

Do estratégico ao operacional: como se relacionam o Hoshin Kanri e o Gerenciamento da Rotina em uma entidade estudantil sem fins lucrativos

Jéssica de Oliveira (UFSC) jeessdeoliveira@gmail.com
William Inouye Almeida (UFSC) inouyewilliam@gmail.com
Augusto Rocha Lira (UFSC) liraugusto@gmail.com
Gustavo Cavalieri (UFSC) gutocavalieri@gmail.com

Resumo:

As metodologias *Hoshin Kanri* e gerenciamento da rotina servem para desdobrar a estratégia até os níveis operacionais de uma organização e resolver problemas tanto estratégicos quanto rotineiros através de uma relação eficiente entre esses. Este artigo visa demonstrar, através de um caso prático em um grupo de estudos formado por estudantes universitários, que as metodologias *Hoshin Kanri* e gerenciamento da rotina podem ser aplicados conjuntamente em qualquer instituição com um objetivo único, mesmo que a instituição não vise lucro. Dessa forma, são mostradas as principais conexões entre metodologias encontradas no grupo de estudo, além do nível de maturidade que o mesmo se encontra para suportar tais metodologias e sugestões de possíveis melhorias neste meio.

Palavras chave: *Hoshin kanri*, Gestão da rotina, Estratégia.

From strategic to operational: how Hoshin Kanri and Routine Management relate to a nonprofit student body

Abstract

The Hoshin Kanri methodology and the Daily Routine Management can work combined to unfold the strategy to operational levels of an organization, thus solving both strategic and routine problems through an efficient bond between those two. The article aims to demonstrate through a practical case in a study group formed by university students that the methodologies Hoshin Kanri and Daily Routine Management can be applied together in any institution with the same goal, even if it does not aim profit. Furthermore, it is shown the main connections between these methodologies analyzed in the study group, as well the present maturity level that support such practices and suggestions for possibilities improvements in this environment.

Key-words: Hoshin Kanri, Daily Routine Management, Strategy

1. Introdução

Robson Gouveia (2013) acredita que o atual desafio das lideranças não se restringe em criar uma boa estratégia, mas em desdobrá-la corretamente. Engajar equipes e gerenciar no menor espaço de tempo possível é a forma ideal para acompanhar o andamento de um projeto importante. Além disso, pode-se atribuir grande parte dos fracassos estratégicos a líderes que falham em analisar a capacidade da organização para executar os planos e também por subestimarem a importância do acompanhamento sistemático das ações e seus indicadores.

A metodologia de gerenciamento da estratégia *Hoshin Kanri* aliada com o gerenciamento da rotina possui um histórico de utilização e registro bem explorado na literatura. Porém, suas aplicações para organizações sem fins lucrativos e com ausência de hierarquias complexas representam novas perspectivas da abrangência do assunto.

Além de ambientes estudantis como grupos de estudos, empresas juniores, centros acadêmicos e de competição, organizações não governamentais de apoio socioeconômico e ambiental também podem alcançar melhores resultados utilizando a metodologia *Hoshin Kanri*. Justamente, um dos maiores desafios de tais organizações é a dependência do voluntariado para atingir as metas definidas. A descrição da aplicação do desdobramento pelas diretrizes até a gestão da rotina apresentada neste artigo mostra possíveis soluções para sincronizar o trabalho de todos os envolvidos e motivá-los para atingir o norte verdadeiro através do entendimento organizacional.

Espera-se que o presente trabalho esclareça dúvidas comuns sobre adaptações do *Hoshin Kanri* e apresente caminhos alternativos pouco explorados por organizações com características semelhantes à entidade estudantil em questão. Impulsionar melhores resultados para outras entidades também pode ser considerado um objetivo deste artigo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Ferramentas de Gerenciamento e Resolução de Problemas

As ferramentas abordadas nos próximos parágrafos abrangem a estratificação de problemas (SWOT, 5 Porquês e Diagrama de Ishikawa), a gestão da solução (Relatório A3 e Quadro *Kamishibai*) e a criação da cultura de mudança do grupo (5S).

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa. O modelo trata das forças e fraquezas em dimensões-chave, como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto e comunicação organizacional (FERREL et. al., 2000, p. 62).

Para Ohno (1997), “O método dos 5 porquês é uma abordagem científica, utilizada no sistema Toyota de Produção, para se chegar à verdadeira causa raiz do problema, que geralmente está escondida através de sintomas óbvios”. A abordagem consiste em se perguntar o porquê de algum fato ter ocorrido. Depois de obtida uma resposta, pergunta-se outras vezes até ser alcançada uma solução que seja a verdadeira causa do problema em questão. O método é denominado 5 porquês, apesar de a análise não se basear em necessariamente apenas cinco perguntas. Pode-se alcançar a causa raiz antes ou depois da quinta questão.

Continuando com as ferramentas de entendimento de problemas, de acordo com Willians (1995), o diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa ou de espinha de peixe, é uma ferramenta simples muito utilizada em qualidade. Kaoru Ishikawa, o criador do diagrama em 1943, utilizava-o em industriais para verificar a dispersão na qualidade dos produtos e processos. O diagrama pode ser entendido como a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para seu aparecimento. Esse método também é largamente utilizado para análise de problemas organizacionais.

Para o gerenciamento dos problemas, o relatório A3 é uma ferramenta que busca estabelecer uma estrutura concreta para implementar a gestão PDCA, ao mesmo tempo que auxilia os autores do relatório a uma compreensão mais profunda do problema, das oportunidades e das novas ideias sobre a forma de enfrenta-lo. O uso desse método facilita a coesão e o alinhamento interno da organização em relação ao melhor curso da ação (SOBEK, 2010).

O Quadro *Kamishibai*, de forma complementar, facilita a identificação rápida usando cartões de diferentes cores para sinalizar o *status* de uma ação. O termo *kamishibai* tem como significado “teatro de papel”, possui origem no século XII e era utilizado para educação das crianças a partir de figuras desenhadas em papéis coloridos, objetivando o ensinamento de forma simples de alguma história (BARROS, 2010).

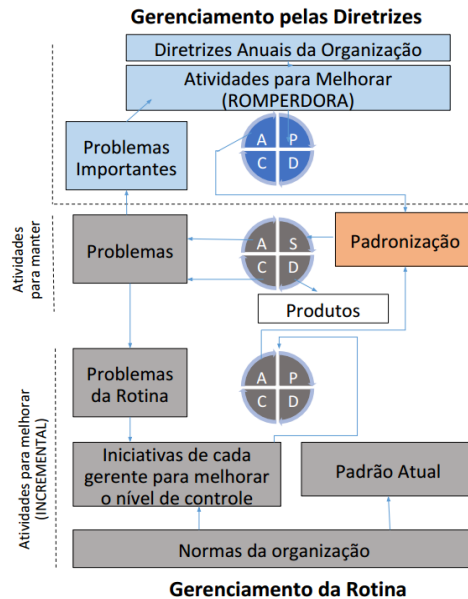
Segundo Naves (2013) o Programa 5S tem como objetivo administrar de forma participativa e melhorar o ambiente de trabalho proporcionando qualidade de vida, qualidade de serviço e facilidade na implantação de outros programas de melhoria

2.2 *Hoshin Kanri* e o Gerenciamento da Rotina

De acordo com Michael Porter (2004), pode-se definir “estratégia” como um conjunto de ações propostas por diferentes segmentos de organizações que buscam competitividade no mercado. O *Hoshin Kanri* é uma das formas existentes para organizações gerenciarem e executarem sua estratégia, sendo uma metodologia que busca encontrar o norte verdadeiro (visão) e desdobrá-lo em objetivos menores, facilmente entendidos e possíveis de serem alcançados em um período de tempo menor. Desdobrar a estratégia corretamente só é possível caso haja um plano com objetivos claros e compreendidos por todos na organização. Para proporcionar o entendimento claro do *Hoshin*, recomenda-se que os objetivos desse sejam apresentados em uma única frase compreendida e assimilada por todos.

O Gerenciamento da Rotina é uma metodologia de qualidade que direciona as pessoas através de metas desdobradas do planejamento estratégico, para atingir resultados e mantê-los por meio de metodologia científica, como o PDCA e SDCA (Plan/Standard, Check, Do e Act). Dessa forma, é possível corrigir anomalias dentro da rotina de trabalho e gerar a melhoria contínua da organização como observado na Figura 1.

Na visão de Campos (2012), o Gerenciamento da Rotina serve para “Implantar cultura de gerenciamento de resultados, conduzindo à análise e à elaboração de planos de ação que assegurem resultados. Esse método permite que profissionais da base sejam capazes de resolver problemas do dia a dia e de minimizar a sobrecarga de supervisores e gerentes. Utilizada para garantir os resultados esperados de cada processo, a solução propicia bens e serviços aos clientes com qualidade, custo e prazo acordados. Esse tipo de gerenciamento é fundamental para assegurar a melhoria contínua da organização, bem como atingir a Garantia da Qualidade, de fundamental importância para vários setores empresariais”.



Fonte: Adaptado de CAMPOS, 2004.

Figura 1 – Relação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e da Rotina

Esses dois tipos de gerenciamento se relacionam através da padronização. O objetivo do Gerenciamento pelas Diretrizes é modificar os padrões de trabalho para alcançar os resultados necessários. Além disso, existem dois tipos de melhorias: a incremental (dentro do Gerenciamento da Rotina) e a rompedora (dentro do Gerenciamento pelas Diretrizes) (CAMPOS, 1996).

3. Desenvolvimento

A metodologia usada para a construção do artigo seguiu o raciocínio de um estudo de caso. As análises e discussões aconteceram no modelo de um projeto teórico, através de reuniões semanais para discussões do tema específico, embasadas pelo livro Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia (Campos, 2002).

Aliado à leitura, conduziu-se uma análise desde o planejamento estratégico até a gestão da rotina do grupo por meio de diversos indicadores auditados semanalmente, como o 5S, *Kamishibai* e indicador de envolvimento, com o objetivo de entender a conexão entre o *Hoshin Kanri* com o gerenciamento da rotina.

3.1 GLean

O GLean – Grupo de estudos em Lean – é uma entidade estudantil ligada ao departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – que fornece aos estudantes, por meio de conhecimento teórico e prático, um ambiente de estudos com foco na filosofia enxuta, nascida no cenário pós Guerra no Japão, junto ao Sistema Toyota de Produção.

O Grupo foi criado em 2006 e inicialmente era formado por quatro alunos e um professor tutor. Naquele momento, o grupo só realizava as tarefas julgadas necessárias para a sua existência e não havia preocupação com a organização interna. No ano seguinte, tentou-se estruturar a equipe de forma departamental, porém o modelo não apresentou sucesso. Somente em 2009 o grupo realizou seu primeiro Planejamento Estratégico com a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e Canvas. Além de atividades para o decorrer do ano, também foram estruturados missão, visão e valores.

Atualmente, o Planejamento Estratégico é feito pela metodologia *Hoshin Kanri* e o gerenciamento é realizado pela metodologia A3. Além disso, não existem mais departamentos no GLean, cada processo tem um *Shusa* – responsável – e a estrutura do grupo é horizontal, havendo apenas os cargos de Vice-Líder, Líder e Gerente de Projetos.

3.2 Planejamento Estratégico no GLean

O planejamento estratégico do GLean é baseado no *Hoshin Kanri* ou gerenciamento pelas diretrizes. Esse segue uma linha lógica para a resolução e desdobramento dos problemas estratégicos do grupo, que será abordada adiante.

O Planejamento Estratégico começa com a revisão do que foi feito nos últimos planejamentos do GLean, para que todos os membros entendam os motivos que levaram o grupo a ser da forma como é no momento. A revisão se estende até que se chegue ao que foi feito durante o ano anterior, sendo recapituladas todas as conquistas alcançadas para atingir o *Hoshin* proposto.

Após a compreensão da história do grupo, é preciso compreender a identidade, o motivo da existência e o que move todos os membros em direção a um objetivo comum. O que se traduz em revisar os valores, missão e visão do GLean.

O processo de revisão é feito analisando-se como é a equipe no momento. Cada membro opina sobre o que deve ser mudado no Grupo de forma justificada e a mudança só ocorre quando todos concordam com o que foi proposto. Esse pensamento de se ouvir todas as pessoas, a partir da ideia de que todos têm a mesma voz na decisão, tem origem japonesa e é chamado de *nemawashi*, que tem como significado consenso prático.

Com o objetivo de saber onde se quer chegar, é preciso entender primeiro onde o grupo se encontra na busca de seus objetivos. Nesta análise são usados a pesquisa de clima, a matriz SWOT e o diagrama de Ishikawa em conjunto com a ferramenta 5 Porquês.

A pesquisa de clima busca, por meio de perguntas respondidas por todos os membros no final do semestre, entender se o grupo está caminhando no rumo correto estrategicamente e medir como está o clima dentro do GLean. Isso serve posteriormente de insumo para a extração dos problemas prioritários do grupo e para as análises posteriores que culminam no novo *Hoshin*.

As perguntas são divididas em sete grandes grupos: orientação, *stakeholders* externos, conhecimento, gestão interna, estratégia, ambiente e pessoal.

Através dos insumos da pesquisa de clima, é possível enxergar os maiores problemas do Grupo e por meio da matriz SWOT fazer a análise interna, que é dividida em forças e fraquezas, e a análise externa, dividida em oportunidades e ameaças.

A partir da análise interna, é possível clarificar o que o grupo possui de forte e fraco. As forças são as características essenciais que a equipe tem e devem ser mantidas, enquanto que as fraquezas são os pontos que necessitam de planos de melhoria.

A análise externa simplifica a forma de enxergar o que mais influencia o grupo positivamente e negativamente. As oportunidades podem ser vistas como formas de expandir o nome do GLean e as ameaças são tudo aquilo que pode colocar a existência do grupo em risco.

Já identificados os problemas prioritários, ou seja, aqueles que são estratégicos ao Grupo, o objetivo se torna a encontrar suas causas raízes. É usado o diagrama de Ishikawa para esse fim, com o auxílio do método dos 5 porquês.

Como mencionado anteriormente, inicialmente se analisa a pesquisa de clima, é feita a análise SWOT e identificados os problemas estratégicos. Nessa fase, consegue-se ter um bom panorama do que está afetando o Grupo, ainda que de forma dispersa e ramificada. Em seguida,

é feita a clusterização dos problemas ou pontos que se desejam melhorar, juntando-se problemas que são parecidos ou que podem ser tratados de maneira similar. Com os clusters identificados, são construídas em grupo metas que os membros possam resolver. Dessa forma, cada cluster deve possuir uma meta macro a partir da qual surgem as metas globais.

3.3 Aplicação da Metodologia do *Hoshin Kanri*

O *Hoshin* é criado a partir das metas globais. Precisa-se criar, então, a condição alvo global, que abrange os pontos das metas de uma forma mais qualitativa e que seja de fácil entendimento para o grupo todo. No GLean, o *Hoshin* tem previsão de ser atingido em um ano e, quando esse período se encerra, deve-se ter atingido todos os seus pontos, assim como todas as metas globais.

Para o *Hoshin* ser atingido, é necessário um planejamento que conduza as ações do Grupo em direção ao Estado Futuro. Ocorre, portanto, uma polarização de cada assunto que o *Hoshin* traz, havendo um desdobramento nos seus temas, os quais estão diretamente ligados com as metas globais. Cada tema é tratado por uma A3. O método de planejamento A3 é uma prática consolidada por praticantes *lean* e é frequentemente utilizada no GLean. Cada A3 criada tem um tema que será semelhante aos clusters desenvolvidos anteriormente. Esses clusters possuem vários pontos que foram condensados, e que, nesse momento, são analisados individualmente e considerados pela A3. A partir desses pontos, é criado o plano de ação da mesma. Para garantir que o processo tenha ocorrido de maneira correta, analisa-se o plano de ação e é feita a reflexão sobre a obtenção de seus resultados.

3.4 O Gerenciamento da Rotina no GLean

A proposta do gerenciamento da rotina do GLean é tornar fácil e rápida a visualização e o entendimento das atividades como mostrado na Figura 2, de tal forma que os membros frequentadores da sala possam acompanhar o andamento do grupo. A gestão visual tem por objetivo trazer os problemas à tona para que todos exerçam a liderança, questionem e busquem compreender a causa raiz que está por trás desses para, então, terem êxito com as contramedidas. Todos os meios gerenciáveis na rotina estão expostos nas paredes da sala.

Atualmente, o gerenciamento é realizado através do Indicador de Envolvimento. Semanalmente, o envolvimento individual dos membros com o Grupo é avaliado pela liderança seguindo critérios pré-estabelecidos e permanece constantemente à mostra.



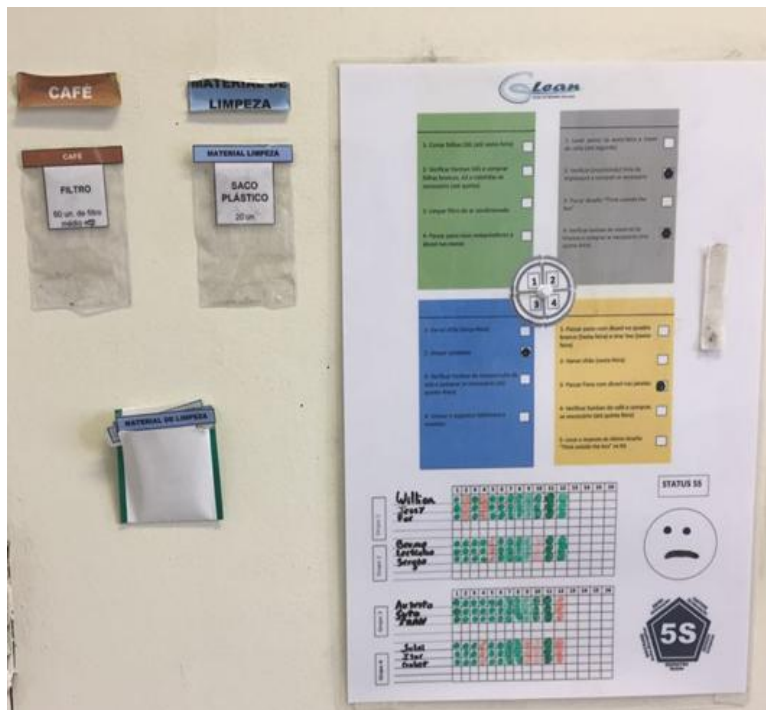
Fonte: Autoria própria, 2017
Figura 2 - Parede da Sala

Para fazer controle do mesmo são utilizadas algumas ferramentas. Uma delas é o Quadro *Kamishibai* (Figura 3). Este é utilizado para acompanhar em formato binário o andamento de uma atividade. No GLean, são acompanhadas as A3 estratégicas e os Cumbeucas de Estudos Direcionados. O cartão verde simboliza quando as atividades designadas para a semana foram cumpridas, enquanto o cartão vermelho simboliza que alguma ação prevista não foi realizada ou não foi marcada como concluída na A3.



Fonte: Autoria própria, 2017
Figura 3 - Quadro *Kamishibai*

Além dessa ferramenta para controle, existe também o 5S do GLean. Este se resume a uma lista de atividades de limpeza e organização que devem ser feitas semanalmente pelos membros do Grupo para que a estrutura interna seja mantida limpa e organizada e que a equipe trabalhe e estude em um ambiente confortável.



Fonte: Autoria própria, 2017

Figura 4 - 5S 2017

O 5S é também uma ferramenta visual, criando o senso de urgência dentro do Grupo, pois quando há alguma não-conformidade, essa é exposta para os outros membros, que podem acompanhar o desempenho semanal ao longo do semestre, como mostrado na Figura 4.

Para gestão de pessoas, o Quadro de Horários controla a permanência em sala dos membros nos horários definidos no início de cada semestre. Busca-se a distribuição de forma a abranger o maior número de horas possível, de preferência sem deixar membros novos sozinhos. A pretensão é estar disponível para procuras externas ao grupo e incentivar o compartilhamento de conhecimento entre os membros. Além disso, a permanência na sede também incentiva a auditoria das atividades expostas na gestão visual.

Como gestão visual, também existe o Banco de Ações, representado na Figura 5, é o desdobramento das atividades dos membros. Dentro da carga horária recomendada de 20 horas semanais, as ações são divididas em processos, A3 estratégicas, Cumbucas de Estudos Direcionados e atividades pessoais (incluem-se leituras e reuniões). Cada item possui uma cor específica e, seguindo orientações que visam ao desenvolvimento dos membros e ao procedimento padrão de preenchimento, deve-se distribuir as atividades individuais. Por estar exposto na parede, todos os membros acompanham o que os outros fazem.



Fonte: Autoria própria, 2017

Figura 5 - Banco de Ações

A fim de se manter coerência nas entregas de atividades, a Planilha de Controle de Prazos (Figura 6) foi criada no primeiro semestre de 2015. Sua função é avaliar se as mesmas que não estavam ligadas diretamente com o Indicador de Envolvimento estão sendo feitas dentro do prazo estabelecido. Esta demanda surgiu porque se notou no grupo um constante atraso na entrega de tarefas/atividades.

Legenda	1- Realizado no prazo													
	2- Realizou mas fora do prazo estabelecido													
	3- Falta ou "Não Fez"													
Atividade	DeadLine	Responsável	Membros											
			William	Suleiman	Jéssica	Henrique	Lucas	Daniel	Débora	Bruno	Sérgio	Augusto	Ana	JHS
Pagamento reembolso PE	18/03	Holstak												
Alteração do texto padrão Link	1/4/2016	Ana												
Feedbacks do vídeo	30/03	Ana												
Destaque do mês (março)	3-Mar	Henrique												
Planilha controle de livros	5-Apr	Sérgio												
Pagamento reembolso Fórum D	17/04	Holstak												
Destaque do mês (Agosto)	5-Sep	William												
Ideias para Artigos	6 - Sep	Augusto												

Fonte: Autoria própria

Figura 6 - Planilha de Controle de Prazos do Glean

O objetivo da planilha é criar um senso de urgência para a realização das atividades, dando suporte ao gerenciamento da rotina do dia a dia.

Por fim, um acompanhamento mais próximo dos membros também precisava ser feito. Como o objetivo final do grupo é o conhecimento gerado pelos membros e sabendo que isso só ocorre se a equipe tiver membros trabalhando corretamente e motivados, não se pode permitir acompanhamentos de processos isolados e esporadicamente. Sendo assim, faz-se o acompanhamento individual de cada membro. O processo é chamado de Reunião de Padrinho, em que um membro mais velho (padrinho) audita um membro mais novo (afilhado) em pontos-chave. Esses pontos-chave abordam processos e projetos em que o afilhado participa, como também a sua motivação dentro do grupo. Os pontos levantados nessa reunião são levados para uma segunda reunião com todos os padrinhos. Nessa, são discutidos pontos críticos e atitudes são tomadas para corrigir esses problemas.

3.5 Relações do Gerenciamento da Rotina no GLean com o *Hoshin Kanri*

As formas usadas pelo GLean para relacionar a Gestão da Rotina com o *Hoshin Kanri* são o Quadro *Kamishibai*, a Reunião Geral e a padronização das ações da A3 por meio dos processos.

O Quadro *Kamishibai* é um recurso de visualização rápida do andamento das ações relevantes ao *Hoshin*, descritas nas A3 estratégicas. Esse faz a comunicação intermediária entre os passos que levam a equipe à condição futura e ao *Hoshin*. Para compor o indicador de envolvimento, o líder considera as atividades da A3, mas usa o *Kamishibai* para refletir a situação real para todo o grupo. Os membros têm a oportunidade de entender rapidamente que há um obstáculo para que o *Hoshin* seja atingido e que contramedidas devem ser planejadas e realizadas.

A compilação final do *Kamishibai*, 5S, quadro de horários, planilha de controle de prazos e banco de ações é feita pelo líder e transformada no indicador de envolvimento. Quando o membro não cumpre uma das suas tarefas na semana, ele desce no indicador para amarelo e se falhou duas vezes desce para vermelho. Esse indicador é visual para que todos saibam rapidamente como está seu desempenho na semana e assim é possível aumentar o senso de urgência e a conscientização geral do grupo.

O maior problema do indicador de envolvimento é que esse sintetiza a parte estratégica do grupo pelo *Kamishibai* e a parte do gerenciamento da rotina através dos demais insumos e isso faz com que as contramedidas sejam difíceis de serem tomadas, pelo fato de o indicador simbolizar dois conceitos diferentes que deveriam ter duas saídas diferentes.

Atualmente, o grupo está reestruturando a forma como é feito o planejamento estratégico e os indicadores são fundamentais para que seja possível encontrar os problemas prioritários e, conseqüentemente, chegar ao *Hoshin* que guie o GLean para a melhoria contínua.

A Reunião Geral é uma reunião semanal que acontece ao longo do semestre, envolve todos os membros do grupo e tem duração de cerca de uma hora. Atualmente, a Reunião Geral não possui um cunho estratégico, servindo mais como forma de repasse de informações entre os membros. Isso é considerado um déficit para o grupo, que visa reestruturar o modo como a reunião acontece, trazendo para essa os resultados do indicador de envolvimento e do banco de ações, para que seja feita uma reflexão sobre a aproximação dos resultados semanais em relação ao *Hoshin*.

Os processos seguem sua padronização, que é revista a cada ciclo que se encerra no GLean. Dessa forma, no final de um semestre, a padronização já existente recebe as melhorias que foram aplicadas durante o seu decorrer. No início do semestre seguinte, essa padronização serve de insumo principal para a execução do processo. Além dessa comunicação entre os semestres, às vezes surgem problemas ou melhorias estratégicas relacionadas a esses. Essas questões são trazidas no Planejamento Estratégico e são alocadas nas A3 estratégicas como uma etapa do plano de ação. Essas ações são, então, executadas pelos membros da A3 estratégica juntamente com as pessoas envolvidas no processo. Assim, ao final do semestre, quando é rodado o SDCA, essas ações também entram na padronização do processo.

Pode ocorrer, também, a criação de novos processos ou até mesmo uma reformulação inteira desses através de uma A3 estratégica. Quando é verificado, durante um Planejamento Estratégico, um problema ou melhoria estratégica de grandes proporções que só poderiam ser resolvidos por um número maior de membros, é criada então uma A3 estratégica dedicada à criação ou reformulação de um processo através do PDCA. Quando essa A3 é encerrada ao final do semestre, cria-se então a padronização para que o processo seja executado no semestre posterior. Assim, a A3 estratégica deixa de existir e o processo é criado ou reformulado.

4. Conclusão

O Planejamento Estratégico é muito importante para o GLean, pois estabelece o *Hoshin* do grupo, que por consequência guia todas as suas ações durante o ano. Através do *Hoshin*, são criadas as A3 estratégicas que serão responsáveis por lidar com os problemas prioritários do grupo, enquanto os pequenos problemas serão avaliados pelo Gerenciamento da Rotina.

No GLean, a ferramenta que conecta a parte estratégica com a parte da rotina é o quadro *Kamishibai*, responsável por auditar as ações estratégicas. O quadro também serve como insumo para o Indicador de Envolvimento, que faz parte da Gestão da Rotina. Outra forma de conectar o *Hoshin* com o gerenciamento da rotina é através da Reunião Geral. Porém, acredita-se que essa não é feita da maneira adequada atualmente e um próximo passo para reverter essa situação é trazer resultados do Indicador de Envolvimento e do Banco de ações para a Reunião Geral, de modo a torná-la mais estratégica.

Pode-se perceber que, mesmo em um ambiente acadêmico, sem fins lucrativos e hierarquias, é possível desdobrar as estratégias até chegar ao nível operacional em que todas pessoas saibam como suas ações do dia a dia impactam no *Hoshin* da organização.

Acredita-se que pela ausência de indicadores estratégicos quantitativos o processo de Auditoria no Gerenciamento da Rotina possa ter sido prejudicado, sendo assim sugere-se para próximos trabalhos que o *Hoshin Kanri* do GLean passe por um processo de desdobramento mais refinado, fazendo uso de indicadores estratégicos quantitativos durante seu período de vigência.

Referências

- BARROS, J.** *Metodologia Kamishibai*. Disponível em: <<http://engenhariadeproducaoindustrial.blogspot.pt/2010/12/metodologiakamishibai.htm>>. Acessado em: 20 jun. 2017.
- CAMPOS, V. F.** *Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)*. 4. ed. Minas Gerais: Nova Lima, 1996.
- CAMPOS, V. F.** *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- NAVES, P.V.P.** *Aplicação dos conceitos de 5S em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de móveis e seus impactos na racionalização de recursos*. Goiânia, 2013.
- OHNO, T.** *O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- PORTER, MICHAEL.** *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Brasil: Elsevier Brasil, 2004.
- ROBSON GOUVEIA.** Desdobramento da estratégia e gerenciamento diário sob a ótica Lean. 2013. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/228/desdobramento-da-estrategia-e-gerenciamento-diario-sob-a-otica-lean.aspx>>. Acesso em: 08 set. 2017.
- SOBEK II, D. K.; SMALLEY A.** *Entendendo o pensamento A3: um componente crítico do PDCA da Toyota*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- WILLIAMS, RICHARD L.** *Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa*. 1ª edição, Rio de Janeiro Ed.: Campus, 1995.
- ZIARESKI, A.** *O Programa 5S como Método de Organização*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/programa-5s-scomo-metodo-de-organizacao/58509>>. Acesso em: 20 de jun. 2017.