

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ELÉTRICA

Fernanda Barbosa Alonso

**Proposta de uma abordagem para a implementação do gerenciamento da rotina nas
organizações**

Florianópolis

2022

Fernanda Babosa Alonso

Proposta de uma abordagem para a implementação do gerenciamento da rotina nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título em Engenharia, área Elétrica, habilitação Produção Elétrica.

Orientador: Prof. Dr. Glauco Garcia Martins Pereira da Silva.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Alonso, Fernanda

Proposta de uma abordagem para a implementação do gerenciamento da rotina nas organizações / Fernanda Alonso ; orientador, Glauco Garcia, 2022.
92 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Elétrica, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Elétrica. 2. Gerenciamento da Rotina. 3. Lean. I. Garcia, Glauco. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Elétrica. III. Título.

Fernanda Barbosa Alonso

Proposta de uma abordagem em níveis para a implementação do gerenciamento da rotina nas organizações

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Engenheira Eletricista habilitada em Produção” e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia de Produção Elétrica.

Florianópolis, 10 de março de 2022.

Profa. Dra. Mônica Maria Mendes Luna
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Glauco Garcia Martins Pereira da Silva

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Olga Regina Cardoso

Avaliadora

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Carlos Ermani Fries

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a todos que eu conheci nessa jornada
louca e maravilhosa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe por sempre investir na minha educação e ser meu porto seguro em todos os momentos. Agradeço também às minhas avós por todo o zelo e dedicação, aos meus tios e padrinhos por cuidarem de mim, aos meus primos por darem um significado para a palavra irmão. E àqueles que não estão mais aqui comigo.

Agradeço às minhas amigas de infância, que estão comigo há mais de dez anos, por sempre me apoiarem e mostrarem o significado de amizade. Agradeço também aos amigos que encontrei na faculdade, vocês fizeram essa jornada ser possível, por todo o carinho, dedicação e suporte, sem vocês eu não estaria aqui hoje.

À Atlética de Engenharia de Produção por me dar desafios desde o primeiro dia de faculdade, por me ensinar sobre comprometimento e responsabilidade. À EJEP por me mostrar que eu estava no caminho certo e tinha escolhido a profissão que se encaixa perfeitamente no que me sinto realizada fazendo.

Ao GLean por me transformar numa pessoa muito melhor e numa profissional mais completa. E ao UFSC Consulting Club por me dar a bagagem final que eu precisava para seguir a profissão. Cada entidade me moldou, me fez evoluir e principalmente me apresentou pessoas maravilhosas que estarão sempre comigo de alguma forma.

À Universidade Federal de Santa Catarina por ser um ambiente de constante aprendizado e desenvolvimento e proporcionar o encontro de pessoas incríveis na minha jornada. E ao meu orientador, Glauco Silva, pela orientação e apoio ao longo desse projeto.

Agradeço por cada pessoa que cruzou o meu caminho e fez parte dessa história. Foram nesses anos que eu encontrei a minha voz e minha força para lutar pelo meu espaço e pelo que eu acredito.

É nosso dever tornar este mundo melhor para as mulheres. (PANKHURST, Christabel)

RESUMO

Toda organização necessita de uma estrutura robusta para suportar variações do meio, sejam elas internas ou externas. Ou seja, a organização deve possuir uma gestão que apoia, processos definidos, rotinas de acompanhamento, produtos e serviços de qualidade e ainda assim, estar em constante evolução para se manter competitiva frente a concorrentes. Para manter essa estrutura robusta, adotam-se metodologias e ferramentas, e uma delas é o Gerenciamento da Rotina. Entretanto algumas empresas tentam aplicar partes desse modelo sem ter os pré-requisitos para a sua implementação, limitando o seu desempenho. Logo, o objetivo deste trabalho é propor uma abordagem para a implementação da Gestão da Rotina em níveis aplicados de acordo com a maturidade da empresa e o cumprimento de requisitos base. Foram realizadas entrevistas com especialistas de modo a levantar dificuldades para a implementação da rotina e insumos para a construção do modelo proposto. Em seguida, foram abordados cases de empresas e feitas análises nas abordagens seguidas para elencar as melhores práticas. Por fim, foi desenvolvido o método para a aplicação em organização, modelo este que é trazido em níveis de implementação. Com isso, foi identificada a importância de seguir uma sequência de implementação, a necessidade do envolvimento dos colaboradores e do apoio da alta liderança, para que então, seja possível inserir as práticas na cultura da organização.

Palavras-chave: Gestão da Rotina, Gerenciamento da Rotina, Lean, Abordagem, Níveis

ABSTRACT

Every organization needs a robust structure to withstand variations in the environment, whether internal or external. In other words, the organization must have a supportive management, defined processes, monitoring routines, quality products and services, and still be in constant evolution to remain competitive against competitors. To maintain this robust structure, methodologies and tools are adopted, and one of them is Routine Management. However, some companies try to apply parts of this model without having the prerequisites for its implementation, limiting its performance. Therefore, the objective of this work is to propose an approach to implement Routine Management in levels applied according to the maturity of the company and the fulfillment of base requirements. Interviews were conducted with specialists in order to raise difficulties for the implementation of the routine and inputs for the construction of the proposed model. Next, case studies of companies were analyzed and the approaches followed were analyzed to identify the best practices. Finally, the method was developed for application in the organization, a model that is brought in levels of implementation. With this, it was identified the importance of following an implementation sequence, the need for the involvement of employees and the support of top leadership, so that it is then possible to insert the practices into the organization's culture.

Keywords: Routine Management, Routine Management, Lean, Approach, Levels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Jeito Toyota.	19
Figura 2 – PDCA.....	21
Figura 3 - Relação três esferas.	21
Figura 4 – Desdobramento da estratégia.	22
Figura 5 – Modelo A3.	23
Figura 6 – Desdobramento da estratégia.	24
Figura 7 – Conceituação do gerenciamento pelas diretrizes.	25
Figura 8 – Sistema de gerenciamento pelas diretrizes.	26
Figura 9 – As três esferas da Cultura.	27
Figura 10 – Processo de aprendizado.	29
Figura 11 – Ciclo de aprendizado contínuo.....	30
Figura 12 – Abordagem mentor e pupilo da Toyota.	31
Figura 13 – Modelo de Gestão da Rotina.....	32
Figura 14 – Detalhamento do PDCA de melhorias.....	33
Figura 15 – Métodos para identificar a causa raiz.....	34
Figura 16 – Detalhamento do PDCA para manter resultados.	35
Figura 17 – Detalhamento Programa 5S.	36
Figura 18 – Casa Toyota.	37
Figura 19 – Estabilidade básica.....	38
Figura 20 – Como atingir a condição-alvo.....	40
Figura 21 – Modelo de pesquisa teórico-conceitual.....	43
Figura 22 – Estrutura do trabalho.....	43
Figura 23– Indicador de Qualidade Empresa A.	52
Figura 24 – Quadro de Indicadores Empresa A.	53
Figura 25 – Processo de Implementação Empresa B.	56
Figura 26 – Sumário Manual Empresa B.	57
Figura 27 – Estrutura da Certificação Empresa B.	58
Figura 28 – Gestão de Projetos Empresa B.	59
Figura 29 – Estratégia Empresa C.	61
Figura 30 – Estratégia Empresa C.....	62
Figura 31 – Indicadores Globais Empresa C.....	63

Figura 32 – Fluxo Inbound Empresa C.	65
Figura 33 – Ishikawa Recebimento Empresa C.	65
Figura 34 – Modelo de Estratégia que vigorava Empresa D.....	67
Figura 35 – Modelo de Estratégia proposto Empresa D.	67
Figura 36– A3 estratégica Empresa D.....	69
Figura 37 - Mapa mental da abordagem.....	71
Figura 38 – Abordagem de implantação.	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfis dos profissionais.....	44
Quadro 2 – Perguntas direcionadoras.....	45
Quadro 3 – Resumo das empresas.....	46
Quadro 4 - Indicadores Empresa C.	64
Quadro 5 - Pilares, objetivos e indicadores Empresa D.....	68
Quadro 6 - Hoshin Kanri Empresa D.	69
Quadro 7 - Resposta empresa 1.....	84
Quadro 8 - Resposta empresa 2.....	85
Quadro 9 - Resposta empresa 3.....	87
Quadro 10 - Resposta empresa 4.....	89

LISTA DE TERMOS

Workshop: momento de construção;

Card: cartão;

Software: programas que comandam o funcionamento de um computador;

Core: núcleo;

Gap: lacuna;

Benchmarking: processo de busca das melhores práticas de gestão;

Feedback: ato de realimentar, dar resposta a uma atitude ou comportamento;

Standard: padrão;

Meeting: reunião;

Jour Fixe: consulta periodicamente recorrente em um pequeno grupo de pessoas;

One: um;

Daily: diariamente;

ShopFloor: chão de fábrica;

Management: gestão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral.....	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	ESTRUTURA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	FILOSOFIA ENXUTA	19
2.1.1	Estratégia.....	22
2.1.2	Cultura.....	27
2.1.3	Liderança.....	28
2.2	GESTÃO DA ROTINA.....	32
2.2.1	Gerenciamento da Rotina	32
2.2.2	Estabilidade básica	37
2.2.3	<i>Kaizen</i> diário.....	39
3	METODOLOGIA.....	42
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	47
4.1	ANÁLISE DE ESPECIALISTAS	47
4.1.1	Respostas das entrevistas	47
4.1.2	Análise das entrevistas com especialistas	47
4.2	ANÁLISE DE MÚLTIPLOS CASOS.....	51
4.2.1	Empresa A	51
<i>4.2.1.1</i>	<i>Governança Empresa A.....</i>	<i>51</i>
<i>4.2.1.2</i>	<i>Considerações do caso</i>	<i>55</i>
4.2.2	Empresa B	56

4.2.2.1	<i>Estruturação de processos Empresa B</i>	56
4.2.2.2	<i>Governança Empresa B</i>	58
4.2.2.3	<i>Considerações do caso</i>	60
4.2.3	Empresa C	60
4.2.3.1	<i>Estratégia e desdobramento da Empresa C</i>	60
4.2.3.2	<i>Estruturação de processos Empresa C</i>	64
4.2.3.3	<i>Considerações do caso</i>	66
4.2.4	Empresa D	66
4.2.4.1	<i>Estratégia e desdobramento da Empresa D</i>	66
4.2.4.2	<i>Considerações do caso</i>	70
4.3	APRESENTAÇÃO DA ABORDAGEM	70
4.3.1	Nível 1 – Estratégia	73
4.3.2	Nível 2 – Desdobramento	74
4.3.3	Nível 3 – Estrutura	75
4.3.4	Nível 4 – Estabilidade básica	76
4.3.5	Nível 5 - Governança	76
4.3.6	Considerações finais	77
5	CONCLUSÃO	79
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma empresa, seja ela do setor público ou privado, é composta pelos seus processos de negócio, gestão, tecnologias, estrutura física, suporte, colaboradores, costumes e diretrizes, o somatório desses pontos culmina numa estrutura organizacional. Sendo assim, o desafio de uma organização é possuir uma estrutura e gestão adequadas, bem como produtos e serviços de qualidade para se mostrar forte no mercado e competitiva em relação aos concorrentes (INTELLIPLAN, 2018).

Essa estrutura precisa estar em constante evolução para que a organização possa continuar competitiva no mercado e respondendo às transformações dele, uma vez que o mercado cada vez mais exige bons e melhores resultados (HSM, 2019).

Toda essa transformação constante que as organizações precisam realizar, para se manterem fortes no mercado, pode gerar uma instabilidade interna se a estrutura não for robusta. Do mesmo modo, é necessário garantir uma forte estabilidade básica para que todas as melhorias e mudanças não se percam (TADASHI, 2005).

Assim, faz-se necessária a adoção de mecanismos para consolidar as mudanças e garantir que sejam criadas bases sólidas para as próximas melhorias, um desses mecanismos é o Gerenciamento da Rotina (FALCONI, 2004).

O Gerenciamento da Rotina, quando aplicado corretamente, traz uma transparência e identificação dos problemas diários da organização, facilitando o atingimento de metas. Ele é a base da administração da empresa (FALCONI, 2004), portanto, a utilização de metodologias para a sua aplicação passa a ser um tema muito importante para as empresas que querem controlar o rumo da organização no nível operacional.

Esse gerenciamento norteia as ações diárias da organização, fazendo com que os colaboradores saibam seu papel e responsabilidades e consigam identificar e corrigir problemas. Sem um bom gerenciamento, problemas irão surgir e a empresa não saberá como agir apropriadamente (PS CONSULTORIA, 2017).

Uma vez que o foco é a resolução de problemas, quando o gerenciamento da rotina é implementado é possível otimizar os resultados da organização, aumentando consequentemente a qualidade do trabalho e minimizando os custos envolvidos no processo/serviço. Portanto, o

Gerenciamento da Rotina, tema foco do presente trabalho, é fundamental para empresas que desejam garantir seu espaço no mercado (PS CONSULTORIA, 2017).

1.2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Num cenário de incertezas, as organizações precisam se adaptar as mudanças do meio empresarial e assim, seguir um modelo de gestão voltado a resultados (MARINO, 2006). Um modelo amplamente utilizado para ser esse facilitador de atingimento de resultados é o Gerenciamento da Rotina (CAMPOS, 2004).

O Gerenciamento da Rotina é um direcionador para as empresas, auxiliando em priorizar o que deve ser feito para atingimento da estratégia e manter os resultados constantes (GALGANO, 1993). Com isso, ele pode ser aplicado em diferentes organizações, e dependendo das características de cada uma, esse modelo de gestão sofrerá alterações (SANTOS, 2014).

Algumas empresas tentam implementar uma rotina sem possuir um nível de estabilidade básica na operação, o que dificulta o controle e estabelecimento de metas. Outras definem metas que não estão vinculadas à sua estratégia e assim, passam a controlar uma parte que não influencia diretamente a organização.

Há também companhias que desejam acompanhar o que acontece diariamente e só precisam estabelecer uma metodologia de aplicação. São inúmeros as possibilidades e os tipos de empresas, logo, não se pode tratá-las da mesma forma quanto à implementação do Gerenciamento da Rotina.

Dessa forma, o presente trabalho dedica-se a analisar práticas de organizações a fim de traçar um caminho para que ela consiga implementar uma Gestão da Rotina eficiente. A construção dessa abordagem será pautada em conceitos e práticas da filosofia *Lean*, entrevistas com especialistas e estudos de caso com a implementação de projetos.

Tal método será fundamentando em conceitos e metodologias já existentes, porém tentando unificar e sanar as oportunidades existentes em cada uma delas. Também será trazido o ponto de vista de profissionais da área e casos de aplicação para embasar o estudo.

Logo, o intuito deste estudo é responder o seguinte problema de pesquisa: “Como implementar uma Gestão da Rotina de maneira assertiva considerando o modelo de desdobramento da estratégia utilizado pela empresa?”.

1.3 OBJETIVOS

Nessa seção, estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo propor uma abordagem para a implementação da Gestão da Rotina em uma empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Entender o significado de Gestão da Rotinas para profissionais da área e a aplicabilidade em empresas;
- Identificar as principais dificuldades e fatores de sucesso das empresas em aplicar métodos para a implementação da Gestão da Rotina;
- Apresentar casos práticos para embasar a abordagem;
- Triangular as análises das melhores práticas de acordo com as entrevistas e casos.

1.4 ESTRUTURA

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a Introdução, onde foi abordado o tema e o motivo pelo qual se optou por trabalhar com ele, os objetivos com esse estudo e a estrutura em termos de texto.

O segundo capítulo trata a Fundamentação Teórica, com conceitos chave para o desenvolvimento deste trabalho. Conceitos como a filosofia enxuta onde são abordados tópicos como cultura, liderança e pessoas, e gestão da rotina, unindo pontos da estabilidade básica e *kaizen* diário.

Após isso foi trazida a metodologia utilizada, abordando como foi realizada cada etapa do desenvolvimento e também o método utilizado, neste caso a estudo de múltiplos casos. Neste

capítulo é possível encontrar os motivos pelo qual foi empregada tal metodologia e um descritivo da estrutura do capítulo seguinte.

Resultados e discussão é o capítulo onde se encontra a maior parte do debate acerca do tema. Aqui foram levantadas análises de profissionais que atuam na área, para entender as suas visões sobre o mercado e o que é necessário para uma implementação bem sucedida. Também foram trazidos estudos de caso para entender o que funciona para cada tipo de empresa e embasar o trabalho. E por fim, abordar a proposta, dividida em níveis, para a implementação da gestão da rotina de acordo com a necessidade da empresa.

A conclusão encerra a discussão acerca do tema apresentado no trabalho de conclusão de curso, com uma reflexão do tema escolhido, resultados obtidos e possíveis próximos passos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

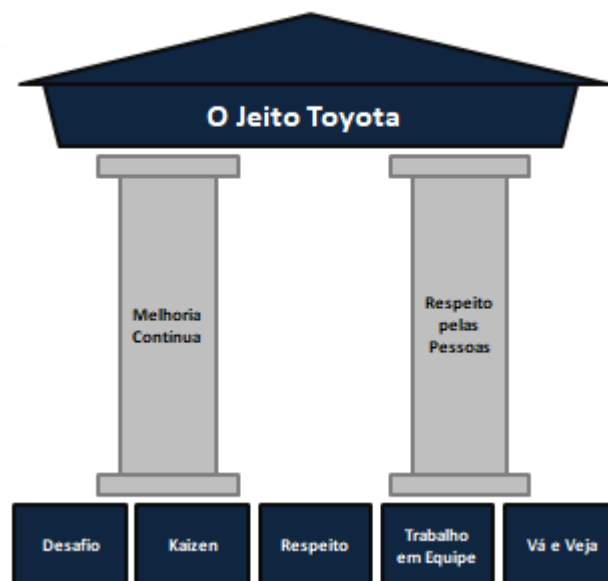
2.1 FILOSOFIA ENXUTA

Após a segunda guerra mundial, muitas empresas estavam com dificuldade em sair da crise que vigorava. Com uma baixa demanda e clientes não conseguindo pagar os pedidos realizados, as empresas estavam cada vez mais apresentando prejuízos e não sabiam ao certo como reverter esse cenário. Foi nesse contexto que a *Toyota* se destacou, trazendo uma abordagem de redução de custos e produção de quantidades menores, mas com uma maior flexibilidade nos tipos de automóveis vendidos (WOMACK; JONES, 1996).

Desde a sua criação, no século XX com Sakichi Toyoda, a *Toyota* apresenta um foco na qualidade de seus produtos e eficiência em sua produção. Muitas empresas se espelham até hoje no Sistema *Toyota* de Produção, que ficou conhecido como *Lean* por meio do livro “A máquina que mudou o mundo” de Daniel Roos e James Womack.

A filosofia *Lean* foi explicada por Jeffrey Liker no documento *The Toyota Way*. Nesse documento, Liker explicita os fundamentos da *Toyota* para que outras empresas possam entender a sua cultura e pilares mais a fundo. Na Figura 1 encontra-se a sintetização desse documento numa Casa do Modelo *Toyota*, adaptada do próprio documento de Liker.

Figura 1 - O Jeito Toyota.



Fonte: Adaptado Liker (2001)

Na base da casa têm-se cinco partes, sendo elas: Desafio, *Kaizen*, Respeito, Trabalho em Equipe e Vá e Veja – *Genchi Genbutsu* em japonês (LIKER, 2003). Em uma casa física, a base serve para apoiar a casa no terreno, garantir estabilidade e segurança nesse contexto utiliza-se a mesma ideia, essa base serve de alicerce para a fundação da cultura da Toyota.

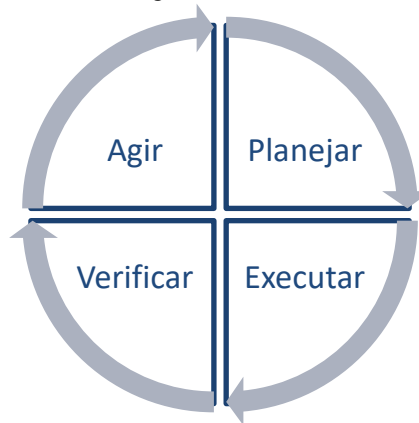
A base fundamenta-se em propor desafios para poder desenvolver pessoas, mas respeitando-as e trabalhando em conjunto focados em um objetivo, não se contentar com o *status quo* e sempre observar a situação para entender realmente o que acontece (LIKER, 2003).

Os pilares são o que sustentam toda a casa, ou seja, as diretrizes em que são embasadas as decisões e a cultura da empresa. Um dos pilares é a Melhoria Contínua, a abordagem básica da *Toyota* nos negócios. Muito mais do que as melhorias práticas que os colaboradores executam, esse pilar diz respeito ao valor intrínseco da melhoria contínua de criar um ambiente de constante aprendizagem e incorpora mudanças (LIKER, 2003). O segundo pilar, Respeito pelas Pessoas, apoia o primeiro, uma vez que a *Toyota* promove o desenvolvimento dos colaboradores e a intensa participação deles nas melhorias da empresa.

O respeito e a responsabilidade com os trabalhadores geram uma confiança mútua e uma real preocupação com os atingimentos dos objetivos da organização por parte dos líderes e liderados (LIKER, 2003). E assim, é possível enxergar como a cultura tem um poder frente a uma organização. Mas para que uma empresa tenha sucesso ela precisa se pautar não somente numa consolidação da cultura, mas também em ter uma liderança forte que dará todo o suporte e conseguirá desenvolver bem os colaboradores, orientando-os rumos aos objetivos estratégicos definidos. Por isso também é importante ter uma estratégia bem definida, o que a *Toyota* chama de Norte Verdadeiro.

E para que todos esses pilares funcionem adequadamente e em constante melhoria, alguns autores afirmam que o ciclo PDCA se encontra no centro da Figura 1. O ciclo de Deming, ou ciclo PDCA (*plan*: planejar, *do*: executar, *check*: verificar, *act*: agir), como é mais conhecido, baseia-se no Ciclo de Shewart da década de 20 (RAMOS, 2019) e propõe um método científico para implementação de mudanças (SHOOK, 2008).

Figura 2 – PDCA



Fonte: Adaptado Shook (2008)

Com a Figura 2 é possível visualizar a ideia de ciclo de melhoria contínua, em que o “Planejar” é a etapa de determinação do problema e a meta a ser atingida. A etapa de “Executar” é a implementação de melhorias para o atingimento da meta estabelecida na etapa anterior, após “Verificar” cada resultado e fazer uma análise para que se possa padronização e estabilizar a resolução do problema em “Agir”. Uma vez finalizado o ciclo, ele se inicia novamente com um novo problema para que toda a estabilidade do Jeito *Toyota* possa ser garantido.

A Figura 3 relaciona as três esferas mencionadas, Estratégia, Liderança e Cultura e como elas estão alinhadas ao Jeito *Toyota*. Uma frente não funciona sozinha e é preciso coesão entre elas, e é por ter e sempre buscar essa intersecção tão forte que a *Toyota* é uma referência até hoje.

Figura 3 - Relação três esferas.



Fonte: Autora (2019)

2.1.1 Estratégia

A estratégia de uma empresa pode se dividir em três horizontes, sendo eles: estratégico, tático e operacional (TUBINO, 1997). No primeiro deles tem-se a estratégia da organização. A estratégia pode ser pensada como um guia sobre o que uma empresa deve fazer num dado horizonte de tempo.

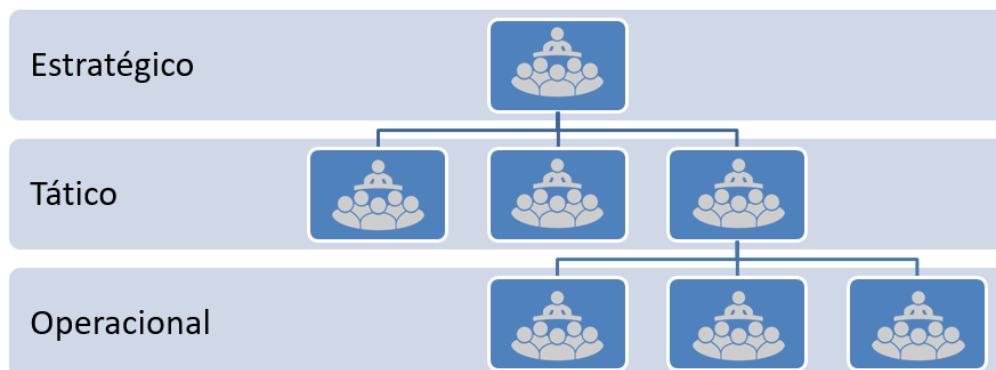
Esse guia orienta a tomada de decisão da organização, uma vez que ele conterà a sua Missão – é o propósito de a empresa existir, a sua razão de ser, Visão – onde se deseja chegar num tempo pré-determinado, quais são as diretrizes e métricas importantes a serem seguidas e qual o rumo a ser seguido e Valores – são os comportamentos esperados dos colaboradores, as ideias de atitude de cada um (NAKAGAWA, 2019).

O segundo horizonte, tático, representa a ligação entre o que foi definido na estratégia e o que será executado na operação. Aqui são formados os planos para atingir as diretrizes traçadas, para que se possa ter uma boa administração dos recursos humanos e físicos (TUBINO, 1997).

No nível operacional são executadas as ações do plano estratégico. É nesse momento que são planejados e controlados os recursos da organização, garantindo que estes sejam suficientes para o atingimento das metas estabelecidas. Também são recebidas todas as informações e dados necessários para análises criteriosas do desempenho da organização (TUBINO, 1997).

Para que se vá do nível estratégico para o operacional, é preciso ter um processo de desdobramento da estratégia, como é ilustrado na Figura 4. Uma das maneiras de se fazer esse desdobramento é pelo *Hoshin Kanri*.

Figura 4 – Desdobramento da estratégia.



Fonte: Autora (2021)

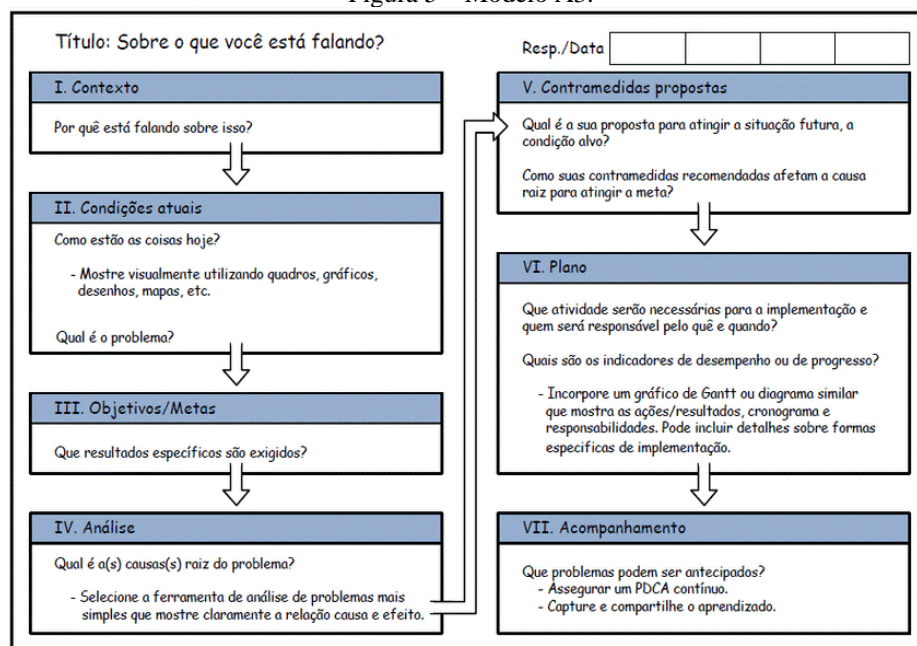
O *Hoshin*, de acordo com o livro *Léxico Lean* (2003), é um processo de gestão que propõe um alinhamento do que é desenvolvido nos níveis tático e operacional com os seus objetivos estratégicos. Ou seja, ele é um sistema de gerenciamento que conecta todas as partes de uma organização por meio de um objetivo claramente definido (AKAO, 1991).

Na Figura 4, esse alinhamento é mostrado por meio do desdobramento da visão. Assim, o *Hoshin* propõe um fracionamento da visão em partes menores, para que a visão - que tende a ser um objetivo macro em longo prazo - possa possuir pequenas frações que serão seguidas num horizonte de planejamento menor. Este novo objetivo é desdobrado em objetivos ainda menores para os seguimentos tático e operacional da organização, para que toda a empresa esteja alinhada e com o mesmo foco (AKAO, 1991).

Muitas empresas despendem tempo tentando criar metas perfeitas ou muito bem estipuladas, mas não idealizam como será feito o desdobramento dessas metas para o restante da organização (DENNIS, 2007).

Uma das ferramentas mais utilizadas pelo *Lean* para realizar o desdobramento da estratégia e, na verdade, estruturar um modelo para solucionar diversos tipos de problemas é o modelo A3. O A3 é basicamente uma maneira de captar toda a solução de problemas em uma única folha de papel. Cada modelo A3 pode ser diferente, mas a estrutura permanece a mesma como ilustra a Figura 5 (SHOOK, 2017).

Figura 5 – Modelo A3.

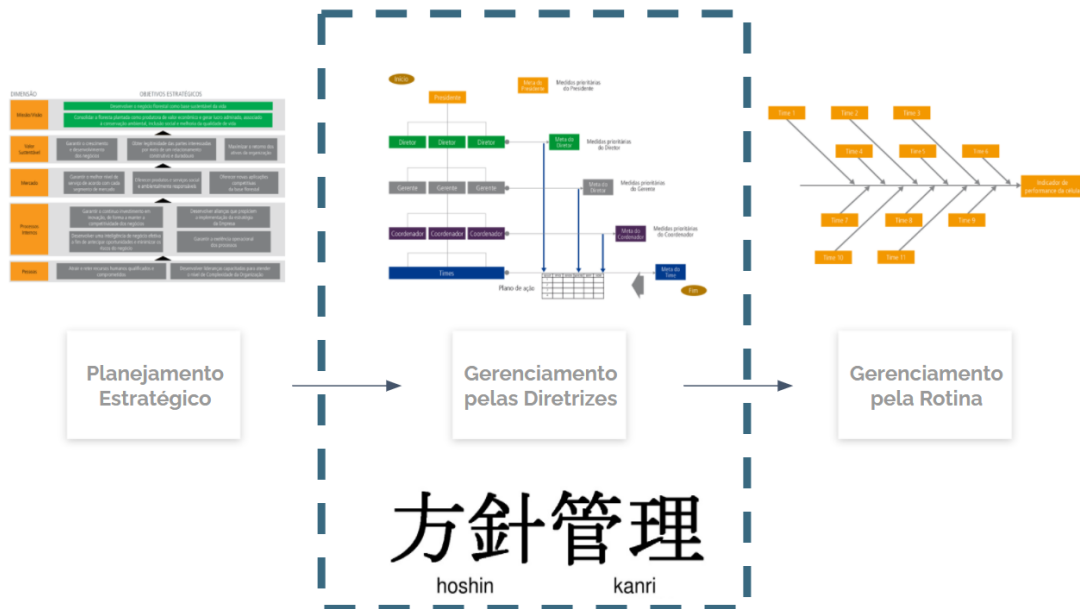


Fonte: Shook (2017)

Fazendo o paralelo com a Figura 4, a Figura 6 aborda os níveis estratégicos de uma maneira diferente. Uma primeira etapa seria o Planejamento Estratégico, momento em que toda a estratégia da organização é definida. Após isso é feito o Gerenciamento pelas Diretrizes, modelo abordado por Falconi, que segue o mesmo conceito do modelo *Hoshin Kanri* de Akao. Por fim, essa estratégia é gerenciada na rotina, esta será tratada na seção 2.2 Gestão da Rotina.

O nível estratégico está na parte do Planejamento Estratégico e no Gerenciamento pelas Diretrizes. O nível tático está entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento pela Rotina. E por fim, o nível operacional é totalmente abordado pelo Gerenciamento da Rotina.

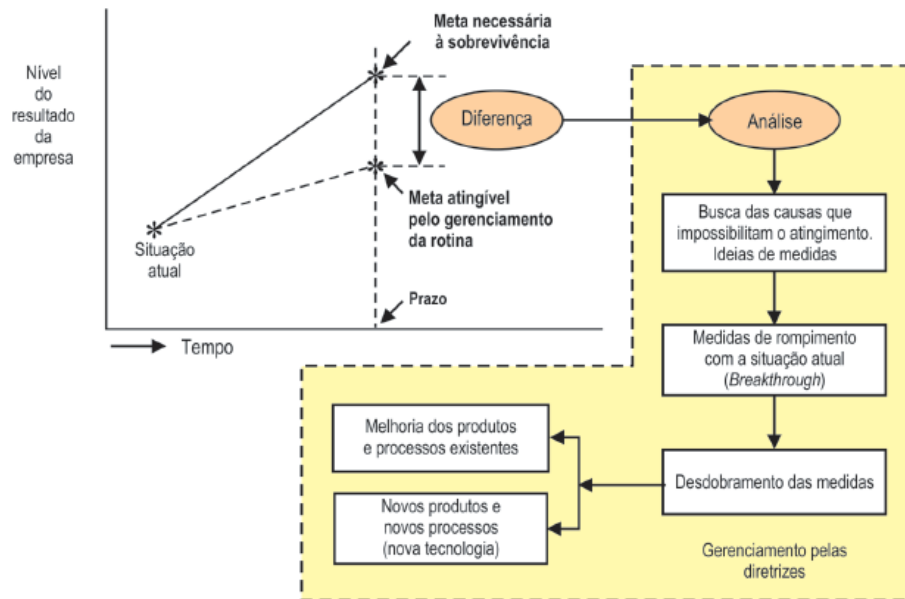
Figura 6 – Desdobramento da estratégia.



Fonte: GLean (2017)

Falconi aborda alguns passos para realizar um Gerenciamento pelas Diretrizes eficiente, que segundo ele representa uma maneira de solucionar os problemas principais da organização como ilustra a Figura 7. O desdobramento das medidas para solucionar o problema encontrado é o que Falconi aborda como Gerenciamento pelas Diretrizes.

Figura 7 – Conceituação do gerenciamento pelas diretrizes.



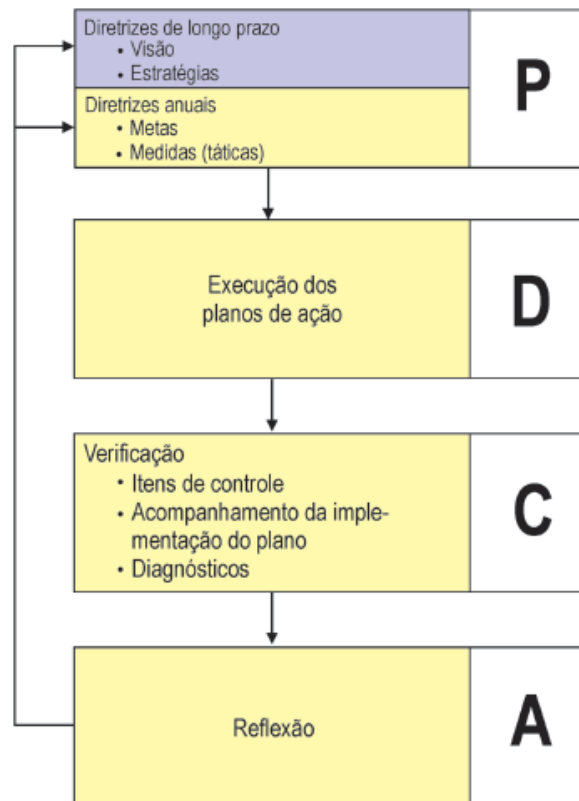
Fonte: Falconi (2013)

Para que esse método possa ser implementado, é necessário o comprometimento da alta liderança e transparência com os funcionários. E o primeiro passo é a definição das metas anuais da empresa, vinculado a um planejamento de longo prazo para cumprimento dessas metas (FALCONI, 2013).

O plano de longo prazo dá o direcionamento aos planos anuais, ou seja, é a quebra em pequenas partes para serem perseguidas anualmente. O gerenciamento pelas diretrizes tem como objetivo transformar em realidade as estratégias da organização (FALCONI, 2013).

Falconi aborda que para executar o modelo basta girar a roda PDCA, ou seja, que os problemas importantes, que lembrando, são a diferença entre o estado atual e a meta imposta, pode-se utilizar do modelo PDCA para solução de problemas, conforme a Figura 8. A diferença é que o foco se dá na etapa de planejamento (FALCONI, 2013).

Figura 8 – Sistema de gerenciamento pelas diretrizes.



Fonte: Falconi (2013)

Na etapa de planejamento são definidas as diretrizes de longo prazo e diretrizes anuais. Uma diretriz possui uma medida e uma meta. Assim, para definir a meta é importante saber que esta é constituída de um objetivo gerencial – o que será medido, o valor e o prazo. Ao mesmo passo que uma medida é um meio para se atingir a meta (FALCONI, 2013).

Nessa etapa são realizadas análises de processo e fenômeno para identificação das oportunidades e pontos fortes da organização, definição da diretriz em si e elaboração de plano para o atingimento da mesma (FALCONI, 2013).

Após isso, tem-se a etapa de execução e verificação do plano de ação. E ao final a reflexão para melhoria contínua do que foi construído e executado. Essas etapas muito se assemelham ao PDCA utilizado no gerenciamento da rotina, que será abordado na sessão 2.2.1 Gerenciamento da Rotina.

O gerenciamento pelas diretrizes não absorve apenas a parte estratégica, mas contém também o desdobramento para os níveis tático e operacional. Para cada meta estratégica existe uma meta de setor, uma meta de área, podendo até a chegar em uma meta de time (FALCONI,

2013). E é nesse momento que o gerenciamento pelas diretrizes encontra o gerenciamento da rotina.

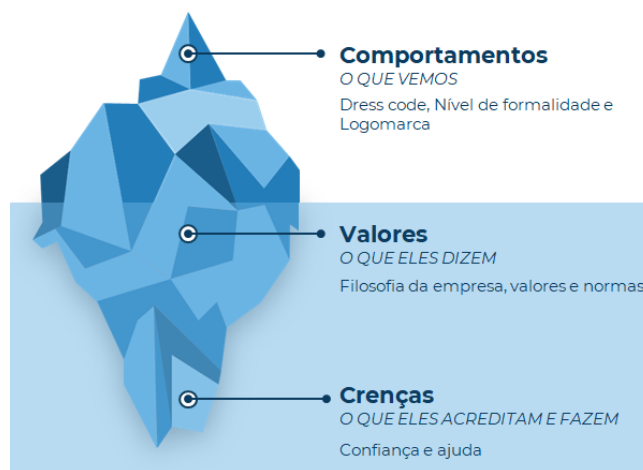
Existem fatores que dificultam um bom desdobramento da estratégia, como uma cultura não disseminada, metas não bem estabelecidas, uma liderança fraca ou desalinhada (GODKE, 2016; CUELLAR, 2016; SULEIMAN 2016). Como apresentado na Figura 3, liderança, cultura e estratégia estão intimamente ligadas e o sucesso de um, auxilia no sucesso do outro.

2.1.2 Cultura

De acordo com Liker (2007), a cultura baseia-se em pressupostos básicos utilizados para solucionar problemas de um grupo de pessoas. Tal pressuposto atinge um nível de funcionamento e maturidade que este é repassado para os novos integrantes do grupo, garantindo que todos tenham a mesma abordagem quando deparam-se com problemas.

A cultura de uma empresa pode ser vista sob três óticas principais. A primeira delas são os Artefatos e Comportamentos – aquilo que é visível na organização, como organograma, disposição física. Normas e Valores se baseia no que a empresa expressa, como a sua filosofia, o jeito de ser. E, por fim, os pressupostos fundamentais, ou crenças, que envolve o que a empresa realmente acredita e pratica todos os dias (SHEIN, 1980). Pode-se relacionar essas três esferas e a maneira como são vistas como um *iceberg* (CHIAVENATO, 2004), ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – As três esferas da Cultura.



Fonte: Adaptado Liker (2007)

A Figura 9 ilustra os níveis que compõem a cultura, normalmente o que se é visto são os comportamentos de uma organização, são facilmente identificados na superfície. Abaixo, próximo a superfície, mas que requer uma visão mais próxima, estão os valores, o que é repassado. E mais ao fundo, onde não se consegue enxergar, estão as crenças e o que realmente move a empresa (CHIAVENATO, 2004).

Para exemplificar a Figura 9, uma analogia pode-se ser feita com o Sistema Toyota de Produção e a utilização do sistema *andon* – uma ferramenta de gestão visual para identificar problemas. De acordo a primeira esfera – artefatos e comportamentos, o *andon* é a luz acionada para relatar que algo não está certo, que se tem um problema na linha de produção (LIKER, 2007).

O *andon* reflete o valor da Toyota de identificar e expõe os problemas para que se possa melhorar o sistema, sem que um erro seja passado à frente, apresenta-se como um valor. E o pressuposto de se usar o *andon* é fazer com que os colaboradores confiem uns nos outros, sabendo que se essa luz for acesa alguém irá ajudar e o problema será resolvido (LIKER, 2007). A cultura na Toyota atingiu um nível de maturidade em que todos os colaboradores entendem o significado de se acionar o sistema *andon* e o fazem para evitar problemas futuros. Então é mais benéfico paralisar por um momento a fábrica do que levar o problema adiante e talvez atingir o consumidor final.

Uma cultura consolidada auxilia no desdobramento da estratégia para toda a empresa, pois se sabe qual o objetivo da organização e realmente se acredita nisso. E para que isso funcione, é necessário ter e formar líderes capazes de fomentar essa cultura e garantir que as metas estratégicas sejam atingidas.

2.1.3 Liderança

Um líder tem por objetivo garantir o desenvolvimento dos colaboradores que estão sob sua gestão e o atingimento dos objetivos estratégicos definidos para a equipe ou para a empresa. Quando suas atividades e responsabilidades são bem executadas, e permite o seu próprio desenvolvimento e crescimento (LIKER, 2013).

A Toyota faz um bom equilíbrio dos pilares vistos da Figura 1. Ela respeita seus colaboradores investindo na sua capacitação e tem foco em melhorias contínuas de longo prazo. Essa combinação de pilares se concretiza formando e desenvolvendo líderes em uma cultura empenhada em aprender e a adaptar-se às mudanças (LIKER, 2013). Para que isso aconteça da

melhor maneira cria-se um ambiente desafiador e estimulante que incentiva líderes e liderados a atingirem resultados e zelarem pela melhoria contínua. Assim, o sistema de desenvolvimento da liderança deve estar presente em todos os níveis da empresa.

A Toyota utiliza quatro etapas que compõem um processo cíclico para desenvolver um líder. Este pode ser visto na Figura 10. Existe uma ordem lógica para o processo de aprendizagem, mas a Toyota afirma que essas etapas estão em um ciclo contínuo de desenvolvimento e melhoria. (LIKER, 2013).



Fonte: Adaptado Liker (2007)

As duas primeiras etapas estão focadas no desenvolvimento próprio e dos liderados. Num primeiro momento o líder irá se preocupar com o seu autodesenvolvimento, para que depois consiga treinar e desenvolver amplamente os outros colaboradores. Essas duas etapas ocorrem por meio do ciclo *ShuHaRi* (LIKER, 2013).

O *ShuHaRi* é uma filosofia que vem do *Aikidô*, uma arte marcial japonesa criada por Morihei Ueshiba, na primeira metade do século XX. *Shu* significa proteger, *Ha* romper e *Ri* superar (GODOY, 2018). Esse ciclo, apresentado aqui na Figura 11, aborda três princípios de aprendizado, a primeira é o *Shu*. Nessa etapa, o aprendiz segue exatamente os movimentos do seu *Sensei* – um professor ou mestre, repetidas vezes. Nesse momento não há nenhum

questionamento ou sugestão de mudanças, apenas o entendimento aprofundado do movimento com uma supervisão constante (LIKER, 2013).

Em seguida se tem o *Ha*, o aluno continua a repetir os movimentos, como no princípio anterior, mas dessa vez os faz sem a supervisão do *Sensei*. O ciclo se fecha com o *Ri*. O aluno agora dominou o processo tão completamente que pode fazer mudanças que melhoram o que aprendeu (LIKER, 2013).

Figura 11 – Ciclo de aprendizado contínuo.



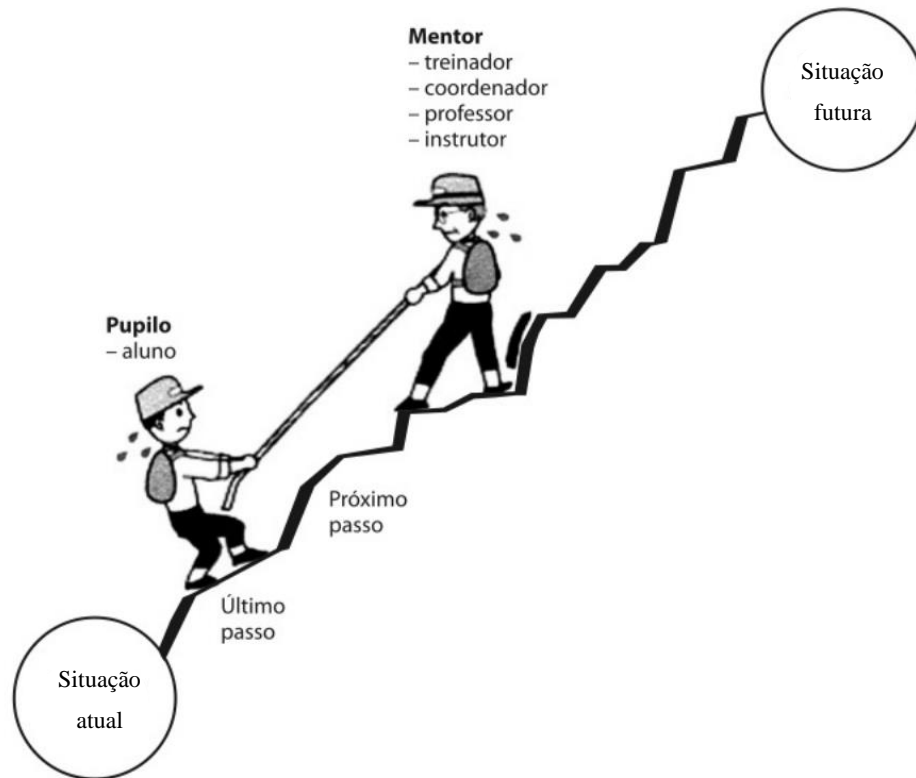
Fonte: Adaptado Liker (2007)

Todo o processo visto está relacionado a desenvolver um líder e este desenvolver seus liderados. Mas além de compreender os estágios e o ciclo de aprendizado contínuo, um líder precisa saber como motivar seus liderados, a maneira como envolvê-los e ensina-os, para que eles tirem o melhor proveito de cada ensinamento. Por exemplo, Dennis afirma que não se pode dizer às pessoas o que elas devem fazer, pois elas estarão condicionadas à sua maneira de ver o problema e com isso será tirada a criatividade e oportunidade de crescimento. Então o ideal será perguntar o que o liderado acha, como ele resolveria tal situação. Desse modo se dá uma abertura para que a pessoa possa pensar e criar, e cada líder dar todo o suporte necessário e guiar para o melhor resultado (DENNIS, 2007).

Outro tópico que a Toyota aborda para garantir uma liderança que ensine seus liderados é o *Kata Coaching*. O propósito do Kata Coaching é ensinar e repassar o Kata de melhoria, que seja abordado na seção 2.2 Gestão da Rotina. Os líderes da *Toyota* têm o papel

de ensinar todas as pessoas da organização e garantir que a melhoria funcione todos os dias (ROTHER, 2009). A abordagem da *Toyota* está retratada na Figura 12,

Figura 12 – Abordagem mentor e pupilo da Toyota.



Fonte: Rother (2009)

A Figura 12 retrata como o mentor auxilia na caminhada e desenvolvimento do pupilo. A partir da situação atual e o estabelecimento da situação futura, o mentor ajuda cada passo dado com treinamentos, mentorias, instruções, desafios, para que o liderado possa aprender e conseguir avançar (ROTHER, 2009).

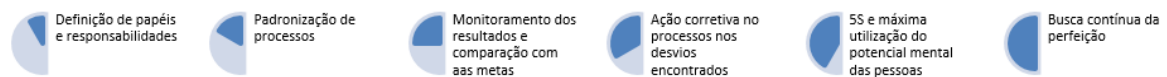
A terceira etapa do processo de aprendizado do líder visto na Figura 10 é apoiar o *Kaizen* Diário. A seção 2.2 Gestão da Rotina abordará esse ponto. Para finalizar o ciclo, criar visão e alinhar objetivos, baseia-se no alinhamento dos colaboradores com a estratégia, ponto discutido na sessão 2.1.1 Estratégia.

2.2 GESTÃO DA ROTINA

2.2.1 Gerenciamento da Rotina

Uma das principais metodologias utilizadas quando se fala sobre Gerenciamento da Rotina é de Vicente Falconi. Para Falconi, o Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia são as ações e verificações diárias que os colaboradores devem efetuar para garantir o cumprimento das atividades estabelecidas e o atingimento das metas da organização. O passo a passo para se construir essa visão de acordo com a metodologia de Falconi está ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Modelo de Gestão da Rotina.



Fonte: Adaptado Falconi (2004)

O primeiro passo é definir as funções exercidas em cada cargo. Assim teremos os papéis da organização e suas responsabilidades. Essas funções podem ser funções operacionais – supervisão ou operação ou gerenciais – direção ou gerenciamento (FALCONI, 2004).

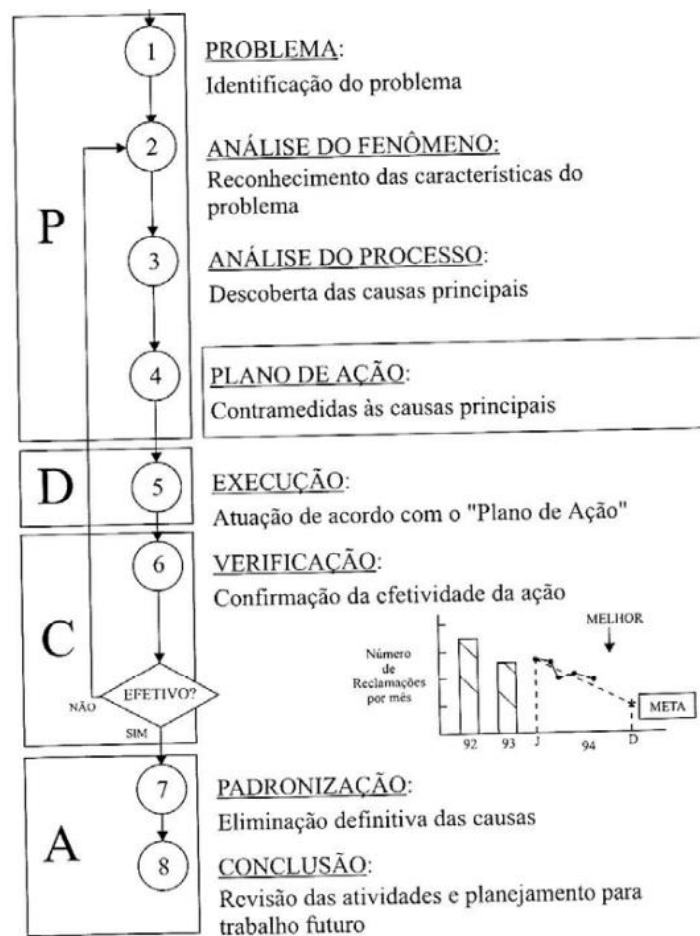
As funções operacionais ocupam grande parte do seu tempo com o acompanhamento dos processos e garantia que estes estão seguindo os padrões estabelecidos. Já as funções gerenciais estão focadas no atingimento das metas estabelecidas na estratégia da organização.

O Gerenciamento da Rotina está focado em garantir que as funções operacionais estão exercendo o melhor trabalho possível, seguindo os padrões e tratando de anomalias quando estas aparecem.

O segundo passo é justamente padronizar os processos para a execução operacional. A padronização é o próprio planejamento do trabalho. Nela estão descritas as atividades que devem ser feitas, como devem ser feitas, tempos esperados, materiais a serem utilizados, tudo que seja necessário para que o colaborador possa executar o seu trabalho. É nessa fase que o processo deve ser questionado, para garantir que apenas o que agrega valor está sendo realizado (FALCONI, 2004), ou seja, somente está sendo feito algo que é necessário para que o produto ou serviço final seja entregue (WOMACK, 1996).

Após funções definidas e padrões estabelecidos, é o momento de fazer o monitoramento dos resultados e estabelecer ações corretivas para os desvios. Para Falconi, o monitoramento pode ter dois focos principais: um para ser mantido (manutenção) e outro para melhorar resultados atingidos (melhoria). Assim, ele aborda o PDCA para melhorar o status existente, e o SDCA (S de *standard* – padrão) para manter o nível dos resultados. A Figura 13 ilustra o modelo PDCA enquanto a Figura 16 ilustra a diferença para o SDCA.

Figura 14 – Detalhamento do PDCA de melhorias.



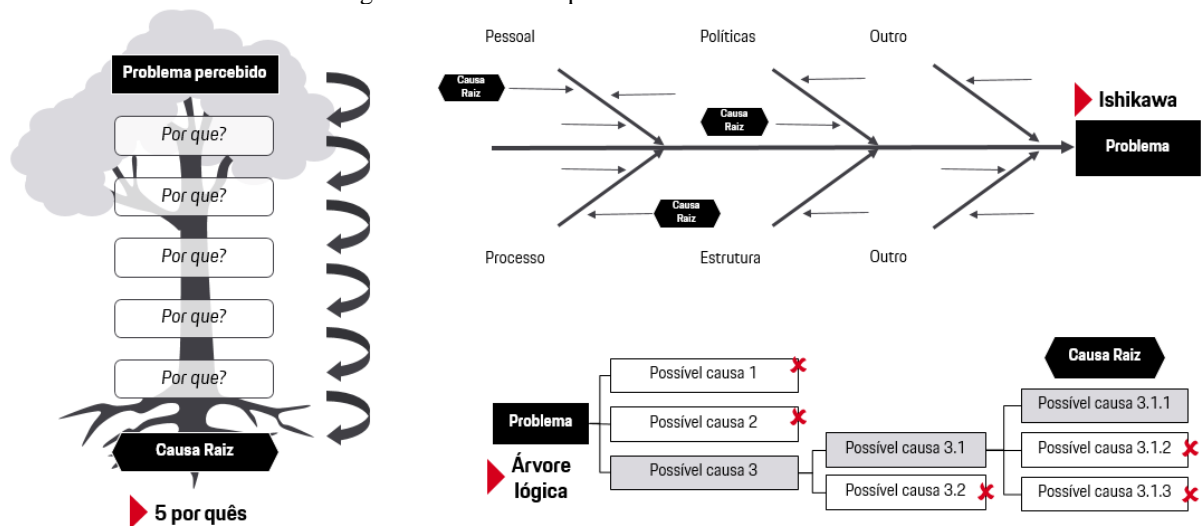
Fonte: Falconi (2004)

A Figura 14 ilustra como o PDCA pode ser usado focando na melhoria de algum resultado, conseqüentemente de algum processo. Inicialmente, como fase 1, é identificado o problema (FALCONI, 2004). Um problema é tido como a diferença entre a situação atual e a situação almejada (SMALLEY, 2019). Ou seja, pode ser a diferença entre o indicador coletado e a meta estabelecida pela organização. Com uma gestão visual fica mais fácil identificar esses

problemas. Por exemplo, utilizando cartas de controle, histograma, um simples gráfico para saber como o indicador está se comportando em relação a meta (FALCONI, 2004). Uma vez que o problema é identificado é necessário realizar a análise do fenômeno para reconhecer a dimensão do problema, por exemplo, pode-se levantar um histórico com dados para entender a frequência, valores ou o que for relevante para a análise.

Com esse histórico claro, faz-se uma análise do processo para identificar a causa raiz, ou seja, o motivo que está realmente causando o problema. Pode ser utilizado um Gráfico *Ishikawa* (espinha de peixe), os 5 Porquês, Árvore Lógica (SMALLEY, 2019), como ilustrado na Figura 15.

Figura 15 – Métodos para identificar a causa raiz.

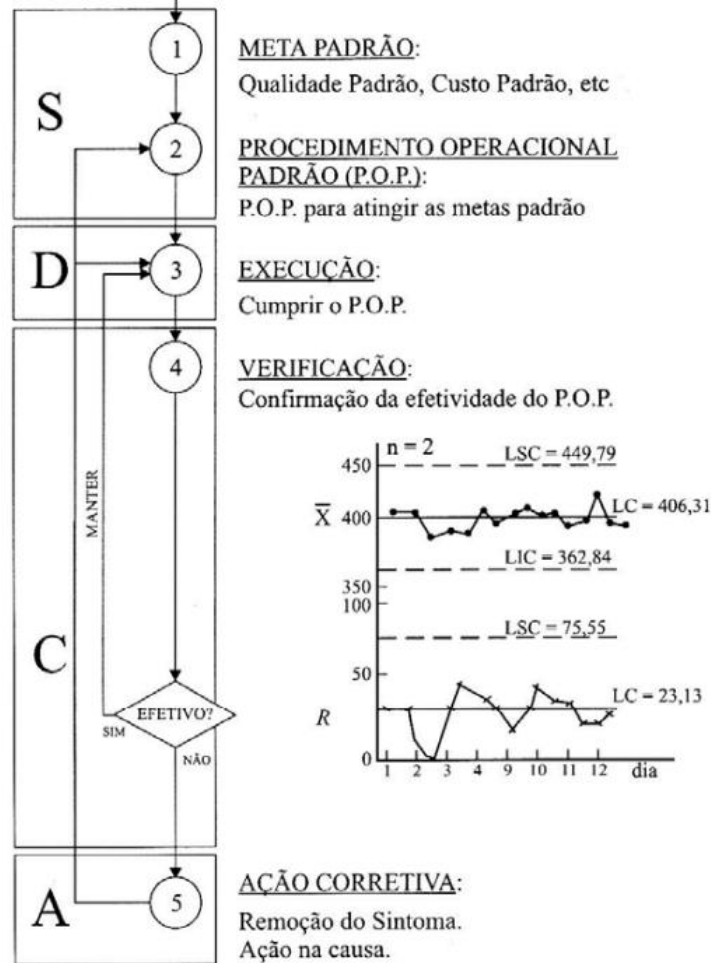


Fonte: Adaptado Porsche Consulting (2021)

Identificado o motivo do problema, é possível elaborar o Plano de Ação com as contramedidas para sanar o problema. Esse plano deve conter a ação, descrição, responsável, prazo e status para garantir o andamento. O plano é executado e verificado nas reuniões de rotina, para que as ações estejam no prazo e para traçar novas medidas caso algo saia do esperado. Essa verificação pode ser feita também por meio dos gráficos mencionados para a etapa de identificação do problema (FALCONI, 2004).

As duas últimas etapas do monitoramento de melhorias são a padronização de ações e resultados positivos e a conclusão, com a documentação do que foi feito e idealização de um novo ciclo do PDCA, agora para um outro problema. Contudo, como comentado, também é possível monitorar para manter os resultados, como ilustra a Figura 16.

Figura 16 – Detalhamento do PDCA para manter resultados.



Fonte: Falconi (2004)

Para a parte de manutenção, o primeiro passo é ter bem clara a meta da companhia para que, no passo seguinte, todo o procedimento operacional padrão possa ser descrito. Será documentado o que é necessário, tipo de processo, serviço, regras, diretrizes, para que a meta seja atingida, utilizando a mesma ideia que a segunda etapa da Figura 13.

Os padrões serão executados e passarão por uma verificação para que seja comprovada a efetividade desse padrão, utilizando também cartas de controle, gráficos visuais histogramas, chamados itens de verificação.

Caso algum item fuja na meta ou faixa de controle é necessário fazer uma ação corretiva. Para isso pode-se utilizar o esquema evidenciado na Figura 16, pois como descrito, um problema é a diferença entre o estabelecido e o atual.

O quinto passo da Figura 13 é o 5S e a utilização da capacidade dos colaboradores. O 5S é um programa de origem japonesa que consiste em cinco etapas para melhorar o ambiente

de trabalho, mantendo a organização e limpeza. *Seiri* (utilização), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpar), *Seiketsu* (padronizar) e *Shitsuke* (disciplina) são os cinco sentidos, como aborda a Figura 17 (ESCOBAR, 2016).

Figura 17 – Detalhamento Programa 5S.



Fonte: Piperun (2021)

Falconi afirma que a meta é toda a equipe ser capaz de girar o PDCA, assim, será utilizado o potencial humano, pois “o PDCA é um método de trabalho que leva as pessoas a assumir responsabilidade, a pensar, a desejar o desconhecido e, portanto, a ter vontade de aprender novos conhecimentos”. Além disso, também se faz necessário um Plano de Educação e Treinamento para a equipe, para que todos possam desenvolver conhecimentos operacionais, gerenciais e gerais.

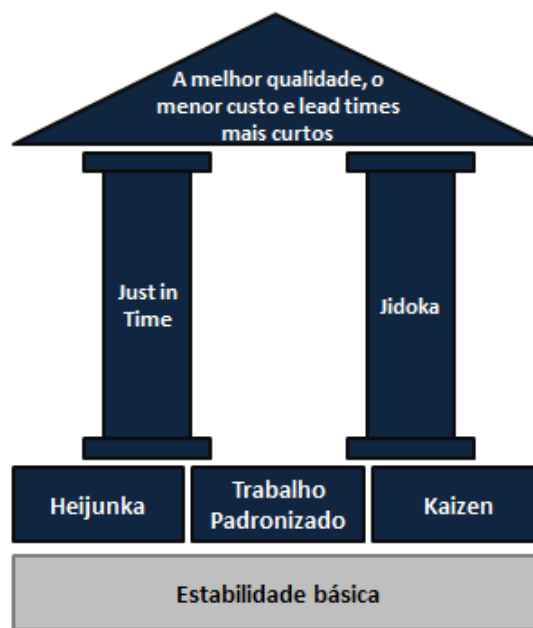
Numa organização existem ferramentas para guiar as melhorias e processos, porém toda transformação precisa de pessoas bem treinadas para conseguirem solucionar problemas (DENNIS, 2007).

Por fim, como última etapa, a busca pela perfeição. Essa busca não é exatamente uma etapa com ferramentas e um método, mas sim o conceito de não se contentar com o status atual e sempre buscar fazer o melhor para a organização (WOMACK, 2004).

2.2.2 Estabilidade básica

Estabilidade básica é ter previsibilidade no planejamento da operação, com concitação na disponibilidade dos recursos necessários (TADASHI 2005). Essa estabilidade é a base para que toda a operação possa trabalhar como é ilustrado na Figura 18.

Figura 18 – Casa Toyota.



Fonte: Adaptado Lean Institute (2018)

A Estabilidade básica suporta toda a Casa Toyota, pois sem ela os processos não funcionariam como necessário para atender o cliente. Fazendo uma breve explicação dos outros pontos, ainda como base tem-se o *Heijunka* que se refere ao nivelamento da produção, ou seja, a combinação de diferentes quantidades e itens para garantir o fluxo contínuo de produção (COIMBRA, 2013).

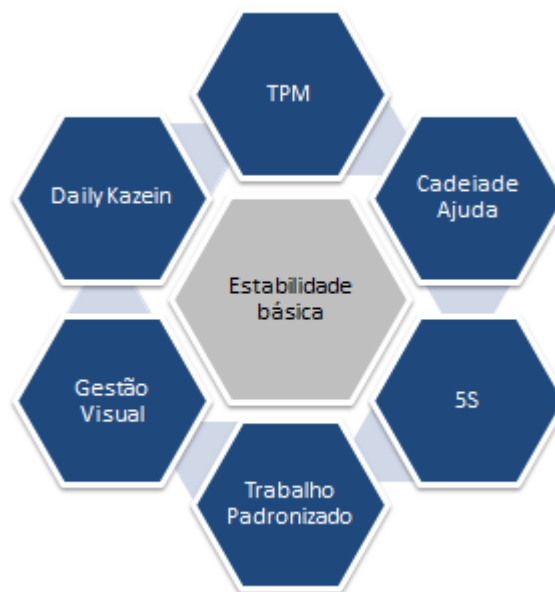
O Trabalho Padronizado é a determinação da sequência ideal de trabalho, a fim de reduzir o *lead time* e garantir a qualidade esperada (COIMBRA, 2013). Nesse caso, o Trabalho Padrão aborda um contexto mais amplo, não se refere só a padronizar algumas atividades operacionais, mas instituir o padrão como uma filosofia a ser disseminada. E *Kaizen* é a melhoria contínua, sempre buscar o aperfeiçoamento das atividades para entregar os melhores resultados.

Essa base fornece o suporte para os dois pilares de *Just in Time* – “momento certo”, é produzir a quantidade certa de um produto, na hora certa e no lugar certo. Esse pilar foca em entregar exatamente o que o cliente pediu de maneira rápida e com qualidade. Juntamente a esse, tem-se o *Jidoka* – automatização com toque humano. Esse pilar focaliza em evitar que erros aconteçam e sejam passados para frente na linha de produção (COIMBRA, 2013). Os pilares dão o suporte para o cerne da Toyota que é ter a melhor qualidade, com os menores custos possíveis, e sempre respeitando o lead time.

Como mencionado, a Estabilidade básica é a previsibilidade dos recursos. Segundo o *Lean Institute* (2005) a previsibilidade refere-se principalmente aos 4M’s – mão de obra, maquinário, materiais e métodos. Se a empresa não tiver as máquinas e colaboradores disponíveis no momento da produção ou se os materiais necessários, sejam eles equipamentos ou matéria-prima, não estiverem na estação de trabalho, não é possível operar e garantir o fluxo contínuo. Para garantia do fluxo aplicam-se métodos, ou seja, as instruções básicas de trabalho. Se não existir tais instruções não será possível seguir o *lead time* estabelecido.

Para que se possa atingir o nível de estabilidade almejado e garantir tenha-se previsibilidade nos 4M’s, o *Kaizen Institute* aborda em um treinamento interno que existem algumas ferramentas a serem utilizadas, como ilustrado na Figura 19.

Figura 19 – Estabilidade básica.



Fonte: Adaptado Kaizen Institute (2008)

O Trabalho Padronizado, segundo *Taiichi Ohno*, é “A melhor maneira de se executar o trabalho até o presente momento.”, ou seja, é garantir que todas as atividades sejam desempenhadas da mesma e melhor maneira encontrada até o momento, assegurar que os métodos estejam em conformidade para que o *lead time* seja respeitado.

Os cinco sentidos (5S) – utilização, ordenação, limpeza, padronização e disciplina, visam manter o ambiente organizado para garantir que todos os materiais estarão de fácil acesso, sem desperdiçar nenhum tempo procurando-os, como abordado na Figura 17.

Em complemento ao trabalho padronizado e ao 5S, a Gestão Visual é um conjunto de ferramentas visuais para que se possa entender a situação atual do trabalho e verificar facilmente os problemas. Ela ajuda a identificar facilmente os materiais e facilita a utilização do método padrão.

Quando esses problemas estão visíveis um grupo de pessoas tem como objetivo resolver esses problemas o mais rápido possível. Segundo *Lean Institute* (2008), esse grupo é chamado de Cadeia de Ajuda, que é uma estrutura que auxilia a resolução de problemas. Nessa estrutura têm-se uma hierarquia de pessoas que poderão ajudar para cada tipo de problema. Num primeiro nível o próprio colaborador tenta resolver sozinho, depois de passado um tempo ele deve chamar o próximo nível da cadeia. Se estes também não conseguirem resolver o problema num determinado tempo, eles acionam os próximos e assim por diante. A Cadeia de Ajuda auxilia o treinamento e atividades dos colaboradores.

Para garantir que as máquinas trabalharão como proposto, tem-se o TPM – *Total Productive Maintenance*, que é um sistema de manutenção dos maquinários que busca não haver nenhuma falha, defeito e acidente.

Finalizando as ferramentas, assim como a Cadeia de Ajuda, o *Daily Kaizen* é uma forma de auxiliar os colaboradores em suas atividades. *Kaizen* diário é o acompanhamento diário de todas as atividades a serem feitas para garantir a sua boa execução. A união dessas ferramentas colabora para a previsibilidade de todos os recursos, físicos ou humanos, da organização.

2.2.3 Kaizen diário

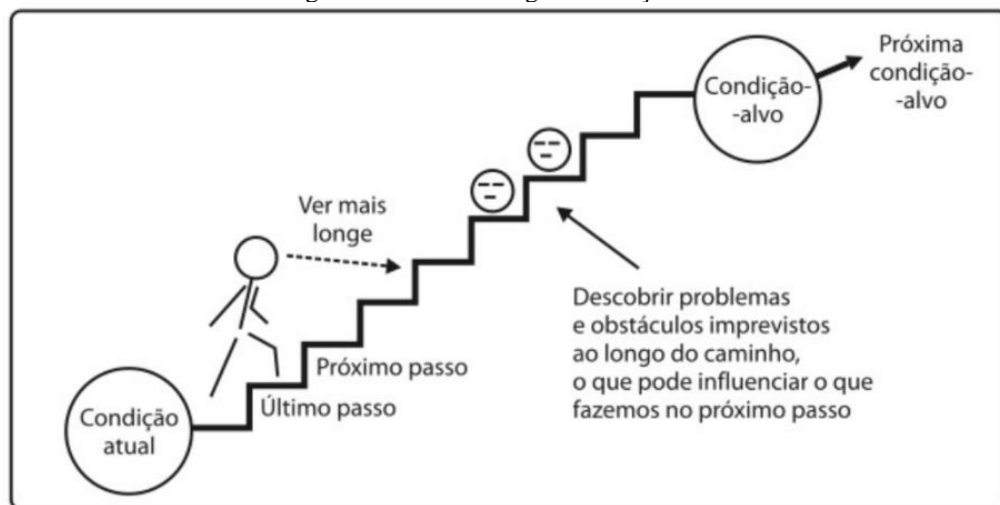
Daily Kaizen e Gestão da Rotina são pela definição a mesma coisa. O que mudará é a maneira que cada autor as coloca em prática. Para Falconi (1994), Gestão da Rotina compreende

as ações diárias que cada colaborador da organização executa, com a finalidade de conferir responsabilidade ao indivíduo, como já foi abordado.

Também pode-se definir o *Kaizen* diário como a cultura de melhoria contínua sendo empregada diariamente na organização, em todos os níveis hierárquicos. Esse conceito está presente no termo *Kata*, que se refere à forma ou padrão que pode ser exercitado para desenvolver habilidades e/ou atividades (ROTHER, 2009), mais precisamente o *Kata* de melhoria.

Rother aborda a ideia de condição alvo e pequenos passos diários para atingi-la. Essa condição é um estado almejado para atingir a visão de longo prazo da organização. Para isso é necessário identificar a condição atual, onde a organização está em relação à condição-alvo imposta e o próximo passo, o que se pode fazer para se aproximar da condição-alvo (ROTHER, 2009), como ilustrado na Figura 20.

Figura 20 – Como atingir a condição-alvo.



Fonte: Rother (2009)

O *Kata* de melhoria aborda quatro itens para a condução da melhoria diária do processo. São eles: etapas, sequência e tempos do processo; características do processo; indicador do processo; indicador do resultado (ROTHER, 2009).

O primeiro item aborda a padronização do processo, ou seja, quais são as etapas para completar uma tarefa, qual a sequência delas, quanto tempo cada uma das etapas deve levar para ser realizada e quem será o responsável (ROTHER, 2009).

O segundo tem relação ao que o processo em si necessita para ser realizado, como a quantidade de operadores, turnos, layout, tamanhos de lotes, *setups* – tempos de troca de maquinário (ROTHER, 2009).

Indicadores de processo são indicadores utilizados para verificar a situação atual do processo. Por exemplo, tempo real que o processo está sendo executado para este ser comparado ao tempo de ciclo padrão, para controle do processo em si e garantia do seguimento do padrão estabelecido (ROTHER, 2009).

E por fim, indicadores de resultado, para não mensurar necessariamente a qualidade do processo, mas o resultado dele, como quantidade produzida, custos, produtividade. (ROTHER, 2009).

3 METODOLOGIA

O trabalho pode ser classificado em relação a quatro categorias: ponto de vista da natureza, forma da abordagem ao problema, propósitos e procedimentos técnicos (GIL, 1994).

Quanto ao ponto de vista da natureza, a pesquisa se enquadra em básica, pois será elaborado um estudo das metodologias presentes para preposição de uma nova abordagem, considerando experiências práticas vivenciadas anteriormente.

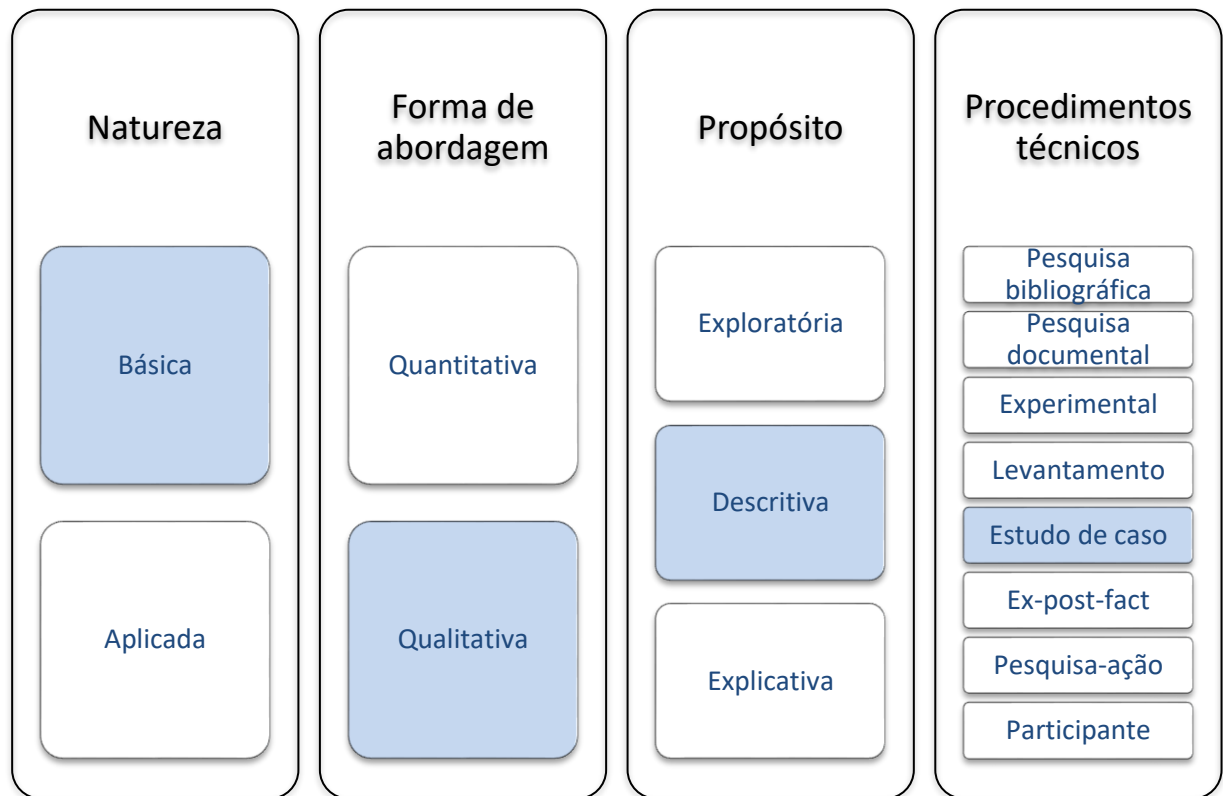
A forma de abordagem é qualitativa uma vez que a pesquisa não apresenta números para a sua comprovação. Será feita uma análise de dados e construção de um modelo, o que difere da abordagem quantitativa que traduz opiniões e análises em números (GIL, 1994).

Em relação ao propósito, tem-se três possíveis classificações: exploratória que envolve, por exemplo, um levantamento bibliográfico; descritiva que descreve características e estabelece relações entre elas; e explicativa na qual se identifica motivos pelo qual o problema acontece. Este trabalho tem como propósito ser descritivo, tendo em vista a apresentação de referências e estabelecimento de relações entre problemas enfrentados nas empresas para se criar a abordagem ideal (GIL, 1994).

O procedimento técnico pode se dar por meio de uma bibliografia, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *ex-post-fact*, pesquisa ação e participante (GIL, 1994). Será utilizado um modelo de levantamento teórico-científico, que consiste na proposição de um modelo a partir de um estudo dos modelos presentes na literatura, e estudo de múltiplos casos com associação de uma ação e resultados de um problema coletivo (THIOLLENT, 2007).

O modelo utilizado pelo presente trabalho pode ser ilustrado pela Figura 21.

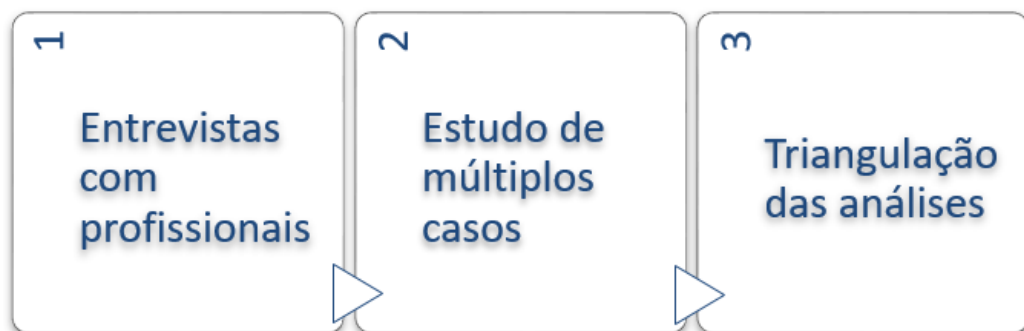
Figura 21 – Modelo de pesquisa teórico-conceitual.



Fonte: Autora (2021)

Assim, como comentado, o presente trabalho foi desenvolvido focando em utilizar o estudo da literatura para desenvolvimento de método com aplicações práticas realizadas para gerar e suportar a abordagem proposta, além de entrevistas com profissionais e análise de casos práticos. Assim, foi seguida a estrutura ilustrada na Figura 22.

Figura 22 – Estrutura do trabalho.



Fonte: Autora (2021)

Como primeira etapa do trabalho, foi realizado um levantamento de oportunidades de melhorias e melhores práticas de um Gerenciamento da Rotina eficaz com alguns profissionais da área, para entender o que funciona na prática e quais os *gaps* das metodologias usuais.

Para realizar as entrevistas foi criado um roteiro com 7 perguntas para guiar a discussão. As entrevistas foram feitas tanto presencialmente como virtualmente, esta pela plataforma *Google Meet*, dependendo do profissional entrevistado, num modelo informal para entender os principais pontos para uma boa implementação do Gerenciamento da Rotina.

Os profissionais foram escolhidos de acordo com as empresas que utilizam os conceitos e ferramentas de Gestão da Rotina, abrangendo tanto consultorias que possuem suas metodologias de aplicação em projetos quanto indústrias que aplicam os conceitos no dia a dia. O Quadro 1 aborda os perfis dos profissionais entrevistados.

Quadro 1 – Perfis dos profissionais.

Nº	Empresa	Ramo	Formação
1	Porsche Consulting	Consultoria	Engenharia Industrial
2	Mercedes Benz	Indústria	Administração
3	Toyota	Indústria	Engenharia Mecânica
4	Amazon	Varejo	Engenharia de Produção

Fonte: Autora (2021)

Como mencionado, foram criadas perguntas para conduzir a conversa. Estas estão listadas no Quadro 2. As perguntas foram criadas com a intenção de se atender os objetivos específicos do presente trabalho, assim, o primeiro grupo de perguntas aborda o conhecimento do profissional sobre o tema e como é a aplicação do mesmo em sua empresa. O segundo grupo procura identificar as dificuldades e fatores importantes para a implementação. E o terceiro, visa estabelecer a relação de outros pilares como estratégia, pessoas, numa implementação eficiente.

Eventualmente outras perguntas foram feitas a partir das respostas dos entrevistados e coube à entrevistadora direcionar a conversa. Todas as respostas foram salvas em um documento *Word* e após a finalização das entrevistas. Estas respostas foram compiladas e os principais insumos foram trazidos no presente trabalho na seção 4.1.2 Insumos das entrevistas.

Quadro 2 – Perguntas direcionadoras.

Pergunta	Descrição
1	Você conhece sobre Gestão da Rotina? Qual a importância da implementação em empresas para você?
2	A empresa que você trabalha aplica os conceitos e ferramentas de Gestão da Rotina, se sim, como? Existe uma metodologia própria?
3	Quais os principais obstáculos para se implementar de maneira eficaz a Gestão da Rotina?
4	Quais são os fatores importantes para o sucesso de uma implementação da Gestão da Rotina?
5	Para empresas que ainda não implementam os conceitos e ferramentas, qual seria o primeiro passo?
6	Qual é a ligação da estratégia com a rotina?
7	Como unir Pessoas, Cultura e Liderança na implementação? Qual a importância desses fatores?

Fonte: Autora (2021)

Após isso, foi apresentado um estudo com quatro empresas dos principais fatores de sucesso na implementação da gestão, mostradas no Quadro 7. As empresas aqui tratadas são organizações cuja autora teve contato e implementou projetos relacionados ao tema do presente trabalho. Cada uma delas com características distintas e necessidades diferentes.

A primeira empresa, aqui chamada de Empresa A, é uma empresa multinacional especialista na área de tecnologias de acionamento e controle. A Empresa B é uma empresa de soluções em softwares ERP e de gestão empresarial. A Empresa C é uma distribuidora de autopeças para veículos nacionais e importados e a Empresa D é uma entidade estudantil focada no estudo da filosofia Lean. Algumas informações serão ocultadas por questões de confidencialidade.

Cada uma dessas organizações passou por uma construção e elaboração de Gestão da Rotina, abordando conceitos diferentes devido à maturidade de cada uma. Enquanto a Empresa A focou apenas na parte de governança, a Empresa B adicionou o foco em processos, a Empresa C na estratégia, desdobramento da mesma e processos e, por fim, a Empresa D na estratégia e desdobramento.

Quadro 3 – Resumo das empresas.

Empresa	Descrição da empresa
A	Multinacional especialista na área de tecnologias de acionamento e controle
B	Soluções em softwares ERP e de gestão empresarial
C	Distribuidora de autopeças para veículos nacionais e importados
D	Entidade estudantil focada no estudo da filosofia Lean

Fonte: Autora (2021)

Todos os dados foram coletados ao longo do desenvolvimento dos projetos nas empresas. A análise se deu por meio dos documentos com os dados compilados e resultados, com o foco na identificação de oportunidades e fatores de sucesso.

Com todo o estudo preliminar realizado na etapa de fundamentação teórica e o levantamento das melhores práticas, foi possível criar uma abordagem para a implementação da Gestão da Rotina. Essa abordagem consiste na aplicação da metodologia criada de acordo com níveis de maturidade.

A abordagem foi estruturada pensando no que é necessário para que seja feita uma implementação eficaz da rotina. Com isso, abordou-se desde o nível estratégico até o nível operacional. Os resultados das pesquisas foram divididos em grupos que tratavam de tópicos similares, e assim, as melhores práticas identificadas foram organizadas em níveis, para que cada empresa tenha a autonomia de escolher seu caminho de atuação.

Então, por exemplo, se um profissional enfatizou a necessidade de se estabelecer metas na organização e depois desdobrá-las. Em um dos estudos de caso foi visto o resultado que essa prática pode trazer, a abordagem trouxe esse tópico no primeiro nível de implementação.

E assim foi feito para cada prática e cada análise identificada. Os níveis servem como guias para a implementação. A partir do momento que os requisitos do nível são cumpridos, pode-se começar a implementação do próximo.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em três tópicos, sendo que o primeiro deles apresenta as entrevistas realizadas com os profissionais. Após isso, o estudo de múltiplos casos com organizações de diferentes setores e tamanhos. E por fim, a triangulação dos resultados das pesquisas com a construção da abordagem de implementação.

4.1 ANÁLISE DE ESPECIALISTAS

As abordagens para a implementação da Gestão da Rotina são diversas. Cada empresa pode aplicar o seu próprio modelo, pode adaptar modelos de terceiros, pode não aplicar nenhum método específico e só ter boas práticas. Por isso, identificou-se a necessidade de conversar com profissionais da área, para entender os fatores de sucessos, principais problemas e dificuldades para que o modelo aqui apresentado e produzido pela autora seja o mais aplicável possível.

4.1.1 Respostas das entrevistas

Foi criado um quadro com as respostas de cada entrevistado, com o intuito de ter a visão de cada um. Assim, nessa seção são abordadas as respostas para que posteriormente sejam compilados os insumos e escolhidas as melhores práticas para criação da abordagem.

Os quadros com as respostas de cada um dos entrevistados encontram-se no Anexo A do presente trabalho.

4.1.2 Análise das entrevistas com especialistas

Importância e aplicação da Gestão da Rotina

A gestão da rotina é uma gestão momento a momento que tem como objetivo perseguir o melhor desempenho diariamente. Com esse gerenciamento micro é possível antecipar os problemas uma vez que diariamente tem-se transparência nos resultados, sejam eles positivos ou negativos.

De acordo com o Entrevistado 2, a primeira etapa é a definição do propósito da organização e as suas metas, para que estas possam ser desdobradas. Assim, a organização possui as metas globais, que se tornam metas dos setores/áreas que podem se tornar metas pessoais com divisão de atividades e um plano de ação para atingi-las.

Essa definição de indicadores do tático e operacional é importante para que sejam acompanhados os parâmetros certos e prioritários de acordo com o Entrevistado 1. Para ele a mensuração e acompanhamento de indicadores é um fator crucial. E em paralelo, os processos precisam estar padronizados para que se monitore os resultados certos

Todos nos entrevistados falaram da importância do acompanhamento de alta frequência, ou seja, acontecer diariamente, e com um baixo intervalo de tempo, para que seja possível reagir, criar resultados visíveis e mensuráveis e definir contramedidas para o que não está fluindo de acordo com o que foi estabelecido. E com isso elaboram-se as rotinas de reunião.

Para o Entrevistado 2, a primeira é a reunião diária com gerentes e funcionários para fazer uma reflexão do que aconteceu no dia anterior, o que será feito do dia atual e quando necessário, alguma ajuda em uma atividade.

Essa reunião leva cerca de quinze minutos que tem o intuito de dar transparência ao que está sendo feito, visualizar a carga de cada funcionário para balancear e redistribuir se necessário.

Em contrapartida, o Entrevistado 3 aborda uma reunião também diária, mas entre operadores, liderança, gerentes e por vezes direção, entre quinze e vinte minutos. Nela também tem-se a reflexão do dia anterior, mas conta com uma reflexão dos indicadores de acordo com as metas diárias. Cada líder é responsável por trazer o motivo do não atingimento da meta, a causa raiz e qual será a tratativa.

Para que essa reunião ocorra e seja eficiente, a área já deve ter estudado o problema anteriormente é feito um trabalho de resolução de problema, para que apenas levem o plano e escalonem o problema quando necessário. Essas reuniões prévias do time acontecer sob demanda para corrigir as anormalidades.

Os Entrevistados 1 e 4 também abordaram questões de frequência diária e entendimento do que foi realizado no dia anterior e o que será realizado no dia vigente. E a ênfase do Entrevistado 1 é a relação com o acompanhamento de indicadores nessas reuniões para que se possa tratar os desvios o mais rápido possível.

Para o Entrevistado 2, uma segunda esfera de reuniões é a semanal para acompanhamento de projetos e o alcance dos mesmos em relação a estratégia. Esse tipo de

reunião acontece quando a empresa possui uma área de melhoria contínua, onde os projetos são definidos com o foco na melhoria do sistema e atingimento as metas.

E um terceiro nível, também do Entrevistado 2, quando se tem as metas individuais, é uma reunião quinzenal de acompanhamento individual. Nela são vistas a demanda do colaborador, carga de trabalho, dificuldades e revisão dos planos de ação para cumprimento das metas.

Independente do ramo e tamanho de empresa, todos os entrevistados concordam que o gerenciamento da rotina é essencial para garantir que as metas postas na estratégia sejam atingidas. Por isso, o desdobramento até o nível operacional é primordial, uma vez que toda a organização se torna responsável por uma parte da meta estratégica.

Obstáculos e fatores importantes para a implementação

Para o Entrevistado 2, o perfil da alta liderança pode ser um impeditivo, uma vez que eles são o exemplo e difusores da cultura, ou seja, a forma de agir como gestão replica para toda a equipe. O Entrevistado 4 adicionou a necessidade do envolvimento e disciplina dos líderes, para criar o hábito e assim, a cultura na organização.

Uma mudança cultural necessita de tempo para ocorrer em uma empresa, o que exige paciência e frequência. Segundo o Entrevistado 1, muitas vezes os colaboradores não entendem ou reconhecem a importância da gestão da rotina, que, por exemplo, reuniões diárias e com menor tempo valem mais a pena do que poucas reuniões de horas.

De mesmo modo, o Entrevistado 3 afirma que por essa curva de aprendizado existir, a explicação de que a mudança é benéfica para todos os colaboradores torna-se fundamental. É necessário deixar claro que o aumento da produtividade não implica em um aumento da demanda, mas sim, em uma maneira rápida a reagir aos problemas que acontecem, não despendendo tanto tempo para corrigi-los.

Para que a implementação tenha sucesso, o Entrevistado 3 afirma que treinamentos, capacitação e empoderamento dos colaboradores fazem a diferença para o cumprimento da rotina e adesão da organização. Os operadores são responsáveis pelo resultado e devem estar cientes que o problema atrapalha a entrega ao cliente. De tal modo, é necessário expô-los e resolvê-los.

Já os entrevistados 1 e 4 dão um peso maior para os líderes, uma vez que os líderes também são responsáveis pelos resultados e desenvolvimento dos liderados, eles devem

envolver a todos e servir de exemplo. São eles que fomentam a disciplina nessa jornada de mudança cultural, utilizando da gestão a vista e estabelecendo um plano de comunicação.

Para todos os entrevistados, caso existam problemas, todos devem saber; se os resultados foram bons, todos devem saber. A transparência desperta confiança e convida os colaboradores a resolver os problemas e batalhar em conjunto para atingir as metas.

Como mencionado, para o Entrevistado 1, a definição clara de indicadores e metas e em adição para o Entrevistado 2, o desdobramento dos indicadores em todos os níveis, são a chave do sucesso. Deve ser definida a estratégia da organização, ter claro qual a missão, os principais desafios e dores. Com isso, definir as metas e desdobrá-las para todos os níveis. O que não está relacionado à estratégia ou não contribui para o atingimento de metas precisa ser revisto.

Outro ponto que os Entrevistados 1 e 4 concordam, é ter um responsável para guiar a implementação na organização, ensinar e monitorar que todas as atividades estão sendo feitas.

Todos concordam que um fator de sucesso é a clareza na situação atual da empresa e desenhar a estrutura que se deseja ter no gerenciamento da rotina. Fazer o monitoramento diário e emponderar os colaboradores, com todos sabendo o seu papel e os objetivos para atingimento das metas.

Pilares que suportam a implementação

Foi levantado o ponto de vista dos entrevistados quanto estratégia, cultura, pessoas e liderança. O Entrevistado 1 ressaltou a importância do desdobramento da estratégia para garantia dos resultados, pois é no *gemba* (lugar real) onde tudo acontece, e é lá que são identificados e resolvidos os problemas que impactam no não atingimento de objetivos estratégicos.

O Entrevistado 2 lembrou que todos os envolvidos devem saber o seu papel para atingir os objetivos, e assim, definir suas prioridades no dia a dia. Quando se tem claro o objetivo final da organização, todas as áreas e colaboradores estão voltados para isso. Por isso a organização necessita de uma visão global que seja monitorada diariamente.

Definir os objetivos estratégicos e desdobrá-los para os colaboradores é um desafio, mas ao mesmo tempo é o repasse da confiança de que todos são responsáveis e todos têm a capacidade de cumprir os desafios.

Para o Entrevistado 4, as pessoas são o *core* de qualquer organização. Sem que elas tenham clareza no seu papel e sejam emponderadas, é muito mais difícil atingir os objetivos criados. Para isso, o Entrevistado 2 complementou que a liderança tem o papel fundamental de dar o exemplo e todo o suporte e apoio aos colaboradores.

É na liderança que se muda e dissipa a cultura para toda a organização, segundo o Entrevistado 3. Sem mudança de cultura, não se atinge objetivos e sem pessoas não se muda a cultura. Os três fatores estão completamente associados e trabalham em conjunto.

Portanto, é a liderança que acompanha e garante o funcionamento do processo e da estratégia e é o colaborador que executa e garante o atingimento das metas. Todo esse monitoramento garante a exposição e resolução dos problemas e fomenta uma cultura forte e disseminada.

4.2 ANÁLISE DE MÚLTIPLOS CASOS

Durante a atuação em alguns projetos em diversas empresas, foi possível identificar boas práticas que garantiam a implementação da rotina. Aqui foi abordado desde a definição e desdobramento da estratégia até as rotinas de reuniões em quatro empresas.

4.2.1 Empresa A

A Empresa A é uma multinacional que já possuía uma estratégia bem definida. Assim, o foco era a implementação da mesma na rotina e uma estruturação da governança. Portanto, para a Empresa A foi montada uma estrutura do que para eles significava Gestão da Rotina, ou no caso, chamada de *Daily Management* (Gestão Diária).

4.2.1.1 Governança Empresa A

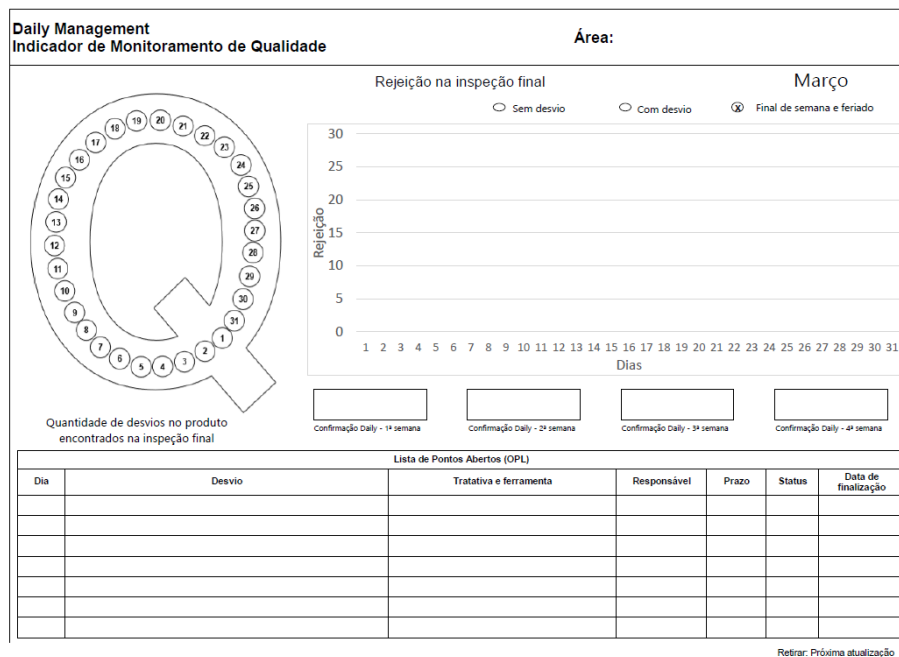
O primeiro passo da estrutura era definição de indicadores, logo após monitoramento dos mesmos, resolução e escalonamento de problemas e reunião diária.

O projeto piloto foi feito nas áreas de Recebimento, Almoxarifado Central e Expedição do setor da Logística, com um intervalo de uma ou duas semanas de diferença entre as áreas. Depois de consolidado, a estrutura foi implementada nas três linhas do setor da produção.

Inicialmente foi realizado um *workshop* com os gerentes das áreas para definir a estrutura padrão. Já os detalhes de como seria o funcionamento específico de cada área foi desenhado pelas mesmas, juntamente com os líderes.

Utilizando a logística como base, num primeiro momento foram definidos os indicadores de acordo com os principais pilares da empresa, sendo eles Segurança, Custo, Qualidade e Entrega, e um pilar adicional de Produtividade que era importante para o setor. Na Figura 23 é apresentado um exemplo.

Figura 23– Indicador de Qualidade Empresa A.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2019)

A folha do indicador continha quatro informações principais. A primeira era o “Q”, neste caso por ser um indicador de Qualidade. Dentro do “Q” tem-se os dias do mês, e cada dia ele era pintado com a cor verde, se o indicador estivesse acima da meta, ou vermelho caso o indicador estivesse abaixo da meta estabelecida.

No gráfico eram marcados os valores alcançados diariamente pelos indicadores, como um gráfico de barras, também seguindo o padrão das cores. Caso um indicador estivesse abaixo da meta era criado um plano de ação, na tabela da imagem, elencando o dia, qual o problema para o indicador estar abaixo, como resolver esse problema, responsável, prazo, status de execução dessa resolução e a data de finalização da ação.

Por fim, nos retângulos abaixo do gráfico eram colocadas as assinaturas do gerente da área, para atestar que ele estava acompanhando semanalmente o andamento do indicador e o plano de ação para a resolução dos problemas.

O mesmo foi feito para os outros pilares, mudando apenas as letras descritas. Para todos os indicadores foram definidas metas que visualmente eram mostradas como uma linha horizontal no gráfico.

Era necessário um sistema visual para acompanhamento e monitoramento diário, que era o segundo passo, assim, criou-se um quadro com os indicadores impressos em A3 para que diariamente os líderes de cada área atualizassem os números e pudessem reportar ao gerente. Além dos indicadores criados, também existiam outros informativos no quadro, como pode ser visto na Figura 24.

Figura 24 – Quadro de Indicadores Empresa A.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2019)

Foram criados de seis a nove indicadores por área, cada um associado a um pilar da empresa. O gerente tinha um direcionamento muito claro de acompanhar o que era prioridade e ao longo do tempo rever os indicadores.

O time de trabalho incluía o gerente, os líderes e os analistas para definir quais indicadores fariam parte da rotina de cada área. Eles foram definidos em um *workshop* em que

primeiramente foram levantados indicadores já acompanhados e outros possíveis indicadores, para posteriormente priorizar de acordo com os pilares estratégicos da empresa.

Esses indicadores seriam revisados mensalmente para analisar os desvios gerais e também a sua real necessidade de acompanhamento. Como era algo novo para a organização, optou-se por fazer essa revisão mensalmente, para depois de uma estabilidade e melhor conhecimento do time, fossem revisados com menos frequência.

Para os indicadores que desviassem da meta, era necessária uma estrutura de resolução e escalonamento de problema, por isso criou-se a Cadeia de Ajuda. A empresa já possuía uma estrutura de resolução de problema, a qual era em formato de árvore que dependendo do tipo de problema e a sua complexidade, alguma ferramenta poderia ser acionada. Por exemplo, caso fosse um problema de qualidade de um produto, poderia ser usado um Ishikawa para entender a causa-raiz do mesmo, mas caso fosse um problema que precisasse de um projeto, como a otimização de um layout, usava-se o modelo A3 para investigar e fazer um plano de ação sólido.

No que tange a Cadeia de Ajuda, foram estipulados prazos e pessoas a serem acionadas caso os prazos fossem ultrapassados, ou seja, o operador da logística tinha 20 minutos para resolver um problema; caso ele não conseguisse resolvê-lo por conta própria e isso estivesse impactando a continuidade do seu trabalho, ele acionaria o líder da área, e assim por diante.

Ao mesmo tempo que essa estrutura auxilia a resolução de problemas e trazia transparência do que estava acontecendo da operação, ela também emponderava o colaborador a resolver o problema de maneira autônoma.

O principal, para que a cadeia de ajuda desse certo, foi a alta liderança deixar claro o motivo e objetivo da mesma, que a identificação de um problema faz com que a qualidade aumente e que pedir ajuda era um ponto positivo, considerando a cadeia inteira.

Por fim, para manter a gestão e o real acompanhamento de indicadores e desvios, foi criada a estrutura de reuniões. A estrutura contava com três níveis de reunião, a primeira sendo a Reunião de Líderes.

Todas as manhãs e tardes, antes de iniciar o turno, os líderes do Recebimento, Almojarifado Central e Expedição reuniam-se para discutir as principais demandas das suas áreas e a realocação do pessoal, considerando a quantidade de operadores necessários para cada área.

A segunda reunião era no início dos turnos, onde o líder era responsável por repassar o status de cada indicador com o time, entender o motivo dos desvios e elaborar os planos de ação para os desvios, além de repassar as demandas para o turno e ouvir outros problemas.

A terceira e última reunião era do líder com o gerente, chamada de Reunião de Acompanhamento. Nesse momento, o líder repassava os indicadores com desvios ao gerente e o que estava sendo feito para a resolução de problemas. Também poderia ser abordado a necessidade de escalonamento ao gerente, caso algum problema tangenciasse outra setor da empresa.

Todas as reuniões aconteciam diariamente e duravam cerca de 10 minutos. Uma vez por semana o gerente trazia o diretor da logística para repassar os indicadores e dar uma contextualizada geral nos principais momentos da semana.

Com esse monitoramento constante, diversos indicadores apresentaram uma melhora em seus números, como o indicador de número de reclamações para o recebimento, que diminuiu em 85% em quase dois meses de trabalho.

O projeto tinha um plano de expansão para as demais áreas da organização. De tal modo, o segundo passo foi instituir nas três áreas da produção. Os mesmos passos foram seguidos e um plano de ação feito para que o projeto desse continuidade.

Uma oportunidade seria a integração dos indicadores ao sistema da empresa desde o início, por exemplo, para compilar um indicador era necessário que o líder entrasse em diversas planilhas e pesquisas do sistema, o que despendia em torno de uma hora diária.

Depois de seis meses de implementação, o projeto piloto continuava com suas rotinas e o modelo de compilar os indicadores foi aprimorado para conectar diretamente ao sistema utilizado pela empresa, para que não fosse algo muito manual e não despendesse muito tempo da liderança.

4.2.1.2 Considerações do caso

O foco da Empresa A foi instituir rotinas de reuniões para acompanhamento dos indicadores e tratativas de desvios. Foram três níveis de reuniões, uma para alinhamento da capacidade e balanceamento dos colaboradores entre as áreas, uma para repasse para a operação do andamento da área e identificação de problemas e uma com o gestor para escalonamento de problemas.

As reuniões com a operação e com o gestor focavam nos indicadores que foram criados justamente para esse acompanhamento. Tais indicadores foram definidos e priorizados de acordo com a estratégia definida pela organização, para que somente fosse acompanhamento o que estava ligado a estratégia.

Durante as reuniões eram levantados os motivos dos desvios em relação à meta e criados plano de ação, para se necessário, escalonar para outros níveis hierárquicos e outras áreas.

A estrutura de governança criado para a Empresa A mostrou-se muito robusta, uma vez que o projeto deu continuidade e a rotina entrou na cultura. Um fator de sucesso foi o engajamento da liderança, uma vez que o gerente deu o foco e prioridade para o projeto de implementação de gestão da rotina.

O principal ponto da Empresa A foi a estrutura de governança e o comprometimento da liderança para fazer o projeto dar certo.

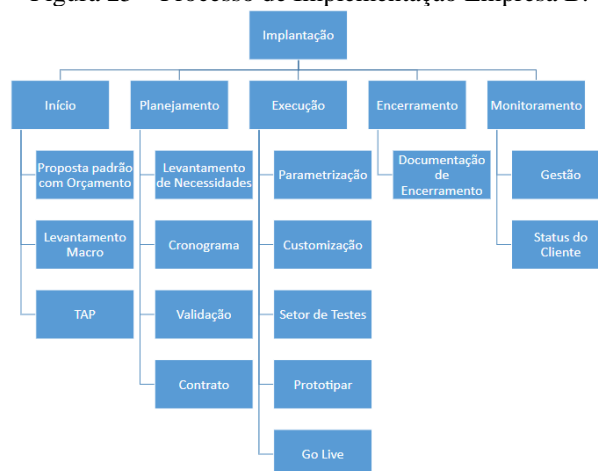
4.2.2 Empresa B

Para a Empresa B, a estabilidade estava em definir um escopo para o processo de Implementação de *Software*, elaboração de manuais para a implementação de cada módulo do sistema utilizado, gestão de projetos e definição da base de certificação de funcionários para efetivamente implementar o *software* em um cliente.

4.2.2.1 Estruturação de processos Empresa B

A primeira fase foi definição do processo de implementação. Cada uma das etapas foi desenhada num *workshop* com o time do projeto, abrangendo a alta liderança, desenvolvedores e implantadores. O processo completo é ilustrado na Figura 25.

Figura 25 – Processo de Implementação Empresa B.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2019)

Para as atividades de cada etapa foram criadas documentações padrão de apoio, pois um problema recorrente era a não padronização de documentos e devido a isso, problemas na implantação de clientes que não tinham tudo documentado e todas as etapas seguidas.

Neste caso, não foi feita uma análise do processo padrão e definição do futuro, pois não existia o processo definido de implementação. Cada colaborador o realizava de um jeito e por isso a necessidade da padronização de cada etapa e entregável.

A próxima fase foi a elaboração de manuais de cada módulo do sistema. Para isso foram realizadas 3 entrevistas com cada responsável, em que todas as funcionalidades eram repassadas e explicadas. Também foram identificados os maiores *gaps* dos implantadores para que o manual tivesse as informações necessárias para treinamento e fosse material de consulta para eventuais dúvidas. A exemplificação dos manuais está na Figura 26.

Figura 26 – Sumário Manual Empresa B.
Sumário

1. **Introdução**
2. **Levantamento de Informações**
 - a. Aderência ao sistema: o que o sistema faz ou não
 - b. Tirar as dúvidas com o desenvolvimento antes de uma segunda visita na empresa
 - c. Levantamento macro das informações
 - d. Desenho Workflow
 - e. Logística
 - f. Comissionamento
3. **Cadastros**
 - a. Cadastro Fiscal
 - b. Cadastro de Clientes
 - c. Cadastro de Produtos
 - d. Cadastro do Usuário e Grupo
 - e. Cadastro e-mail
4. **Forma de pagamento**
5. **Movimentações de Contrato**
6. **Contrato comercial**
7. **Parâmetros**
8. **Layout**
9. **Relatórios**

Fonte: Autora e integrantes da empresa (2019)

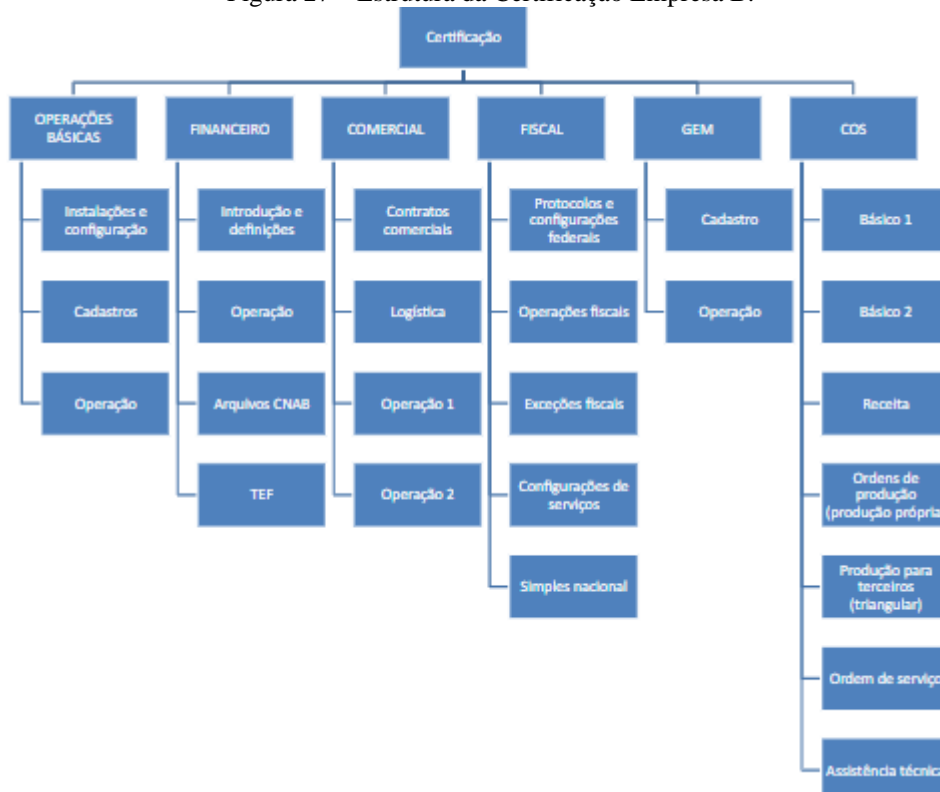
Para uma consulta rápida o manual não era efetivo. Assim, foram criados fluxogramas do passo a passo da implementação e vídeos demonstrativos. Para todo módulo foi criada uma série de documentos padronizados para garantir a qualidade da implementação e o treinamento do funcionário.

De posse dos materiais criados, foi criado um sistema de certificação para os implantadores. Uma prova para cada submódulo do módulo principal em que ao se atingir a

nota mínima, o colaborador ganhava um certificado daquele submódulo e poderia realizar a implementação do mesmo no cliente. Isso estava atrelado ao plano de carreira dos implantadores.

A estrutura de certificação encontra-se na Figura 27. Cada tópico foi ramificado, para identificar exatamente quais funcionalidades teriam em cada etapa da certificação.

Figura 27 – Estrutura da Certificação Empresa B.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2019)

E para que tudo fosse possível, os manuais, fluxogramas e vídeos deveriam estar segregados e destrinchados como a ramificação.

4.2.2.2 Governança Empresa B

A Empresa B construiu uma rotina de reuniões e um modelo de cadeia de ajuda, pois já possuía uma gestão eficaz dos seus indicadores. Foram dois níveis de reunião, uma envolvendo diferentes setores da organização e outra entre os membros da mesma área.

A primeira reunião, chamada de Reunião de Alinhamento, era entre os desenvolvedores e implantadores, além da gerência de ambas as partes. A reunião tinha como

objetivo repassar problemas que aconteciam durante a implementação ou desenvolvimento do software que poderia influenciar a outra área e durava trinta minutos.

O alinhamento era essencial para garantir a qualidade da entrega e acabar com os silos na empresa. A participação da gerência era para garantir que a reunião acontecesse e para direcionar a resolução dos problemas com planos de ação e prazos. Ela acontecia quinzenalmente e foi aberto um canal direto de comunicação entre as áreas para resolver problemas urgentes.

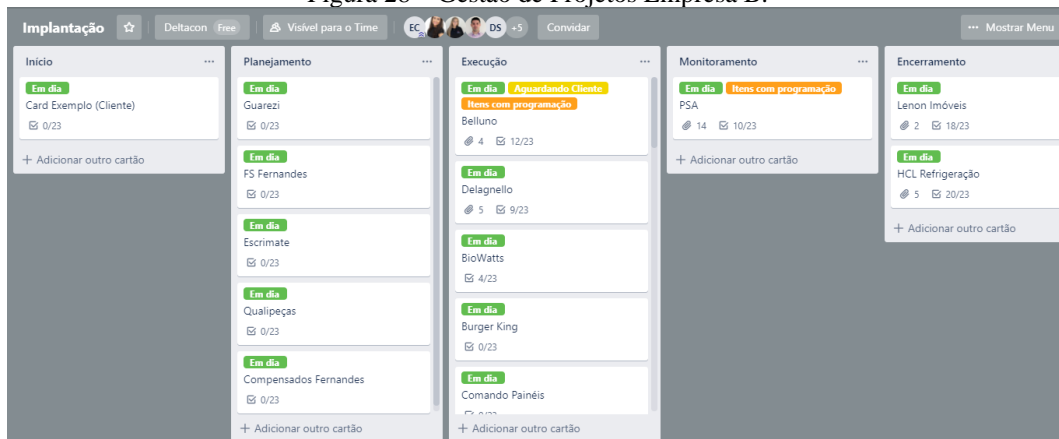
A segunda reunião era a Reunião de Time. Esta acontecia semanalmente e tinha o objetivo de alinhar a área sobre demandas e necessidades.

O gerenciamento da rotina prega a alta frequência e baixo tempo de reunião. Porém, nessa situação a frequência e duração das reuniões foram uma demanda da empresa, pois acreditavam que a aderência seria maior, para que entrasse na cultura, e depois de alguns meses de adaptação a frequência aumentaria.

E um tópico importante neste caso foi a utilização de uma plataforma para a gestão de projetos, o *Trello*. Cada coluna representa uma etapa do processo de implantação, e cada *card* um cliente diferente. Toda a documentação padrão criada era anexada com o *card* junto com etiquetas de cores diferentes para sinalizar o andamento da empresa.

Essa gestão era acompanhada pelo diretor das áreas de implantação e desenvolvimento e esse era um dos insumos para a reunião de alinhamento. A visualização da ferramenta pode ser vista na Figura 28.

Figura 28 – Gestão de Projetos Empresa B.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2019)

4.2.2.3 Considerações do caso

Diferentemente da Empresa A, a Empresa B não possuía processos estáveis e robustos. Desta forma, o foco foi a estruturação dos processos base para organização e também um modelo de governança.

A estruturação de processos focou no processo de implementação de *software, core* da organização, com o desenvolvimento de materiais de apoio e treinamentos para que os colaboradores implantadores estivessem aptos a executar o serviço.

No início do projeto, a empresa tinha diversos focos e desejos. Foi preciso priorizar o que era mais emergencial e o que estava impedindo a empresa de atingir a sua estratégia. Por conta dessa priorização foi escolhido o processo de implantação.

Para a parte de governança, utilizou-se uma estrutura díspar da Empresa A pela diferença na maturidade de ambas as organizações. Assim, a Empresa B não estava robusta o suficiente em processos para ter uma estrutura de reuniões e indicadores tão fechados.

A liderança também mostrou muito comprometimento com as atividades, porém, com o alto volume de trabalho, algumas atividades eram deixadas de lado, o que por vezes comprometeu o andamento do projeto.

O principal ponto da Empresa B foi a estruturação do processo principal da empresa, juntamente com materiais de auxílio e capacitação dos colaboradores.

4.2.3 Empresa C

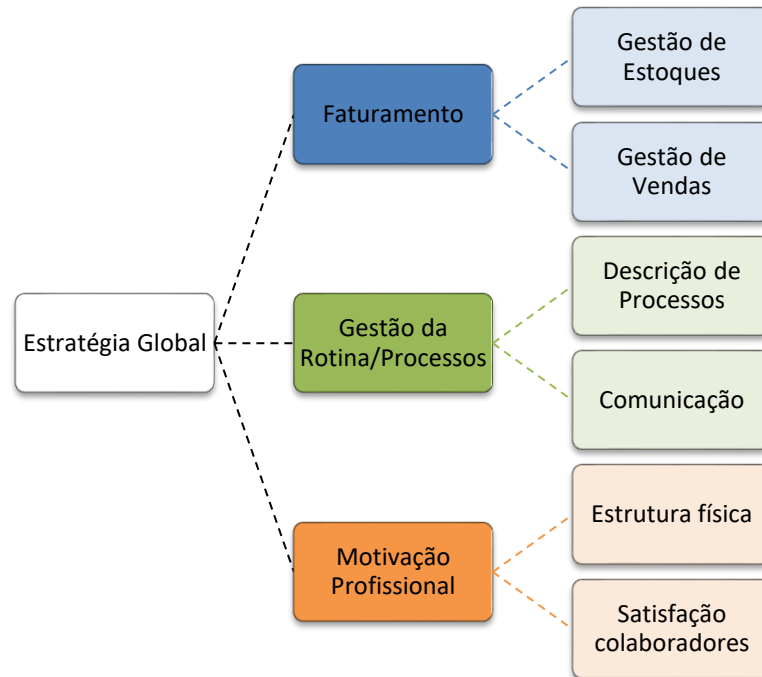
A Empresa C tinha o interesse em construir uma estratégia e desdobrar isso para as demais áreas. Neste caso, a empresa não contava com uma estratégia definida anteriormente, apenas com indicadores como guia. Então foi realizado um *workshop* inicial com a discussão de como a empresa estava no momento e qual realmente era a prioridade.

4.2.3.1 Estratégia e desdobramento da Empresa C

De tal modo, foi realizado um *workshop* para a definição da estratégia, com a participação da diretoria e da presidência da empresa. Três pilares foram escolhidos como foco, sendo eles Faturamento, Gestão de Rotina/Processos e Motivação Profissional. Cada pilar foi

ramificado em algumas vertentes que clarificavam o que o pilar significava, como evidenciado na Figura 29.

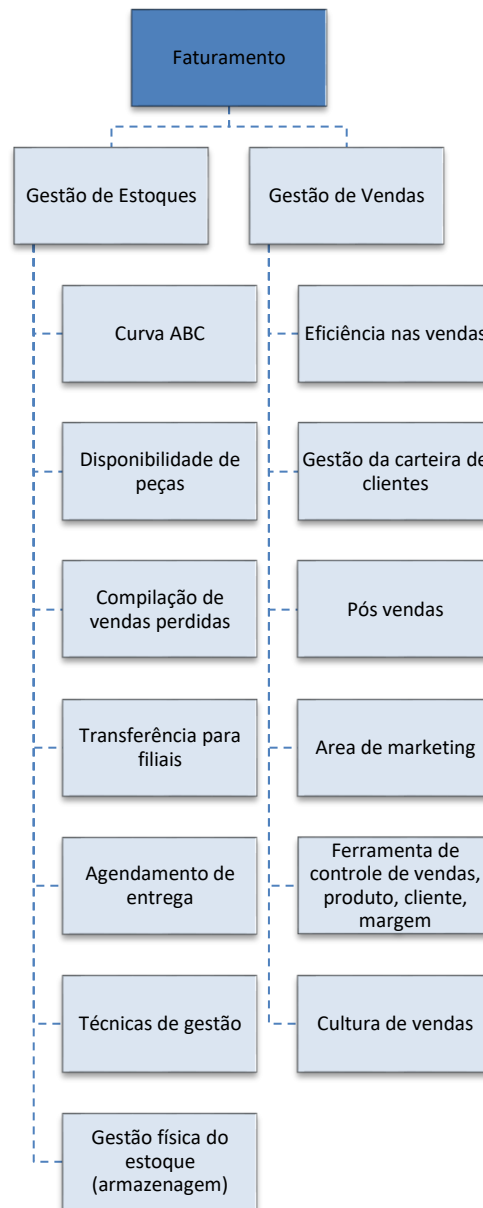
Figura 29 – Estratégia Empresa C.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Foram essas ramificações o foco do levantamento das dificuldades, como exemplificado na Figura 30. Para um primeiro momento foi utilizado o método *brainstorming* (chuva de ideias), em que todos são convidados a dar as suas ideias e nada é descartado. Após isso foram priorizadas dificuldades, sendo descartadas somente as que não tinham fundamento.

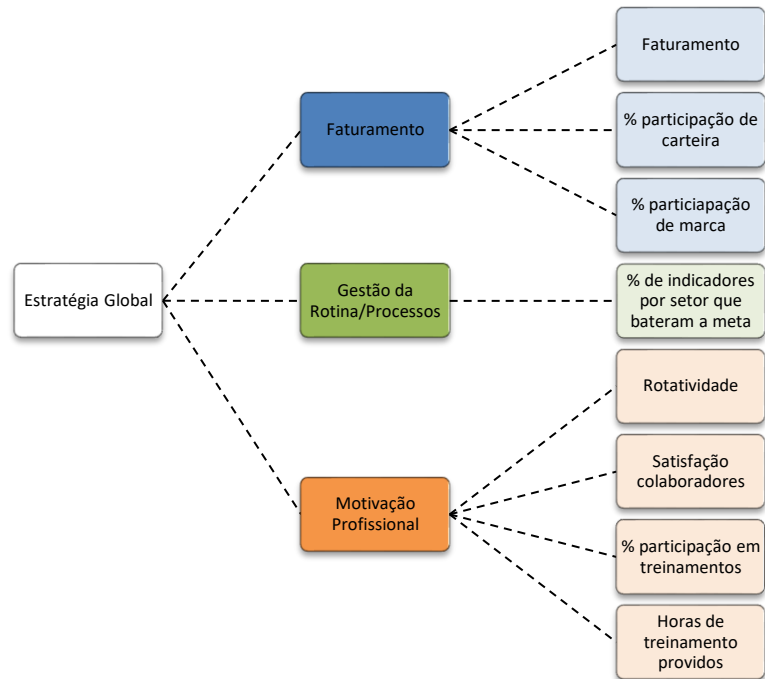
Figura 30 – Estratégia Empresa C.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Essas análises iniciais, mais o entendimento de forças e histórico da empresa de acordo com alguns indicadores globais trouxeram uma clareza do estado atual e assim, foram definidos indicadores globais, ilustrados na Figura 31.

Figura 31 – Indicadores Globais Empresa C.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Para o desdobramento da estratégia para as áreas da organização, foram eleitos indicadores de controle para serem acompanhados mensalmente. Eles foram definidos em uma sessão de *workshop* com a diretoria de cada área e validado no time do projeto, sendo este o *board* da empresa. O desdobramento pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores Empresa C.

	Indicadores
Vendas	Volume vendido (monetário)
	Devolução total por erro do vendedor
	Vendas perdidas por falta de peça
	% de participação de carteira
	% de participação de venda por marca (monetário)
Compras	% compra/venda (monetário)
	% participação de compra por marca
	% estoque/venda
Almoxarifado	Devolução % sobre faturamento
	Garantia % sobre faturamento
	Controle de entradas e saídas (quantidade)
	Controle de ajuste por ausência de produto
Financeiro	Inadimplência
	% Custo total/Faturamento
	Rotatividade
	Satisfação

Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

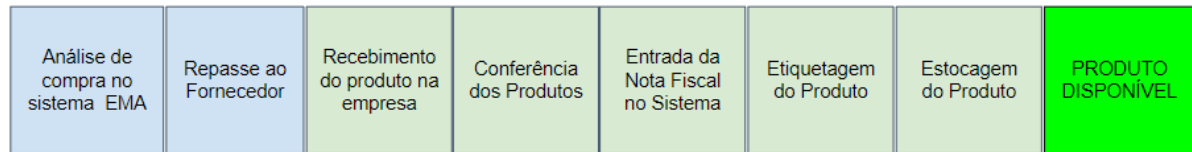
Foram ministrados treinamentos técnicos e gerais sobre liderança, acompanhamento da estratégia cultura, com a finalidade de capacitá-los tanto para conseguirem monitorar e atingir a estratégia firmada, quanto para disseminar e fomentar a cultura em toda a organização.

4.2.3.2 Estruturação de processos Empresa C

O foco da Empresa C foi o mapeamento dos processos chaves da organização, levantamento de *gaps*, elaboração de planos de ação e padronização dos novos processos. Para isso foram feitos *workshops*, agora com os times das áreas, para identificar o fluxo do pedido e produto. Para exemplificar, a Figura 32 representa o Fluxo *Inbound*, que acontece após o produto estar disponível no estoque e pronto para seguir o processo logístico.

Não foi explorado o nível atividade, pois a empresa apresentou dificuldade no nível de processo. Assim, priorizou-se começar pela padronização dos processos de maneira macro e a identificação de problemas para serem sanados com a equipe.

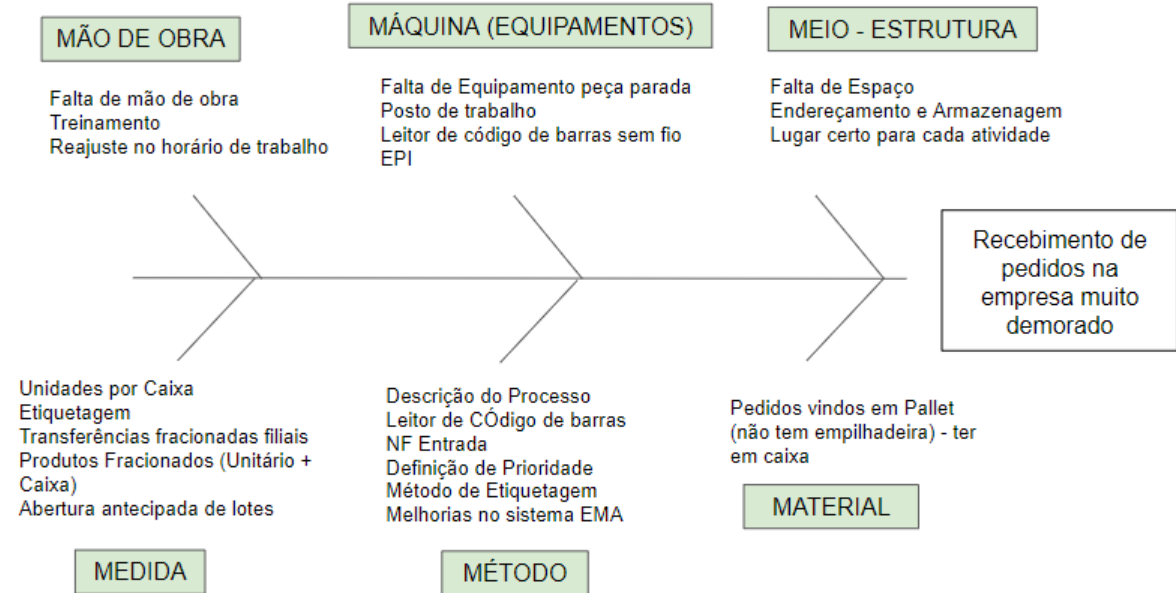
Figura 32 – Fluxo Inbound Empresa C.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

O processo priorizado para análise foi “Recebimento do produto na empresa” que apresentava o maior *gap* para a logística. O principal problema era a demora do recebimento de pedidos, e para investigar foi feito um *Ishikawa*, ilustrado na Figura 33.

Figura 33 – Ishikawa Recebimento Empresa C.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Uma segunda priorização foi feita para atacar alguns problemas. A priorização foi por meio da recorrência dos problemas, por exemplo, na parte “Estrutura” foi selecionado a “Falta de Espaço” e assim, desenhado um novo *layout* para a área de entrada e saída de materiais da empresa. Aproveitando, foi realizado um trabalho de 5S na parte de armazenagem também, para garantir o bom funcionamento da logística.

4.2.3.3 *Considerações do caso*

Diferentemente das Empresas A e B, a Empresa C necessitava de uma definição para a estratégia e então, um desdobramento da mesma para que pudesse pensar numa estrutura de governança e processos base.

A empresa precisava traduzir em palavras o que seria a visão e como isso seria desdobrado para cada uma das áreas. Portanto, o primeiro passo foi a construção e validação da visão entre a liderança e posterior apresentação para toda a organização.

Após isso, cada área construiu suas metas e maneira de acompanhamento das mesmas. Essas metas também foram validadas com toda a liderança e depois apresentadas para a organização como forma de manter a transparência.

Com metas desdobradas, foi iniciada a construção dos processos base. Como foram encontrados muitos pontos de melhoria nos processos, uma etapa extra foi criada no projeto para realizar as análises das oportunidades e construir os planos de ação para ter-se processos base robustos.

O principal ponto da Empresa C foi a criação da estratégia, desdobramento da mesma para todas as áreas e com análises e planos de ação para a criação dos processos base.

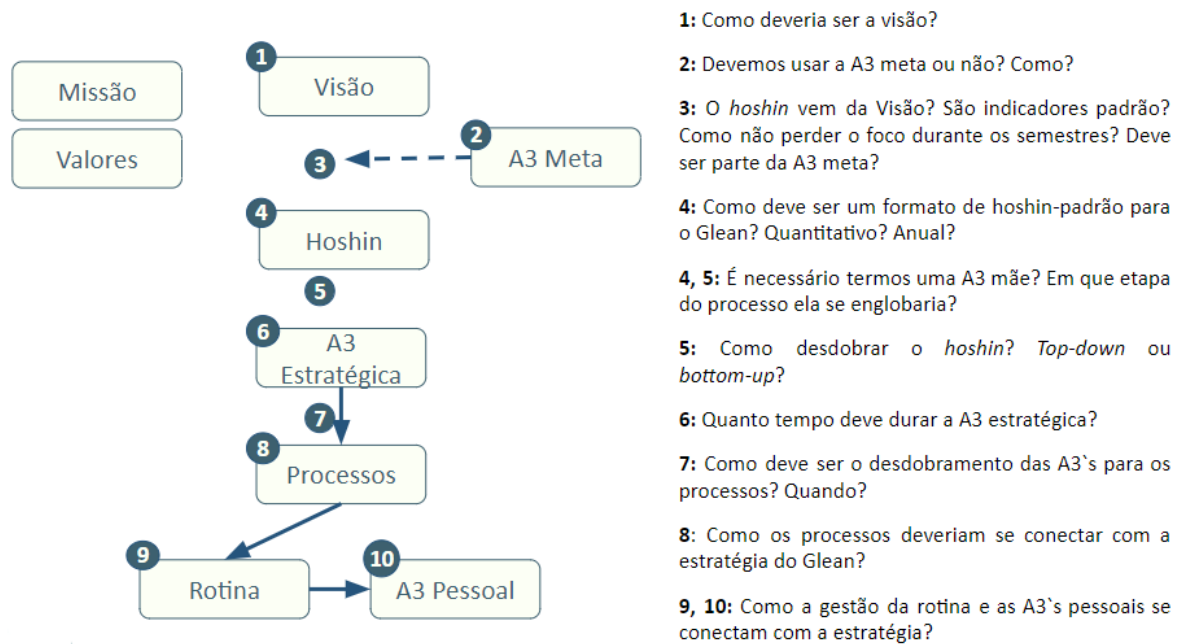
4.2.4 Empresa D

A Empresa D é um grupo de estudos de uma Universidade Federal. Sendo assim, o tamanho e complexidade em relação às outras empresas é menor, porém o campo de atuação é maior. A empresa tinha uma dificuldade de desdobramento da estratégia e priorização do que seria feito anualmente, por isso o foco foi no nível estratégico e operacional.

4.2.4.1 Estratégia e desdobramento da Empresa D

O passo inicial foi o estudo da estratégia que vigorava no momento, bem como a estrutura em si utilizada para a estratégia e desdobramento da mesma, com isso questionamentos foram levantados para fomentar a discussão, conforme Figura 34.

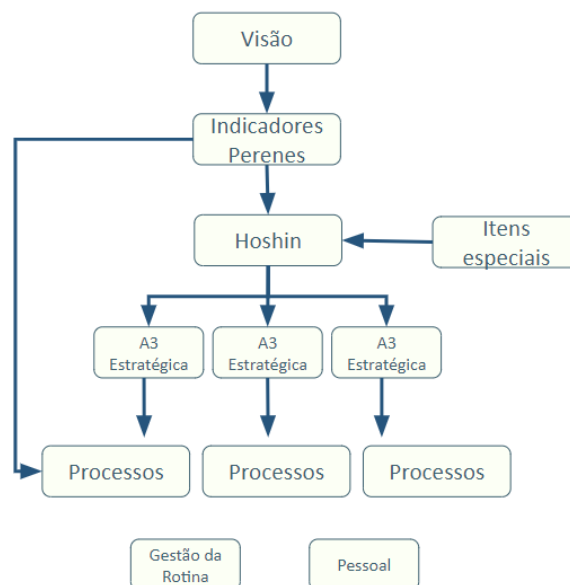
Figura 34 – Modelo de Estratégia que vigorava Empresa D.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Como é ilustrado, para cada etapa da estrutura foi levantado algum ponto para identificar os principais questionamentos e insatisfações com o modelo que vigorava. Com embasamento na análise, percepção da empresa e *benchmarking*, foi definido o novo modelo de estratégia, apresentado na Figura 35.

Figura 35 – Modelo de Estratégia proposto Empresa D.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

O principal ponto da nova estrutura era integrar todas as partes da organização, garantindo que a visão seria sólida e desdobrada até o nível colaborador. Em paralelo com o estudo da estrutura foi realizada a análise da estratégia em si, missão, visão e valores, para entender se ela ainda estava de acordo com a necessidade da empresa.

A missão era “Diferenciar os membros na filosofia e práticas *lean* através do aprendizado, a fim de sustentar a nossa evolução contínua”, para cada parte da missão foi identificado seu significado e analisado se a priorização estava correta.

Por exemplo, o que realmente era diferenciar os membros? Para a empresa o diferenciar era embasado em “Filosofia”, com leituras, discussões, treinamentos, escrita e “Prática”, com projetos, estágios, palestras.

O mesmo foi feito para cada item da missão, bem como para os valores e visão. Ao final da análise tinha-se a estratégia clara e definida que foi dividida em pilares com objetivos e indicadores para cada parte, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Pilares, objetivos e indicadores Empresa D.

Longo prazo	Objetivo	Indicador
Pilar teórico	Participação acadêmica	Nº artigos publicados
	Conhecimento teórico	Média de cumbucas por membro
		Média de leitura por membro
		Média de treinamentos ministrados por membro
Pilar Pessoas	Permanência por motivação	Permanência de membros
Pilar prático	Capacitação prática	Participações em Summer Job
		Participações em Glean Run
		Participações em projetos e consultorias
	Qualidade dos projetos	NPS dos projetos e consultorias

Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Os pilares se transformaram em objetivos e indicadores a serem acompanhados ao longo do tempo, o *Hoshin* foi definido com base na priorização dos objetivos dos pilares. No ano exemplo os pilares prático e teórico foram priorizados e dentro deles alguns indicadores com metas específicas foram ou ramificados ou adaptados de acordo com a necessidade conforme Quadro 6.

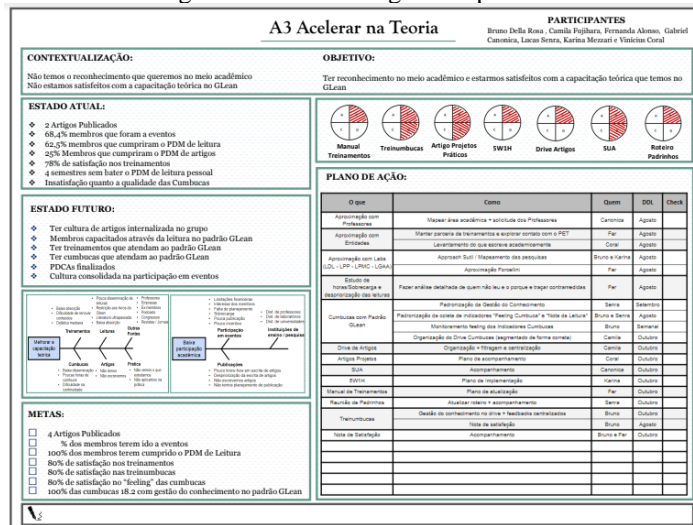
Quadro 6 - Hoshin Kanri Empresa D.

Hoshin: Acelerar na teoria e decolar da prática	
Pilar teórico	Artigos submetidos
	Membros que cumpriram o PDM de Artigos
	Membros terem ido em um evento no ano
	Membros que cumpriram o PDM de Leitura
	Nota de satisfação dos treinamentos
Pilar prático	Membros com horas de voo padrão
	Interações práticas padrão

Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

Com o intuito de atingir as metas esperadas, foram criadas duas A3's, aqui chamadas de A3 estratégicas por criarem planos para o atingimento das metas estratégicas. Cada um se responsabilizou em um pilar. Como exemplo a Figura 36 aborda a A3 que cuidou do pilar teórico.

Figura 36– A3 estratégica Empresa D.



Fonte: Autora e integrantes da empresa (2018)

A A3 era utilizada para estudar os principais *gaps* em relação as metas estabelecidas e acompanhar o monitoramento da estratégia. Além disso, surgiu a ideia de desdobrar as metas para os processos existentes na época. Assim, coube as A3's estudarem o que estava relacionada a cada uma e direcionar para os processos internos, como por exemplo, a meta de satisfação de treinamentos para Processo de Liderança, membros com horas de voo padrão para o Processo de Estágios de Férias.

Cada processo tinha uma responsabilidade com o atingimento das metas estratégicas, o que dava um comprometimento maior da organização, transformando as metas globais em metas pessoais.

4.2.4.2 *Considerações do caso*

Por fim, a Empresa D teve como foco principal o estudo da estratégia e desenvolvimento de uma estrutura para garantir o melhor entendimento da estratégia e o seu desdobramento para todos os níveis da organização. Após a análise, a empresa permaneceu com a estratégia que havia sido definida no planejamento estratégico e criou uma estrutura de desdobramento da mesma e uma maneira de acompanhamento com indicadores.

Os indicadores tiveram um lugar de destaque, uma vez que a organização utilizava o modelo de *Hoshin Kanri* para desdobramento, era necessário identificar ter um melhor embasamento na tomada de decisão sobre o que deveria ser o foco a cada ano.

Cada parte da estratégia foi analisada a fim de criar um entendimento geral sobre o que ela significava e como seria possível identificar se a visão foi atingida. E como a Empresa D já utilizava um modelo fundamentado em pilares, ficou mais simples enxergar o que era o primordial para cada um deles.

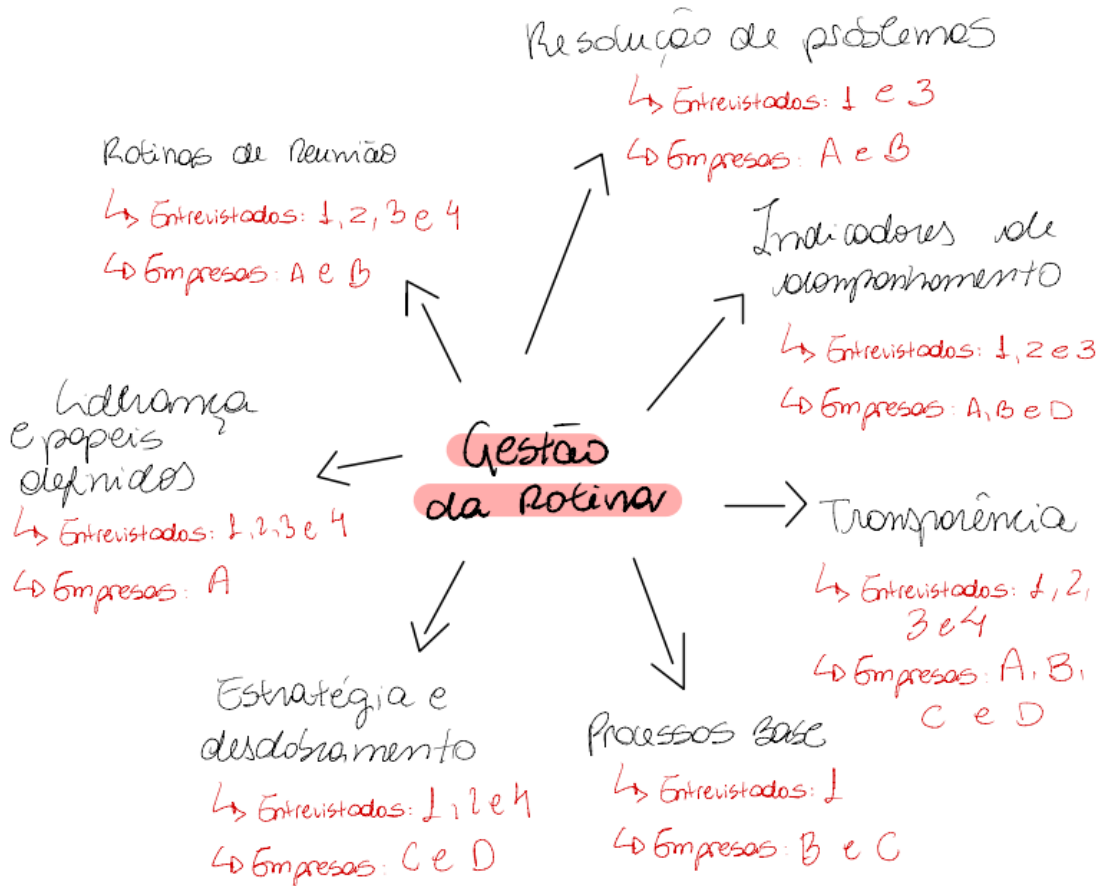
Outro ponto importante é o modelo de acompanhamento utilizado pela organização. Um modelo de A3 abordando indicadores de sucesso e plano de ação para atingir os objetivos torna visual e transparente para todos da empresa como está o andamento da estratégia.

O ponto principal da Empresa D foi a análise da estratégia atual, o desdobramento da mesma por meio de indicadores e o modelo de acompanhamento visual.

4.3 APRESENTAÇÃO DA ABORDAGEM

Para que fosse desenvolvida uma abordagem de implementação da rotina, cada tópico e levantamento das fases de entrevistas e estudos de caso foram separadas em macro grupo, facilitando o entendimento e construção como ilustra a Figura 37.

Figura 37 - Mapa mental da abordagem.



Fonte: Autora (2022)

Unindo as melhores práticas foi possível identificar seis grandes grupos. O primeiro foi Rotinas de Reunião. Nesse grupo todos os entrevistados descreveram a importância das reuniões e frequência das mesmas.

Cada entrevistado tinha sua rotina própria realizada na empresa da qual faz parte, mas foi unânime a descrição da importância dessas reuniões para acompanhamento da estratégia e controle dos desvios dos indicadores desdobrados. Também foi possível ver o foco das Empresas A e B em estabelecer uma estrutura de reuniões e repasses.

Outro grupo foi Indicadores de Desempenho. Aqui foi possível identificar que sem um desdobramento em indicadores, é possível que não se tenha o sucesso esperado no atingimento

da estratégia. Os Entrevistados 1, 2 e 3 enfatizaram a importância de se acompanhar indicadores nas reuniões de rotina, e as Empresas A, B e D utilizaram de indicadores para desdobrar a estratégia, não necessariamente numa rotina fixa de reuniões, mas para monitoramento de resultados.

Para a parte de Transparência, todos os entrevistados ressaltaram a necessidade de todos estarem cientes dos avanços da organização para que se possa tomar ações o mais rápido possível, e todas as empresas utilizavam da gestão visual e repasses constantes para a organização para garantir o alinhamento geral.

Com a Transparência e Indicadores, vem o grupo de Resolução de Problemas. Os desvios encontrados devem ser tratados para que isso não comprometa os resultados da organização. Os Entrevistados 1 e 3, e as Empresas A e B, focaram nesse conceito quando abordaram os tópicos a serem tratados nas rotinas de reunião.

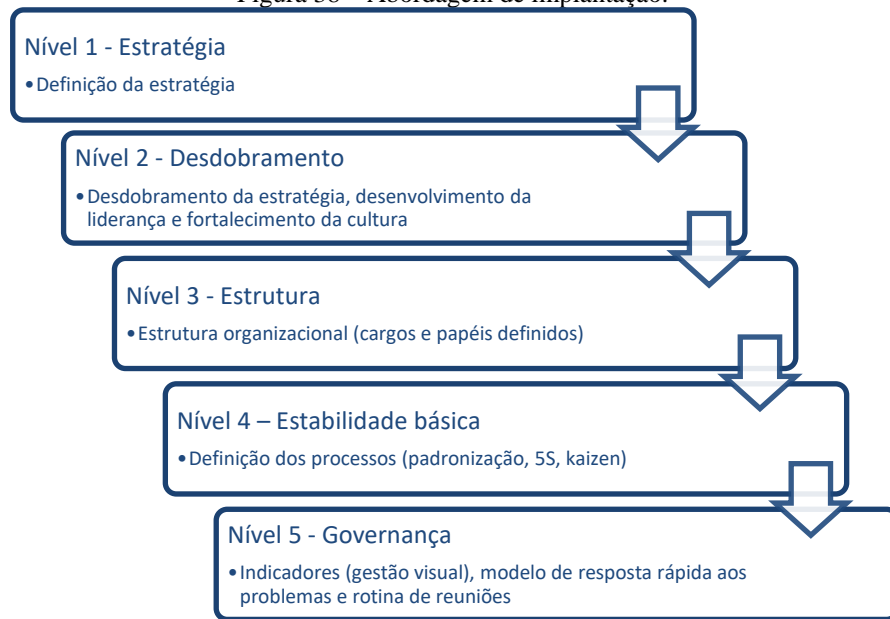
No grupo de Processos Base, o Entrevistado 1 falou sobre a padronização para se saber o que está errado, e as Empresas B e C tiveram etapas em seus projetos somente para padronizar o processo *core* da organização.

A parte de Estratégia e Desdobramento foi abordada principalmente pelos Entrevistados 1, 2 e 4, onde ambos enfatizaram que é na operação que a estratégia é alcançada. Por isso a importância de o desdobramento chegar em todos os níveis. As Empresas C e D também focaram no desdobramento, utilizando tanto indicadores quanto desenho de uma estrutura para isso.

Por fim, Liderança e Papéis Definidos. Todos os entrevistados ressaltaram a importância do engajamento e suporte da liderança, bem como o empoderamento dos colaboradores tendo seus papéis e responsabilidades bem definidos. Foi possível ver a diferença de uma liderança bem engajada para o sucesso da Empresa A e a dificuldade que uma empresa enfrenta, por exemplo a Empresa C, quando a liderança não está totalmente vivendo a cultura das rotinas de gestão.

Cada empresa e entrevistado trouxeram um fator importante para a implementação da Gestão da Rotina, com isso foi possível elaborar uma abordagem. Esse método apresenta cinco níveis e, dependendo da maturidade estratégica da organização, a implantação pode começar pelo nível mais apropriado. Esses níveis estão ilustrados na Figura 38.

Figura 38 – Abordagem de implantação.



Fonte: Autora (2022)

Foi criada a estrutura de níveis para facilitar o entendimento e dividir algumas etapas e pré-requisitos para a implementação de acordo com os itens levantados de acordo com a Figura 38.

O Nível 1 – Estratégia e o Nível 2 – Desdobramento abordam o tópico de Estratégia e Desdobramento. O Nível 3 – Estrutura absorve conceitos vistos no grupo Liderança e Papéis Definidos. O Nível 4 – Estabilidade Básica compreende a parte de Processos Base e, por fim, o Nível 5 – Governança abrange os tópicos de Rotinas de Reunião, Resolução de Problemas, Indicadores de Acompanhamento e Transparência.

Deste modo, para cada nível existem passos e ferramentas para a implementação que de acordo com as pesquisas teóricas realizadas, entrevistas com profissionais e estudo de casos reais apresentam-se como essenciais para garantir o sucesso do Gerenciamento da Rotina.

4.3.1 Nível 1 – Estratégia

O primeiro nível é o nível da Estratégia. Neste nível a empresa definirá a estratégia da empresa a longo prazo, determinando missão, visão, valores da companhia e indicadores de desempenho globais a serem acompanhados. Idealmente essa definição é feita no Planejamento Estratégico da empresa e revisado na Revisão Tática, de acordo com o horizonte apropriado.

A missão e valores são a base da organização. Usualmente isso já está enraizado na organização. Só é necessário deixar claro com palavras, uma frase que evidencie para os colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes o motivo da empresa existir e quais são os valores carregados por todos aqueles que trabalham na organização.

O primeiro passo para a construção da visão e indicadores globais é realizar uma análise da situação atual da empresa, identificando em qual o momento a organização está, pode-se utilizar a análise SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças) para entender tanto o cenário interno quanto externo, e complementarmente, também uma análise do posicionamento de mercado.

O ideal na análise é abordar pontos quantitativos e qualitativos, o primeiro apresentando fundamentação em dados para comprovar as análises e o segundo para compreender os detalhes das informações e os sentimentos dos envolvidos.

Com essa análise feita, identificam-se os principais pontos fortes e a se melhorar, assim, é necessário priorizar os pontos para ser assertivo na definição dos objetivos a longo prazo a serem atingidos pela organização. Uma forma que auxilia a priorização de objetivos é dividir a estratégia em pilares, ou seja, alguns tópicos para a organização se guiar que sejam relevantes para o modelo de negócio.

Tendo os pilares claros, fica mais fácil para a organização ver o que é relevante no momento atual e o que deve ser deixado para um segundo momento. Com a priorização realizada é possível definir os indicadores globais e as metas. É importante ressaltar que tais metas devem seguir o conceito SMART (*Specific* – específico, *Measurable* – mensurável, *Achivable* – alcançável, *Relevant* – relevante e *Timily* – oportuna).

Esse conceito tem como premissa estabelecer metas sustentáveis para a organização, uma vez que adota a ideia de uma meta ser clara e medindo o progresso, atingível e com prazos muito bem definidos. Com a estratégia definida, o próximo passo é o desdobramento para as outras áreas/setores da empresa.

4.3.2 Nível 2 – Desdobramento

Como visto nas entrevistas com os profissionais, muitas empresas definem perfeitamente sua estratégia, mas falham no desdobramento e acompanhamento dela. Com a utilização do modelo *Hoshin Kanri*, a Visão é subdivida em partes para que anualmente uma dessas partes seja tratada, como forma de priorização.

Assim, a estratégica é desdobrada para cada hierarquia e acompanhada de uma maneira prática e visual com uma A3 Estratégica.

O nível 1 e o nível 2 tratam da estratégia da empresa, a definição do que é importante e modelo de negócio, para que posteriormente possa se descer para o nível tático e operacional. O próximo nível é a definição da estrutura como papéis e responsabilidades de cada função dentro da hierarquia.

4.3.3 Nível 3 – Estrutura

O terceiro nível aborda a estrutura organizacional da empresa. É quando serão feitas análises para identificar a situação atual e depois elaborada uma recomendação com base das possíveis melhorias.

O primeiro passo é estudar os papéis e responsabilidades por nível estratégico. Nessa etapa são realizadas entrevistas com alguns colaboradores de cada função na hierarquia para entender o escopo de trabalho. O colaborador tem uma lista de perguntas em que ele deve responder quantitativamente – de 1 a 5 pontos – em comparação com o próximo cargo na hierarquia.

As perguntas estão divididas em quatro critérios, sendo eles Alocação de tempo em atividades mais estratégicas, flexibilidade no processo, variedade do trabalho e experiência necessária do time. O usual é que quanto maior o nível hierárquico mais alta é a pontuação.

Por exemplo, pergunta-se “Quanto do seu tempo é despendido com tarefas relacionadas ao gerenciamento de outras pessoas?”, no caso de um operador, a tendência é que esteja entre 0-1, já um diretor apresenta sua pontuação entre 3-5.

Esse tipo de análise mapeia as atividades executadas e como cada nível encontra-se nos mesmos critérios, é possível comparar níveis e comparar com o escopo de contratação, este pode ser fornecido pelo RH, para saber se há desvios e se os níveis estão realmente ficando mais estratégicos à medida que sobem na cadeia.

O segundo passo, a distribuição de colaboradores por processo. Para isso é feita uma análise funcional. Esta análise parte do mapeamento das atividades padrão dos colaboradores, de acordo com uma lista, e coleta de tempos de cada atividade.

Então, por exemplo, pode ser coletado o tempo de execução da atividade “Cadastro de um cliente na plataforma x”, a quantidade de tempos na amostra coletada depende do tempo do

processo, então para uma atividade de segundos se coletou uma amostra de 100 dados, e um tempo médio de y foi encontrado.

Sabendo o tempo total do processo e o tempo médio de cada atividade que compõe o processo, sabe-se quantas pessoas são necessárias para executar o processo em si. Fazendo análises de turnos e quantidade de pessoas na organização, é possível fazer uma comparação do estado atual com o estado ideal.

Papéis vistos, tempos checados, o próximo passo é entender o organograma e o *span of control* ou amplitude de controle. O *Span of Control* é o número de funcionários que o seu líder administra. Por exemplo, um coordenador pode ter cinco supervisores sob a sua responsabilidade.

Somado com todas as análises feitas anteriormente, o desenho da hierarquia e a proporcionalidade da liderança compõem toda a análise e configuração do modelo de estrutura da organização. O modelo de estrutura é necessário no processo para estabelecer níveis de reporte, responsabilidades, escalonamento de problemas, donos de projetos e A3.

4.3.4 Nível 4 – Estabilidade básica

Assim como levantado na sessão 2. Fundamentação Teórica, para que uma organização atinja a estabilidade básica é necessário ter processos padronizados, cultura de melhoria contínua, 5S nas estações de trabalho.

Para a padronização dos processos pode-se utilizar de ferramentas como o Mapeamento de Processos, MFV (mapeamento de fluxo de valor), POP (procedimento operacional padrão), ROP (rotina operacional padrão), LUP (lição de um ponto), mapeamento de processos e atividades, SIPOC (*suppliers* – fornecedores, *inputs* – entradas, *process* – processo, *outputs* – saídas e *clients* – clientes), manuais.

Todas as ferramentas têm um mesmo objetivo: entender e padronizar o funcionamento do processo. A utilização de cada uma dependerá da complexidade do processo e das atividades.

4.3.5 Nível 5 - Governança

Para que uma organização tenha uma governança efetiva tem-se a utilização de indicadores, por meio de uma gestão visual, modelo de resposta rápida aos problemas e rotinas de reunião de reporte.

Os indicadores estão relacionados ao desdobramento da estratégia no nível operacional, ou seja, os indicadores globais são transformados em indicadores gerenciais da área ou setor da empresa, estes são ramificados para subáreas e segregados até o nível que fizer mais sentido para a organização.

Algumas empresas chegam ao nível de meta pessoal para os colaboradores, ligados diretamente ao plano de ação da área. O desdobramento depende da maturidade e necessidade de acompanhamento.

A gestão desses indicadores deve ser feita de maneira visual, seja física ou virtualmente, mas os indicadores devem estar expostos para a transparência e conhecimento de todos. Essa exposição também fomenta a atualização constante dos mesmos.

Outro item importante é a maneira de resolver problemas, ou seja, qual a estrutura, como será reportado, quem irá resolver, como documentar, tudo que tange a resolução de um problema que acontece no dia a dia.

Usualmente é construída uma árvore de decisão, sinalizando qual tipo de problema pode ser resolvido com determinada metodologia, para que fique tangível e claro para os colaboradores o que eles devem fazer. E em paralelo, inclui-se uma cadeia de ajuda para identificar os níveis de escalonamento de problema.

E para que tudo funcione da melhor maneira, tem-se as rotinas de reunião. Cada reunião deve ser organizada de acordo com o seu objetivo. Por exemplo, uma reunião com os operadores tem como objetivo repassar o status dos indicadores, analisar demandas, coletar problemas e *feedbacks*, pode ser feita em até 10 minutos, com uma frequência diária, e assim é estruturada a reunião para cada nível.

4.3.6 Considerações finais

Cada empresa possui seu nível de maturidade estratégico, tamanho, estrutura organizacional, e para cada uma os níveis devem ser selecionados e adaptados. É importante ressaltar que nenhuma empresa será igual a outra. Por isso a importância de entender as similaridades e diferenças, para adaptar o modelo aqui proposto e implementar nas organizações.

Um gerenciamento da rotina não existe sem a definição da estratégia, assim como o desdobramento e a execução da estratégia não existe sem o acompanhamento diário. Portanto,

esse é o foco do modelo, unir os dois extremos e evidenciar a ligação entre eles e os passos a serem seguidos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho era propor uma abordagem para implementar a Gestão da Rotina de maneira assertiva considerando o modelo de desdobramento da estratégia utilizado pela empresa. Depois das análises feitas com as entrevistas com profissionais e estudos de caso, foi possível atingir o objetivo proposto.

Para esse atingimento do objetivo, a primeira etapa foi o levantamento do referencial teórico, que consistia em levantar metodologias e ferramentas utilizadas na implementação da Gestão da Rotina, aproveitados em cada nível para a construção da abordagem.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam na área, essas entrevistas seguiram um questionário abrangendo tópicos sobre a importância da Gestão da Rotina, obstáculos e fatores importantes para a implementação e também vínculo com outros pilares importantes para a filosofia *lean*.

O intuito era identificar as principais dificuldades das empresas em aplicar métodos existentes ou até mesmo, próprios, para a implementação da Gestão da Rotina, e com isso gerar uma análise com as melhores práticas.

Após isso, foram apresentados casos práticos para embasamento da abordagem. Quatro empresas foram analisadas, levantando os principais fatores de sucesso e que poderiam ser replicados para outras organizações.

Ao final, foram levantadas as melhores ações de acordo com as análises feitas e definiu-se uma abordagem para a implementação da Gestão da Rotina. Essa abordagem está dividida em níveis, sendo que cada um pode ser aplicado de acordo com a necessidade da organização.

O primeiro nível aborda a definição da estratégia, ao passo que o segundo nível abrange o desdobramento da mesma. O terceiro diz respeito a definição da estrutura, com papéis e responsabilidades definidos. O quarto nível sobre a definição de processos para a estabilidade, e o último nível é o de governança, trazendo tópicos de rotinas de reunião, indicadores e modelo de gestão para monitoramento deles.

O estudo dos casos abordou pontos específicos das empresas, não abrangendo a análise e estudo da maturidade em cada nível da abordagem, uma vez que o trabalho realizado em cada empresa tinha um escopo fechado. Com isso, uma sugestão de futuros estudos é fazer uma análise de cada nível em uma gama de empresas para coletar mais práticas e incrementar a abordagem.

Outro tópico para ser abordado em futuros estudos é a implementação prática de todos os níveis da abordagem em alguma organização, para coletar análises do modelo e identificar novas oportunidades de melhoria, uma vez que o mercado está em constante mudança, os métodos e abordagens de gestão também devem continuamente se inovar e responder à essas mudanças.

A visão de níveis tende a facilitar a implementação da gestão, uma vez que ao cumprimento de cada nível é possível avançar para o próximo, e esse cumprimento do nível torna-se um requisito a ser seguido.

REFERÊNCIAS

BALLÉ, Michael. STP ou Toyota Way? Disponível em <<https://www.lean.org.br/artigos/445/stp-ou-toyota-way.aspx>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christino Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

COUTINHO, Thiago. Aprenda como fazer o gerenciamento da rotina de trabalho em sua empresa. Disponível em <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gerenciamento-da-rotina>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2021.

DENNIS, Pascal. Fazendo acontecer a coisa certa: um guia de planejamento e execução para líderes. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. Métodos de Pesquisa. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2021.

GODKE, Ana; CUELLAR, Julia; SULEIMAN, João. Barreiras e fatores críticos de sucesso para um bom desdobramento de estratégia. 2016. IV Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção.

HSM. Como construir um negócio estável em um mundo em constante transformação. Disponível em <<https://hsm.com.br/estrategia-execucao/como-construir-um-negocio-estavel-em-um-mundo-em-constante-transformacao/>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2022.

IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua. Bookman Editora, 2014.

JONES, Daniel T.; WOMACK, James P. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Gulf Professional Publishing, 2004.

Lean Institute Brasil. A Cadeia de Ajuda para Manter a Estabilidade Produtiva. Disponível em <<https://www.lean.org.br/artigos/35/a-cadeia-de-ajuda-para-manter-a-estabilidade-produtiva.aspx>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

LIKER, Jeffrey K.; CONVIS, Gary L. O modelo Toyota de Liderança Lean: Como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de liderança. Porto Alegre: Bookman, 2013.

LIKER, Jeffrey K.; HOSEUS, Michael. A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. O modelo Toyota: manual de aplicação. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LIKER, Jeffrey K. O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Bookman Editora, 2006.

MIGUEL, Paulo. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Disponível em <<https://www.prod.org.br/article/10.1590/S0103-65132007000100015/pdf/1574685864-17-1-216.pdf>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2021.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Elsevier Brasil, 2012.

OHNO, Taiichi. O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala. Bookman Editora, 1978.

Pjufmg. Gerenciamento da Rotina: como implementar? Disponível em <<https://pjufmg.com.br/blog/gerenciamento-da-rotina-como-implementar/>>. Acesso em:

Proj4me. O que é e como fazer o Gerenciamento da Rotina de Trabalho. Disponível em <<https://proj4.me/blog/gerenciamento-da-rotina-de-trabalho>>. Acesso em:

ROTHER, Mike. Toyota kata: gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais. Bookman Editora, 2009.

SHOOK, John. Gerenciando para o aprendizado. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

SOBEK II, Durward K.; SMALLEY, Art. Entendendo o pensamento A3: um componente crítico do PDCA da Toyota. Bookman Editora, 2016.

TADASHI, Odier. Estabilidade é a base para o sucesso da produção lean. Disponível em <<https://www.lean.org.br/artigos/94/estabilidade-e-a-base-para-o-sucesso-da-producao-lean.aspx>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2022.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T; ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Gulf Professional Publishing, 1990.

APÊNDICE A – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Quadro 7 - Resposta empresa 1.

Pergunta	Entrevistado 1
<p>Você conhece sobre Gestão da Rotina? Qual a importância da implementação em empresas para você?</p>	<p>Conheci na consultoria, com nossas reuniões diárias de time e toda a implementação no dia a dia com o cliente. A gestão da rotina cria resultados visíveis e mensuráveis e é uma peça fundamental para trazer impacto para o cliente. O atraso na entrega de ações e resultados passa a não ser uma opção porque existe uma gestão de alta frequência, com uma pequena duração. Não é eficaz ter um momento no mês para discutir os problemas, pois durante esse tempo se descobre outros problemas e não há mais tempo de recuperar. Com a gestão da rotina se tem uma reação rápida aos problemas, olha-se para o que foi feito ontem e o se planeja o que será feito hoje e amanhã, todo dia se tem um pacote de atividades e uma entrega de alguns resultados.</p>
<p>A empresa que você trabalha aplica os conceitos e ferramentas de Gestão da Rotina, se sim, como? Existe uma metodologia própria?</p>	<p>Sim, é uma etapa da metodologia de <i>ShopFloor Management</i>. O fundamental é a implementação de indicadores de acompanhamento, para que seja fácil identificar os desvios e definir planos de ação concretos para voltar ao rumo. E também criar padrões e implementar na cultura. Sem padrões não se enxergam os desvios e sem inserir na cultura o cliente não continua fazendo após a consultoria sair da empresa.</p>
<p>Quais os principais obstáculos para se implementar de maneira eficaz a Gestão da Rotina?</p>	<p>Falta de conhecimento e entendimento da importância da gestão da rotina, por exemplo, como é benéfico fazer momentos diários e curtos ao invés de uma vez por mês durante horas. Somando-se o tempo talvez seja despendido mais com a gestão frequente, porém o retorno é muito maior, pois reduz retrabalho, desperdícios e até uso de materiais. Para convencer usar número e indicadores para provar que funciona. À medida que você vai fazendo a gestão diária vira algo automático.</p>

Quais são os fatores importantes para o sucesso de uma implementação da Gestão da Rotina?	Indicadores, uma pessoa responsável para tocar o projeto, participação dos colaboradores com disciplina diária e transparência com a gestão a vista para comunicar a todos o que está bom e ruim.
Para empresas que ainda não implementam os conceitos e ferramentas, qual seria o primeiro passo?	Começar olhando os processos e o que realmente agrega valor. Revisar indicadores e quais deles geram resultado e a estrutura de reuniões do time.
Qual é a ligação da estratégia com a rotina?	Uma estratégia bem feita tem que ter um desdobramento, o dia a dia sendo guiado pelo foco da organização. Existe um plano futuro e o desdobramento diário garante a implementação, pois são enxergados os problemas e definidas ações para resolvê-los. Muitas empresas não conseguem acompanhar na prática o que deve ser feito e não atingem o objetivo criado. A transparência para eliminar problemas de comunicação e as reuniões para que todos saibam o que está acontecendo são primordiais.
Como unir Pessoas, Cultura e Liderança na implementação? Qual a importância desses fatores?	A alta liderança tem um papel fundamental na gestão, eles têm que viver a rotina e se posicionar como exemplo da organização, para desdobrar a cultura e influenciar a empresa. A liderança muda e dissipa a cultura e as pessoas executam e atingem o objetivo.

Fonte: Autora (2021)

Quadro 8 - Resposta empresa 2.

Pergunta	Entrevistado 2
Você conhece sobre Gestão da Rotina? Qual a importância da implementação em empresas para você?	Trabalho no escritório de melhoria contínua há 6 anos, então passei por qualificações e treinamentos da filosofia <i>lean</i> . Por isso sei da importância da gestão da rotina para se ter a visão do que está acontecendo na organização, não é o gerenciamento micro para controle de cada ação do colaborador, é o acompanhamento dos resultados e ações para o atingimento da estratégia.

<p>A empresa que você trabalha aplica os conceitos e ferramentas de Gestão da Rotina, se sim, como? Existe uma metodologia própria?</p>	<p>O primeiro passo é a definição do propósito da organização com metas concretas. É realizada a comunicação para os funcionários e com isso, tem-se a definição do propósito da área em que as metas da organização são desdobradas em metas da área. Para manter a estratégia na rotina existem três níveis de reunião, a primeira é o <i>Daily Meeting</i> em que é feita a reunião de gerentes com funcionários para falar sobre o que foi feito no dia anterior, o que vai ser feito hoje e se necessário ativar a cadeia de ajuda. Essa reunião acontece no chão de fábrica e leva 15 minutos. Nela também são levantadas as atividades de cada operador e assim, tem-se a visualização da carga de para pessoa, para redistribuir conforme a demanda. A segunda reunião é o <i>Jour Fixe</i>, que é semanal, com duração de duas horas. Nessa reunião é discutido o andamento dos projetos, visualização do próximo trimestre e compartilhamento de informações da estratégia. Por mim, existe o <i>One a One</i> que é o acompanhamento próximo de cada funcionário que é feita a cada duas semanas. O objetivo é entender as demandas e realizar uma mentoria com o colaborador, avaliando o andamento das metas e criando planos de ação.</p>
<p>Quais os principais obstáculos para se implementar de maneira eficaz a Gestão da Rotina?</p>	<p>O perfil da liderança, pois o exemplo deve vir deles e a forma de agir como gestor replica para toda a equipe. Os líderes devem colocar na rotina e se envolver com cada atividade da gestão. É uma mudança cultural e exige tempo e disciplina. Para eles estarem preparador são ministrados treinamentos, explicação dos objetivos e o porquê de manter a frequência. Outro fator é a necessidade de trazer clareza e transparência da estratégia numa maneira visual para que todos saibam onde estamos e façam os ajustes do percurso.</p>
<p>Quais são os fatores importantes para o sucesso de uma implementação da Gestão da Rotina?</p>	<p>Disciplina, liderança, saber lidar com o perfil de cada pessoa envolvida. A gestão deve ser adotada como filosofia não só um apanhado de ferramentas, para que seja entendido o valor e repassado isso para todos da organização. Pedir a opinião dos colaboradores e envolver as pessoas, sempre buscando momentos em conjunto.</p>

Para empresas que ainda não implementam os conceitos e ferramentas, qual seria o primeiro passo?	Definir a estratégia da área e fazer o desdobramento até o colaborador, garantindo a gestão diária para saber ao final do dia o que cada um deve priorizar para cumprir as metas. Esse monitoramento e empoderamento são fundamentais E também deixar claro o papel de todos os envolvidos, dando autonomia e emponderando cada um para cumprir o seu papel.
Qual é a ligação da estratégia com a rotina?	Sem o desdobramento da estratégia na rotina ela não é implementada e fica ainda mais difícil cumprir os objetivos e alcançar as metas.
Como unir Pessoas, Cultura e Liderança na implementação? Qual a importância desses fatores?	O foco é em gestão por resultados, o que agrega valor são as entregas e como realizá-las depende de cada funcionário. AS pessoas executam e devem ser emponderadas para realizar as atividades. A liderança deve ser empática e dar todo o apoio e suporte para os colaboradores. E com isso, a cultura é mudada, com essa integração de todos os níveis.

Fonte: Autora (2021)

Quadro 9 - Resposta empresa 3.

Pergunta	Entrevistado 3
Você conhece sobre Gestão da Rotina? Qual a importância da implementação em empresas para você?	A Toyota tenta estar sempre o mais próximo da velocidade instantânea, com o aumento na frequência de atualização de dados e monitoramentos. Quanto menor o período mais poder de reação e flexibilidade no processo. A gestão é realizada momento a momento e tem o objetivo de perseguir sempre o melhor desempenho, busca pelo acompanhamento e ganhar reação
A empresa que você trabalha aplica os conceitos e ferramentas de Gestão da Rotina, se sim, como? Existe uma metodologia própria?	Todas as áreas da Toyota fazem reunião diária, chamada ASAKAI. Acontece a reflexão do dia anterior, por cerca de quinze minutos, focado na produtividade e outros indicadores. Primeira parte reflexão dos indicadores do dia (metas diárias), é visto o motivo da nota não ter atingido a meta, e a equipe traz uma causa raiz do porquê e como foi tratada essa anormalidade. Depois disso falam sobre o fato mais importante do dia anterior e conta o motivo. Nela

	participam operadores, liderança, gerentes da área, eventualmente direção.
Quais os principais obstáculos para se implementar de maneira eficaz a Gestão da Rotina?	Mudança cultural. A Toyota desde sempre investe no funcionário para ele fazer parte do sistema (capacitação, habilidades). Fazer uma mudança do sistema de uma empresa é mais demorado, requer insistência e energia. É preciso provar que a mudança é benéfica, que é contribuição, que aumentar a produtividade, mas não aumentar a carga. Mais resultado e menor suor.
Quais são os fatores importantes para o sucesso de uma implementação da Gestão da Rotina?	Envolvimento de todos os níveis, empoderamento desde o chão de fábrica. Operador é incentivado a expor o problema. Deixar claro que o problema atrapalha atender o cliente bem, e por isso é preciso envolver a todos para expor problemas e dificuldades a serem resolvidas. Uma contribuição mútua. Energia da alta liderança, pois é mudança cultural, mudança do jeito de ser. As vezes a ferramenta nem é importante, você consegue desenvolver no lugar de trabalho, mas nominar só a ferramenta não é suficiente.
Para empresas que ainda não implementam os conceitos e ferramentas, qual seria o primeiro passo?	Definir qual é a missão da empresa, qual é o desafio, problema e dor da empresa. Qual a situação atual, onde não há padrão não a melhoria, temos que eliminar desperdícios. Entender a missão bem clara para colocar o esforço em contribuir para atingir o objetivo, qualquer coisa que não contribui é perda e precisa ser eliminado. Foco no objetivo e assim desdobrar.
Qual é a ligação da estratégia com a rotina?	Interação e conscientização das áreas para atingir o objetivo final. Sem ilhas de eficiência. Insistir na visão global e acompanhar isso diariamente. Objetivo das áreas é o que o cliente quer e quando ele quer. Não é manter a produtividade, mas sim atender a necessidade do cliente, necessidade de reagir ao mercado e ter flexibilidade. Não basta cumprir a produtividade do dia, mas tem que conseguir ter a reação as variações que acontecerem.
Como unir Pessoas, Cultura e Liderança na implementação? Qual a importância	A alta liderança tem que ser solidária, apoiar e ser presente. Definir os objetivos e estratégias, mas sempre contar com a contribuição de todos os colaboradores. Operador não é só cobrado de fazer, mas trazer soluções para melhorar o trabalho. Não só ordenar, valorizar

desses fatores?	todos os setores e níveis, entregando o mesmo, mas deixando de fazer aquilo que não agrega valor.
-----------------	---

Fonte: Autora (2021)

Quadro 10 - Resposta empresa 4.

Pergunta	Entrevistado 4
Você conhece sobre Gestão da Rotina? Qual a importância da implementação em empresas para você?	Gestão da rotina é a maneira pelo qual podemos revisar a estratégia na hora de executar a operação. Para conseguir ter boa comunicação e alinhamento dentro da equipe, não só para o objetivo do curto e médio espaço de tempo, mas também para fazer funcionar a cadeia de ajuda.
A empresa que você trabalha aplica os conceitos e ferramentas de Gestão da Rotina, se sim, como? Existe uma metodologia própria?	Todos os dias têm um <i>standard meeting</i> , nele é visto o que aconteceu no dia anterior, checagem de qualidade dos processos e o que será realizado hoje. São abordados tópicos sobre como vai ser o dia da operação, capacidade e volume esperado, dificuldades do dia, aquecimento.
Quais os principais obstáculos para se implementar de maneira eficaz a Gestão da Rotina?	Para a gestão funcionar tem que ter entendimento e consentimento da alta liderança para ter um cascadeamento da estratégia, sem isso pode até ter o micro, mas será como uma ilha de eficiência perdida.
Quais são os fatores importantes para o sucesso de uma implementação da Gestão da Rotina?	Fazer todo dia, disciplina, apresentar o valor da gestão da rotina e despertá-lo na equipe, métricas e visualização da evolução das mesmas.
Para empresas que ainda não implementam os conceitos e ferramentas, qual seria o primeiro passo?	Ter uma pessoa que conheça da metodologia e que será o embaixador da gestão da rotina na empresa, liderança da equipe focada e disseminando a palavra.

Qual é a ligação da estratégia com a rotina?	A rotina é a maneira de trazer a estratégia para a operação.
Como unir Pessoas, Cultura e Liderança na implementação? Qual a importância desses fatores?	Na verdade não tem como separar, afinal as pessoas são as que vão viver a cultura no dia a dia e a liderança é quem tem o papel de não só de ser exemplo de cultura como também guiar a equipe em sua direção.

Fonte: Autora (2021)