

Alinhamento estratégico das ações de melhoria contínua: um estudo de caso de gerenciamento pelas diretrizes na manufatura.

Isabella Christine Santiago Dibbern*, Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez.

Resumo

Este trabalho apresenta uma análise do sistema de negócio adotado por uma empresa metalmeccânica multinacional a fim de formular as diretrizes e desdobrar suas metas, além de monitorar os resultados alcançados pelas ações de melhoria e sua contribuição para o cumprimento de metas estratégicas. A busca pela melhoria dos processos e produtos é uma premissa para a manutenção e aumento da competitividade organizacional. Analisa-se quais mecanismos de desdobramento top-down e bottom-up orientam a realização das ações de melhoria a partir do planejamento estratégico da empresa. Através deste método, surgem as iniciativas de melhoria, e elas devem ser acompanhadas de sistemas de medição que possibilitem avaliar sua contribuição em relação às metas organizacionais.

Palavras-chave:

Melhoria contínua; gerenciamento pelas diretrizes; planejamento estratégico.

Introdução

As empresas vêm utilizando a Gestão Pelas Diretrizes (GPD) como parte do modelo utilizado para gerenciar a melhoria contínua. Tendo em vista que a melhoria contínua deve estar alinhada com a estratégia da empresa¹ e que a falta de direcionamento restringe as ações de melhoria a iniciativas isoladas, voltadas a resolver problemas operacionais focados², o objetivo principal desta pesquisa foi analisar como uma organização do setor metalmeccânico alinha e direciona as ações de melhoria contínua em relação à estratégia organizacional, além dos mecanismos de desdobramento da estratégia *top-down* e *bottom-up* que direcionam a melhoria contínua em uma organização. Este trabalho foi desenvolvido em seis meses de pesquisa, isto é, metade do tempo previsto para a conclusão e tal fato se dá pela necessidade de encerrar a bolsa por motivo de intercâmbio da discente.

Resultados e Discussão

A estratégia da Eaton para alinhamento, formulação e desdobramento de metas é dada por um sistema de negócio - EBS Pull (Eaton Business System). O EBS integra os negócios e os empregados da Eaton em todo o mundo provendo uma definição comum de valores, filosofias, ferramentas de gestão e avaliações. O Sistema de Gestão Corporativo habilita um gerenciamento sistemático dos negócios, enquanto captura os benefícios da diversidade, escala e transferência rápida das melhores práticas como princípio da gestão pela excelência. Tal sistema é padrão para todas as unidades e tem o propósito de “puxar” aquilo que é importante e necessário para definição das metas estratégicas e desdobramento ao nível de fábrica.

A melhoria contínua deve estar presente na rotina de cada um dentro da empresa. Assim, as metas tornam-se mais fáceis de serem cumpridas e elevam o patamar da unidade da empresa. As estratégias da Eaton estão

ligadas a cada meta desdobrada e com o acompanhamento das metas e o cumprimento destas é possível obter o alinhamento entre a estratégia da organização e a melhoria contínua. Além disso, é notável que o acompanhamento das metas se faz essencial. As reuniões mensais de projetos auxiliam no desenvolvimento e resolução de problemas com o alto nível hierárquico da empresa. Planejamento e implantação são elementos críticos que implicam que o processo de desenvolvimento de metas, a avaliação dos meios para atingir os objetivos e a implantação de ambos são fundamentais para a implementação bem-sucedida.

Conclusões

Com o estudo de caso, foi possível afirmar que o gerenciamento por diretrizes acontece com a interação direta das condições de *top down* e *bottom up*. Desta forma, a alta hierarquia recebe a meta da unidade e desdobra-as para seus funcionários em forma de projetos que são elaborados durante a reunião estratégica de Business Case, refinados para cada unidade de negócio e acompanhados, posteriormente.

Agradecimentos

À UNICAMP pela oportunidade da realização deste trabalho. À CNPq pelo financiamento do projeto. Ao prof. Dr. Rodrigo Valio pela orientação, oportunidade de aprendizado e confiança depositada. À empresa Eaton, em especial ao gerente industrial Paulo Lordello, por contribuir com as informações deste trabalho.

¹BESSANT, J.; CAFFYN, S.. International Journal of Technology Management. Vol. 14, no. 1, p. 7–28, 1997.

²GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Revista Produção. Vol. 17, no. 3, p.592-603, 2007.

³GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Gestão & Produção. Vol. 18, no. 3, p. 473-486, 2011.