

# HOSHIN KANRI – DESDOBRANDO A ESTRATEGIA EM SUA ORGANIZACAO

Cid F. Lopez

*Policy Deployment, Zielentfaltungs process, Hoshin Kanri, Desdobramento da Estratégia ou Desdobramento de Metas*, o que há em comum entre estas palavras?

Apesar de escritas de formas tão diferentes e, em suas respectivas culturas, significarem o mesmo, carregam algo mais em comum: a dificuldade de serem colocadas em pratica de forma sistêmica e consistente.

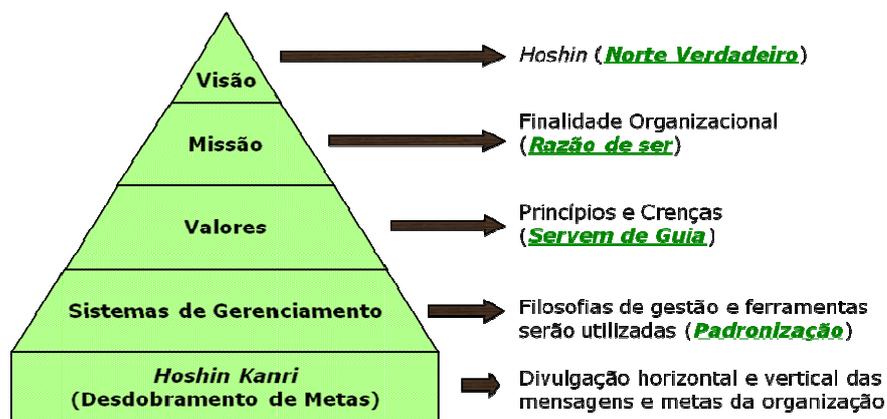
Não há duvidas que nas culturas mais disciplinadas, em especial naquelas que prezam o planejamento consistente, a execução que cumpre os prazos acordados, o controle sistêmico e a padronização das boas práticas como conduta de gestão, o sucesso da aplicação dos conceitos do *Hoshin Kanri* é mais freqüente.

Mas afinal, o que o simbolismo japonês esconde por detrás destas duas palavras: **Ho – direção, shin – agulha, Kan – controle, ri – lógica/razão**. Apesar de um significado simples, poucas são as organizações que tem seu norte verdadeiro, o *Hoshin*, definido claramente, divulgado e conhecido dentro da organização, servindo de guia para cada uma das ações estratégicas da empresa. Além disto, falta por vezes a sistemática de controle do desdobramento da estratégia, bem como a lógica para acompanhar os resultados.

Erro fatal de muitas organizações é desdobrar a estratégia antes que a chamada “casa Hoshin” esteja construída de forma consistente e lógica. Como desdobrar a estratégia se a empresa não sabe para onde vai?

Assim alguns pré-requisitos são fundamentais para garantir o sucesso do processo de desdobramento da estratégia, e os mesmos garantem a solides da casa *Hoshin*:

A estrutura da casa *Hoshin*



1. **Qual nosso *Hoshin* ou Visão** – será o guia para a organização. A cada ação deve-se perguntar se a mesma esta alinhada com a visão de futuro da organização. Ela representa o norte verdadeiro da bussola.
2. **Qual a nossa Missão** – e a razão de ser da empresa. Deve externar a todos quais os objetivos voltados a resultados, funcionários, comunidade, clientes e colaboradores.
3. **Quais são nossos valores** – eles guiarão cada uma das ações. Não basta descrevê-los e colocá-los na parede, mas e sim fundamental, que sejam realmente praticados por todos os níveis da organização.
4. **Como vamos gerir nossos processos** – quais os sistemas de gestão que serão praticados. Teremos os conceitos do Lean como base de nosso sistema de gestão?

Estes quatro pontos darão a sustentação para a aplicação de um processo de desdobramento da estratégia estruturado com maiores chances de ser bem sucedido.

Todavia, este é apenas o início de um processo sistêmico de *Hoshin Kanri*. Outros pontos devem ser tomados em consideração para que o processo possa ser conduzido e tenha sustentabilidade.

Todos os processos nas organizações são geridos por pessoas, e não raramente nos esquecemos de perguntar **se o perfil dos colaboradores é o mais adequado**. O papel da liderança é elemento fundamental no processo de desdobramento da estratégia e na busca de resultados através de metas alinhadas ao norte verdadeiro.

Assim, líderes maduros para a função, formadores de opinião, com foco em resultados, trabalhando em equipe e que tenham prazer em estar no *gemba* são aqueles que devemos escolher. Em outras palavras, devemos buscar e formar os chamados gestores lean.

Estes gestores são aqueles que estão abertos a enxergar com os olhos de outras pessoas, que sabem fazer perguntas e que, portanto, optam por perguntar a seus colaboradores o que eles acham a respeito de um problema, ao invés de simplesmente dizerem “façam assim”.

O processo de *Hoshin Kanri* é por principio democrático. Ele torna comum as informações, desde a alta gestão até o *gemba*, e todos sem exceção, devem entender a mensagem bem como de que forma podem colaborar para alcançar as metas definidas.

Para que as informações sejam divulgadas e geridas, um sistema adequado de **gestão visual** deve ser definido e implementado. Ele levará, com um linguajar adequado, as mensagens, metas e os resultados alcançados a cada nível da organização, será a

ferramenta que permitirá o acompanhamento dos resultados no *gemba*, além de permitir um trabalho em time sempre com informações reais e atualizadas.

O processo de gestão visual deve tomar em conta algumas características básicas: linguajar adequado a cada nível da organização, visualização padronizada, em local de fácil acesso em formato agradável de leitura. Da gestão visual devem constar apenas as informações mais importantes, sempre atualizadas nas datas acordadas devendo as mesmas serem geridas com uma metodologia padrão de análise e solução de problemas.

Como garantia deste método padrão, tenham o **PDCA e a metodologia A3 como ferramentas de trabalho**. Evitem a falta de disciplina característica de varias culturas, onde o PDCA que se constitui em um pequeno P, um D rápido demais, um C tendendo a zero, e um A que não divulga e nem estabelece as boas praticas como novo padrão. Muitos processos de Hoshin Kanri bem estruturados morrem por falta de ações consistentes e focadas que ataquem as verdadeiras causas raízes dos problemas.

Além de um PDCA eficaz, o uso da metodologia A3 para os projetos mais importantes garantirá que o foco não seja perdido, que o caminho entre a situação atual e a futura seja de conhecimento de todos, bem como que as principais ações sejam discutidas e que métricas adequadas sejam acompanhadas para checar o rumo.

Por último, não podemos nos esquecer que a sistemática de desdobramento de metas é um processo dinâmico, sujeito não somente a variáveis que estão sob nosso controle, mas também a muitas que estão parcialmente ou totalmente fora de nosso comando. Desta forma, devemos encará-lo como um grande PDCA com etapas a serem cumpridas de forma lógica, e que, portanto trata-se de um processo de melhoria continua.

Cumpridos os pré-requisitos apresentados acima, podemos sugerir uma lógica disciplinada como alternativa para um processo consistente de desdobramento da estratégia:

1. Input estratégico – garanta que as metas estratégicas sejam discutidas pela alta gestão e que desçam para o restante da organização após exaustivas e democráticas discussões.
2. Harmonize as metas estratégicas – garanta antes das próximas etapas que os grandes conflitos de interesse foram resolvidos.
3. Desdobre verticalmente – através de um processo democrático em que a alta gestão deve estar aberta a sugestões e modificações vindas do *gemba*, desdobre as metas verticalmente dentro da empresa.
4. Desdobre horizontalmente – neste processo mais complicado que o vertical já que os conflitos entre áreas se manifestam, cuide para que a gestão esteja preparada para administrar e resolver os mesmos.

5. Coordene e sincronize – os procedimentos três e quatro exigirão que uma revisão geral seja realizada com vistas a garantir que o norte verdadeiro esta sendo seguido.
6. Garanta a qualidade das metas – elas devem ser SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, realizáveis e tangíveis)
7. Operacionalize e acompanhe – através de um sistema de gestão visual adequado e do uso do PDCA e metodologia A3 acompanhe as ações voltadas a atingir as metas negociadas.
8. Visualize – mantenha informações sempre atualizadas e disponíveis. Percorra os quadros de gestão no *gemba* com frequência, faça perguntas, elogie e divulgue as boas práticas.
9. Realize revisões gerenciais – a alta gestão deve com frequência previamente acordada, revisar os principais processos.
10. Reflita a respeito do processo – novamente lembro tratar-se de um processo dinâmico. A melhoria contínua deve sempre ser lembrada como instrumento que lança novos desafios.
11. Coordenação de mudanças – estejam atentos as mudanças de cenário internas e externas. Rediscuta metas e objetivos ajustando-os a novas situações.

### **Reflexão final**

O processo de *Hoshin Kanri* é na sua essência uma metodologia simples e de fácil entendimento. Falta todavia a muitos gestores de empresas a disciplina necessária para que o “ritual” de implantação e execução seja cumprido na sua totalidade.

A tendência que temos em pular etapas, sacrificar o planejamento em detrimento da execução, a baixa disciplina no controle, a falta de uma metodologia padrão de análise e solução de problemas e o “conforto” de alguns gestores em monitorar o processo de suas salas em detrimento de ir ao *gemba*, tem levado descrédito a sistemática de desdobramento de metas.

O sucesso do *Hoshin Kanri* depende basicamente de não esquecermos nunca da importância de sermos verdadeiros **Gestores Lean**.

**11/01/2010**