

Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas

Carla Simão Zampini (UFSCar) csimao@bebidaspiranga.com.br
José Carlos de Toledo (UFSCar) toledo@dep.ufscar.br

Resumo: O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma empresa brasileira fabricante de bebidas. As práticas de melhoria contínua na empresa, implementadas de forma não articulada aos objetivos do negócio e informal, inviabilizando a sua sustentação a longo prazo, foi a principal motivação para desenvolvimento da proposta. O trabalho foi conduzido utilizando-se o método de pesquisa-ação, pois busca uma proposta baseada em problemas reais com ampla participação na busca da solução, por meio de interação entre pesquisadores e membros da empresa. A revisão bibliográfica permitiu identificar alguns modelos para gerenciamento das atividades de melhoria contínua, sendo que cabe às empresas identificarem o que será adotado. A revisão bibliográfica e o diagnóstico obtido, por meio da pesquisa-ação, permitiram o desenvolvimento de uma proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua alinhada aos objetivos estratégicos e às especificidades da empresa. Esta proposta compreende, de maneira sintetizada, quatro elementos-chave: - Formalização do processo de Melhoria Contínua (MC); - Alinhamento às Estratégias da Empresa; - Criação de Ambiente e Motivação para MC e; - Desenvolvimento da Capacidade e Maturidade da MC.

Palavras-chave: Melhoria contínua; Gestão da melhoria contínua; Alinhamento às estratégias.

1. Introdução

As aceleradas mudanças que o mundo empresarial vem sofrendo demandam das empresas novas formas de gestão para sobrevivência do negócio. Conscientes de que a gestão da qualidade não está associada apenas à produtividade, mas a diversos fatores de competitividade (qualidade intrínseca, custos, flexibilidade, prazos, etc), as empresas apresentam-se motivadas à melhoria contínua, implementando atividades que proporcionam o aprimoramento dos produtos, processos e sistemas de gestão, em busca da excelência.

Neste sentido, as empresas vêm implementando atividades que, formal ou informalmente, de modo estruturado ou não, permitem o aprimoramento, a busca pela melhoria do desempenho global e, conseqüentemente, de vantagem competitiva.

Segundo Toledo e Martins (1998), somente a manutenção dos padrões de desempenho não é suficiente para aumentar a capacidade competitiva. É necessário, ainda, que a empresa desenvolva melhorias nos seus atuais padrões de desempenho.

Para Slack *et al* (2002), a habilidade de melhorar continuamente não é algo que ocorre sempre e naturalmente nas empresas. Existem habilidades específicas, comportamentos e ações que precisam ser desenvolvidos conscientemente e gerenciados, para conquistar o melhoramento contínuo sustentável no longo prazo. Merli (1993) destaca que a melhoria contínua será realmente efetiva quando for tratada como prioridade de negócio, difundida em

todos os processos da empresa, contando com o envolvimento de todos os funcionários.

Segundo Caffyn (1999), para que os planos de melhoria sejam conduzidos com sucesso é necessário estarem alinhados aos objetivos estratégicos que fundamentam a vantagem competitiva da empresa.

Entretanto, segundo Mesquita e Alliprandini (2003), é possível identificar, em várias empresas, atividades de melhoria que muitas vezes são intituladas “melhoria contínua”, e que não se pode afirmar que são atividades que buscam a melhoria contínua. Na maioria das vezes estas atividades consistem meramente em aplicações de técnicas e ferramentas da qualidade, porém sem entendimento básico, principalmente dos comportamentos e habilidades necessários, assim como não estão alinhadas à visão sistêmica dos processos da empresa.

Segundo os autores, existe uma carência nas empresas quanto à coordenação das atividades de melhorias alinhadas ao sistema de gestão da qualidade e aos objetivos estratégicos. Desta forma, apesar de sua simplicidade, os programas de melhoria contínua nem sempre são bem sucedidos, e muitas vezes são difíceis de serem sustentados a longo prazo.

Este trabalho objetiva apresentar uma proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma empresa fabricante de bebidas, por meio do método de pesquisa-ação. A empresa objeto de estudo é uma fábrica de bebidas, de grande porte, situada no interior do Estado de São Paulo, com 60 anos de existência.

2. Gestão da Melhoria Contínua

Segundo Bessant *et al.* (1994), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a empresa. Seus pequenos passos, alta frequência e pequenos ciclos de mudanças, vistos separadamente, têm pouco impacto, mas somados no tempo podem ser significativos para o desempenho da empresa.

Slack *et al.* (2002), destaca que a melhoria contínua, diferente da melhoria revolucionária (melhoramento baseado em “inovação radical”), consiste em um processo de mais e menores passos de melhorias incrementais. Enquanto a melhoria revolucionária constitui-se em uma grande mudança, requerendo altos investimentos, a melhoria contínua é realizada de forma gradual e constante, geralmente com pequenos investimentos associados.

Segundo Marshall *et al.* (2003), a base da filosofia do melhoramento contínuo é representada pelo ciclo PDCA. Este é um método utilizado para a promoção da melhoria contínua segundo suas quatro fases. O PDCA praticado de forma cíclica e ininterrupta promove a melhoria contínua e sistemática na empresa, consolidando a padronização de práticas, por meio do ciclo: *Plan, Do, Check, Act*, o que significa: Planejar, Executar, Verificar e Atuar.

Segundo Hyland e Boer (2006), mais recentemente o conceito de melhoria contínua tem evoluído para inovação contínua. Segundo Boer *et al.* (2006), inovação contínua é a capacidade, em termos de desempenho, de combinar efetivamente a eficiência operacional com a flexibilidade estratégica. Em termos de processos, inovação contínua é a capacidade de combinar satisfatoriamente inovação radical e incremental, e, em termos mais operacionais, operações, melhorias incrementais, aprendizado e inovações radicais.

2.1 Aspectos Estruturais para Melhoria Contínua

Jager *et al.* (2004) destacam a importância das organizações focarem na implementação da melhoria contínua, desenvolvendo culturas e estruturas internas que fomentem sua prática, ao invés de apenas dar ênfase às ferramentas e técnicas de solução de problemas.

Bessant *et al.* (2001) sugerem que o desapontamento e o insucesso de programas de melhoria contínua, em muitas organizações, estão relacionados à falta de entendimento da dimensão comportamental, visto que grande parte da bibliografia sobre melhoria contínua não aborda os aspectos comportamentais para a condução deste processo.

Segundo Bessant e Caffyn (1997), as empresas com bom desempenho relacionam seu sucesso às rotinas de gestão e de melhoria com alto envolvimento de todos, mas o estabelecimento das mesmas varia de empresa para empresa, segundo sua capacidade de aprender. Segundo os autores os programas de melhoria contínua nas empresas é um processo de longo prazo, pois no início compreende o entusiasmo, poucas habilidades, o aprendizado básico da sistemática de solução de problemas e a utilização de ferramentas e técnicas relativamente simples e compreensíveis por todos. Para a implementação de programas de melhoria contínua é necessário a integração da geração de idéias com sua implementação, junto ao reconhecimento e premiação, relacionados à medição e registro destas melhorias, permitindo identificar os próximos objetivos e capturar a aprendizagem. Isto requer um longo período para adequação e introdução das rotinas necessárias e aprendizado na empresa.

Os autores sugerem que a cultura para melhoria contínua é desenvolvida ao longo do tempo por meio do estabelecimento das rotinas culturais e mudanças de comportamento, que podem ser estabelecidas segundo cinco diferentes níveis de melhoria contínua, sugeridos pelos autores, conforme ilustrado na Figura 1.

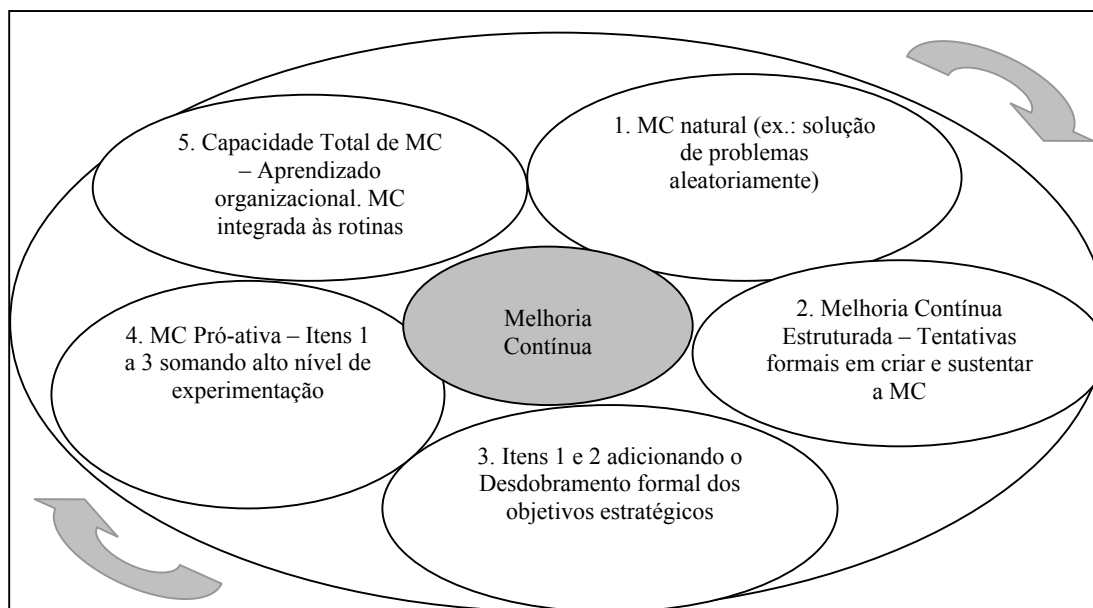


FIGURA 1 – Ciclos de Melhoria Contínua. Fonte: Adaptado de Bessant e Caffyn (1997).

Segundo Bessant e Caffyn (1997), cada nível descrito na Figura 1, está associado à evolução das rotinas e comportamentos, pois a cada nível alcançado, a capacidade ou o

comportamento deve melhorar. A maioria das capacidades utilizadas para categorizar estes níveis está ligada a comportamentos específicos de aprendizagem, podendo classificá-los como níveis de aprendizagem. Os autores afirmam que é correto pensar nos níveis como ciclos, já que um ciclo de aprendizagem depende do outro e assim sucessivamente, e que evidências de aprendizagem podem ser encontradas em cada estágio do ciclo.

Bessant *et al.* (2001) complementam o modelo apresentado na Figura 1 destacando que cada ciclo do processo de aprendizagem compreende diferentes níveis de desenvolvimento das habilidades para melhoria contínua, e que a absorção destes nas empresas, ao longo dos ciclos, é que possibilita a capacidade de melhoria contínua. A classificação destas habilidades pode ajudar as organizações a compreenderem em que estágio se encontram, comparando-se com as demais organizações e com suas necessidades, e como desenvolver um plano para aumentar suas próprias habilidades de melhoria contínua.

2.2 Modelo para Gestão da Melhoria Contínua

O processo de melhoria contínua é um processo cíclico e abrangente que tem como objetivo responder aos fatores externos e internos e anular as forças contrárias ao desenvolvimento do negócio. Para tanto as empresas necessitam criar uma estrutura interna capaz de responder a essas expectativas. Kaye e Anderson (1999) propõem um modelo para gestão da melhoria contínua conforme ilustrado na Figura 2.

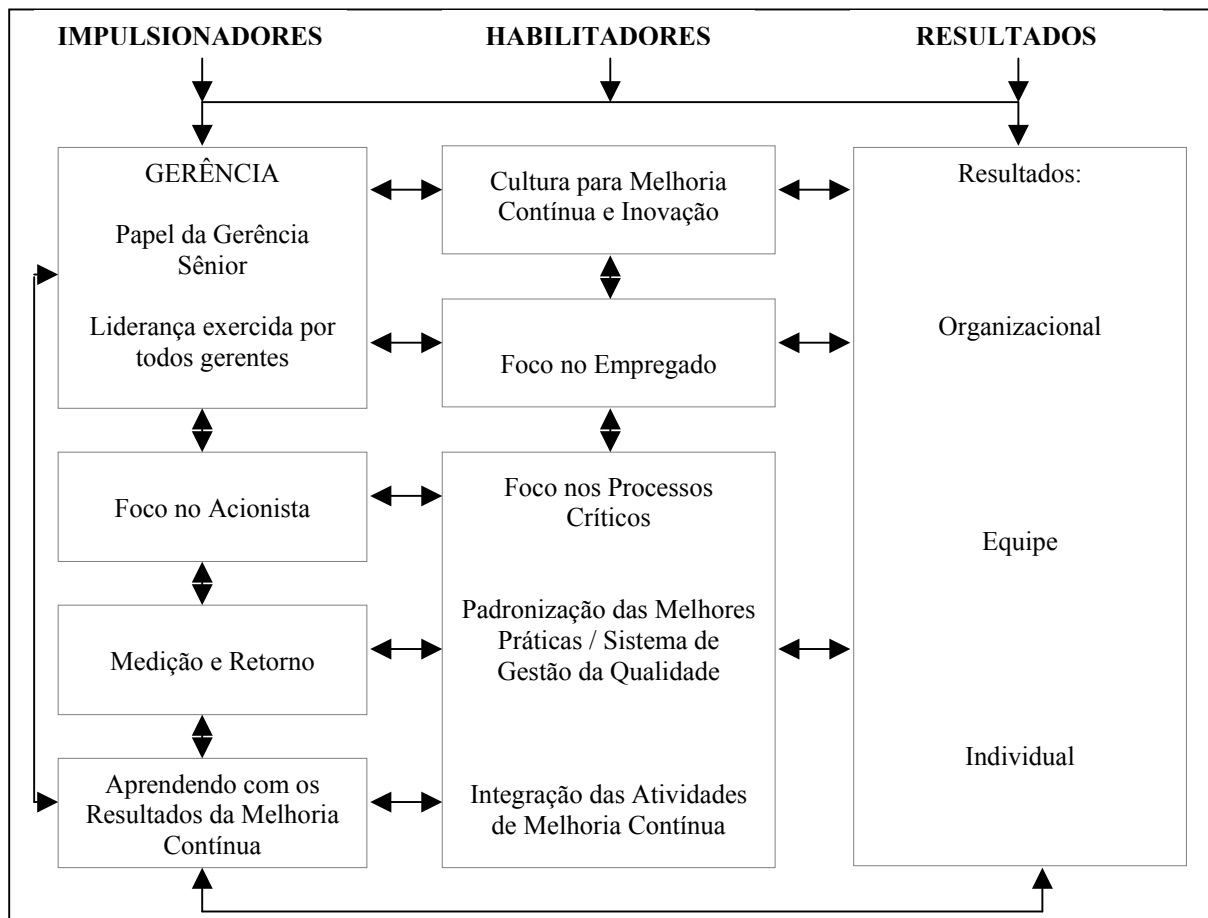


FIGURA 2 - Modelo para Melhoria Contínua. Fonte: Kaye e Anderson (1999).

Segundo os autores este é um modelo representado por fatores impulsionadores, habilitadores e resultados, que permitem um modelo de análise integrada do *status* da melhoria contínua na empresa. Os Impulsionadores são representados pela gerência, pois a gerência sênior e a liderança exercida pelos demais gerentes, com foco nas partes interessadas, em especial acionistas, permitem a sistemática de medição e retorno (*feedback*) e a aprendizagem com os resultados da melhoria contínua. Os autores destacam que a ausência do apoio dos impulsionadores está diretamente relacionada ao insucesso da melhoria contínua a longo prazo. Estes impulsionadores asseguram que a melhoria contínua não é apenas alcançada, mas sustentada ao longo do tempo.

Os recursos Habilitadores são considerados a base neste modelo e consistem em: cultura para melhoria contínua e inovação, foco nos empregados e nos processos críticos, padronização das melhores práticas e integração das atividades de melhoria contínua.

Segundo Kaye e Anderson (1999), grande parte das empresas possui apenas a visão financeira de resultados. Entretanto, o modelo proposto considera que os Resultados podem ser vistos em termos de desempenho organizacional, de equipes e individual.

Os autores afirmam que este modelo permite uma análise integrada do *status* da melhoria contínua na empresa e que o mesmo pode ser classificado como um modelo preparatório ou complementar aos modelos de gestão mais complexos e abrangentes como, por exemplo, o modelo de excelência *Malcolm Baldrige National Quality Award* - Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige* dos Estados Unidos. Este modelo inspirou a criação do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil - PNQ em 1991. O PNQ é o reconhecimento das empresas brasileiras com excelência na gestão, com objetivo de estimular a melhoria contínua da organização, por meio de fundamentos e critérios que orientam as empresas a um modelo sistêmico de gestão para obtenção da excelência do desempenho.

3. Proposta para Estruturação da Gestão da Melhoria Contínua

3.1 A Empresa e seu Sistema de Gestão

A empresa pesquisada é uma engarrafadora e distribuidora de bebidas, localizada no estado de São Paulo. A empresa é certificada nas normas internacionais de Gestão da Qualidade – ISO 9001; da Segurança de Alimentos – ISO 22000; Ambiental – ISO 14001 e de Segurança e Saúde - OHSAS 18001. Estes sistemas estão integrados e compõem o Sistema de Gestão Integrado da empresa.

3.2 Método de Pesquisa

Com base nas características da pesquisa, o método selecionado foi método da pesquisa-ação, pois é uma proposta de pesquisa centrada na análise e solução de problemas reais, com participação do pesquisador em busca de soluções efetivas. Segundo Thiollent (1997), pesquisa-ação é uma proposta de pesquisa mais aberta que tem por objetivo analisar situações complexas e encaminhar possíveis ações. Este método de pesquisa é uma proposta centrada em problemas reais com participação dos atores em busca de soluções efetivas, por isso apresenta caráter participativo, ou seja uma ampla interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada.

Thiollent (2005) afirma que o planejamento de uma pesquisa-ação é muito flexível, contrariamente a outros tipos de pesquisa, e não segue uma série de fases rigidamente ordenadas, pois considera que há sempre um vaivém entre várias preocupações a serem

adaptadas em função das circunstâncias e da dinâmica dos pesquisadores no seu relacionamento com a situação investigada.

3.3 Aplicação da Pesquisa-Ação

Seguindo os passos para a concepção e organização da pesquisa-ação, foi possível diagnosticar em que estágio de evolução da melhoria contínua a empresa se encontra, além de identificar a situação atual das atividades que conduzem à melhoria contínua dos processos. Para tanto, foram realizadas entrevistas com aplicação de questionário semi-estruturado (Anexo A – Questionário para Classificação do Nível de Maturidade Segundo a Evolução da MC) desenvolvido com base na revisão bibliográfica. A aplicação destes questionários compreendeu um prévio agendamento de data e horário entre colaboradores entrevistados e a pesquisadora.

A aplicação dos questionários foi dividida em dois grupos de entrevistados: - Grupo A - colaboradores responsáveis pelas atividades de implementação e manutenção do SGI nas áreas, denominados Facilitadores do SGI (40 entrevistados); - Grupo B - gestores (9 entrevistados). Desta forma, foi possível diagnosticar a situação atual da empresa sob perspectivas e visões em níveis hierárquicos distintos, mas que permitiu concluir a proximidade dos resultados, conforme os dados ilustrados nas Tabelas 1 e 2.

TABELA 1 – Resultados da Aplicação do Questionário (Grupo A): nível percebido da maturidade

Grupo A - Facilitadores SGI					
	Níveis				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Quantidade Respostas	1	10	17	12	0
Representatividade em percentual	3%	25%	43%	30%	0

TABELA 2 – Resultados da Aplicação do Questionário (Grupo B): nível percebido da maturidade

Grupo B - Gestores					
	Níveis				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Quantidade Respostas	0	1	8	0	0
Representatividade em percentual	0	11%	89%	0	0

A análise dos dados nas Tabelas 1 e 2 indica que: segundo os cinco níveis estabelecidos por Bessant *et al.* (2001), nos dois grupos entrevistados a maioria dos colaboradores identificaram o Nível 3 – Melhoria Contínua Orientada para os Objetivos, como o estágio em que a empresa se encontra. Essa foi a consideração de 89% das pessoas no grupo de Gestores e 43% no grupo de Facilitadores do SGI. Entretanto, ao analisar os percentuais no grupo A, é possível afirmar que existe uma proximidade entre os percentuais no Nível 4 (30%) e Nível 2 (25%), o que permite diagnosticar que esta variação pode estar associada à falta de alinhamento entre as ações e conceitos quanto a melhoria contínua nas diversas áreas da empresa, reforçando a necessidade de sistematização. A aplicação do

Questionário também permitiu identificar que para alcançar os objetivos estratégicos, em busca da melhoria contínua, a empresa precisa implementar as práticas de Melhoria Contínua (MC) Pró-ativa como, por exemplo, transmitir autonomia aos indivíduos e grupos para gerenciar seus processos e antecipar-se às possíveis ocorrências de problemas, além de, após bem estruturada e consolidada no Nível 4, buscar a evolução para o Nível 5 - Capacidade Total de MC, principalmente por meio da sistematização da Gestão da MC, considerando a captação e compartilhamento do aprendizado.

3.3 Proposta para Estruturação da Gestão da Melhoria Contínua

Alicerçada na pesquisa teórica e no diagnóstico realizado na empresa, foi desenvolvida a proposta referencial para estruturação da gestão da melhoria contínua na empresa. Esta proposta, apresentada na Figura 4, ilustra quatro elementos-chave para estruturação das atividades de melhoria contínua (MC), tendo como propósito permitir a gestão da MC de forma sistematizada e integrada ao negócio.

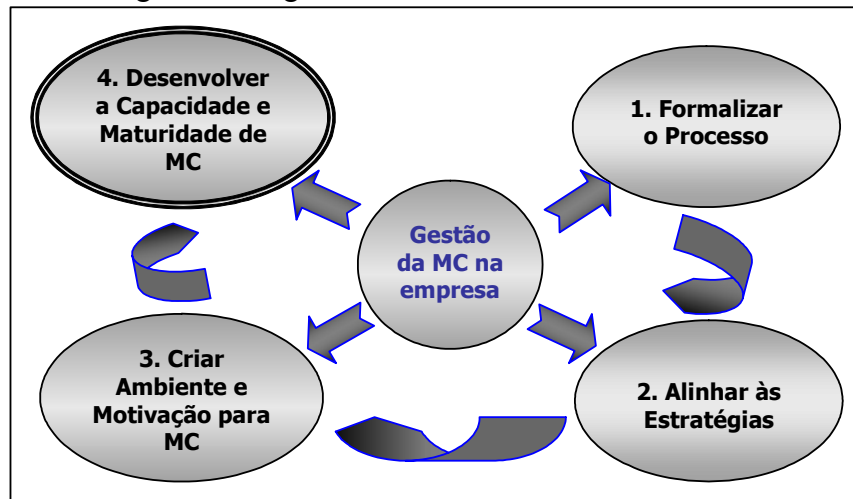


FIGURA 4 – Elementos-chave para Estruturação da Gestão da MC. Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A proposta parte do princípio de que já existe, na empresa, a padronização dos processos, em atendimento a normas internacionais como, por exemplo, a NBR ISO 9001, assim como um planejamento estratégico estruturado com estratégias, objetivos e indicadores de desempenho desdobrados por todos os níveis da empresa.

Desta forma, foram identificados quatro elementos-chave a serem implementados para estruturar e integrar a gestão da MC às estratégias de negócios na empresa. Estes elementos-chave compreendem:

- 1. Formalizar o processo: primeiramente a gestão da melhoria contínua deve ser caracterizada como um processo, identificando objetivos, responsáveis, estrutura, padronização e formalização de acordo com os requisitos do SGI da empresa. Esta formalização é pré-requisito para que as atividades de gestão possam ser desenvolvidas de maneira estruturada e organizada.

Recomendação: designar a um departamento específico a responsabilidade de coordenar este processo de gestão da MC. Sugere-se o SGI, departamento responsável pela Coordenação do Sistema de Gestão Integrado que se reporta diretamente ao Diretor Superintendente, uma vez que este departamento é responsável pelos Programas de Ações

Corretivas e Ações Preventivas requeridos na norma ISO 9001 e no SGI, no item Melhoria Contínua, além de outros Programas como a Auditoria Interna do SGI e a coordenação das participações em Prêmios de Qualidade da Gestão, que objetivam a melhoria do sistema de gestão integrado, em busca da excelência em gestão.

Entende-se que a centralização destas atividades em um departamento específico, viabilizará a implementação dos demais elementos-chave propostos, conforme Figura 4, além de assegurar a manutenção desta estruturação, como já ocorre para outros processos na empresa.

- 2. Alinhar às estratégias: compreende a análise da situação, identificação de problemas e/ou oportunidades, alinhados às estratégias da empresa, para então definir os principais objetivos e consequentes indicadores de desempenho. Na sequência, assim como é realizado para outros processos e áreas na empresa, elabora-se o Plano de Ação, considerando os conceitos de 5W e 2H (*What* - O que, *Why* - Por quê, *Who* - Quem, *Where* - Quando, *When* - Onde, *How* - Como e *How much* - Quanto Custa), que é monitorado ao longo do ano. Desta forma, o processo de gestão da MC alinha-se à arquitetura do Planejamento Estratégico, integrando-se de forma estruturada aos negócios da empresa.

O acompanhamento das ações propostas no Plano de Ação, assim como dos resultados dos indicadores de desempenho, resulta na proposição de ações preventivas ou corretivas quanto ao atendimento das metas definidas para o alcance dos objetivos alinhados às estratégias da empresa.

Recomendação: identificar os indicadores relevantes deste processo de gestão da MC (segundo metodologia adotada na empresa, são indicadores de alto ou médio impacto ao negócio) e inserir os mesmos no monitoramento e análises mensais realizadas nas reuniões gerenciais. Identificar, nas demais áreas e processos, indicadores relacionados aos projetos de melhoria contínua definidos para o ano e estruturar apresentação dos mesmos junto à área responsável pela coordenação da gestão da MC, no caso, a área recomendada é o SGI.

- 3. Criar ambiente e motivação para MC: motivar os colaboradores para melhoria contínua, de forma que as atividades que buscam a MC dos processos tornem-se rotinas, constituindo mudanças de comportamento, criando ambiente e propiciando a cultura da MC. Pois, de acordo com diversos autores citados na revisão bibliográfica, como Bessant *et al.* (2001) e Caffyn (1999), a cultura para melhoria contínua é desenvolvida ao longo do tempo, por meio do estabelecimento das rotinas e da obtenção de mudanças de comportamento.

Segundo Bessant e Francis (1999), uma importante característica de qualquer sistema de melhoria contínua é o *feedback*, por meio de alguma forma de reconhecimento, para motivar o funcionário e reforçar o comportamento organizacional.

Portanto, este elemento-chave requer a implementação de programas de reconhecimento e recompensa. Deve ser estabelecido e disseminado para toda a empresa um padrão que estabeleça os critérios para reconhecimento e recompensa dos colaboradores e/ou equipes responsáveis pela melhoria implementada e/ou alcance dos resultados estabelecidos.

Recomendação: para efetividade deste processo têm-se como requisitos mínimos o comprometimento da Direção, Gerências e Coordenações quanto a disponibilização de recursos humanos e financeiros. Portanto, recomenda-se sensibilizar e validar junto a esta liderança a disponibilidade dos colaboradores para o trabalho em equipe e de recursos

necessários para condução das ações, como, por exemplo, para treinamentos, testes, experimentações, *benchmarking*; salas, equipamentos, materiais, assim como contratação de auxílio externo como consultorias quando necessário, além da política de reconhecimento e recompensa.

Além disto, elaborar um Programa padronizando os critérios de reconhecimento e recompensa, segundo requisitos de documentação do SGI. Outra ação recomendada é a identificação de indicadores de desempenho relacionados às atividades de melhoria contínua nas diversas áreas e processos da empresa, e a inserção destes no Programa de Participação nos Resultados, com o objetivo de sensibilizar e motivar o comprometimento dos colaboradores com as atividades de melhoria contínua.

- 4. Desenvolver a capacidade e maturidade de MC: este quarto elemento-chave identificado na proposta é o elemento de destaque conforme ilustração na Figura 4, pois conforme explorado na revisão bibliográfica e analisado na empresa, por meio da aplicação de questionário semi-estruturado (Apêndice A), é necessário identificar em qual nível, segundo a evolução da melhoria contínua, a empresa se encontra, de acordo com os comportamentos evidenciados na prática, pois tal análise indicará as diretrizes necessárias quanto à capacitação dos colaboradores em busca da capacidade total de MC.

Alguns autores estudados na revisão bibliográfica, como Bessant *et al.* (2001), Caffyn (1999), destacam que as empresas devem definir a estratégia para o desenvolvimento da melhoria contínua considerando os comportamentos que necessitam ser reforçados, assim como os novos a serem introduzidos e integrados. Este processo é fortalecido pela identificação das habilidades particulares que possam facilitar o desenvolvimento dos mais avançados comportamentos de melhoria contínua.

Portanto, este elemento da proposta para estruturação da gestão da MC na empresa requer a análise frequente dos comportamentos praticados na empresa em relação aos comportamentos desejados, segundo a revisão bibliográfica de Bessant *et al.* (2001). Desta forma é possível definir as ações necessárias em busca do Nível 5 – Capacidade Total de Melhoria Contínua, ou seja, aproximar-se ao modelo de aprendizado organizacional.

Recomendação: diagnosticar sistematicamente, segundo frequência pré-estabelecida, junto a Direção e Gerências, em que estágio ou nível da evolução da melhoria contínua (Figura 1) a empresa se encontra, identificando as habilidades segundo comportamentos e ações características praticados versus comportamentos requeridos, para evolução da melhoria contínua, fornecendo os *inputs* para o adequado preenchimento anual da Avaliação de Competências, que desdobra na definição do Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) compatível aos recursos disponíveis.

A pesquisa-ação permitiu evidenciar um primeiro diagnóstico do estágio na evolução da MC e comportamentos, conforme aplicação de questionário semi-estruturado. Entretanto, é necessário realizar tal análise periodicamente, como, por exemplo, uma vez ao ano, para que os recursos humanos e financeiros planejados nos orçamentos estejam alinhados às capacitações, treinamentos e contratações requeridas para adequação das práticas, habilidades e comportamentos requeridos para evolução da gestão da MC na empresa.

Esta estruturação proposta permite, portanto, a sistematização da gestão da MC na empresa, de maneira que, a longo prazo, constituem mudanças de comportamentos para a cultura da melhoria contínua e aprendizado organizacional. Segundo Bessant *et al.* (2001),

melhorar continuamente as atividades de melhoria contínua requer habilidade de administrar estrategicamente o desenvolvimento da melhoria contínua, destacando o monitoramento e a revisão periódica do sistema de melhoria contínua e consequente estruturação para o aprendizado organizacional.

Portanto, recomenda-se também revisar periodicamente a estrutura proposta por meio de análise crítica anual, junto aos colaboradores envolvidos, gestores e diretorias, e verificar se os resultados obtidos estão alinhados às estratégias da empresa, se as rotinas tornaram-se novos padrões culturais com mudanças nos comportamentos e, se o aprendizado está sendo disseminado e retido na empresa, caso contrário, aplicar ações corretivas para adequação e melhoria da proposta sugerida.

4. Considerações Finais

A partir da revisão bibliográfica conclui-se que é essencial a estruturação da melhoria contínua como parte da estratégia do negócio, ou seja, a gestão das atividades de melhoria contínua deve estar alinhada aos objetivos estratégicos das empresas e não mais ser visto como uma atividade isolada.

A revisão bibliográfica permitiu concluir que existem vários métodos para implantação das atividades de melhoria contínua e que cabe às próprias empresas identificarem qual ou quais os métodos serão utilizados. Entretanto, enfatizar apenas métodos, ferramentas e técnicas de solução de problemas, não permite a sistematização e evolução das atividades de melhoria contínua, pois, é necessário desenvolver uma cultura e uma estrutura interna que fomente sua prática, identificando e se adequando às características individuais e organizacionais.

Para o gerenciamento da melhoria contínua nas empresas é necessário identificar em qual estágio da evolução da melhoria contínua a empresa se encontra, pois, segundo os níveis de evolução apresentados por autores da área (Bessant e Caffyn (1997); Bessant et al (2001)), é possível identificar o patamar atual em que a empresa se encontra e onde se quer chegar, identificando também os comportamentos que necessitam ser reforçados, assim como os novos a serem introduzidos e integrados, a partir da identificação das habilidades particulares que desenvolvem os comportamentos de melhoria contínua.

A declaração das Políticas da Qualidade, Ambiental e de Saúde e Segurança, assim como a manutenção das certificações nas normas internacionais, segundo o Sistema de Gestão Integrado, demonstram o compromisso da empresa com a melhoria contínua.

A aplicação, na pesquisa-ação, de questionário semi-estruturado permite concluir que a empresa, tendo como referência a bibliografia da área, encontra-se em um nível intermediário quanto aos estágios de evolução da melhoria contínua, sendo necessário, para o alcance dos demais estágios, reforçar os comportamentos e práticas da melhoria contínua pró-ativa tais como: - transmitir autonomia e poderes aos indivíduos e grupos para gerenciar e direcionar seus processos e antecipar-se às possíveis ocorrências de problemas, - além de sistematizar a gestão da melhoria contínua, considerando a captação e compartilhamento do aprendizado.

Desta forma, é possível afirmar que a empresa apresenta diversas atividades e ambiente que conduzem à melhoria contínua, com colaboradores capacitados, utilização de ferramentas e análise crítica de resultados, porém sem a integração e alinhamento aos

objetivos estratégicos da empresa de maneira formal e sistematizada, o que justifica a proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua na empresa. A empresa apresenta diversas atividades requeridas para integração das ações de melhoria contínua e o alinhamento destas aos objetivos estratégicos da empresa.

Analisando a proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua na empresa e as atividades recomendadas, observa-se que estas compreendem apenas adequações de responsabilidades e revisão de processos já existentes na empresa, a fim de eliminar as lacunas identificadas e, conseqüentemente, sistematizar e integrar as atividades de melhoria contínua, buscando a eficiência em sua gestão.

Referências

- BESSANT, J.; CAFFYN, S. High involvment innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, v.14, n. 1, p. 7-28 1997.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, v.21, p. 67-77, 2001.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S; GILBERT, J; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, v.14, p.17-29, 1994.
- BESSANT, J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, V. 19, n.11, p. 1106 – 1119, 1999.
- BOER, H.; KUHN, J.; GERTSEN, F. Continuous innovation – managing dualities through co-ordination. *CINet Working Paper Series*, p.1-15, 2006.
- CAFFYN, S. Development of a continuous improvement self-assessment tool. *International Journal of Operations & Production Management*, V. 19, n.11, p. 1138 – 1153, 1999.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. *Crterios de Excelência – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional* – 2007.
- HYLAND, P.; BOER, H. A continuous innovation framework: some thoughts for consideration. *VII CINet Conference, Lucca, Italy*, p.389-400, 2006.
- JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. V. 15, n. 4, p. 315-324, 2004.
- KAYE, M., ANDERSON, R. Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, V. 16, n.5, p. 485 – 506, 1999.
- MARSHALL, I; CIERCO, A.; ROCHA, A.; MOTA, E. *Gestão da Qualidade*. 2ª. edição – Rio de Janeiro – Editora FGV, 2003.
- MERLI, G. Eurochallenge. *The TQM Approach to Capturing Global Markets*. Oxford, Inglaterra: IFS, 1993.
- MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D.H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. *Gestão & Produção*, V.10, n.1, p-17-33, Abril 2003.
- POIRIER, C.C., HOUSER, W.F. Business Partnering for Continuous Improvement – *The continuous improvement model*, cap. 2, p.21-48, 1993.
- SLACK, N.; JOHNSTON, R.; CHAMBERS, S. *Administração da Prdoução* - 2a edição. São Paulo. Editora Atlas, 2002.
- THIOLLENT, M. J. M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 14ª. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- THIOLLENT, M. J. M. *Pesquisa-ação em organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TOLEDO, J.C; MARTINS, R.A. Proposta de modelo para a elaboração de programas de gestão para a qualidade total – *Revista de administração*, FEA-USP, v.33, n.2, p 52-59, 1998.

ANEXO A – Questionário para Classificação do Nível de Maturidade Segundo Estágios da Evolução da Melhoria Contínua

Analise e circule em qual nível a empresa se encontra segundo seu entendimento:

Níveis de Melhoria Contínua (Estágios) e Padrões de Características Comportamentais
<p>Nível 1 – <u>Pré Melhoria Contínua</u> ('natural' da empresa (ocorre sem planejamento e estímulo), segundo experiências anteriores e em curto prazo).</p> <p>Padrões de Características Comportamentais: Os problemas são solucionados fortuitamente; Não existem estrutura e esforço formalizado; Algumas melhorias pontuais porém ineficazes e sem participação; Soluções que visam benefícios em curto prazo; Sem impacto estratégico em recursos humanos, financeiro ou outros alvos mensuráveis; Gerência não está sensibilizada quanto a melhoria contínua como um processo.</p>
<p>Nível 2 – <u>Melhoria Contínua Estruturada</u> (existe o comprometimento formal para construir o sistema de desenvolvimento da melhoria contínua na empresa).</p> <p>Padrões de Características Comportamentais: Utilização de processos estruturados para solução de problemas; Grande percentual de participação dos funcionários nas atividades de melhoria contínua; Funcionários treinados nas ferramentas básicas de melhoria contínua; Sistema estruturado de gerenciamento de idéias; Sistema de reconhecimento/ recompensa; Atividades de melhoria contínua não estão integradas às operações do dia a dia.</p>
<p>Nível 3 – <u>Melhoria Contínua Orientada para os Objetivos</u> (existe o comprometimento em relacionar/ligar o comportamento da melhoria contínua às estratégias da empresa).</p> <p>Padrões de Características Comportamentais: Tudo o que está descrito nos níveis anteriores adicionando-se: Estabelecimento formal dos objetivos estratégicos; Monitoramento e medição das atividades de melhoria contínua segundo os objetivos; Melhoria contínua é parte das principais atividades do negócio; Foco em ultrapassar os limites internos e externos nas análises para solução de problemas.</p>
<p>Nível 4 - <u>Melhoria Contínua Pró-ativa</u> (existe a tentativa em transmitir autonomia e poderes aos indivíduos e grupos para gerenciar e direcionar seus processos, antecipando-se às possíveis ocorrência de problemas).</p> <p>Padrões de Características Comportamentais: Considera o descrito nos níveis anteriores adicionando-se: as responsabilidades de melhoria contínua são transferidas aos funcionários para solução de problemas; Alto nível de experimentação.</p>
<p>Nível 5 – <u>Capacidade Total de Melhoria Contínua</u> (aproxima-se ao modelo de aprendizado organizacional).</p> <p>Padrões de Características Comportamentais: Adiciona-se ao descrito nos níveis anteriores: aprendizado comportamental amplamente disseminado; Sistemática de identificação e solução de problemas e, captação e compartilhamento do aprendizado; Experimentações difundidas, autônomas, porém controladas.</p>