

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS

**VISÃO INTEGRADA DE UM MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL E  
APLICAÇÃO PRÁTICA DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

**MARCUS VINICIUS PASSOS GUIMARÃES**

FLORIANÓPOLIS  
SANTA CATARINA - BRASIL  
SETEMBRO DE 1996

**VISÃO INTEGRADA DE UM MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL E  
APLICAÇÃO PRÁTICA DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

**MARCUS VINICIUS PASSOS GUIMARÃES**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO  
TÍTULO DE

**“MESTRE EM ENGENHARIA”**

ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA  
FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



Ricardo de Miranda Barcia, PhD.

COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Plínio Stange, Dr (in memoriam)

(orientador)



Edson Pacheco Paladini, Dr



Mauro Mitio Yuki, Meng



Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr

*Aos meus pais Cesar e Marilda  
por terem fornecido uma base sólida  
às minhas conquistas.*

*À minha esposa Ana  
por compartilhar e dar apoio  
às minhas conquistas.*

*Aos meus filhos Talita e Daniel  
por serem uma razão especial  
às minhas conquistas.*

## Agradecimentos

Muitas pessoas e empresas contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho. A todos manifesto meus agradecimentos e, em especial, agradeço:

- Ao CNPq pelo apoio financeiro.
- Ao amigo professor Plínio Stange (em nossa lembrança) pela orientação e companheirismo com que pude contar na condução do trabalho.
- Ao amigo professor Mauro Yuki pela orientação, coordenação de trabalhos e, principalmente, pela disposição para esclarecimento de dúvidas e discussões que enriqueceram este trabalho.
- Aos colegas da Fundação CERTI que, sempre que necessário, estavam presentes para ajudar.
- À Fundação CERTI que possibilitou a aplicação prática do trabalho, permitiu e cobrou a conclusão do mesmo.
- Aos membros da banca pela valiosa avaliação feita ao trabalho, a qual contribuiu para seu enriquecimento.
- À UFSC e Departamento de produção por toda sua organização e ambiente propício que facilitaram a realização do trabalho.
- Aos amigos de mestrado que incentivaram a conclusão do trabalho através de apoio moral e amizade sincera.



## Resumo

O presente trabalho originou-se de uma necessidade de entendimento, por parte do autor, de um modelo de gerenciamento que atendesse as necessidades de uma empresa. Se por um lado, empresas que atuam em mercados competitivos, necessitam de formas de gerenciamento que as fortaleçam perante os concorrentes, por outro lado, a “indústria do conhecimento” lança soluções “milagrosas” que propõem-se a atender tais necessidades, gerando certa confusão no meio empresarial.

Em função desta confusão traçou-se como objetivo deste trabalho:

- Pesquisar e apresentar de forma organizada modelos de gestão já existentes de forma a facilitar sua integração.
- Apresentar uma visão integrada de um modelo de gestão empresarial através da junção de modelos já existentes e consagrados por aplicações práticas, porém, de forma isolada.
- Propor uma metodologia para implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes ( parte integrante deste modelo de gestão) de forma a integrar-se a implantação de modelo completo de gestão.
- Aplicar esta metodologia em uma empresa que tenha adotado este modelo de gestão registrando os caminhos percorridos e os resultados alcançados.

Ainda como parte deste trabalho serão apresentadas conclusões sobre a aplicabilidade deste modelo e, em especial, do Gerenciamento pelas Diretrizes sugerindo opções para desenvolvimento de trabalhos futuros.

## Abstract

The present work has its origins in the author's understanding of a management model that could consider the necessities of the enterprises. If by one side, enterprises that act on competitive markets need management models that make them strong before their competitors, on the other side, the "knowledge industry" throws "miraculous" solutions that propose themselves to attempt those needs, creating certain misunderstandings in the business world.

To clarify these misunderstanding, the following has been traced as objectives of this work:

- To research and to show in an organized way, already existing management models so that there integration is facilitated.
- To present an integrated vision of an entrepreneurial management model created by the union of already existent models and that have been used isolated.
- To propose a methodology to implant the Management by Policy (which is part of this management model), so that it can be integrated into the implantation of the complete management model.
- To implant this methodology in an enterprise that has already adopted this management model, registering the paths that have been gone through and the results obtained.

Yet, as part of this work, conclusions will be shown about the appliance of the model and specially of the Management by Policy, suggesting options for the development on future works.

## Sumário

DEDICATÓRIA _____	III
AGRADECIMENTOS _____	IV
RESUMO _____	V
ABSTRACT _____	VI
SUMÁRIO _____	VII
LISTA DE FIGURAS _____	X
LISTA DE TABELAS _____	XII
<b>1. - INTRODUÇÃO _____</b>	<b>13</b>
1.1. ORIGEM DO TRABALHO _____	13
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO _____	14
1.3. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO _____	14
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO _____	15
<b>2. PESQUISA/ORGANIZAÇÃO DE CONCEITOS DE MODELOS DE GESTÃO _____</b>	<b>17</b>
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO _____	17
2.1.1. INTRODUÇÃO _____	17
2.1.2. CONCEITOS BÁSICOS _____	24
2.1.2.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES _____	24
2.1.2.1.1. VALORES: _____	25
2.1.2.1.2. MISSÃO: _____	26
2.1.2.1.3. VISÃO _____	28
2.1.2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS _____	31
2.1.3. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO _____	33
2.1.4. ANÁLISE CRÍTICA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO _____	36
2.2. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS _____	39
2.2.1. INTRODUÇÃO _____	39
2.2.2. CONCEITOS BÁSICOS _____	41
2.3. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL _____	43
2.3.1. INTRODUÇÃO _____	43
2.3.2. CONCEITOS BÁSICOS _____	46

2.3.2.1. CONTROLE DO PROCESSO _____	46
2.3.2.2. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQC) _____	52
2.3.2.2.1. CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO: _____	52
2.3.2.2.2. OS SUBSISTEMAS DO TQC _____	59
2.3.2.3. GERENCIAMENTO DA ROTINA _____	60
2.3.2.4. GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES _____	62
2.3.2.4.1. INTRODUÇÃO _____	62
2.3.2.4.2. CONCEITOS BÁSICOS _____	64
2.3.2.4.2.1. DEFINIÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES _____	64
2.3.2.4.2.2. DIRETRIZ _____	67
2.3.2.4.2.3. DESDOBRAMENTO DE DIRETRIZ / "CATCHBALL" _____	67
2.3.2.4.2.4. PROCESSO DE DESDOBRAMENTO _____	68
2.3.2.4.2.5. SISTEMÁTICA DO GPD. _____	70
2.3.2.4.3. METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GPD _____	72
2.3.2.5. GERENCIAMENTO INTERFUNCIONAL _____	75
2.3.2.5.1. ORIGEM _____	75
2.3.2.5.2. DEFINIÇÃO _____	77
2.3.2.5.3. ESTRUTURAÇÃO DO GERENCIAMENTO INTERFUNCIONAL. _____	80
2.3.2.5.4. RELAÇÃO COM OS DEMAIS SUBSISTEMAS _____	83
<b><u>3. VISÃO INTEGRADA DE UM MODELO DE GESTÃO</u></b> _____	<b>84</b>
<b>3.1. INTRODUÇÃO</b> _____	<b>84</b>
3.1.1. OS MODELOS EXISTENTES _____	84
3.1.2. AS GRANDES MUDANÇAS GERENCIAIS _____	87
<b>3.2. O MODELO DE GESTÃO</b> _____	<b>90</b>
<b><u>4. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO</u></b> _____	<b>95</b>
<b>4.1. IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES</b> _____	<b>99</b>
4.1.1. ESTUDO DE CASO _____	104
4.1.1.1. Fundação CERTI _____	104
4.1.1.2. IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES. _____	106
4.1.1.3. RESULTADOS DO PRIMEIRO ANO. _____	114
<b><u>5. COMENTÁRIOS FINAIS</u></b> _____	<b>118</b>

<b>5.1. CONCLUSÕES</b>	<b>118</b>
5.1.1. RELATIVAS AO MODELO DE GESTÃO:	118
5.1.2. RELATIVAS AO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.	121
<b>5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>122</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>125</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>131</b>

## Lista de Figuras

Figura 1: Evolução da relação produtor e cliente em mercados competitivos. ....	18
Figura 2 Representação esquemática de Valores, Missão e Visão .....	31
Figura 3 Composição do Diagnóstico Estratégico.....	32
Figura 4 Principais etapas do Planejamento Estratégico .....	35
Figura 5 Histórico do Controle da Qualidade no Japão .....	45
Figura 6 Hierarquia das necessidades do ser humano segundo Maslow. ....	47
Figura 7 Comparação do PDCA na administração Científica e na Gestão da Qualidade Total.....	48
Figura 8 Conceito de "Controle" na Gestão da Qualidade Total.....	50
Figura 9 Ciclo PDCA de Deming .....	51
Figura 10 Conceito de trabalho segundo Yoshio Kondo.....	55
Figura 11 Estágios de consolidação do PDCA no Japão.....	59
Figura 12 Alocação de tempo dos funcionários com (acima) e sem (abaixo) Gerência da Rotina.....	61
Figura 13 Composição de uma Diretriz. ....	67
Figura 14 Desdobramento de metas. ....	69
Figura 15 Exemplo do resultado do desdobramento de uma diretriz. ....	70
Figura 16 Exemplo de padrão de sistema do Gerenciamento pelas Diretrizes.....	71
Figura 17 Representação esquemática de processos interfuncionais. ....	78
Figura 18 Relação entre processos funcionais e interfuncionais.....	80
Figura 19 Exemplo de estruturação de comitês interfuncionais.....	82
Figura 20 Relação do gerenciamento interfuncional com demais sistemas.....	83
Figura 21 Visão integrada de um modelo de gestão (sistemizada).....	94
Figura 22 Metodologia para implantação da Gestão da Qualidade. ....	96
Figura 23 Metodologia para implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes....	103
Figura 24 Organograma da Fundação CERTI.....	105
Figura 25 Composição do programa da qualidade da Fundação CERTI.....	106
Figura 26 Padrão de sistema do Gerenciamento pelas Diretrizes da Fundação CERTI.....	108
Figura 27 Diretrizes anuais da Fundação CERTI.....	110

Figura 28 Diretrizes anuais dos grupos.....	111
Figura 29 Plano mensal de atividades do Gerenciamento pelas Diretrizes.....	113

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Evolução dos sistemas de gerenciamento .....	21
Tabela 2 Comparação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e Administração por Objetivos.....	63
Tabela 3 Definições de Gerenciamento pelas Diretrizes .....	65
Tabela 4 Exemplos de processos interfuncionais e suas classificações .....	76
Tabela 5 Modelo de gestão predominante no passado. ....	86
Tabela 6 Visão integrada de um modelo de gestão. ....	93
Tabela 7 Etapas básicas para implantação do modelo de gestão. ....	97
Tabela 8 Resultado de uma avaliação anual (1993) do GPD. ....	116



## 1. - INTRODUÇÃO

### 1.1. ORIGEM DO TRABALHO

“Elas têm sucesso, não pelo uso de técnicas futuristas, mas pela atenção dedicada aos aspectos básicos da fabricação”, assim Robert H. Hayes<sup>1</sup> concluiu seu trabalho investigativo intitulado “Porque as fábricas japonesas funcionam”. Como Hayes, muitos estudiosos, pesquisadores, empresários e outros foram ao Japão buscar respostas a esta pergunta, principalmente na década de 70 quando aquele país despontava no cenário mundial com produtos de alta qualidade e preços competitivos. Depois de várias considerações errôneas de que este sucesso devia-se a robotização, aos CCQ (Círculos de Controle da Qualidade), a produção de carros pequenos e outros, nas duas últimas décadas existe um consenso de que este sucesso deve-se, primordialmente, a um fator que não é visível em uma visita às instalações de uma fábrica. Este fator é a forma com que algumas empresas japonesas de sucesso estavam gerenciando suas atividades, ou seja, o modelo de gestão que vinha sendo desenvolvido desde o pós-guerra na década de 50.

Apesar de passados mais de vinte anos do reconhecimento do sucesso deste modelo de gestão, ainda existe muita confusão, tanto no meio empresarial quanto no universitário, quanto ao que é este modelo.

Esta confusão é reforçada pela “indústria do conhecimento” que, através de livros, conferências e consultorias, lança no mercado partes de modelos de gestão como “soluções milagrosas” para o sucesso empresarial. Na prática, passamos por vários “modismos” como: Planejamento Estratégico na década de 60, Administração por objetivos na de 50, TQC trazido parcialmente do Japão na década de 70, entre outros.

De um modo geral, o estudo e entendimento da integração destas partes, em especial o Gerenciamento pelas Diretrizes, motivaram a realização deste trabalho.

---

<sup>1</sup>HAYES, Robert H., *Porque as fábricas japonesas funcionam*, Harvard Exame - Volume III, pp 88-96.

## 1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

Em função da origem do trabalho, traçou-se como objetivos do mesmo os seguintes itens:

➤ Pesquisar e apresentar de forma organizada modelos de gestão já existentes de forma a facilitar sua integração.

➤ Apresentar uma visão integrada de um modelo de gestão empresarial.

Conhecidos os componentes de um modelo de gestão, apresentá-los de forma integrada e aplicável à realidade de uma empresa.

➤ Propor uma metodologia para implantação do Gerenciamento pelas diretrizes integrada à implantação deste modelo de gestão.

Dentro de uma visão integrada, desenvolver e apresentar uma metodologia para implantação de um dos componentes deste modelo que é o Gerenciamento pelas diretrizes, buscando responder quando e como implantá-lo.

➤ Aplicar esta metodologia em uma empresa que tenha adotado este modelo de gestão.

Apresentar um caso prático da aplicação deste modelo visando consolidar o modelo de gestão e a implantação do Gerenciamento pelas diretrizes,

## 1.3. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Desde a Revolução Industrial até os dias atuais, os fatores de sucesso de uma empresa sofreram mudanças consideráveis. Até o século passado, predominavam mercados regionalizados, a comunicação e o transporte a nível mundial eram precários e existiam barreiras políticas na comercialização entre países. Atualmente, temos economia globalizada onde empresas situadas em hemisférios opostos disputam um mesmo mercado, existem tecnologias à disposição de quem quiser comprar e, então, fatores como informatização, maquinário avançado,

capital, não são mais diferenciais suficientes para a sobrevivência de uma empresa. As últimas décadas têm mostrado que estes fatores são, atualmente, obrigatórios e que o que tem tornado uma empresa mais (ou menos) competitiva que outra, tem sido a forma de gestão adotada.

Possivelmente, daqui a alguns anos, quando a grande maioria das empresas tiverem conhecimento de um modelo de gestão apropriado, este também deixe de ser um fator diferencial para ser um fator obrigatório. Entretanto, o que se percebe atualmente é uma grande carência de um modelo de gestão integrado que contemple as necessidades de uma empresa.

#### **1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos que tratam dos seguintes assuntos:

- O primeiro capítulo visa esclarecer a motivação e justificativa para o presente trabalho, mostrando os fatores que motivaram o autor à realização do mesmo, os objetivos que se propõe a alcançar e a relevância deste, tanto para o meio científico quanto para o empresarial.
- O segundo capítulo fornece todo o embasamento teórico no qual o trabalho está sustentado, apresentando em subitens os temas principais: Planejamento Estratégico, Administração por objetivos, Gestão da Qualidade Total com seus subsistemas: Gerenciamento da Rotina, Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento Interfuncional.
- O terceiro capítulo propõe uma visão integrada dos diversos temas tratados no capítulo anterior, eliminando as superposições existentes e realçando a importância das teorias humanistas compreendidas neste modelo. Mostra também a estreita relação que existe entre o gerenciamento do dia-a-dia com as questões estratégicas da empresa.
- O quarto capítulo trata de uma metodologia viável para a implantação desse modelo no gerenciamento de uma empresa. A metodologia

apresentada neste capítulo vem sendo utilizada por empresas de diversos segmentos da economia.

Ainda nesse capítulo, é proposta uma metodologia específica para a implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes e um estudo de caso em uma empresa que encontra-se implantando o modelo de gestão.

- O quinto capítulo apresenta conclusões gerais e sugestões de temas que complementariam este trabalho.

## 2. PESQUISA/ORGANIZAÇÃO DE CONCEITOS DE MODELOS DE GESTÃO

### 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1.1. INTRODUÇÃO

Lembrando uma das definições mais clássicas de “estratégia” como sendo: “A forma de dispor o exército em um campo de batalha” será feito um paralelo entre o ambiente competitivo de uma empresa e este conceito tradicional de tempos onde a Grécia, confrontando-se com seus inimigos, desenvolvia técnicas de combate baseadas em um conhecimento prévio dos pontos fortes e fracos de seu exército, bem como condições climáticas e geográficas de onde se daria a batalha e potencialidades de seus oponentes. Deste estudo, planejava-se a melhor forma de explorar seus pontos fortes para melhor explorar as fraquezas do oponente e expor ao mínimo suas fraquezas para que não ficassem expostas às vantagens do inimigo. Em uma situação de guerra, é fácil imaginarmos que a inexistência deste Planejamento poderia ser a diferença entre a vitória e a derrota. Ora, se nos detivermos para avaliar um ambiente empresarial e estabelecermos a seguinte comparação:

EXÉRCITO	EMPRESA
CAMPO DE BATALHA	MERCADO
INIMIGO	CONCORRENTE
SOLDADOS	FUNCIONÁRIOS
GENERAL	PRESIDENTE
PLANEJAMENTO	PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO	ESTRATÉGICO

poderemos entender também a importância do Planejamento Estratégico para uma empresa dentro de um mercado competitivo e reforçar a comparação entre a empresa exposta a uma concorrência e um exército perante uma batalha.

Dirceu Maramaldo<sup>2</sup> mostra como vem evoluindo o ambiente empresarial ao longo das últimas décadas e dá uma visualização prática do que representa um ambiente competitivo (ver Figura 1).

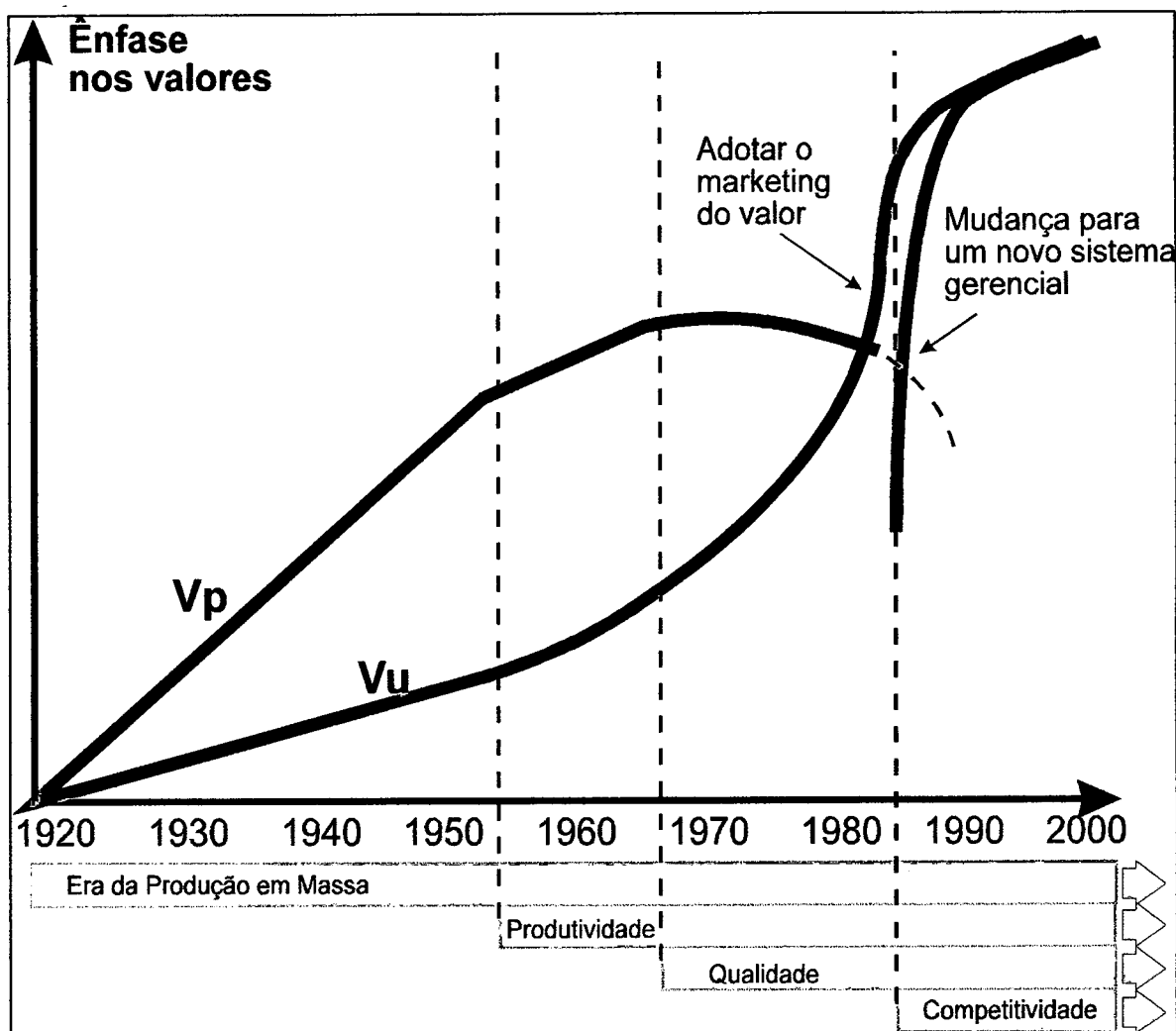


Figura 1: Evolução da relação produtor e cliente em mercados competitivos.

Fonte: Maramaldo, Dirceu. *A Estratégia para a Competitividade*, Produtivismo Artes Gráficas Ltda, 1989.

<sup>2</sup> MARAMALDO, Dirceu, *A Estratégia para a Competitividade (Administração para o Sucesso)*, Produtivismo Artes Gráficas Ltda, 1989, p 60

O gráfico mostra a contínua transformação que as empresas foram sofrendo ao longo deste século, reagindo ao mercado, ou atuando sobre ele através de conquistas tecnológicas. Está ilustrado o processo da busca:

- da sobrevivência da empresa, representada no gráfico pelo  $V_p$  (valor do produtor).
- da competitividade, representada pelo  $V_u$  (valor do usuário).

Convém dizer que as influências das eras não terminam, mas estendem-se continuamente, apenas sendo superadas em ênfase pelas influências das novas eras:

- **Era da Produção em Massa:** Com a produção em série, os produtos tornaram-se acessíveis a um maior número de usuários e nascia assim o consumismo. Os produtos eram fabricados para durar pouco, para logo serem substituídos por características de aparência e novidade. Isso impulsionou os processos produtivos a uma busca frenética por volumes de produção cada vez maiores, o que gerou a massificação das tarefas e a especialização profissional.

As funções de estima eram altamente valorizadas em todos os produtos e, muitas vezes, eram a única justificativa para o valor  $V_u$ .

- **Era da Produtividade:** Com o consumismo despertado e com a massificação da produção, houve um fortalecimento das empresas e desse modo acirrou-se a concorrência. A luta pelo mercado levou ao inevitável fator preço. Para vencer a concorrência, tornou-se necessário vender mais barato, produzindo muito. Isso determinou o nascimento da Era da Produtividade.

O valor  $V_u$  começou a sofrer um desvio para o fator preço, e as funções de estima começaram a perder terreno. Nessa era, o Japão, para sair do caos do pós guerra, através da produção em massa a baixo custo, esbarrou no problema da qualidade.

- **Era da Qualidade:** Começaram a surgir novos profissionais, porque as técnicas estatísticas e matemáticas, a automação industrial e da administração e os avanços tecnológicos, enfatizavam a necessidade dos especialistas em métodos e sistemas e em computação.  
O fator mais importante no valor  $V_u$  passa a ser a imagem do produto e da empresa( e até mesmo do país de origem).
- **Era da Competitividade:** O valor  $V_p$  caiu muito devido à ênfase que se passou a dar ao valor  $V_u$  através dos conceitos de Qualidade, onde o importante é satisfazer o cliente. Deve-se enfatizar novamente o  $V_p$ , porém sem reduzir os níveis de  $V_u$ , unindo-se as duas curvas como mostrado no gráfico.

Em resposta às mudanças do ambiente, o Planejamento Estratégico também não surgiu da noite para o dia, mas sim, foi um processo evolutivo que teve sua origem no início do século confundindo-se com o próprio surgimento e evolução da indústria no mundo. Segundo Aacker<sup>3</sup>, o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias desenvolveu-se ao longo dos anos em quatro grandes títulos ( ver Tabela 1 ), que por vezes confundem-se pelo fato de estarem embasados em alguns conceitos comuns. Aacker conceitua-os em : Controle Orçamentário, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico e Administração Estratégica que, colocados em uma perspectiva histórica, apresentam distinções significativas:

---

3 AACKER, D. A. -*Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, 1984, cap. I



	Controle orçamentário	Planejamento de longo prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Ênfase	Controle de desvios e gerência de complexidades	Antecipação ao crescimento e gerência de complexidade	Mudança de crença e capacidade estratégica	Conta com surpresas estratégicas e o rápido desenvolvimento de ameaças e oportunidades
Considerações	O passado repete-se	As tendências do passado mantêm-se	Novas tendências e descontinuidades são previstas	Ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas
Ciclo do processo	Periódico	Periódico	Periódico	Em tempo real
Em uso a partir de	1900	1950	1960	1970

Tabela 1: Evolução dos sistemas de gerenciamento

Fonte: Aacker, D. A.. *Strategic Marketing Management*. John Wiley & Sons, 1984

- **Controle Orçamentário:** O desenvolvimento deste sistema deu-se no início do século e tinha como grande ênfase o controle (fiscalização) de desvios. Anualmente era realizado um orçamento para os diversos departamentos de uma empresa e, qualquer desvio deste orçamento era detectado e uma ação apropriada era determinada para contornar o problema. A consideração básica era de que o passado se repetia no futuro não havendo mudanças no ambiente.
- **Planejamento de Longo Prazo:** Na década de 50, em resposta a uma percepção de que o passado não se repete, mas sim apresenta tendências que se mantêm no futuro, desenvolveu-se o Planejamento de Longo Prazo. O processo envolve basicamente a projeção de vendas, custos, tecnologia para o futuro baseada em dados e experiências do passado. O planejamento é então desenvolvido para aproveitar as potencialidades da empresa na adaptação às tendências de crescimento ou contração de mercado. O horizonte do PLP é mais abrangente que o Controle Orçamentário e pode chegar projeções de 2, 5 ou 10 anos, dependendo do contexto.

As ações são tomadas em cima da ocorrência de “gaps” que são diferenças verificadas entre o que foi projetado e o que realmente ocorreu. Mudanças ou reforços de atividades são acrescentadas para a remoção do “gap”.

- **Planejamento Estratégico:** Desenvolvido e aplicado a partir da década de 60, tem como consideração básica que a extrapolação do passado é inadequada para representar o futuro, que poderá apresentar descontinuidades ou novas tendências diferentes das do passado. Conhecido também como Planejamento de Mercado Estratégico porque tem um foco no mercado ambiente no qual a empresa está inserida, visando um bom conhecimento deste, principalmente em relação a seus clientes e concorrentes. Uma característica comum dos sistemas até então apresentados é que são baseados em um planejamento periódico, normalmente anual. Além do processo ser periódico, no caso do Planejamento Estratégico, é comum as empresas manterem pessoas especializadas ( “planejadores”) e nem sempre as decisões estratégicas se dão uma única vez ao ano. Isto leva os gerentes de linha a uma “cegueira estratégica” impedindo-os de enxergar o ambiente e tomar decisões necessárias.
- **Administração Estratégica:** Desenvolvida em meados dos anos 70, tem como consideração básica que o planejamento periódico é inadequado à velocidade das mudanças tecnológicas, de mercado e competitivas a que estão sujeitas as empresas. A velocidade com que o ambiente impõe ameaças e oportunidades obriga a empresa a tomar decisões que minimizem o efeito de uma ameaça ou maximizem o efeito de uma oportunidade. Esta velocidade só é conseguida com a incorporação do “Pensamento Estratégico” no gerenciamento do dia a dia. O que se busca é uma maior integração entre os planejadores e os gerentes de linha responsáveis pela implantação do Planejamento Estratégico, ou seja, uma participação mais ativa dos gerentes no processo de

Planejamento, preparando-os para uma melhor implantação e possíveis decisões incrementais ao longo do ano.

Os quatro sistemas administrativos não são necessariamente excludentes, mas sim complementares. Frutos de um processo evolutivo, atualmente a administração estratégica incorpora características de cada um dos demais sistemas. O ambiente em que se encontra a empresa deve ser visto como sujeito a descontinuidades e com tendências como foi considerado para o Planejamento Estratégico; o horizonte de planejamento deve ser para períodos maiores que dois anos como preconiza o Planejamento de Longo Prazo e o gerenciamento de recursos financeiros deve ser considerado e acompanhado como meio essencial à execução do planejamento como é para o Controle Orçamentário.

Citamos como grande diferenciação entre a Administração Estratégica e os demais, dois pontos fundamentais:

1. Devido às constantes mudanças a que o ambiente está sujeito, o ciclo de planejamento deixa de ser anual e passa a ter uma maior flexibilidade, podendo ser revisto e alterado em períodos mais curtos, de acordo com a necessidade.
2. A segunda grande diferença é consequência da primeira: Nos três primeiros sistemas era comum o planejamento ser de responsabilidade de uma equipe de especialistas e a implementação dos gerentes. Na Administração Estratégica, as decisões estratégicas podem ocorrer no dia a dia e, para isso, é fundamental que os próprios gerentes das áreas participem mais ativamente do planejamento.

## 2.1.2. CONCEITOS BÁSICOS

### 2.1.2.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES

“Uma empresa não é apenas uma entidade econômica; é também uma comunidade, possivelmente a comunidade central desta nossa era... O que o líder espera fazer é juntar as pessoas da organização na forma de uma “comunidade responsável””<sup>4</sup>

Se imaginarmos que passamos, basicamente, um terço de nossos dias dentro do ambiente de trabalho, fica fácil concordarmos com a frase acima que coloca a empresa como a principal comunidade das quais o ser humano participa. Se olharmos para a Igreja, uma das formas mais antiga de homens interagirem, iremos identificar alguns pontos em comum que são amplamente difundidos entre os seus seguidores:

1. Quais os princípios que esta comunidade respeita e espera de seus participantes (Valores).
2. Identificação clara de qual a tarefa da referida comunidade (Missão).
3. Qual o objetivo final, aonde pretendemos chegar cumprindo estas tarefas e seguindo nossos princípios (Visão).

Estes pontos são considerados por diversos autores, porém não existe uma padronização na linguagem utilizada pelos mesmos. Para efeito deste trabalho iremos considerar a seguinte definição utilizada por Quigley<sup>5</sup>:

1. Valores: Quais as Crenças e Valores que a empresa acredita e valoriza;
2. Missão: O QUE a empresa faz e para QUEM faz;
3. Visão: Qual o objetivo, onde desejamos estar, daqui a 5, 10, 30 anos.

---

4 BENNIS, Warren e NANUS, Burt , *Leaders: The Strategy For Taking Charge*, New York, Harper Collins,p. 211.

5 QUIGLEY, Joseph V., *Visão- Como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm* - 1994 - Makron Books, São Paulo.

### 2.1.2.1.1.VALORES:

*“Os princípios morais são as regras pelas quais a sociedade exorta seus membros e associações a se comportar de acordo com sua ordem, segurança e crescimento.”*<sup>6</sup>.

Quigley<sup>7</sup> em seu livro traça um paralelo com a afirmação acima, com a seguinte assertiva: “

“Os Valores empresariais são as regras ou diretrizes pelas quais uma empresa exorta seus membros a se comportar de acordo com sua ordem, segurança e crescimento.”

Os Valores de uma empresa, apesar de, muitas vezes, não serem explicitados, estão presentes mesmo antes da Missão e a Visão serem definidos, pois são os mesmos Valores que os fundadores trazem consigo e explicitam no dia a dia através de ações, decisões e reconhecimentos.

Em 1977 Peters e Waterman<sup>8</sup> escreveram sobre “objetivos superordenados” que definem como: “um conjunto de valores e aspirações, normalmente não redigidos que ultrapassam a definição formal convencional dos objetivos da empresa. Os objetivos superordenados são as idéias fundamentais em torno das quais se constrói um empreendimento. Constituem-se nos seus principais valores.” Mais tarde, a McKinsey (renomada empresa americana de consultoria) integrou os objetivos superordenados em seu plano “Seven S” - os elementos fundamentais de todas as empresas, considerando-o como o “melhor dentre os melhores”. Os demais “S” são: estratégia, estrutura, sistemas, estilo, recursos humanos e aptidões.

---

6 DURANT, Will e Ariel , *The lessons of History*, Simon & Schuster, Nova York, 1968, pl 37

7 QUIGLEY, Joseph V. , idem.

8 WATERMAN Jr, Robert H., PETERS, Thomas J. e PHILLIPS, Julian R., *Structure Is Not Organization*, Business Horizons, junho de 1980, pp. 24-25.

Alguns dos Valores mais comuns encontrados em empresas que os explicitam foram pesquisados por Peters e Waterman em seu livro "In Search of Excellence"<sup>9</sup> e estão listados a seguir:

1. convicção de ser o "melhor";
2. convicção da importância dos detalhes na execução e de todo o processo de fazer um bom trabalho;
3. convicção da importância das pessoas como indivíduos;
4. convicção da importância da superioridade da qualidade e do serviço;
5. convicção de que a maior parte dos membros da organização deve ser inovadora, como também convicção nos resultados da inovação e prontidão para apoiar qualquer fracasso;
6. convicção da importância da informalidade para melhorar a comunicação;
7. convicção explícita e reconhecimento da importância do crescimento econômico e do lucro.

Quigley ainda cita que os Valores devem ser: significativos, duradouros e factíveis. O fato de explicitar Valores que não se respaldam nas ações do dia a dia pode torná-los apenas um documento alvo de piadas ao invés de um norteador de comportamento e valorização.

#### 2.1.2.1.2.MISSÃO:

De modo geral a Missão de uma empresa deve responder à pergunta: Quem somos? explicitando o que fazemos?; para quem fazemos? (produto x mercado) e com que desafio ou de que modo pretendemos atuar nesta área. Em outras palavras deve deixar clara a razão da existência da empresa.

---

<sup>9</sup> PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr, Robert H., *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, Nova York, 1982, p. 285.

Na publicação de King e Cleland<sup>10</sup> foi discutida a importância da formalização de uma Missão e foram relacionados os seguintes itens:

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum: A missão torna clara qual a área de atuação da empresa servindo de direção para todos os funcionários.
- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes: Em harmonia com o item anterior, a Missão serve para evitar o desperdício e o conflito acarretados pela perseguição de propósitos que apontam para direções diferentes e incompatíveis.
- Serve de base lógica geral para local recursos organizacionais: Os recursos aplicados em uma empresa passam a ter uma orientação através da Missão.
- Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização: A partir da Missão principal da empresa, os diversos setores poderão encontrar sua razão de existência ou sua própria Missão que norteará seus esforços.
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais: Por esboçar a razão de existência da empresa, a Missão servirá como base consistente para a definição dos objetivos da mesma.

Lembrando que as definições de diversos autores sobre Valores, Missão e Visão não coincidem e, por muitas vezes se misturam as fronteiras dos próprios conceitos, citamos a seguir alguns tópicos comuns contidos em declarações de Missão que podem aparecer no documento principal ou em outros que o acompanham (Valores e Visão entre outros). Estes tópicos são resultados de um estudo de Pearce II<sup>11</sup>:

---

10 KING, W. R. e CLELAND, D. I. , *Strategic Planning and Policy*, New York: Van Nostrand Reinhol, 1979 - p. 124.

11 PEARCE II, John A., *The Company Mission as a Strategic Tool*, Sloan Management Review, primavera de 1982, pp. 15-24.

- Produto ou serviço da companhia: Esta informação identifica os bens e/ou serviços produzidos pela empresa. O que a empresa oferece a seus consumidores.
- Mercado: Esta informação descreve os clientes da organização. Quem são e onde eles estão são os temas comuns.
- Tecnologia: Esta informação inclui, quando importante, as técnicas organizacionais de produção empregadas.
- Objetivos da empresa: Algumas declarações fazem referência geral aos objetivos da empresa no próprio documento da Missão. Os objetivos mais específicos citados nos demais documentos devem ser compatíveis com estes.
- Filosofia da empresa: Também chamado de Credo ou Valores da empresa podem ser encontrados neste documento ou em material que o acompanha.
- Autoconceito da empresa: Referenciado em alguns documentos analisados são impressões ou desejos que a empresa tem de si mesma.
- Imagem Pública: Alguma referência ao tipo de impressão que a companhia está tentando passar para o público da empresa.

### 2.1.2.1.3.VISÃO

Chamada também como Visão de Futuro de uma empresa, a Visão deve estabelecer onde esta pretende estar em um horizonte de 5, 10, 20 ou 30 anos. Alguns autores tratam a Visão como sendo o grande objetivo de longo prazo que a empresa pretende alcançar: “fixar seu objetivo é como identificar a Estrela Polar - você a vê em sua bússola e a usa para voltar ao caminho quando se desviar”<sup>12</sup>.

---

12 DIMOCK, Marshall E., The Executive in Action, New York: Harper and Brothers, 1945, p.54.



Estes Objetivos devem influenciar os trabalhos do dia a dia, segundo Samuel C. Certo<sup>13</sup>:

- Os administradores devem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisões: Nas inúmeras tomadas de decisões no dia a dia, o administrador deve levar em consideração, sempre que necessário, os objetivos de longo prazo da empresa. A definição e divulgação destes objetivos facilitam esta tomada de decisão.
- Os administradores devem usar os objetivos como guia para aumentar a eficiência da empresa: A alocação de recursos será direcionada pelos objetivos, evitando assim desperdícios por falta de uma direção a seguir.
- Os administradores devem usar os objetivos como guia para avaliação do desempenho: Em função do objetivo da empresa, o administrador deve traçar objetivos próprios e para seus funcionários e avaliá-los de acordo com o alcance ou não destes.

Muitas empresas colocam como objetivo principal e único: obter lucro. Peter Drucker<sup>14</sup> indica que é um erro administrar a empresa focando somente um único objetivo. Devem ser especificados objetivos suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa sejam envolvidas. Oito áreas chave que normalmente são abordadas :

1. Posição no mercado: Um dos objetivos deve indicar a posição que a empresa quer alcançar em relação a seus concorrentes.
2. Inovação: Os objetivos devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.

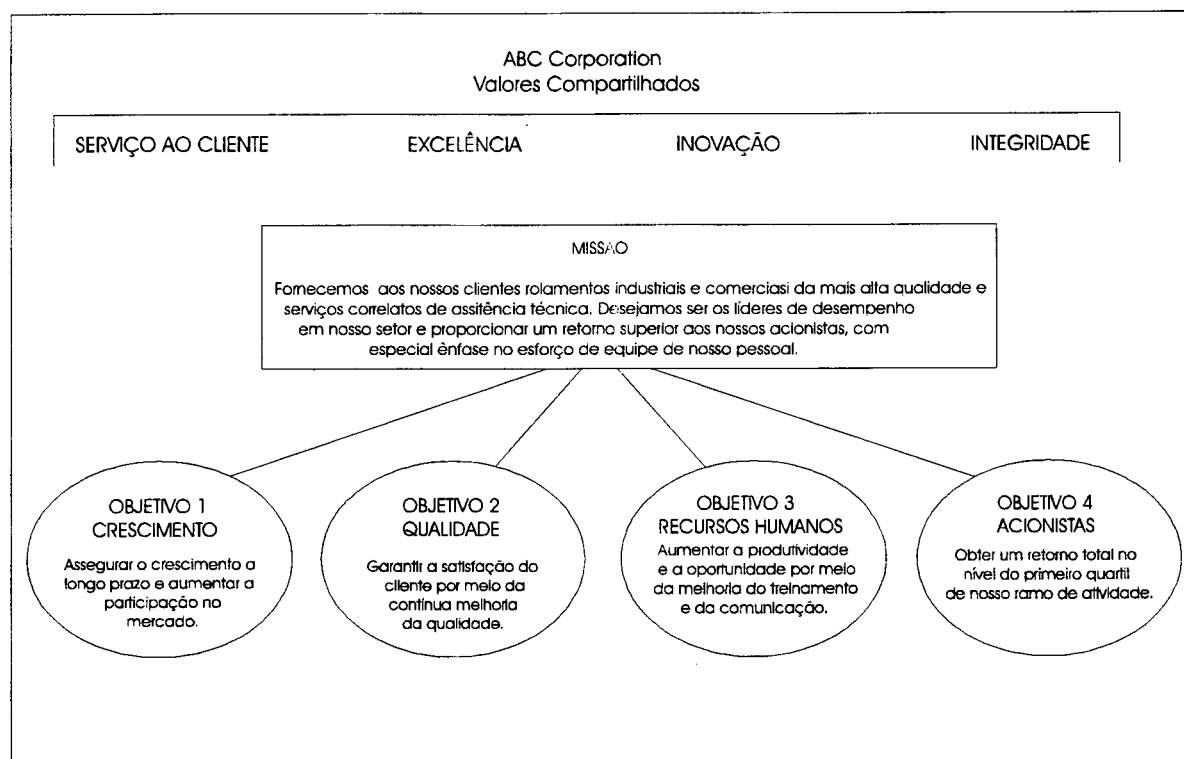
---

13 CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul, *Administração Estratégica - Planejamento e implantação da estratégia*, Makron Books, São Paulo, 1993.

14 DRUCKER, Peter F., *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954, pp. 62-65, 126-129.

3. Produtividade: Fazer mais com menos recursos é grande fator diferencial no mundo moderno. Os objetivos podem incluir metas específicas em relação a Produtividade.
4. Níveis de recursos: as quantidades relativas dos diversos recursos mantidos pela empresa, tais como estoques, equipamentos e caixa. Os objetivos podem incluir metas sobre esses recursos disponíveis.
5. Lucratividade: capacidade de gerar receitas maiores que as despesas com os insumos utilizados. As empresas devem ter objetivos que indiquem a lucratividade desejada.
6. Desempenho e desenvolvimento do administrador: qualidade do desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais. É muito importante enfatizá-los, estabelecendo e esforçando-se para alcançar estes objetivos.
7. Desempenho e atitude do empregado: qualidade do desempenho dos funcionários e os seus sentimentos em relação ao trabalho são cruciais para o sucesso da empresa a longo prazo.
8. Responsabilidade social: obrigação que a empresa tem de ajudar a melhorar o bem estar da sociedade ao mesmo tempo que se esforça para alcançar os objetivos empresariais.

Quigley, em seu livro "VISÃO" nos mostra uma forma simples de visualizar e divulgar estes três conceitos: Valores, Missão e Visão através da representação esquemática (Figura 2 ):



**Figura 2 Representação esquemática de Valores, Missão e Visão**

Fonte: Quigley, Joseph V.. *Visão - Como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm*. Makron Books, São Paulo, 1984.

### **2.1.2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS**

“Até a mais convincente visão de liderança fracassará se não contar com estratégias e táticas bem fundadas que possam transformar a Visão em realidade” <sup>15</sup>

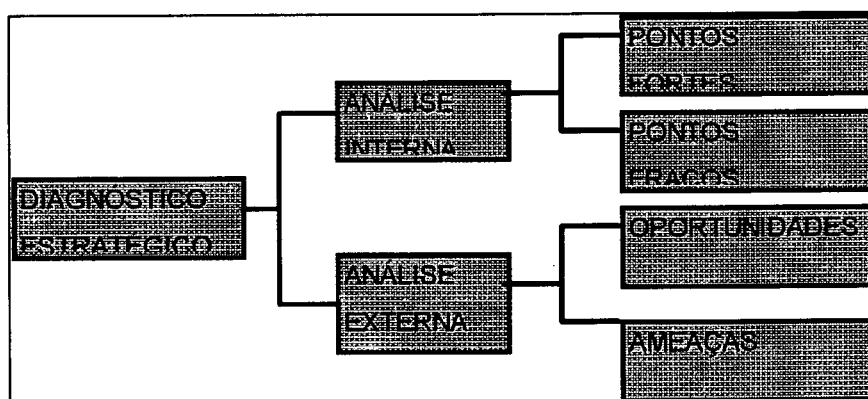
Os conceitos Visão, Valores e Missão são como uma identidade e objetivo da empresa, porém é necessário definir, implementar e controlar ações que possam concretizar esta identidade e buscar este objetivo. Para estabelecer estas ações é necessário analisar as condições na qual a empresa se encontra e os fatores do ambiente que a cercam. A partir desta análise, deve-se estabelecer ações que possam melhor se utilizar destas condições e traçar um melhor caminho para a Visão almejada.

A esta análise dá-se o nome de Diagnóstico Estratégico e estas ações definimos como Estratégias:

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** Dividido em duas partes, este diagnóstico consiste em avaliar os ambientes interno e externo da empresa.

A análise interna, que tem por objetivo determinar pontos fortes e pontos fracos da empresa, ou seja, características internas que, segundo as condições do ambiente, representam uma vantagem competitiva (pontos fortes) e características internas que representam uma desvantagem competitiva perante os concorrentes (pontos fracos).

A análise externa que tem por objetivo determinar oportunidades e ameaças para a empresa, ou seja, características do meio ambiente que cerca a empresa que representam uma oportunidade para uma vantagem competitiva (oportunidade) e características que representam uma ameaça, podendo trazer uma desvantagem competitiva à empresa.



**Figura 3 Composição do Diagnóstico Estratégico**

A Figura 3 mostra a composição do Diagnóstico Estratégico

**ESTRATÉGIAS:** Com o objetivo de alcançar a Visão, dentro de uma determinada Missão onde atua e respeitando os Valores estabelecidos, deve-se considerar o diagnóstico estratégico para estabelecer as estratégias que deverão:

- Enfatizar os pontos fortes de modo a aproveitar melhor as oportunidades.
- Fortalecer pontos fracos ou minimizar os efeitos que o mesmo pode oferecer perante uma ameaça.

As estratégias devem ser definidas para ações de curto, médio e longo prazo.

### 2.1.3. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de citarmos como os conceitos vistos nos itens anteriores se integram no processo de Planejamento Estratégico vamos trazer uma discussão que se faz sobre duas linhas básicas na condução do Planejamento Estratégico:

1. A empresa deve estabelecer onde quer chegar (Visão de futuro) e depois fazer a análise do ambiente (diagnóstico estratégico) para então definir estratégias.
2. A empresa deve fazer a análise do ambiente e, após, estabelecer onde quer chegar (visão de futuro).

Kotler<sup>16</sup> afirma que esta é uma discussão sem solução na literatura administrativa, pois os que apoiam a primeira linha (objetivos antes do diagnóstico) apresentam os seguintes argumentos:

- Muitas empresas dão início às suas atividades com o objetivo de obter grandes lucros e procuram as oportunidades que lhes permitam alcançar este objetivo.

---

16 Kotler, Philip, *Marketing*, Atlas editora, 1980, apud Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças, *Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia, Práticas*, Editora Atlas, São Paulo, 1986.

- Uma empresa não pode simplesmente buscar oportunidade sem um conjunto orientador de objetivos, pois o mundo tem muitas oportunidades e a empresa ficaria numa situação desorientada.
- Muitas empresas fazem mudanças conscientes em seus objetivos e, quando o fazem, os novos objetivos as levam a procurar um novo conjunto de oportunidades.

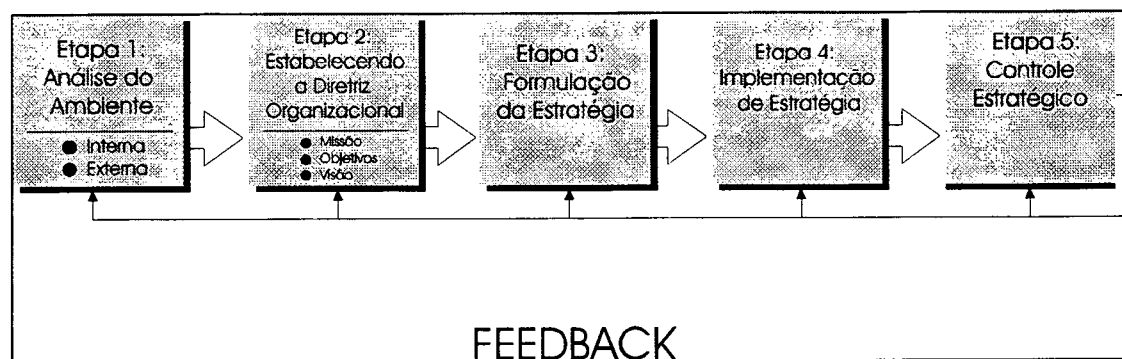
E, os que apoiam a segunda linha (diagnóstico antes dos objetivos), os seguintes argumentos:

- Muitas empresas iniciam suas atividades porque reconhecem uma oportunidade importante.
- Muitas empresas não têm objetivos estabelecidos, pois é difícil para elas determinar o que realmente desejam; contudo, reconhecem as boas oportunidades.
- Muitas empresas modificam os seus objetivos com as mudanças das oportunidades.

Em qualquer uma das linhas, a presença de um processo interativo permite ajustes quando no desenvolvimento do processo. Certo e Peter<sup>17</sup> propõem como principais etapas para o Planejamento Estratégico o esquema da Figura 4. que adota a linha de analisar os meios para depois estabelecer os objetivos.

---

17 CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul, idem.



**Figura 4 Principais etapas do Planejamento Estratégico**

Fonte: Certo, Samuel C. e Peter, J. Paul. *Administração Estratégica - Planejamento e implantação da Estratégia*. Makron Books, 1993.

Este é um roteiro básico para condução do Planejamento Estratégico (PE) comum ou semelhante ao de diversos outros autores, porém vale ressaltar que a implementação do PE é um processo que leva tempo para assimilação e consolidação no dia a dia da empresa. Lenz<sup>18</sup> sugere que este processo passa pelas seguintes fases:

1. Fase introdutória: Lenz coloca esta fase como de intensa criatividade e solução de problemas. Questões como: Quais são os objetivos estratégicos?, como toda organização faz dinheiro?, em qual negócio estamos? são respondidas com entusiasmo e envolvem os participantes mantendo-os atentos para o tema. Ao final do terceiro ano, planos estratégicos razoavelmente bons começam a aparecer. Os conceitos de PE estão suficientemente bem entendidos para prover uma linguagem unívoca para o corpo administrativo.
2. Fase de consolidação: Continuação da fase anterior, os administradores mantêm foco nos aspectos mais importantes do processo. Há pouco interesse em introdução de mudanças significativas no modo como as coisas são conduzidas. Os administradores se adaptam bem ao

18 LENZ, R. T., *Managing the evolution of the strategic planning process*, Business Horizons - jan/feb 1987.

processo e uma cultura de planejamento começa a ser formada na empresa.

Surge uma bifurcação para o caminho que o PE pode tomar: Sucesso ou Vulnerabilidade.

3. Burocracia auto perpetuativa:  
Fatores como tornar o PE uma ciência com jargão próprio de acesso a pequenos grupos; ênfase excessiva em números; delegação do PE pelos administradores por falta de tempo e; aplicação excessiva de técnicas analíticas.

3. Estudo auto meditativo.  
Fatores como: desenvolvimento de executivos; simplicidade no PE; comportamento não rotineiro; estímulo ao pensamento e ação; envolvimento de subordinados no processo entre outros.

#### 2.1.4. ANÁLISE CRÍTICA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vale ressaltar neste ponto a confusão que alguns autores fazem, conforme citado por Aacker<sup>19</sup>, ao utilizarem os termos Planejamento Estratégico e Administração Estratégica. Como foi citado neste trabalho, a diferença fundamental entre estes dois modelos se dá nas pessoas que os executam. No primeiro, um grupo de “planejadores” e, no segundo, os próprios administradores da empresa. Desta forma, os pontos citados neste item se referem a dificuldades encontradas no Planejamento Estratégico.

Em dezembro de 1986 a SPE-Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial em seu IV Encontro Brasileiro de Planejamento Empresarial emitiu um ensaio onde listou alguns itens consensados pelos administradores que levaram o

---

19 Ver página 23



Planejamento Estratégico a encontrar algumas resistências em muitas empresas. Estes problemas se devem justamente a esta característica do PE que é de separar “planejadores” de “executores”. São estes os entendimentos:

1. Ao Planejamento opõe-se o “fazejamento”:

O fato de separar Planejamento de execução leva a rivalidades entre pessoas que buscam menosprezar a atividade alheia por ser menos importante que a sua. Dois processos que se complementam ficam, então, em lados opostos, o que dificulta a realimentação do processo buscando sua melhoria num próximo período.

2. O Planejamento é um jogo de intelectuais do qual participam outros membros da empresa:

“Planejadores são intelectuais que passam seu tempo fazendo elucubrações e formulando teorias sem nenhuma relevância para a empresa embora interessantíssimas para eles próprios”<sup>20</sup>. O uso de jargão próprio, que foge à realidade da empresa, elitiza o Planejamento e proporciona o afastamento cada vez maior daqueles que não participam.

3. O Planejamento é um conjunto de ritos visto como um símbolo de status empresarial:

Algumas empresas reduzem o PE a um conjunto de ritos de repetição mecanicista apenas para “manter as aparências”. Este jogo acontece muitas vezes por interesse: da alta administração que exhibe a acionistas uma inquestionável preocupação com o planejamento; aos planejadores porque a constante repetição dos processos lhes dá visibilidade e prestígio dentro da organização; e aos administradores de nível intermediário porque os planos lhes dão apoio e sendo essencialmente distantes da realidade, não lhes criam restrições nem deveres.

4. O planejamento é uma camisa de força:

---

20 IV Encontro Brasileiro de Planejamento Empresarial; Anais do encontro; dezembro de 1986.

O gerenciamento do dia a dia com decisões intuitivas sem critérios, ausência de diretrizes que impõem limites à liberdade de ações, estes são alguns pontos que terminam com a existência do PE e levam alguns administradores a interpretá-lo como “perda de flexibilidade” na administração da empresa.

Estes entendimentos, muitas vezes provocados por formas erradas de condução do processo de Planejamento, trazem como consequência desastrosa a não antecipação a situações de risco a que uma empresa está sujeita. Feder<sup>21</sup> sugere algumas ações às empresas que se encontrem com o PE nesta situação:

- O Planejamento Estratégico terá que se confundir necessariamente com o planejamento tático - Os ciclos terão de ser curtos e freqüentes, forçando, assim, a redução do nível de formalismo e burocratização.
- O nível de precisão e detalhe terá que ser reduzido, já que o que se busca é a capacidade de ação rápida.
- O processo de planejamento terá que ser crescentemente descentralizado, pois o melhor planejador é o próprio administrador de linha, fato este tradicionalmente do conhecimento do planejador, mas sempre relegado a segundo plano.

Esta ênfase na participação do administrador de linha no PE leva a uma questão: SERÁ QUE SOBRA TEMPO PARA AS PESSOAS QUE CONDUZEM O DIA A DIA DA EMPRESA INCLUÍREM ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SUAS OBRIGAÇÕES?

Uma resposta a esta pergunta será apresentada no item 2.3.2.3

---

21 FEDER, Franklin L., As condições para um bom planejamento, Revista Negócios em EXAME - 09/03/83, pag. 41.

## 2.2. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

### 2.2.1. INTRODUÇÃO

As dificuldades que os negócios americanos encontraram na década de 50 em consequência de uma queda brusca da economia e um aumento de competição a nível mundial trouxeram a necessidade de se desenvolver técnicas gerenciais que “salvassem” a indústria americana. Peter Drucker, um dos articuladores da Administração por Objetivos diz:

“Toda empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem contribuir todos para a meta comum. Seus esforços devem todos ser exercidos numa só direção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um todo - sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços.

O desempenho de uma empresa exige, pois, que cada serviço seja orientado no sentido dos objetivos do negócio em conjunto. E o trabalho de cada gerente, em particular, deve concentrar-se no êxito do conjunto. O desempenho esperado de um gerente deve ser reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da empresa; seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dêem para o êxito do negócio.

A Administração por Objetivos exige grande esforço e instrumentos especiais, pois, numa empresa, os executivos não são automaticamente dirigidos para o objetivo comum”.<sup>22</sup>

Em complemento a estas afirmações, Caravantes<sup>23</sup> coloca dois aspectos fundamentais para que a APO possa se consolidar: (1) A **motivação** é um ponto

---

22 DRUCKER, Peter F., *Prática de Administração de Empresas*, ed. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, apud, CARAVANTES, Geraldo R., *Administração por Objetivos*, terceira edição, 1984, Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos, pag. 91.

23 CARAVANTES, Geraldo R., *Administração por Objetivos*, terceira edição, 1984, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

crítico que o administrador deve garantir que exista para que os gerentes se engajem no processo. (2) A noção de **sistema**, onde a organização é vista como um conjunto de processos que se relacionam entre si. O mesmo autor ainda cita um conjunto de situações que exigem um sistema de administração como a APO:

- Necessidade de identificar opções frente às inúmeras mudanças no ambiente no qual a empresa se insere.
- Necessidade de liberação do tempo do administrador para tarefas mais criativas.
- Conscientização de que o pré requisito a qualquer ação eficaz é a definição clara e precisa dos alvos a serem atingidos.
- Reconhecimento de que a participação na definição dos objetivos e metas é elemento fundamental à maior produção e produtividade.
- Necessidade de integração das diversas partes que compõem a organização de forma a conduzir os esforços num mesmo sentido.
- Constatação do crescimento acelerado das organizações e a necessidade de uma sistemática organizacional capaz de manter a coerência e integração do todo.
- Necessidade de otimização dos recursos humanos e materiais.
- Necessidade de se conhecer claramente se os objetivos estão sendo alcançados.

Estes fatores ajudam a entender a finalidade que a APO procurou atender. A tabela anexa (anexo 1) mostra um histórico evolutivo da APO (coluna da direita).

## 2.2.2. CONCEITOS BÁSICOS

“Administração por Objetivos pode ser definida como um método administrativo de planejamento e avaliação, no qual são estabelecidos objetivos específicos para cada gerente durante um ano ou outro qualquer período de tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter, dentro do quadro dos objetivos globais da companhia. Ao final do período estabelecido, os resultados alcançados são avaliados em confronto com os originais - ou seja - com os resultados esperados de cada gerente”.<sup>24</sup>

Para abordar os pontos fundamentais da APO vamos basear-nos na seguinte definição simplificada retirada de Caravantes:

(Um método de Planejamento) (e avaliação) (baseado em fatores quantitativos), (pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias), (estabelecem resultados a serem alcançados), (dimensionam as respectivas contribuições) (e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho).

⇒ Um método de planejamento: Entende-se como planejamento para a APO como:

- Processo permanente
- Sistêmico e iterativo.
- Voltado para o futuro.
- Visando a tomada de decisão.
- Com a finalidade de selecionar um curso de ação entre alternativas.
- Alocar recursos humanos e materiais.
- Coordenar atividades no sentido da realização dos propósitos desejados de maneira eficaz.

---

<sup>24</sup> McCONKEY, Dale D. , Gerência por Objetivos, apud, CARAVANTES, Geraldo R., *Administração por Objetivos*, terceira edição, 1984, Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos, pag. 90.

- ⇒ e avaliação: Um sistema de avaliação por objetivos é parte integrante do sistema de APO. É a partir da constatação de desvios que podemos identificar as causas e estabelecer os mecanismos de correção.
- ⇒ baseado em fatores quantitativos: Sempre que possível os objetivos devem ser quantificados para que seja possível acompanhá-los. Quando for difícil a quantificação deve-se buscar meios indiretos de se medir determinado objetivo.
- ⇒ pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias: Há dois pontos a enfatizar para justificar este item:
- a participação propicia uma cumplicidade dos subordinados para com os objetivos definidos;
  - os subordinados detêm conhecimentos importantes para a definição de objetivos devido sua experiência na área.
- ⇒ estabelecem resultados a serem alcançados: A organização deve ter sempre em mente seus objetivos (resultados) a serem alcançados. Entende-se que um objetivo deve conter resposta a três questões básicas: **o que se quer, quando se quer e quanto se quer.**
- ⇒ dimensionam as respectivas contribuições: Os departamentos e/ou setores da organização devem também ter seus objetivos próprios (chamados por alguns autores de metas) que contribuirão com o objetivo maior da organização.
- ⇒ e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho: Traçar os objetivos de uma organização é necessário mas insuficiente para alcançá-los. Faz-se necessário, também, um sistema de monitoramento dos indicadores destes objetivos para que se possa decidir sobre ações corretivas que porventura tenham que ser tomadas.

## 2.3. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

### 2.3.1. INTRODUÇÃO

Ao final da II Grande Guerra com a derrota do Japão, iniciou-se o plano de reconstrução daquele País. Com interesses estratégicos no crescimento econômico do Japão, os Estados Unidos investiram recursos através do Plano Marshall, que previa ações para melhoria da indústria japonesa. Ishikawa<sup>25</sup> relata que quando as forças de ocupação americanas chegaram ao Japão, depararam-se logo com uma dificuldade: a qualidade dos equipamentos de telecomunicações era “irregular e medíocre”. Com isto, a ordem era de que a indústria de telecomunicações japonesa começasse a usar o moderno controle da qualidade estatístico no setor. Em maio de 1946, teve início a introdução de técnicas estatísticas do controle da qualidade no Japão, até então desenvolvidas pela indústria americana e mantidas como segredos militares durante a II Grande Guerra. Para absorção, adaptação e aplicação destas técnicas foi criada em 1946 a organização privada “Sindicato de Engenheiros e Cientistas do Japão”- JUSE que, por sua vez, criou em 1949 o Grupo de Pesquisa em Controle da Qualidade - GPCQ formado por membros vindos de Universidades, Indústrias e Governo que tinha como missão “racionalizar” a indústria japonesa.

Devemos ressaltar que o sucesso da Indústria Japonesa, reconhecido mundialmente na década de 70, não deve-se exclusivamente ao desenvolvimento do controle de qualidade, mas sim a um Planejamento Estratégico Nacional envolvendo a participação de Governo, Indústrias e Sociedade que originou ações de definição de setores estratégicos, incentivos a estes setores e contrapartidas vindas da Indústria e da Sociedade. Esta visão global deste Planejamento é descrita por Philip Kotler em seu livro “A Nova Concorrência”<sup>26</sup>. Devido ao objetivo deste trabalho, vamos nos ater daqui em diante apenas ao aspecto do desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total.

---

25 CAMPOS, Vicente Falconi, *TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)*, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992, terceira edição.

A Gestão da Qualidade Total a ser conceituada no item 2.3.2.2, ao contrário do que pode-se pensar, não foi criada de uma só vez e rotulada como TQC (Total Quality Control), mas sim foi consequência de um processo evolutivo de acertos e erros desenvolvido por indústrias japonesas com apoio da JUSE no período de 1945 a 1965, aí então divulgada como TQC, e que, ainda hoje sofre alterações ano a ano. Este processo evolutivo pode ser visto na Figura 5 .



# HISTÓRICO DO CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO

1992 - 6. Y. OKUNO

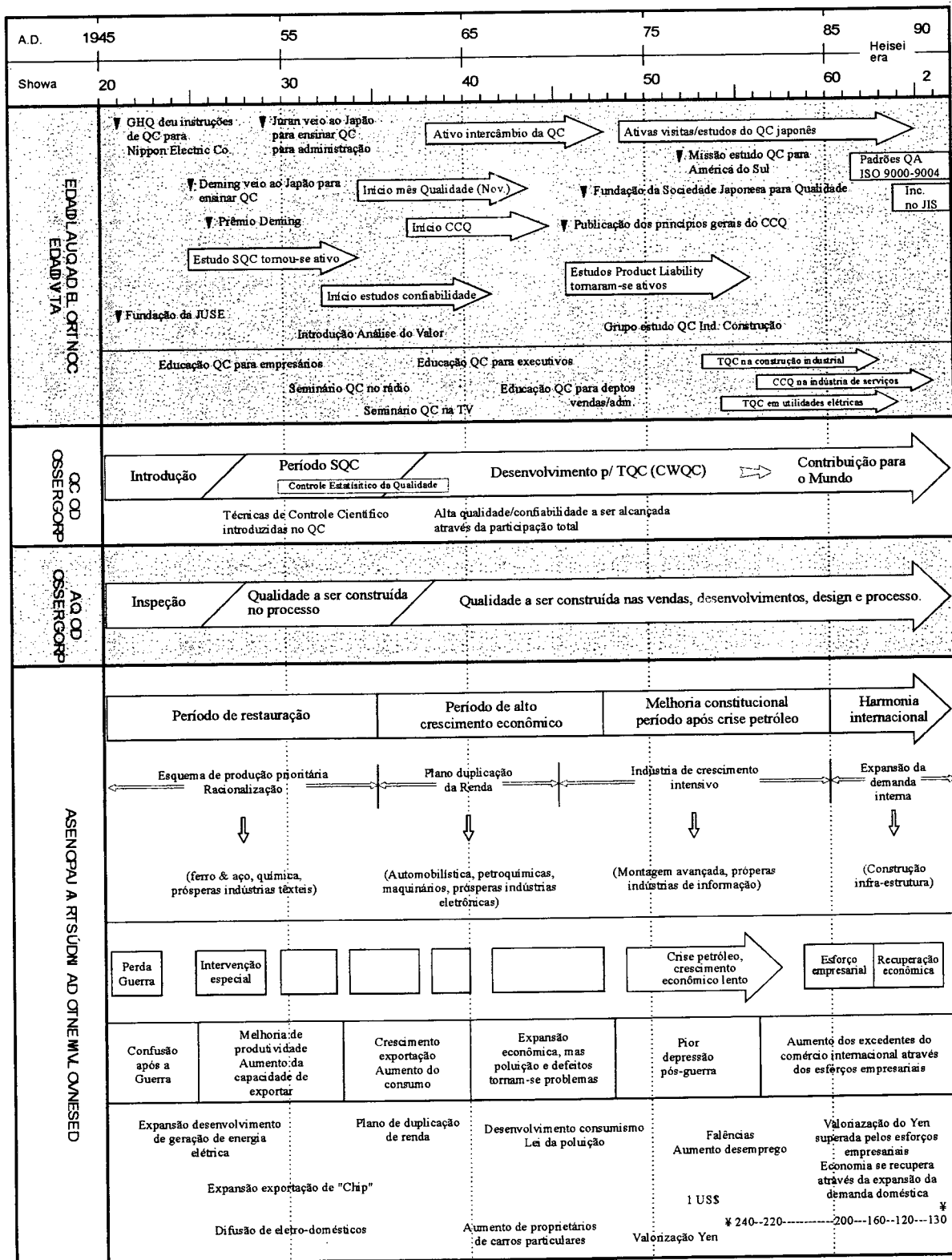


Figura 5 Histórico do Controle da Qualidade no Japão

Fonte: Y. Okuno, 1992

## 2.3.2. CONCEITOS BÁSICOS

### 2.3.2.1. CONTROLE DO PROCESSO

Frederic Taylor desenvolveu um processo de administração de pessoal conhecido como Administração Científica. Com o objetivo de melhorar a produção por indivíduos das fábricas da época, Taylor, um renomado engenheiro, estudou os processos e os fatores humanos que afetavam o volumes de produção alcançados. Daí então, utilizou-se de todo o conhecimento técnico disponível para definir e avaliar métodos de trabalho que melhor se adequassem ao perfil do operário americano. Partindo de um princípio vigente na época de que o trabalhador “braçal” é um ser que se satisfaz única e exclusivamente com o dinheiro que recebe, Taylor desenvolveu sua Teoria Administrativa visando atender as necessidades do acionista, através do aumento da produção e do operário através de uma recompensa, cada vez que o mesmo alcançasse uma determinada meta.

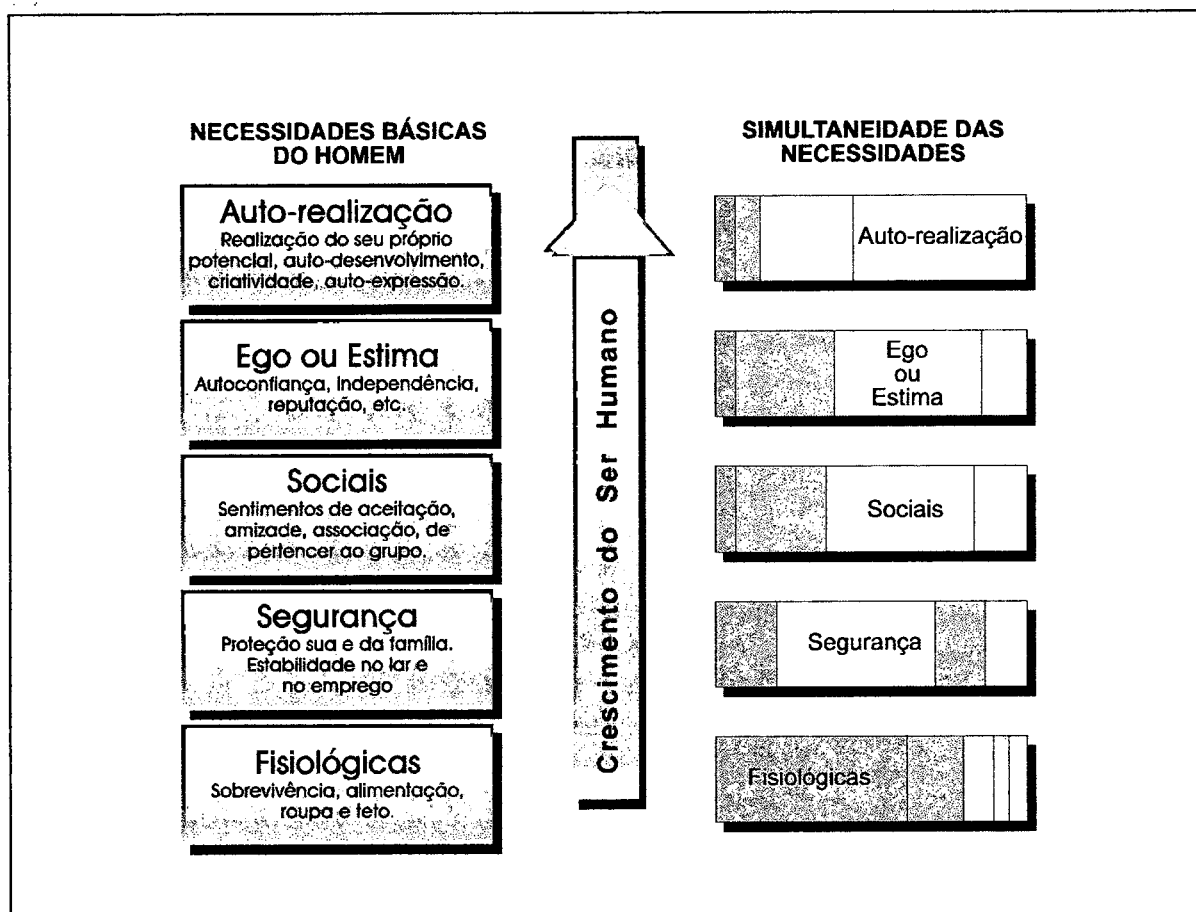
De maneira sucinta, a Administração Científica apregoava: Engenheiros especialistas deveriam estudar e definir métodos de trabalho que permitissem alcançar um determinado nível de produção predeterminado quando executados por um determinado perfil de operário; Os operários seriam treinados nesses métodos e, sem pensar, deveriam executá-los conforme o treinamento; os que ultrapassassem este nível teriam um ganho adicional; os resultados deste trabalho seriam avaliados e corrigidos por gerentes.

A Administração Científica trouxe grandes contribuições no que diz respeito à padronização de trabalhos, porém, com o passar dos anos reconheceu-se que o princípio básico de que o homem se satisfaz no trabalho apenas com o dinheiro que recebe por ele não era verdadeiro. Em seu livro “Motivação Humana”, Maslow<sup>27</sup> mostrou que a motivação humana se dá de maneira mais complexa do que se pensava e definiu como fatores de motivação do ser humano os apresentados na

---

27 MASLOW, A. H., *Motivation and Personality*, Segunda edição, Harper & Row Publishers, Nova York, 1970

Figura 6. Em suma, um fator fundamental para esta motivação é a possibilidade de pensar, avaliar resultados e resolver problemas, ou seja, para que o ser humano se satisfaça em seu trabalho é necessária, e não suficiente, a presença destas três atividades.



**Figura 6 Hierarquia das necessidades do ser humano segundo Maslow.**

Fonte: Maslow, A. H.. *Motivacion and Personality*. Segunda edição. Harper & Row Publishers, New York, 1970.

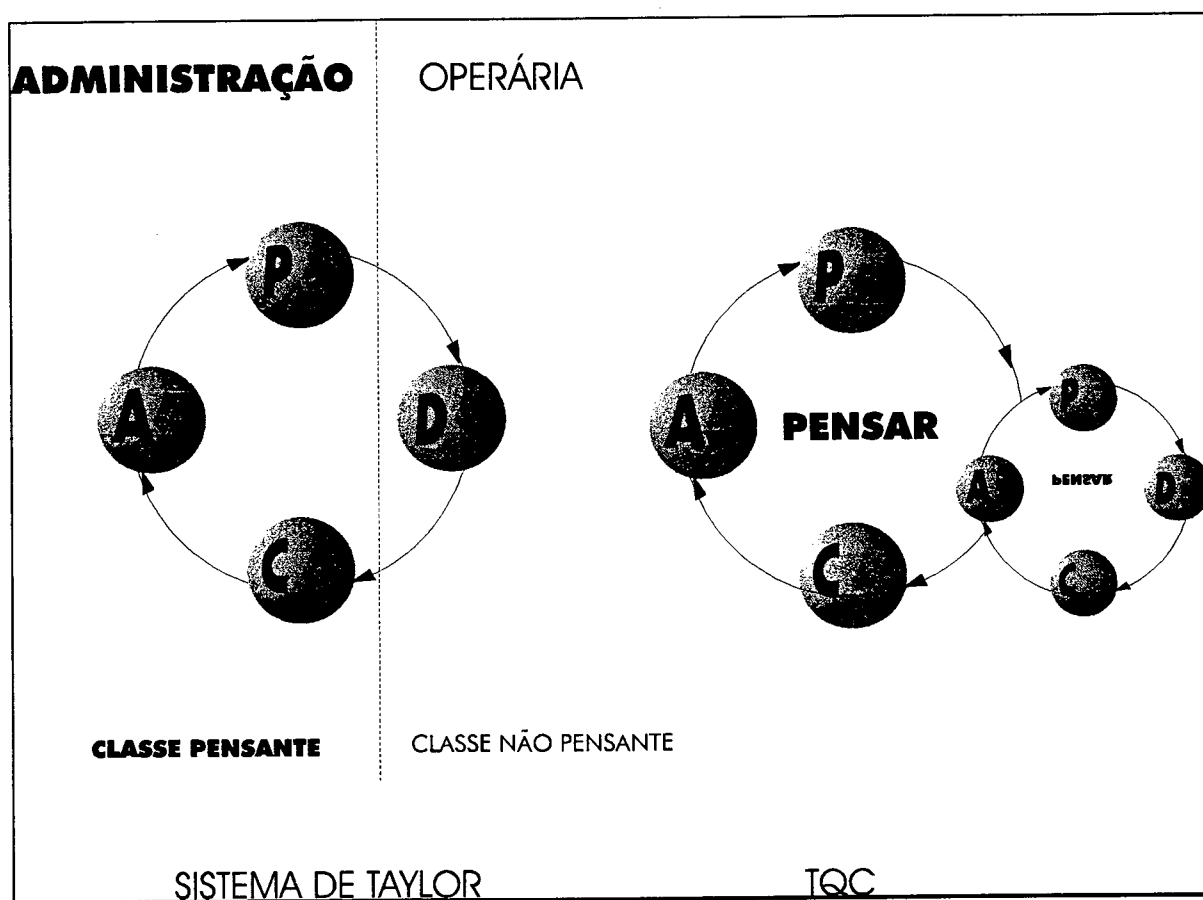
Na década de 20, o estatístico Shewart propôs que todo processo deveria ser gerenciado de modo que seu responsável pudesse praticar estas atividades:

- Planejamento: Participação no estabelecimento de metas e métodos a serem utilizados no trabalho.
- Execução: Treinar no método estabelecido e executar conforme o treinamento.

- Verificação: Monitorar resultados alcançados e compará-los com as metas preestabelecidas no Planejamento.
- Ação Corretiva: Tomar ações e/ou participar do processo de solução do problema identificado na Verificação.

Este conceito proposto por Shewart e difundido mundialmente por Edward Deming é conhecido como método gerencial PDCA: Plan - Planejar; Do - Executar; Check - Verificar; e Action - Ação corretiva (ver Figura 99) e é nele que está embasado o conceito de Controle do Processo.

A Figura 7 mostra a diferença básica entre o sistema de Taylor e o Controle de Processo praticado no TQC (Gestão da Qualidade Total).



**Figura 7 Comparação do PDCA na administração Científica e na Gestão da Qualidade Total.**

Para entendermos Controle do Processo vale conceituar:

Processo: Segundo Juran<sup>28</sup> é o “conjunto de causas responsáveis pela consecução de um efeito” ou ainda, “ações planejadas para consecução de um produto ou serviço”.

Controle do Processo (Figura 8 ): Na visão do TQC controlar um processo significa gerenciar dois aspectos básicos:

- **Manutenção:** Estabelecer e manter obediência a padrões para alcançar metas preestabelecidas, atuando sistematicamente na causa fundamental quando da ocorrência de desvios.
- **Melhoria Contínua:** Não se contentar com os patamares alcançados, estabelecendo sempre novas metas e atuando no processo para alcançá-las.

---

28 JURAN, J. M., *Juran Planejando para a Qualidade*, São Paulo, Editora Pioneira, 1990, (Coleção Novos Umbrais).



**Figura 8 Conceito de "Controle" na Gestão da Qualidade Total.**

Fonte: Campos, Vicente Falconi. Gerência da Qualidade Total, Fundação Christiano Ottoni, 1990.

O Controle do Processo só é alcançado em uma empresa quando todo o corpo gerencial aplica sistematicamente o PDCA com o objetivo de atender as pessoas envolvidas com o processo com suas respectivas expectativas do produto: o Cliente (externo ou interno à empresa) que espera receber produtos de boa qualidade (Q) a custos (C) acessíveis e em quantidade,



local e hora certa (E); o Acionista que espera ver seu capital remunerado através da Produtividade; a Sociedade que espera estar segura (S) com a atividade produtiva da empresa; e o próprio Funcionário espera no trabalho ter o seu moral elevado atendendo suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e de realização profissional (M). As letras maiúsculas entre parêntesis indicam as dimensões da Qualidade Total que são: Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança.

A prática da Manutenção e Melhoria Contínua através do PDCA pode ser visualizada na Figura 9.

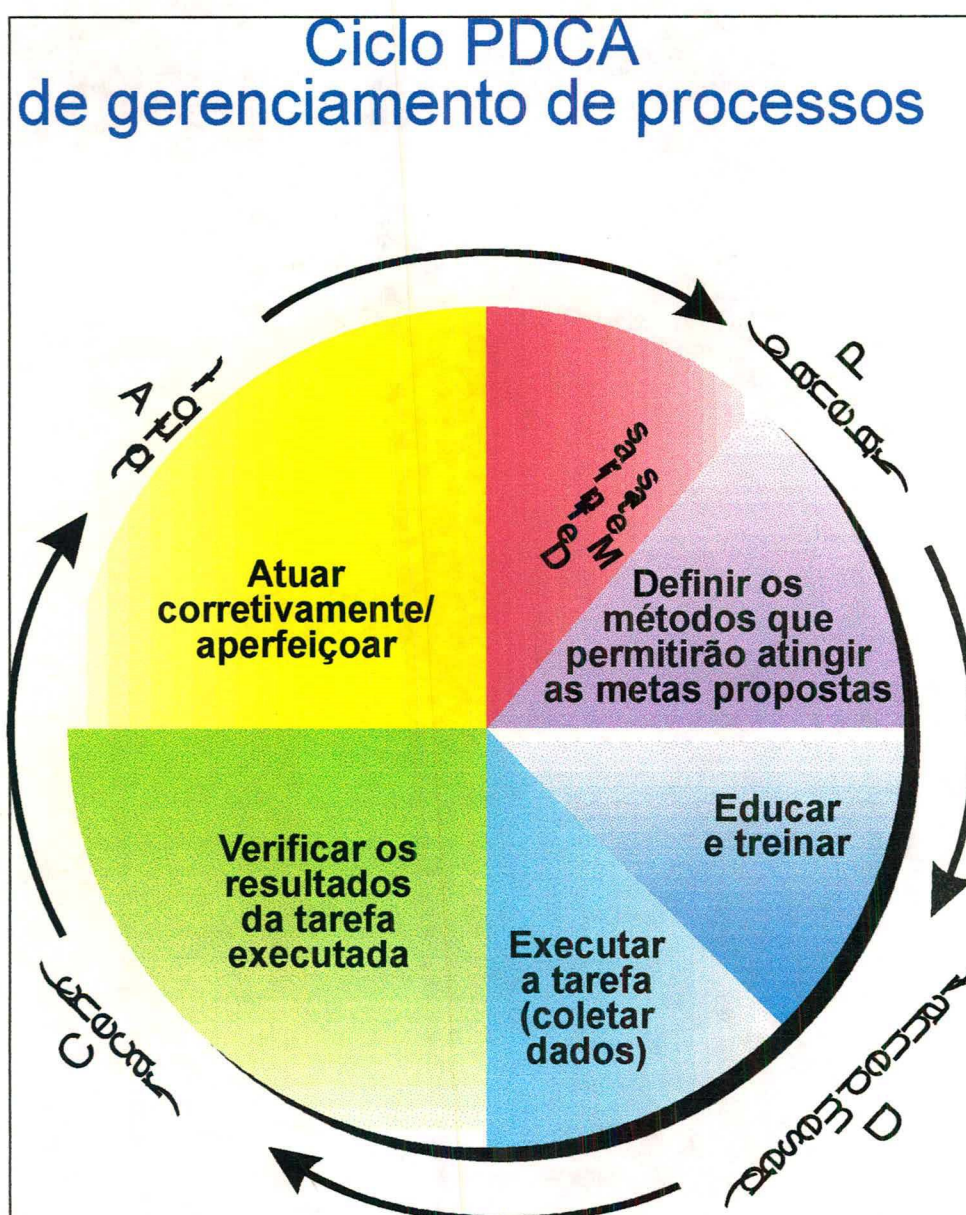


Figura 9 Ciclo PDCA de Deming

### **2.3.2.2.GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQC)**

Como vimos no item 2.3.1 o TQC foi se desenvolvendo ao longo das décadas de 50 e 60 e, acreditamos, está se consolidando até os dias de hoje. Vamos mostrar alguns pontos chaves contidos no modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo Japão:

#### **2.3.2.2.1.CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO:<sup>29</sup>**

##### Controle da Qualidade Total (TQC) - Definição:

“Um sistema no qual todas as pessoas de todos os setores em todos os níveis hierárquicos de uma organização cooperam em promover e engajar vigorosamente às atividades do Controle da Qualidade por toda a Empresa”.

##### Aplicação de Métodos Estatísticos no Controle da Qualidade

No Controle da Qualidade atual buscamos controlar os fatos e não o homem, ou seja, no caso de Problemas procuramos coletar dados e analisá-los. Aí então , aparece a necessidade de Métodos Estatísticos.

As principais ferramentas/métodos utilizados são:

- As 7 Ferramentas da Qualidade: Histograma, Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama Causa e Efeito, Lista de verificação, Gráficos, Diagrama de Correlação.
- Métodos Estatísticos Avançados: Gráficos de Controle, Inspeção por Amostragem, Projeto de Experimento, Análise de Regressão, Análise Multivariável, Teoria da Confiabilidade, Análise de Variância, etc.

---

29 Seminário de TQC para Facilitadores Brasileiros - *General Concept of TQC*- Dr. Yasutoshi Washio, Professor, Keio University, 1994.



As Sete Ferramentas não ficam restritas apenas a alguns especialistas da Empresa, mas sim, todos os empregados são treinados na utilização destas.

Conceito de “Qualidade em primeiro lugar” ou “Satisfação do Cliente em primeiro lugar”:

O TQC estaria fadado ao fracasso se pregasse a Qualidade em detrimento do lucro das empresas. Talvez a diferença básica deste conceito, em relação ao tradicional sistema de gerenciamento ocidental esteja na visão de que lucro deva ser uma consequência deste conceito e não uma opção entre Qualidade ou lucro. Entendendo-se Qualidade em seu sentido mais amplo, ou seja, não só como qualidade do produto que chega às mãos do cliente, mas também como: fazer certo da primeira vez; qualidade desde a identificação das necessidades do cliente até a entrega do produto ao mesmo, passando pelo desenvolvimento do projeto, processo, produção e pós venda para realimentar o processo de qualidade da empresa, podemos entender que é possível trabalharmos simultaneamente com alta Qualidade e baixo Custo, o que possibilita uma maior satisfação do cliente, um aumento de vendas e, por consequência, aumento dos lucros.

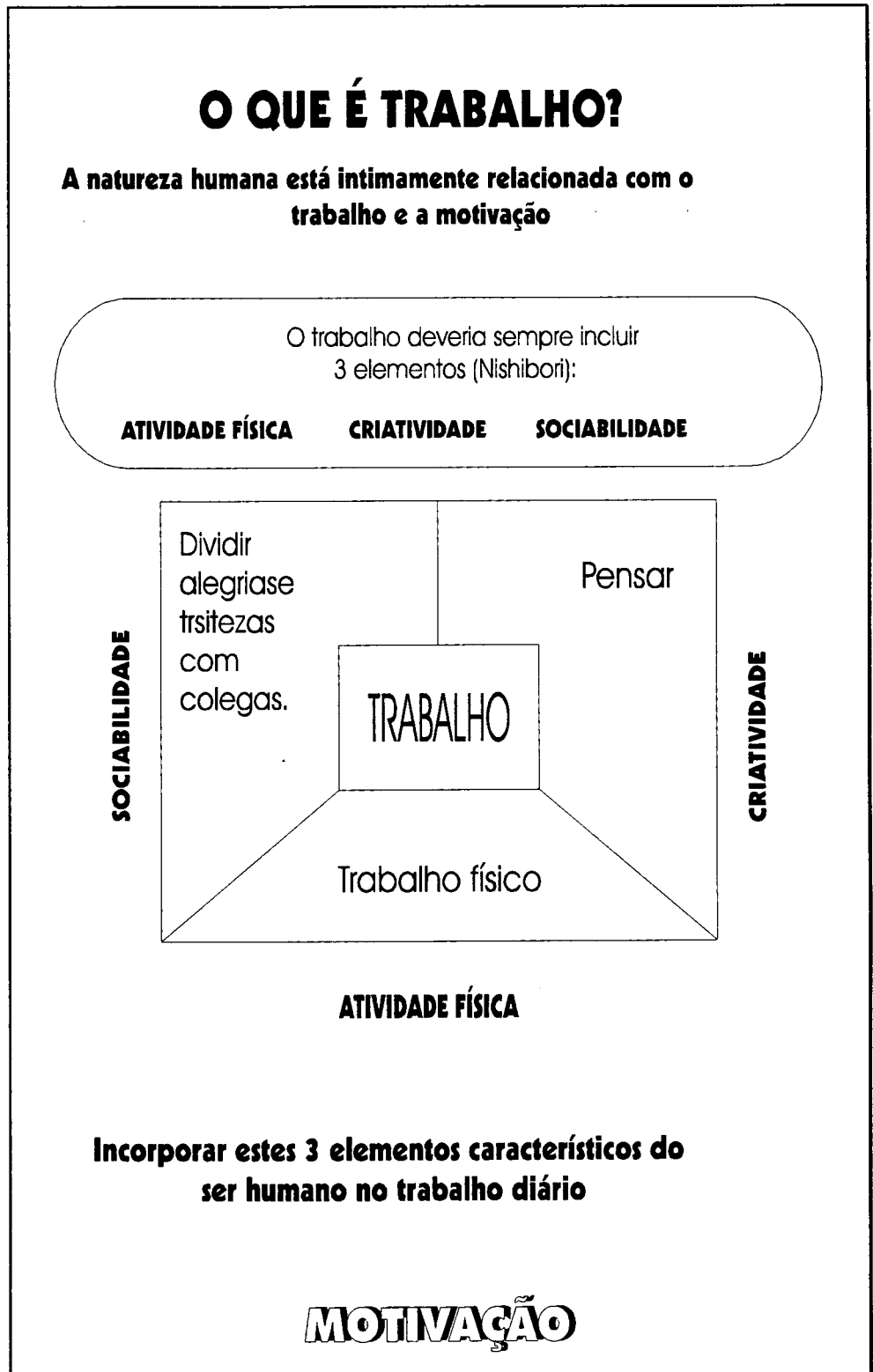
Atividades para socialização do ambiente de trabalho:

Segundo Kondo<sup>30</sup>, o trabalho compõe-se pelas seguintes atividades: física, mental e social, conforme Figura 10 . Visando atender as atividades mental e social, dois programas são

---

30 KONDO, Yoshio , *Motivação Humana - Um fator chave para o gerenciamento*. Editora Gente, São Paulo, 1994 .

freqüentemente utilizados: Círculos de Controle da Qualidade e Programa 5S.



**Figura 10 Conceito de trabalho segundo Yoshio Kondo**

Fonte: Kondo, Yoshio. *Motivação Humana - Um fator chave para o gerenciamento*. Editora Gente - São Paulo, 1994.

Círculos de Controle da Qualidade (CCQ): pequenos grupos de funcionários que, voluntariamente, reúnem-se para desenvolver pequenas melhorias no ambiente de trabalho, na Produtividade ou na Qualidade do “chão de fábrica”. Os grupos são treinados em técnicas de condução de reuniões, as Sete Ferramentas da Qualidade e Metodologia para Solução de Problemas, com intuito de prepará-lo para definição e solução de Problemas como resultado de trabalhos em equipe. O Dr. Yasutoshi Washio<sup>31</sup> cita uma fórmula matemática que nos ajuda a entender a importância do CCQ na Qualidade do Trabalho:

$$\text{Qualidade do Trabalho} = (\text{Conhecimento} + \text{Habilidade}) \times \text{VONTADE}$$

O CCQ atua diretamente na “VONTADE” do funcionário

Programa 5S: Consiste de uma mudança de comportamento no ambiente de trabalho através de um processo de educação e implementação de cinco Sensos (daí o nome 5S):

- Senso de Utilização: Consiste em deixar no local de trabalho apenas objetos utilizáveis pelo setor, os demais são descartados.
- Senso de Organização: Consiste em dispor os objetos utilizáveis em local adequado de acordo com a frequência de uso.
- Senso de Limpeza: Consiste em manter o local de trabalho limpo, através da eliminação das causas que provocam a sujeira e não pela simples limpeza sistemática.

- Senso de Saúde: Consiste em internalizar em si próprio o conceito de limpeza, ou seja, adquirir hábitos físicos e mentais saudáveis.
- Senso de Auto Disciplina: O último e mais difícil dos Sensos, incorporar os demais no dia a dia de trabalho.

#### Implementar o método PDCA como base gerencial da Empresa:

A prática do PDCA de forma sistemática e em todos os níveis da Empresa é que permitirá o efetivo Controle da Qualidade e a melhoria contínua de todos os processos. A prática do PDCA levará a uma revisão constante dos padrões existentes pelos próprios executores do processo

#### Garantia da Qualidade nas atividades de Desenvolvimento de novos Produtos:

Integração entre os diversos setores da Empresa (Gerenciamento Interfuncional) garantindo Qualidade não só no setor produtivo, mas também nas atividades: Levantamento de necessidades, Projeto do Produto, Projeto do Processo, Produção e Serviço Pós-venda.

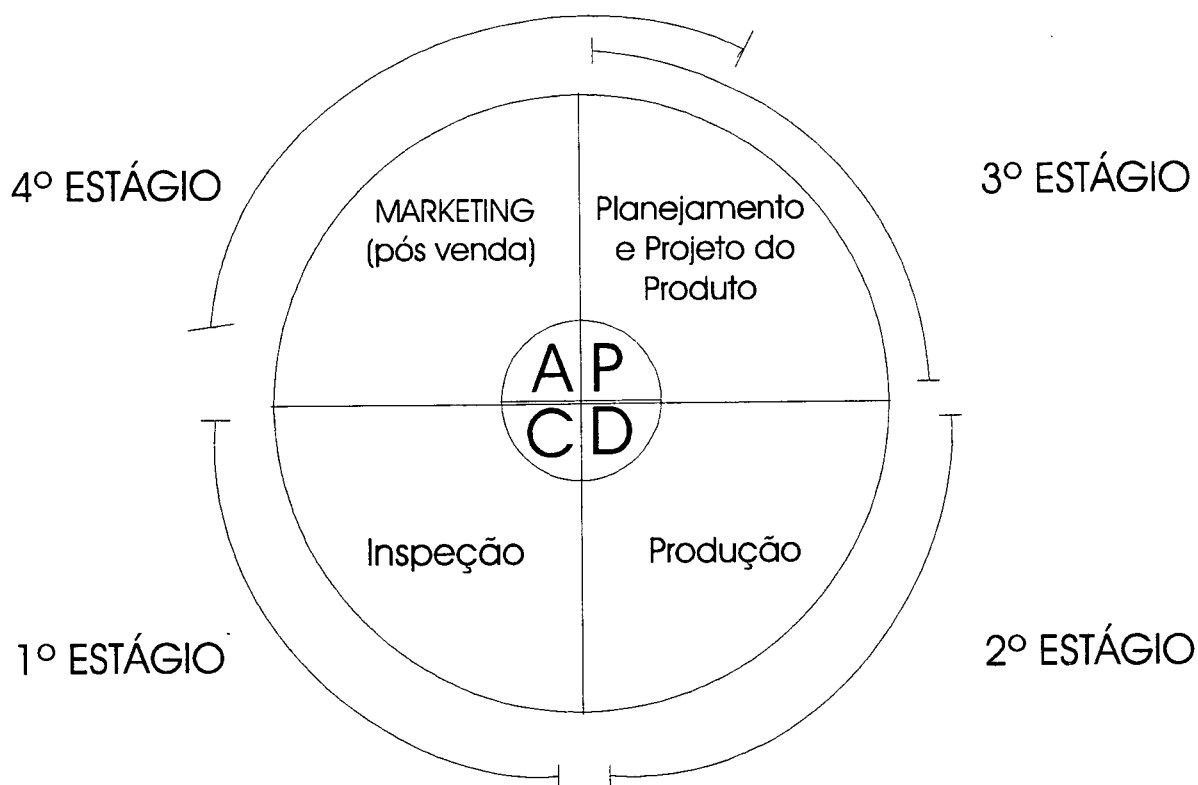
#### Sistemática Educação e Treinamento em Controle da Qualidade:

Todas as pessoas de uma Empresa devem ser treinadas e retreinadas em técnicas e ferramentas do Controle da Qualidade. Devem ser realizados programas de treinamento para todos os níveis: Alta Administração, Média Gerência e funcionários operacionais.

Ainda segundo o Dr. Yasutoshi Washio, enxergando o grande PDCA de uma empresa como sendo o das atividades: (P) Projeto e Planejamento

do Produto, (D) Produção, (C) Inspeção e Vendas e, (A) Pós-Venda e Marketing; as técnicas do TQC no Japão desenvolveram-se nessas atividades com a seguinte cronologia:

1. 1950 - 1955: Ênfase das atividades do Controle da Qualidade nas áreas de Inspeção.
2. 1956 - 1970: Ênfase das atividades do Controle da Qualidade no Processo de Manufatura.
3. 1971 - 1980: Ênfase das atividades do Controle da Qualidade no Planejamento e Projeto do Produto.
4. 1981 - : Ênfase na identificação das necessidades do Cliente e no Desenvolvimento de Novos Produtos.



**Figura 11 Estágios de consolidação do PDCA no Japão.**

Fonte: Washio, Yasutoshi. General Concept of TQC, Seminário de TQC para Facilitadores brasileiros, Keio University, 1984.

#### 2.3.2.2.2.OS SUBSISTEMAS DO TQC

Dentro das características do TQC vistas no item 2.3.2.2.1, ainda podemos enxergar o TQC como um sistema gerencial subdividido em três subsistemas principais:

- 1 **Gerenciamento pelas Diretrizes** (ver item 2.3.2.4): Subsistema responsável pela integração da Visão de Futuro de uma empresa com as atividades do dia a dia (Gerenciamento da Rotina - item 2.3.2.3).
- 2 **Gerenciamento da Rotina:** Subsistema responsável pela manutenção e melhoria contínua dos processos dentro de um setor ou departamento.

- 3 Gerenciamento Interfuncional** (ver item 2.3.2.5):  
Subsistema responsável pela integração entre os setores ou departamentos. É através do gerenciamento interfuncional que são alcançados aspectos como Qualidade, Custo, Entrega e Segurança do Produto e a Garantia da Qualidade.

### **2.3.2.3.GERENCIAMENTO DA ROTINA**

“Técnica administrativa para gerenciar os processos do dia a dia de um setor visando a satisfação das pessoas envolvidas (clientes, funcionários, acionistas e sociedade).”

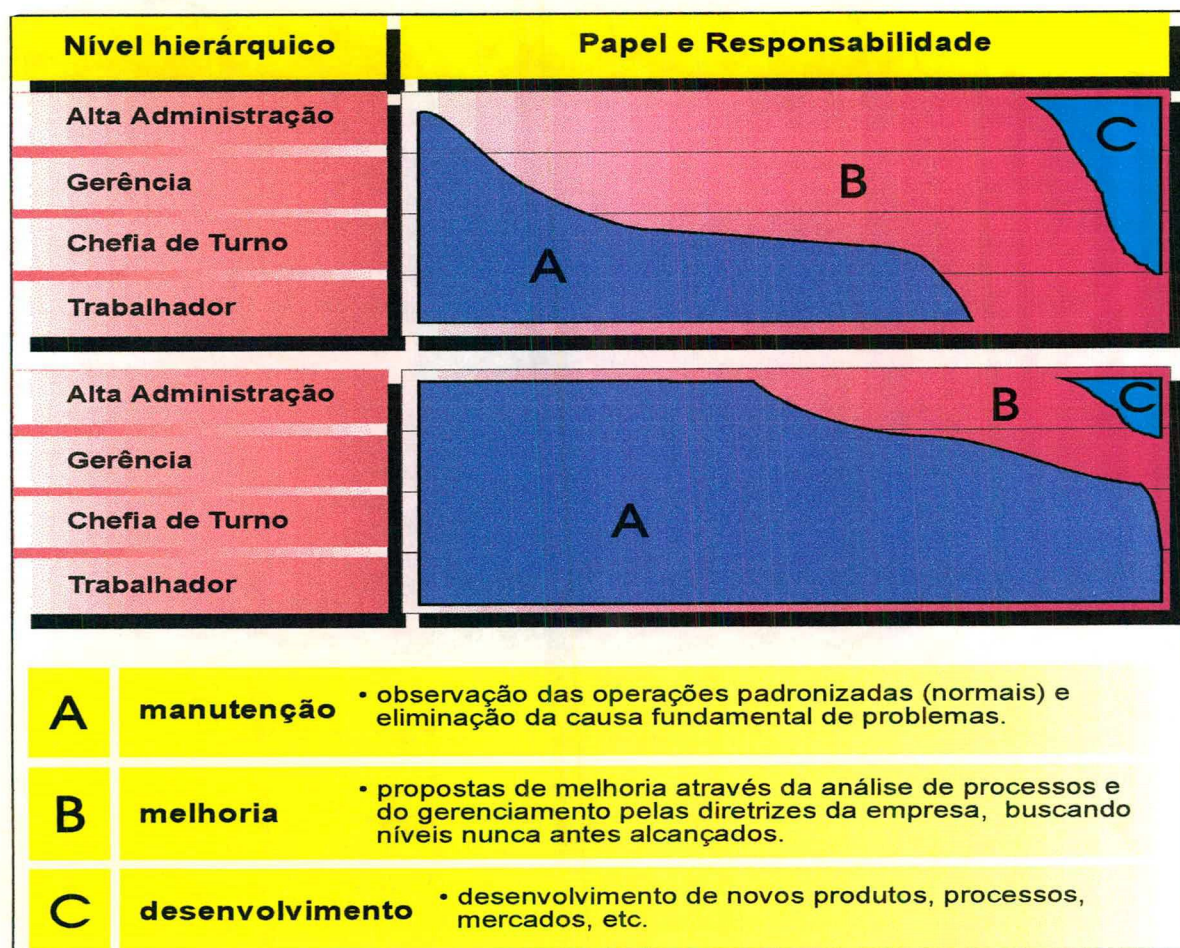
Imaginando-se os setores de uma empresa como sendo pequenas empresas que trabalham em conjunto em busca de um mesmo objetivo, podemos dizer que a Gerência da Rotina é a prática do Controle da Qualidade nestas diversas pequenas empresas. Ou seja, manter os níveis de Qualidade atuais através do estabelecimento de metas, estabelecimento de padrões, treinamento constante, prática dos padrões, verificação dos resultados e ação corretiva quando as metas não forem alcançadas e, quando estabilizado o processo, promover a melhoria contínua através do estabelecimento de novas metas.

O grande objetivo do Gerenciamento da Rotina é a estabilização dos processos e posterior delegação dos mesmos aos subordinados. Sem o Controle dos processos o chefe perde parte de seu tempo resolvendo problemas que seus subordinados poderiam resolver. Por sua vez, o chefe exercendo atividades do funcionário deixa de realizar suas atividades obrigando muitas vezes o gerente a cumprir tarefas do chefe e assim até o topo da estrutura hierárquica. Esta



situação justifica o excessivo número de níveis hierárquicos existentes em algumas empresas que, para suprir esta falta de delegação, criam novos níveis para divisão de responsabilidades.

Cabe ressaltar que a solução para redução de níveis passa pela implantação da Gerência da Rotina, estabilizando os processos e delegando aos níveis mais baixos da estrutura restando mais tempo gerencial para melhorias, desenvolvimento de novos produtos, racionalização, novos processos entre outras atividades cabíveis à níveis gerenciais. (Figura 12 ).



**Figura 12 Alocação de tempo dos funcionários com (acima) e sem (abaixo) Gerência da Rotina.**

Esta liberação de tempo de chefes, gerentes, diretores e presidente deverá ser dispendida às atividades prioritárias determinadas pelas diretrizes oriundas do Planejamento Estratégico.

**A GERÊNCIA DA ROTINA É CONDIÇÃO MÍNIMA PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**  
(Como já citado na página 38).

A Gerência da Rotina é alcançada com a prática do Controle do Processo (PDCA)  
( ver item 2.3.2.1)em todos os setores e em todos os níveis da Empresa.

### **2.3.2.4.GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

#### **2.3.2.4.1.INTRODUÇÃO**

Contemporânea a Administração por Objetivos (APO), o Gerenciamento pelas Diretrizes foi desenvolvido por empresas japonesas na década de 50. Ambos tinham como objetivo centrar esforços de todo o corpo gerencial através do estabelecimento de metas prioritárias à instituição (ver item 2.2.1).

A APO, lançada por Drucker na década de 50, foi levada ao Japão, onde foi adotada por várias empresas daquele país. Em empresas que desenvolviam a Gestão da Qualidade Total, a APO foi incorporando algumas características deste modelo que passou a ser chamada de Gerenciamento pelas Diretrizes. Uma das empresas pioneiras no desenvolvimento do GPD, a Bridgestone Tire Company estabelece a comparação entre a APO e o GPD mostrada na tabela Tabela 2 .

Similaridades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo: Prosperidade da companhia (alcance de metas e melhorias da performance)</li> <li>2. Determinação própria de metas e auto avaliação dos resultados da implementação</li> <li>3. Com o estabelecimento de metas continuamente mais elevadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensificação de metas</li> <li>• implementação de coordenação, discussão e troca de idéias</li> <li>• esforços dos subordinados em alcançar e manter metas acima de suas capacidades</li> <li>• indução da criatividade e melhoria do moral</li> </ul> </li> </ol>
Diferenças (características especiais do GPD)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soluções do Controle de Qualidade para importantes problemas (ênfase no processo) <ul style="list-style-type: none"> <li>• compreensão dos problemas</li> <li>• utilização de atitudes e métodos do Controle de Qualidade</li> <li>• aplicação de procedimentos do Controle de Qualidade na solução de problemas</li> </ul> </li> <li>2. Formulação de itens de gerência</li> <li>3. Estabelecimento e implementação de um sistema de Gerência da Qualidade Total <ul style="list-style-type: none"> <li>• foco no GPD e objetivo de estabelecer um sistema de garantia da qualidade</li> <li>• ênfase na venda de produtos que vão de encontro as necessidades do consumidor, que são de qualidade mais elevada e que definitivamente servem a sociedade</li> </ul> </li> </ol> <p>Isso é desejável enquanto a autonomia dos Círculos de Controle de Qualidade for preservada.</p> <p>Nota: Os pontos listados como "Diferenças" são baseados em levantamentos e estudos da Bridgestone Tire Company</p>

**Tabela 2 Comparação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e Administração por Objetivos.**

Fonte: Akao, Yoji. Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, Inc, 1991.

## 2.3.2.4.2. CONCEITOS BÁSICOS

### 2.3.2.4.2.1. DEFINIÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

Nascido como parte do TQC, o Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema para atividades de controle de qualidade e melhoria contínua. Várias definições foram dadas, sendo que as mais simples estão listadas na Tabela 3

Novembro de 1984	<p>K. Nayatani, Way of Looking and Thinking os Things (JUSE)</p> <p>O GPD é uma atividade de controle sistemático para a obtenção da diretriz anual (diretriz do presidente), baseada na missão, em conceitos de gerência, em planos de médio e longo prazo, etc, no qual todos os níveis de trabalho rodam o ciclo PDCA para harmonizar cada diretriz.</p>
Novembro de 1984	<p>S. Mizuno, Companywide Overall QC (Nikka-Giren):</p> <p>O GPD serve para melhorar a performance continuamente pela disseminação e desdobramento das direções, alvos e planos de gerência para a alta gerência e todos os funcionários, de modo que todos os níveis de trabalho possam atuar sobre os planos, avaliar, estudar e realimentar os resultados enquanto continuamente giram o ciclo PDCA. O propósito do GPD é romper com o status quo e dar um grande salto pela análise corrente dos problemas e desdobramento em função das condições ambientais.</p>
Janeiro de 1985	<p>S. Miura, ed., TQC Terminology Dictionary (Japan Standards Association):</p> <p>GPD: Toda atividade dentro da organização para a obtenção sistemática de planos de gerência de médio e longos prazos ou diretriz anual, que são estabelecidos como meios para obtenção dos propósitos da gerência. Geralmente é usado para gerência da diretriz anual.</p>
Março de 1986	<p>T. Sugimoti, ed., QC of Clerical-Sales Service Work (Nippon Kikaku Kyokai):</p> <p>Resumidamente, o GPD é um sistema para a efetiva obtenção de alvos (Qualidade, custo, entrega, geralmente), pela união de todas as capacidades da organização total de uma companhia.</p>
1987	<p>Definição resumida:</p> <p>O GPD é, para a obtenção do propósito gerencial, um sistema de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elevação da capacidade geral da companhia e união dessa capacidade para melhora da performance, através do:</li> <li>• desdobramento de uma meta unificada e plano (implementação, checagem, ação e melhoria), estabelecida como um plano de gerência anual baseado na missão da companhia (conceito básico de gerência da companhia). A estratégia de gerência é uma forma de plano anual de gerência de longo/médio prazo, obtido através da:</li> <li>• utilização de maiores recursos para a gerência (pessoas, mercadorias, dinheiro) e dessa forma reunindo qualidade, volume, custo e entrega.</li> </ul>

**Tabela 3 Definições de Gerenciamento pelas Diretrizes**

Fonte: Akao, Yoji. Hoshin Kanri - Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, Inc, 1991.

O termo Gerenciamento pelas Diretrizes é a tradução do japonês Hoshin Kanri. Esta tradução parece estar um pouco aquém do real significado empregado no Japão. Em inglês, vários termos são empregados para tentar abranger todo o seu uso: “Management by Policy” é o mais usado, além de “Hoshin Planning”, “Policy Deployment” ou “Target Means Deployment”.

A palavra Hoshin significa visão, propósito ou uma metodologia para estabelecer uma direção estratégica e Kanri significa gerenciamento ou controle.

“Hoshin Kanri” integra as atividades diárias de toda a organização com suas metas de longo prazo; verifica se o que está sendo feito diariamente reflete as intenções, o alvo, a visão da empresa.

Utiliza basicamente gerenciamento interfuncional e a técnica de “catchball”. Opera em dois níveis: primeiro, no que Juran chamava de gerenciamento “*breakthrough*” ou ao nível de planejamento estratégico; segundo, ao nível de gerenciamento diário, no aspecto mais rotineiro ou fundamental da operação do sistema.

O sistema de GPD busca, em primeiro lugar, a capacidade de ser uma empresa adaptativa, ou seja, adaptar-se rapidamente a uma situação externa percebida pelo monitoramento do ambiente (ver item 2.1.2.2), visto que não se pode esperar estabelecer uma direção inicial totalmente correta.

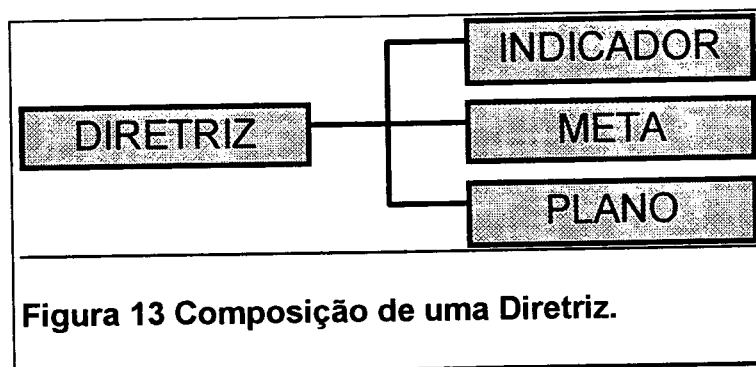
No anexo 1, temos a cronologia do Gerenciamento pelas Diretrizes, desde as palestras iniciais do Dr. Deming em 1950 até as últimas publicações no assunto, fornecida por Yoji Akao<sup>32</sup>.

---

32AKAO, Yoji, *Hoshin Kanri - Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press, Cambridge, EUA, 1991.

### 2.3.2.4.2.2.DIRETRIZ

Entendido, dentro do Planejamento Estratégico, como uma orientação estratégica dada pela alta administração, o termo diretriz no GPD tem um outro significado. Incorporando o princípio de gerenciamento baseado em fatos e dados, o termo



diretriz no TQC é composto por três elementos fundamentais (Figura 13 ):

Ou seja:

- um indicador para que se possa medir a diretriz;
- uma meta para que se possa comparar o resultado alcançado com o alvo desejado;
- um plano consensado entre a alta administração e os executores.

### 2.3.2.4.2.3.DESDOBRAMENTO DE DIRETRIZ / "CATCHBALL"

Termo utilizado no esporte "base-ball", o "catchball" consiste em dois jogadores posicionarem-se frente a frente a curta distância e jogarem a bola um para o outro, afastando-se lentamente. Assim que os corpos estão aquecidos é dado início ao jogo. Este conceito aplicado ao GPD significa buscar um consenso sobre as diretrizes a serem perseguidas no próximo ano. A presidência propõe uma diretriz e "joga" para seus diretores; os diretores avaliam metas e meios disponíveis e "devolvem a bola" com suas observações e sugestões. Isto é repetido várias vezes até que convirjam para uma diretriz. Então, o mesmo processo é feito com diretores e gerentes, gerentes e chefes até que todos tenham participado e concordado com as diretrizes para o próximo ano. Daí, então, dá-se início ao "jogo".

As diretrizes consensadas podem conter itens de controle do próprio gerenciamento da Rotina, ou mesmo, ser criado itens de controle próprios do GPD.

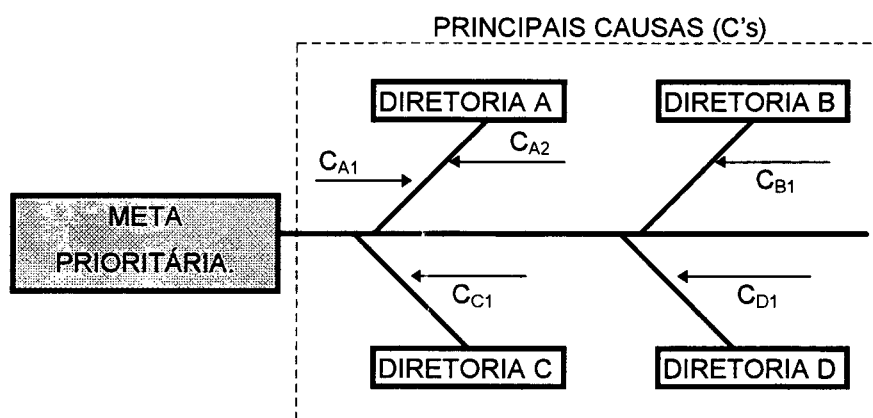
#### 2.3.2.4.2.4.PROCESSO DE DESDOBRAMENTO

Como foi dito, o GPD foi desenvolvido com o objetivo de direcionar os esforços de todos os setores da empresa em uma única direção determinada pelo Planejamento Estratégico. Portanto, é vital que o desdobramento dê-se em cima de um objetivo prioritário para aquele período de modo a estabelecer metas para as causas fundamentais residentes nos diversos setores da empresa. Este processo de desdobramento segue os seguintes passos:

1. Determinação de uma meta prioritária: Através de um processo participativo a alta administração deve listar e eleger um problema prioritário a ser solucionado no período seguinte.

Desdobramento em metas por diretoria: Em consenso pela alta administração deve-se desdobrar a meta (o problema) do item anterior em metas para as diversas diretorias da empresa. Este desdobramento pode ser feito com auxílio de um diagrama de Ishikawa (espinha de peixe composta por “cabeça”, “espinha principal” e “espinhas secundárias” em número igual a quantidade de diretorias existentes) como o exemplo da Figura 14 .





**Figura 14 Desdobramento de metas.**

Feito isto, deve-se então priorizar as principais causas e elegê-las como os meios para se alcançar a meta prioritária. A este conjunto de meta prioritária e principais meios dá-se o nome de diretriz prioritária para o ano.

3. Determinação de metas por departamentos: A etapa 2 deve ser repetida agora entre diretorias e seus departamentos. Desta vez as principais causas por diretoria devem ser colocadas como metas prioritárias das mesmas e desdobradas em causas principais por departamentos. Chega-se assim às metas por departamentos.

O conjunto de metas prioritárias e causas principais formam a diretriz(es) por diretoria.

4. "Catchball": Os departamentos devem agora planejar as ações necessárias para alcançar suas metas, definindo recursos requeridos para isto. O processo volta às mãos das diretorias e presidência como uma resposta sobre a viabilidade de se alcançar a meta prioritária. O "catchball" pode levar a uma redefinição de metas e meios em todos os níveis.

O resultado deste processo de desdobramento pode ser visualizado no exemplo mostrado na Figura 15 .

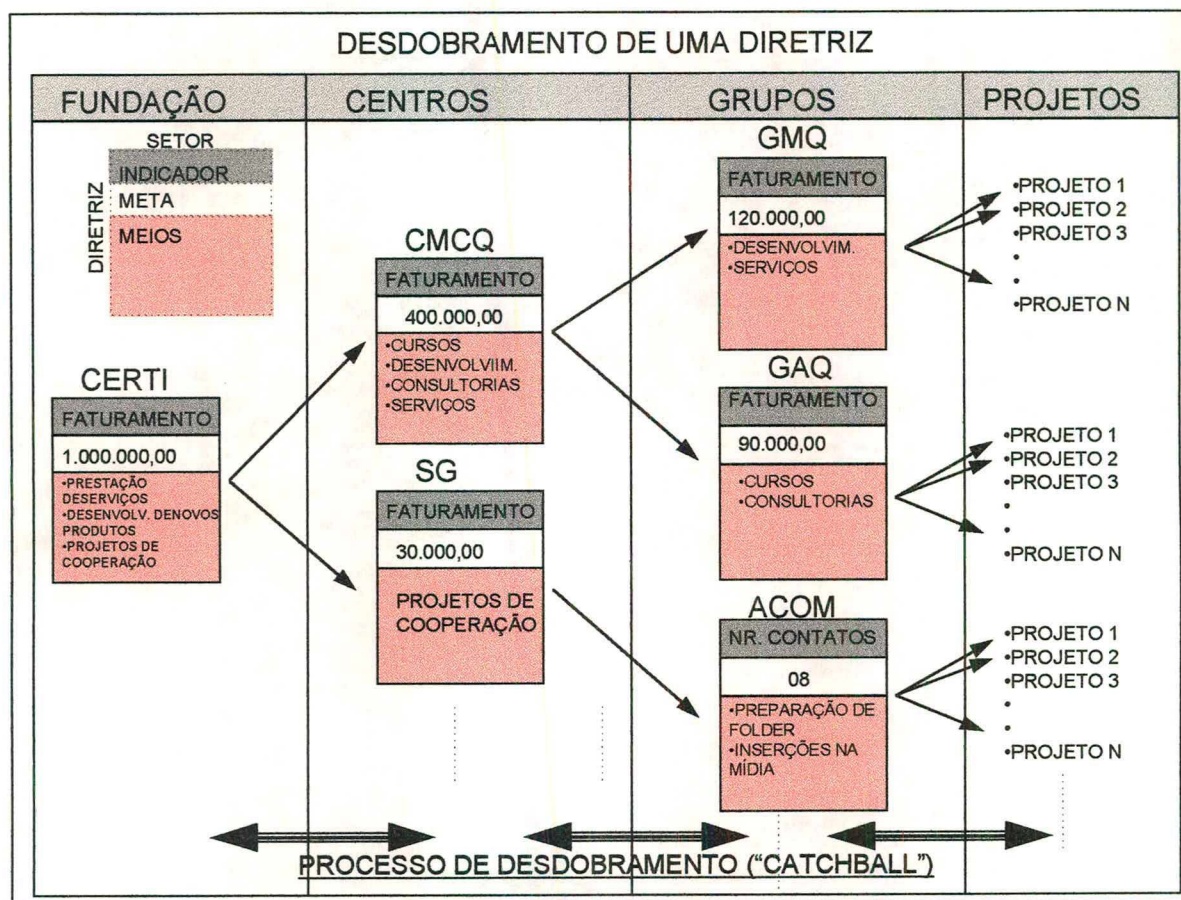
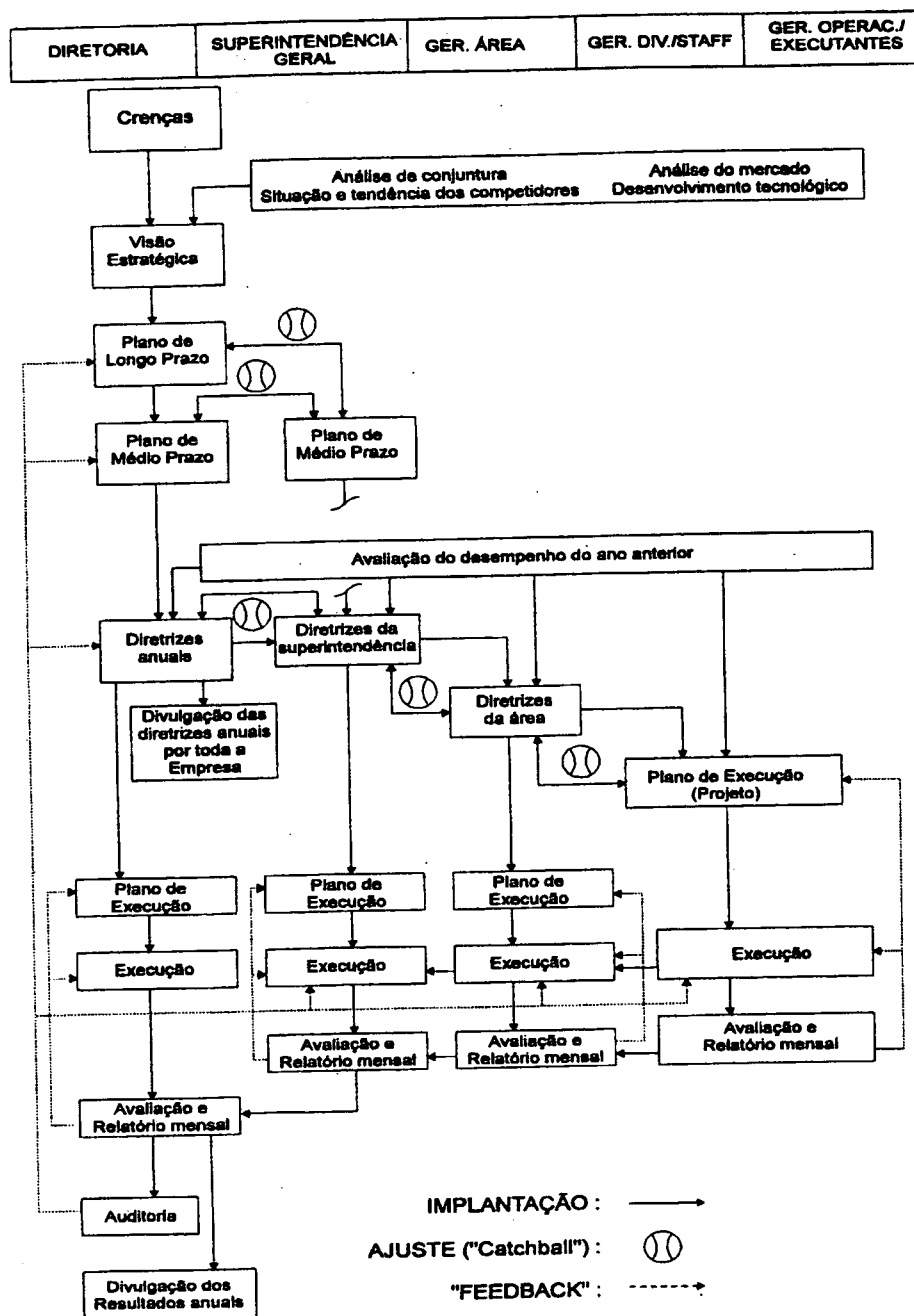


Figura 15 Exemplo do resultado do desdobramento de uma diretriz.

#### 2.3.2.4.2.5. SISTEMÁTICA DO GPD.

O GPD é um processo interfuncional, ou seja, é um conjunto de ações que se repetem periodicamente envolvendo os diversos setores de uma empresa que visa um determinado objetivo já discutido. Para garantir uma previsibilidade na execução deste processo deve-se aplicar o mesmo método de gerenciamento utilizado na Gerência da Rotina que é o PDCA. A sistematização do GPD pode ser visualizada através de um padrão de sistema que mostra as atividades que devem ser desenvolvidas, quem é o responsável, quando deve ser executada. Este padrão de sistema deve destacar as atividades de planejamento (P), execução (D), check (C) e ação corretiva (A). A Figura 16 mostra um exemplo de um padrão de sistema do GPD.



**Figura 16 Exemplo de padrão de sistema do Gerenciamento pelas Diretrizes.**

Fonte: Empresa ALBRÁS - Alumínio Brasileira S.A. Rio de Janeiro

Para facilitar o entendimento e aplicação deste processo deve-se ainda desenvolver um conjunto de documentos que devem ser utilizados em cada etapa deste processo e, principalmente, um manual explicativo de como executar cada etapa do processo com orientações detalhadas. Este documento tratado aqui

como “Manual do Gerenciamento pelas Diretrizes” pode ser visto no anexo 2 que traz cópia do manual utilizado no estudo de caso da Fundação CERTI.

#### 2.3.2.4.3.METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GPD

Akao<sup>33</sup>, em seu livro define 10 passos para a implementação do GPD:

1) Estabeleça um lema para a companhia, uma política de qualidade e um plano de promoção.

O Gerenciamento pelas Diretrizes começa com o estabelecimento de propósitos, missão ou visão. Como um suporte para esses conceitos básicos estão uma política da qualidade e uma política para a promoção do Controle da Qualidade.

2) Planeje estratégias gerenciais de longo e médio prazos.

Cultive uma estratégia de resposta rápida a mudanças. Esses planos deveriam estar de acordo com as metas e prioridades da companhia. Para alcançar as metas de médio e longo prazos, estabeleça uma série de prioridades estratégicas baseadas na coleção de dados e análise de dados.

Os planos gerenciais de médio e longo prazos tiveram que mudar no Japão, em resposta aos problemas de livre mercado dos anos 60, aos problemas de baixo crescimento dos anos 70, e aos grandes problemas do yen dos anos 80.

Devemos ter cuidado com os planos que são meras extensões das performances do passado (Planejamento de Longo Prazo, ver item 2.1.2) e tendências também não são de muito valor.

---

<sup>33</sup>AKAO, Yoji, *idem*.

### 3) Colete e analise a informação.

O próximo passo é a coleta e análise de dados pertinentes a situação atual da companhia. Isso é feito seguindo os passos:

- ⇒ - Analise a performance do ano anterior de modo a entender problemas existentes e clarear as tarefas.
  - . entender o porque das metas não terem sido alcançadas;
  - . entender os problemas de implantação do processo.
- ⇒ - Estude informações (previsões) das condições do ambiente interno de modo a entender os problemas. Por exemplo, previsões sobre produtos, novas tecnologias de produção, vendas e qualidade.
- ⇒ - Estude informações (previsões) das condições do ambiente externo, para entender ou clarear problemas. Por exemplo, previsões sobre mudanças econômicas internacionais, mudanças internas e mudanças industriais.
- ⇒ - Arranje e estratifique os problemas encontrados acima. Use Pareto e isole os mais importantes e críticos.

Ao analisar dados, devemos atuar da seguinte forma:

- Analisar os fatores de cada problema (usando um diagrama espinha de peixe);
- Pesquisar esses fatores (por exemplo, através da análise de Pareto) e confirmar quais fatores críticos devem ser examinados.
- Repetir os 2 passos anteriores com a análise do resultado do ano anterior.

### 4) Planeje a meta e os meios.

Essa tarefa pode ser desdobrada em 3 tarefas principais:

- ⇒ - Usando a análise do resultado do ano anterior, determine uma diretriz (ou meta e meio).
- ⇒ - Prepare um documento de metas e um documento de planos de ação que listem as diretrizes de seu supervisor, anote quem estará no controle, e outras informações pertinentes.

⇒ - Através do processo, coordene com seu supervisor imediato e subordinados. Coordenação real significa discussão, jogar “catchball” e ouvir.

#### 5) Estabeleça itens de controle e prepare uma lista de itens de controle.

⇒ - Estabeleça itens para o Gerenciamento pelas Diretrizes quando estabelecendo o plano de metas.

⇒ - Redija uma lista de itens de controle que especifiquem tarefas, pessoas responsáveis, frequência de controle, método de controle, data de controle, critério de tratamento emergencial e outras categorias pertinentes.

⇒ - Através desse processo, coordene com seus supervisor imediato, subordinados e outros departamentos.

#### 6) Desdobre a Diretriz.

Uma vez que já foi feita a diretriz (meta e meios), desdobre aos departamentos e posições de trabalho.

#### 7) Desdobre os itens de controle.

Esse desdobramento está relacionado com o estabelecimento de meta e plano. Além disso, é um produto do passo 5), onde os itens foram estabelecidos.

#### 8) Implemente os planos das diretrizes.

Nenhum formato de implementação pode ser prescrito: ele deve surgir da cultura e propósito da própria companhia.

#### 9) Verifique os resultados da implementação.

⇒ - Compare a meta com os resultados atuais e cheque a diferença. Essa diferença é chamada de problema.

⇒ - Quando houver diferença, analise o processo (método de trabalho) e ache a causa.

- ⇒ - Atue nas causas que tem o maior efeito (tome uma medida corretiva).
- ⇒ - Se a ação corretiva tiver sucesso, incorpore-a nos planos do próximo ano, de modo que possa ser mantida.
- ⇒ - Prepare a política ou o "report CA" (check-action) quando necessário de modo a relatar os resultados de implementação.

#### 10) Prepare o Relatório para implementação do Gerenciamento pelas Diretrizes.

Serve para relatar sobre o desdobramento da diretriz do ano, no PDCA. Um relatório é feito para cada trabalho, seção, ou departamento, conforme necessário, e distribuído aos supervisores ou departamentos relacionados, incluindo o escritório de desdobramento de diretrizes.

Normalmente, um relatório de Gerenciamento pelas Diretrizes é preparado depois de um PDCA do processo.

### **2.3.2.5.GERENCIAMENTO INTERFUNCIONAL**

#### **2.3.2.5.1.ORIGEM**

Na década de 80, o TQC havia tomado corpo e difundia-se fortemente pelo Japão, tendo como características principais: participação de todos, gerenciamento das diretrizes, gerenciamento da rotina e atividades de círculo de controle da qualidade. Surgia, então, uma questão:- E quanto às atividades essenciais da empresa que dependiam da interação de diversos setores (ver Tabela 4 )?.Será que a gerência da rotina, com seus responsáveis setoriais garantiriam um bom resultado em processos interfuncionais?. Processos como desenvolvimento de novos produtos, garantia da qualidade, gerenciamento de custos e controle de entregas não possuem um único responsável e a solução de problemas destes processos poderia ser morosa.

Kaoru Ishikawa		Toyota Motor Corporation				Toyota Auto Body		Komatsu, Ltd.	Japan Steel Works Ltd.
	Funções Gerais	Funções de Planejamento de toda companhia	Engenharia	Planejamento Geral		Gerência Geral			
Funções Primárias	Funções Objetiva	Funções para estabelecer e alcançar alvos da corporação		Garantia da Qualidade e Gerência de Custos	Funções Primárias	Qualidade Custo Quantidade de produção	Garantia da Qualidade Gerência de Lucro Controle de Entrega	Garantia da Qualidade Gerência de Lucro	
Funções Auxiliares	Funções Meio	Uma série de funções desde o planejamento de produto até vendas	Produção Marketing	Planejamento de Produto Projeto de Produto Preparação da Produção Produção Compras Vendas	Gerência Passo a Passo	Desenvolvimento de Tecnologia Planejamento de Produto Preparação de Produção Produção em larga escala	Projeto de máquinas industriais	Pesquisa e Desenvolvimento	
Funções Primárias	Funções de Serviço	Funções de suporte para as funções acima		Gerência de Pessoal Gerência Administrativa	Funções Primárias	Ocupação pessoal e ambiental			
As funções são divididas em dois tipos: primárias e auxiliares. Gerência de Pessoal é considerada como sendo uma função primária	A questão de quais funções são necessárias para alcançar os objetivos da corporação foi considerada. As funções acima não foram listadas do mesmo modo ou de modo paralelo, mas foram organizadas de acordo com o "Princípio Analítico". Este princípio é considerado prático porque está baseado nas necessidades da corporação.		A companhia modelou seu programa depois do da Toyota Motor Corporation, distinguindo seu próprio programa por adotar "Funções Meio", como "Funções Passo a Passo".		A função "Projeto de máquinas industriais" é equivalente a "função meio" da Toyota Motor Corporation. É uma função importante do ponto de vista da "gerência por produto".		A função "Pesquisa e Desenvolvimento" é equivalente a "função meio" da Toyota Motor Corporation. É uma função importante do ponto de vista da "gerência por produto".		

Tabela 4 Exemplos de processos interfuncionais e suas classificações



Alguns críticos utilizavam a expressão “teoria donuts (roschas vazadas) do TQC”, referindo-se a uma falta de “miolo” (objetivo claro) para o TQC.

Koura<sup>34</sup> reconhece a existência de dois grandes problemas:

1. A comunicação e a cooperação interdepartamental são pobres. Dinâmica entre departamentos não são alinhadas no sentido de solucionar problemas de forma efetiva.
2. Para funções simples como garantia da qualidade, não existe uma definição clara de responsabilidades, permitindo assim uma “fuga” pelos departamentos.

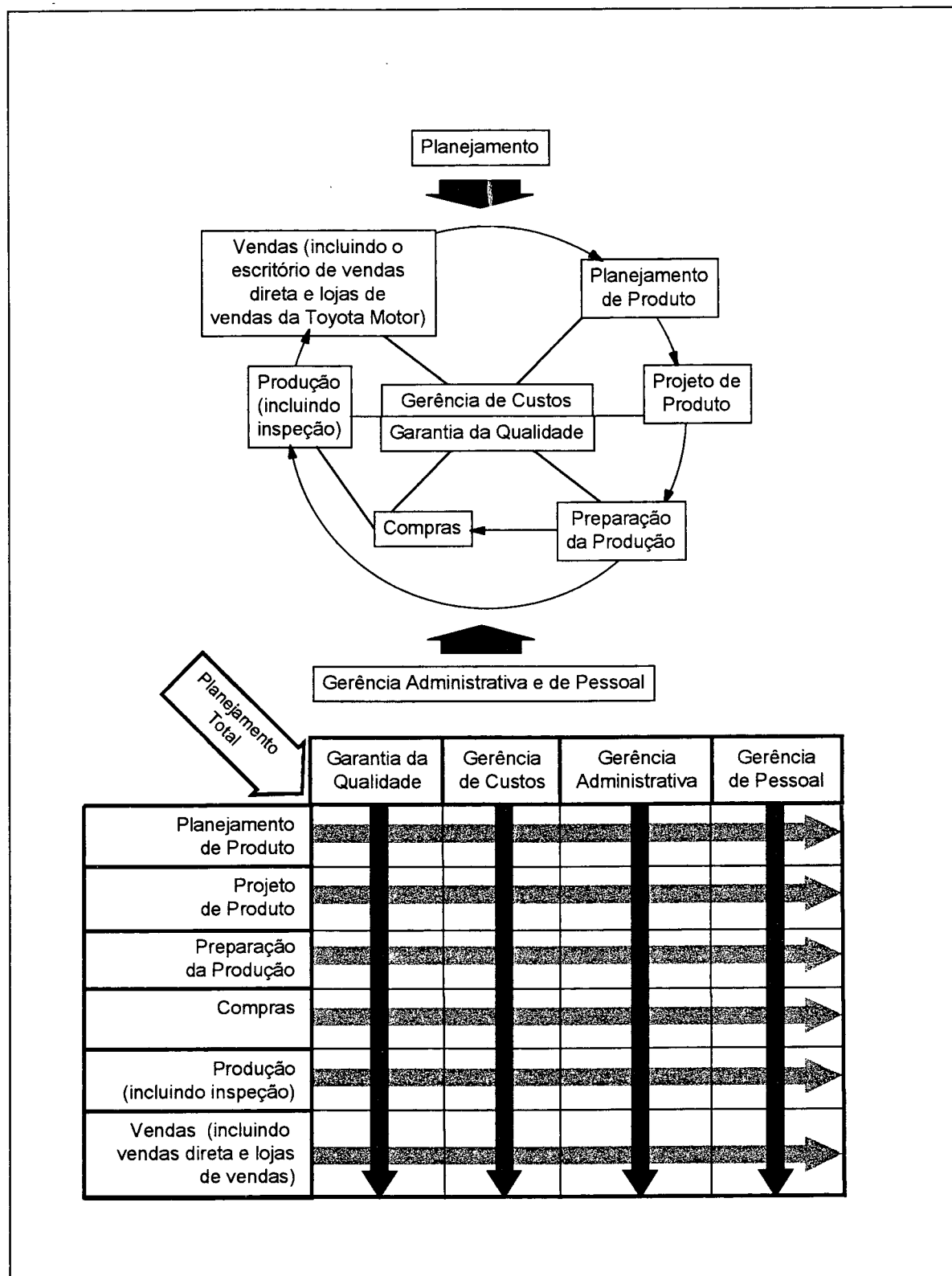
Algumas empresas, entretanto, tendo experiências que confirmavam na prática esta crítica, buscaram soluções para este problema e, para processos executados por diversos departamentos, cujos resultados dependiam de uma forte harmonia entre estes. Foi-se, então, consolidando o Gerenciamento Interfuncional.

#### 2.3.2.5.2.DEFINIÇÃO

Para compensar os problemas existentes apontados no item anterior que se resumem a presença de forte seccionalismo devido a estrutura verticalizada comumente utilizada em empresas, são identificados processos interdepartamentais (ver Figura 17 ) e formados comitês responsáveis pelos mesmos. Estes comitês, formados por membros dos diversos departamentos envolvidos no processo cuida de agilizar as decisões e solução de problemas ocorridos com o mesmo. A este gerenciamento promovido por comitês dá-se o nome de Gerenciamento Interfuncional.

---

34 Koura, Kozo, et all, *Cross-functional management - Principles and practical applications*, Asian Procutivity Organization, Tokyo, 1993, KUROGANE, Kenji - editor chefe.



**Figura 17 Representação esquemática de processos interfuncionais.**

Fonte: Koura, Kozo, et all. Cross-Functional Management - Principles and Practical Applications. Asian Productivity Organization, Tokyo, 1993

Reforçando ainda, processos interfuncionais são aqueles que não estão sob responsabilidade de apenas um departamento (ou função). São, geralmente, os processos que influenciam mais diretamente os ganhos com qualidade, custo e entrega.

Ishikawa<sup>35</sup> faz uma comparação do gerenciamento da rotina e interfuncional com a confecção de um tecido:

“...a urdidura (fios longitudinais) por si só permanece um amontoado de fios. Somente quando se acrescenta a trama (fios transversais) é que passará a existir o tecido”.

A Figura 18 mostra esta relação.

---

35 ISHIKAWA, Kaoru, *Controle de Qualidade Total - à maneira japonesa*- Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.

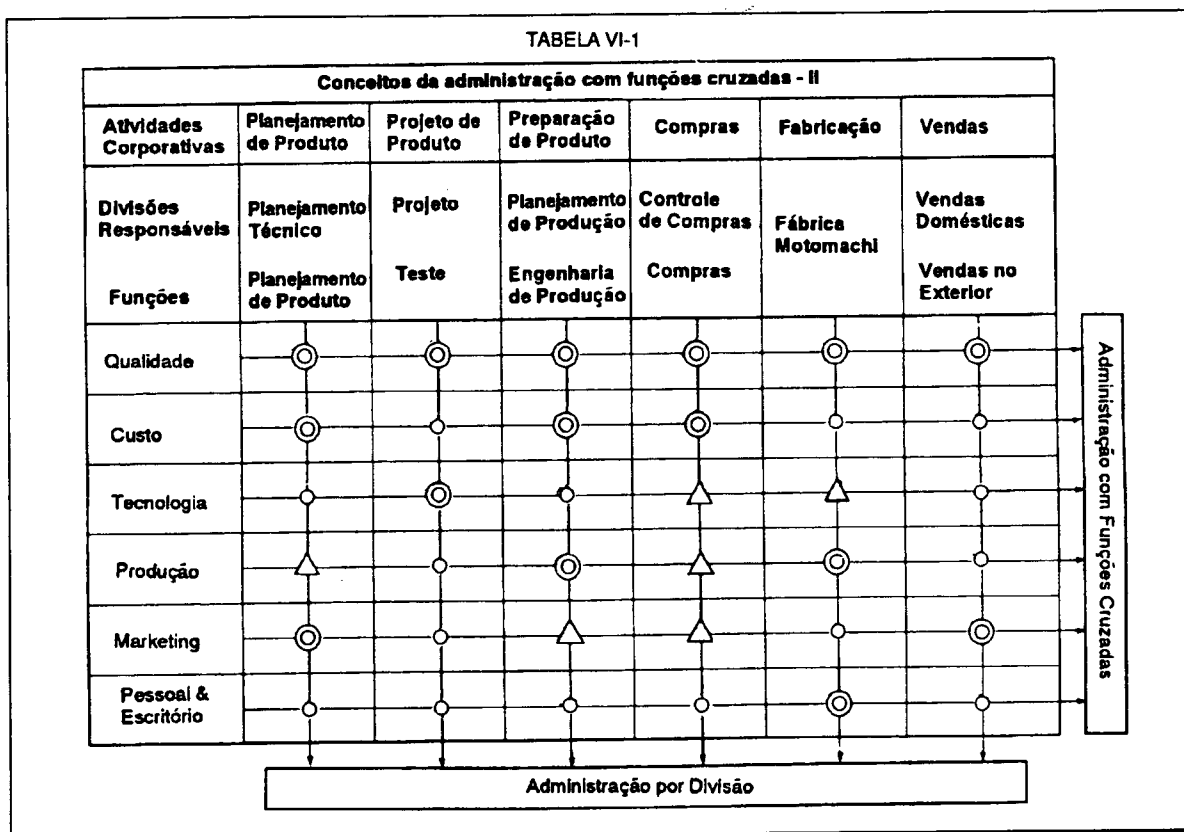


Figura 18 Relação entre processos funcionais e interfuncionais.

### 2.3.2.5.3. ESTRUTURAÇÃO DO GERENCIAMENTO INTERFUNCIONAL.

O gerenciamento interfuncional deve ser feito, como foi dito anteriormente, por comitês compostos por membros dos diversos departamentos envolvidos. Vale citar algumas características deste comitê conforme Ishikawa:

- ⇒ o presidente do comitê deve ser um executivo sênior da empresa.
- ⇒ os membros do comitê devem ter cargo de média gerência para cima.
- ⇒ um comitê deve ter um número reduzido de membros, sendo recomendado algo em torno de cinco pessoas.
- ⇒ em alguns casos, é vantajosa a presença de um ou dois membros que não façam parte dos departamentos envolvidos com o processo.
- ⇒ o comitê deve reunir-se regularmente independente do surgimento de problemas específicos.

- ⇒ o comitê deve alocar responsabilidade e autoridade a todos os departamentos relacionados com o processo.
- ⇒ definir times de trabalho para projetos específicos.

Em suma, o comitê não assume responsabilidades sob o processo em questão, mas sim, deve facilitar o seu gerenciamento.

Em casos onde existam vários comitês, Koura<sup>36</sup> sugere a presença de um comitê do gerenciamento interfuncional, ou ainda, o comitê dos comitês que deve ter como responsabilidades:

1. Melhoria e manutenção do gerenciamento interfuncional em todas as áreas da empresa.
2. Rever a política e organização estrutural dos comitês.
3. Propor e promover programas anuais e de longo prazo para o gerenciamento interfuncional.
4. Dar apoio a solução de problemas nas principais áreas do gerenciamento interfuncional.
5. Rever e coordenar itens ligados a outras funções.
6. Desdobrar por toda a empresa os resultados do gerenciamento interfuncional.
7. Planejar e implementar auditorias interfuncionais.

---

36 KOURA, Kozo , idem.

Dependendo da empresa, a organização dos comitês pode ser simples ou complexa.

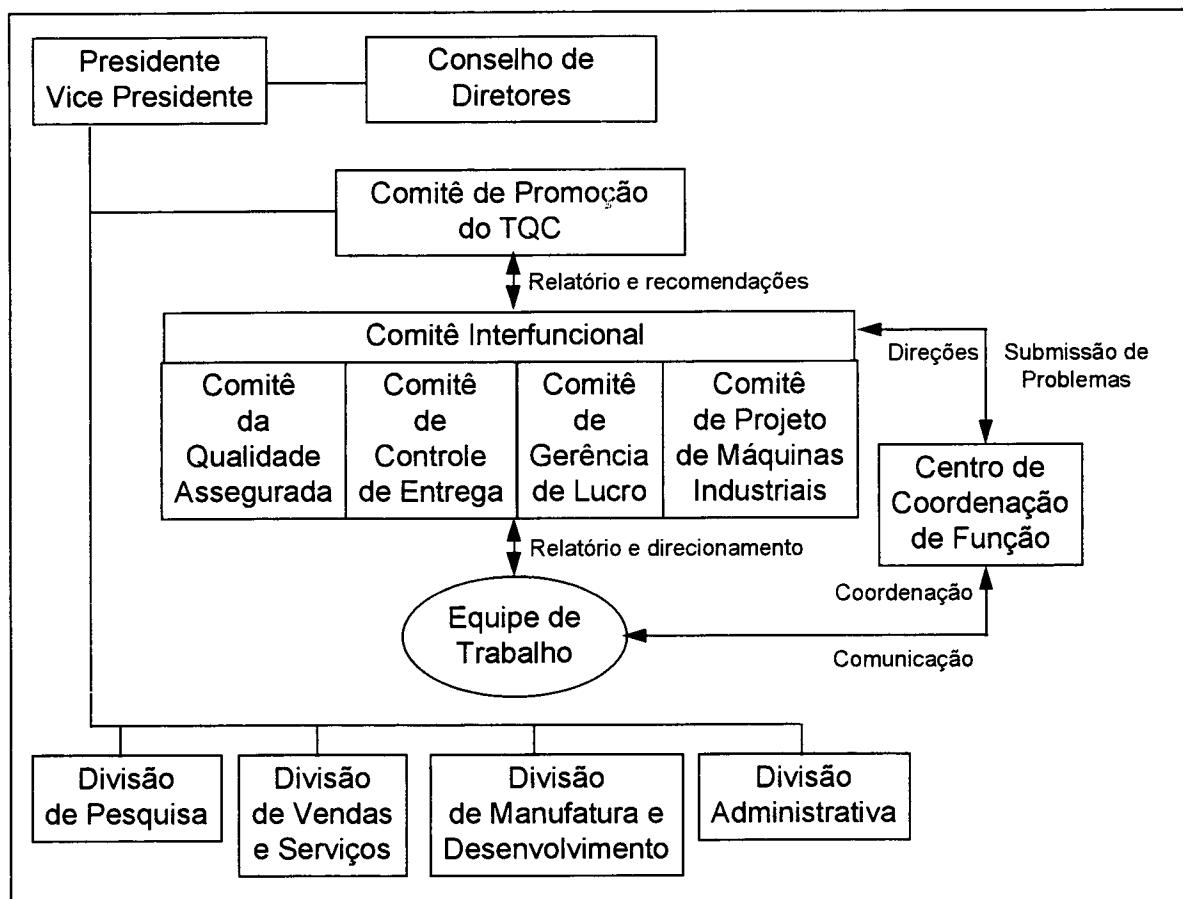
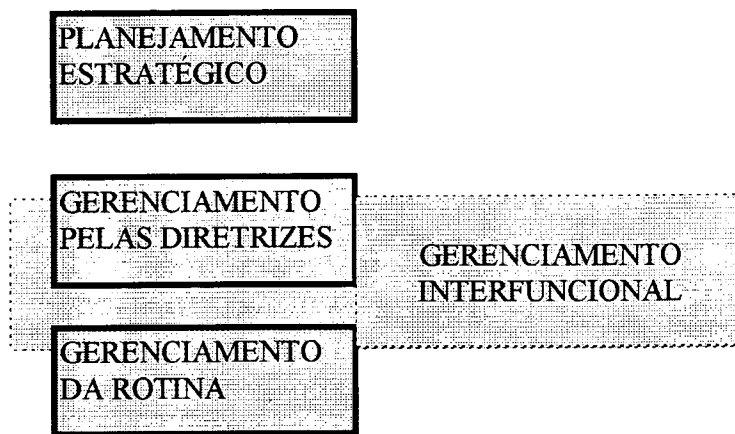


Figura 19 Exemplo de estruturação de comitês interfuncionais.

#### 2.3.2.5.4.RELAÇÃO COM OS DEMAIS SUBSISTEMAS

De um lado o gerenciamento da rotina que possui seus itens de controle departamentais e respectivos gerentes responsáveis pelo seu desempenho. Do outro o gerenciamento pelas diretrizes que procura, através do Planejamento estratégico estabelecer diretrizes para a sobrevivência da empresa estipulando itens de controle inter departamentais, normalmente ligados a garantia da qualidade, gerenciamento de custos, entre outros. Na interface deste desdobramento entre itens de controle dpartamentais e interdepartamentais, os comitês, formado por membros dos diversos departamentos, cumprem um papel fundamental que é o de comunicação (desdobramento) entre as questões de sobrevivência e a gerência da rotina. A Figura 20 mostra esta relação.



**Figura 20** Relação do gerenciamento interfuncional com demais sistemas.

### **3. VISÃO INTEGRADA DE UM MODELO DE GESTÃO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Desde o início do século XIX, as indústrias vêm se desenvolvendo tecnológica e gerencialmente, buscando ocupar seu espaço em épocas que variaram entre: era da produção em massa; era da produtividade; era da qualidade e; atualmente a era da competitividade (ver Figura 1). Desde então, várias metodologias, técnicas e ferramentas de gestão foram criadas, implementadas e consagradas ou não no meio empresarial. Cada uma delas testada, aperfeiçoada, adaptada e divulgada por seus criadores e “simpatizantes”. Esta evolução constante deve-se a uma característica do ser humano de nunca estar satisfeito com o que alcançou, o que foi e é, sem sombra de dúvida, a principal característica que nos leva tão distante de nossos antepassados dos tempos das “cavernas”. Porém, ainda como característica nossa, quando divulgadas, estas técnicas são projetadas por seus criadores como revolucionárias e mais importantes que quaisquer outras que não estejam alinhadas com suas idéias.

Esta última característica causa um impacto negativo nas empresas que necessitam de soluções “milagrosas” para alcançar a competitividade e esperam encontrar em um modelo ou outro, a solução definitiva.

Este trabalho busca dar uma visão integrada de um modelo de Gestão para empresas.

##### **3.1.1. OS MODELOS EXISTENTES**

Se olharmos uma empresa e a dividirmos em três grandes níveis de hierarquia gerenciais, podemos visualizar quais e como se desenvolveram as principais metodologias e técnicas gerenciais utilizadas por estes níveis.



Os três grandes níveis:

**Alta administração:** Composta pelas pessoas que detêm o poder de decisões estratégicas dentro da empresa, normalmente, presidência e diretoria.

**Média gerência:** Pessoas que dirigem os grandes setores de uma empresa e que, mesmo não decidindo, influenciam nas decisões da Alta administração.

**Operacional:** Pessoas responsáveis pela condução das atividades operacionais de uma empresa, normalmente, chefes, supervisores e líderes de funcionários.

Conforme a evolução do ambiente industrial já mostrada, algumas necessidades de melhoria foram se impondo às práticas gerenciais até então utilizadas. Em resposta a estas necessidades, novas técnicas foram desenvolvidas e implementadas. Porém, vale ressaltar que a implementação não acompanha a velocidade do desenvolvimento conceitual, ou seja, na prática técnicas consideradas antiquadas ainda são freqüentemente encontradas em empresas que, por desconhecê-las ou resistirem a novas idéias, mantêm antigos conceitos no seu dia a dia.

Pode-se resumir, como principais técnicas gerenciais desenvolvidas para os níveis apresentados acima, não considerando o TQC desenvolvido por indústrias japonesas a partir da década de 50 (ver Tabela 5 ):

Na Alta Administração: De forma simplificada, a principal evolução a nível estratégico pode ser representada, segundo Aacker<sup>37</sup> pelas fases desenvolvidas no período de 1900 a 1970:

1. Controle Orçamentário.
2. Planejamento de Longo Prazo.
3. Planejamento Estratégico.
4. Administração Estratégica.

---

<sup>37</sup> AACKER, D. A., idem.

Na Média Gerência: Entre outras técnicas, a Administração por Objetivos (APO) teve uma grande importância como complemento às técnicas da alta administração, pois tratava-se de uma forma de transmitir informações desta para as atividades operacionais. A APO tinha por base a distribuição dos objetivos da empresa pelos diversos setores da mesma.

No Operacional: Apesar de toda a evolução teórica das Teorias Gerais da Administração, o que se vê ainda hoje é um predomínio da Administração Científica de Taylor que, por estar baseada em conceitos errôneos quanto a aspectos motivacionais do ser humano que consideravam o dinheiro como único fator de satisfação no trabalho, traz efeitos altamente prejudiciais à empresa. Segundo Juran<sup>38</sup>, em consequência disto, estamos subutilizando um enorme ativo que consiste em educação, experiência e criatividade presentes na mão de obra. De forma simplificada, as técnicas foram desenvolvidas de maneira a permitir ao trabalhador maior produtividade e, para isso, era-lhe tirada a tarefa de “pensar”, visto que isto, acreditava-se, não-lhe trazia satisfação.

Alta administração.	Planejam Estratégico	<u>Identidade:</u> Visão, Missão e Valores da Empresa. <u>Análise:</u> Interna e Externa à Empresa. <u>Estratégias:</u> de longo, médio e curto prazo.
Média Gerência	Administ. por Objetivos	Determinação e divisão dos objetivos de curto prazo
Operacional	Administ. Científica	“O operacional existe para trabalhar e não para pensar”. Conceito dominante na administração científica que permanece ainda na realidade atual de muitas empresas.

**Tabela 5 Modelo de gestão predominante no passado.**

<sup>38</sup> JURAN, J. M. *O próximo século da Qualidade* - Discurso proferido no Congresso Anual de Qualidade da ASQC em 1994, Las Vegas, 24 de maio.

### 3.1.2. AS GRANDES MUDANÇAS GERENCIAIS

#### **Na alta administração:**

Das quatro fases citadas por Aacker no item anterior, a Administração Estratégica é a que mais se adequa ao ambiente competitivo em que estamos vivendo. Uma forma de tornar a empresa mais dinâmica e flexível às rápidas mudanças do ambiente é fazer com que o próprio corpo gerencial que conduz o dia a dia da empresa conduza o Planejamento Estratégico. Desta forma, e com um sistema de monitoração do ambiente, as decisões impostas à empresa pelo ambiente podem ser tomadas e implementadas rapidamente.

Reforça-se aqui a pergunta lançada no item 2.1.4:

**SERÁ QUE SOBRA TEMPO PARA AS PESSOAS QUE CONDUZEM O DIA A DIA DA EMPRESA INCLUIREM ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SUAS OBRIGAÇÕES?**

#### **No nível operacional**

As técnicas neste nível foram as que menos evoluíram em todo o desenvolvimento da indústria, talvez por uma importância relativa excessiva para as atividades mais “estratégicas”. Lembrando Robert H. Hayes que, em seu artigo *Porque as fábricas japonesas funcionam*<sup>39</sup>, resume sua avaliação das empresas japonesas com a frase: “*Elas têm sucesso, não pelo uso de técnicas futuristas, mas pela atenção dedicada aos aspectos básicos da fabricação*” podemos justificar melhor esta conclusão se olharmos para o GERENCIAMENTO DA ROTINA e a valorização do ser humano.

Dentro do modelo gerencial TQC, desenvolvido por indústrias japonesas a partir da década de 50, vemos que uma grande contribuição foi a incorporação de teorias humanistas de Maslow, McGregor e Herzberg e o desenvolvimento de técnicas gerenciais que respeitassem essas teorias que, basicamente, passaram

---

<sup>39</sup> HAYES, Robert H., *idem*.

a ver o ser humano como um ser que se motiva não apenas por aspectos econômicos mas, também, por outros fatores que Maslow definiu como sendo as necessidades básicas do ser humano (já discutidas no item 2.3.2.1):

Esse entendimento dos fatores que satisfazem as necessidades do ser humano levaram ao desenvolvimento de novas técnicas e metodologias gerenciais que agregassem este novo entendimento do comportamento humano. Segundo Juran<sup>40</sup>, o sistema de Taylor (Administração Científica) tende a ser substituído por sistemas que permitam:

- criar condições para o autocontrole do operário.
- criar condições para a autoinspeção do operário.
- ampliação de empregos tanto horizontal como verticalmente.
- equipes autogeridas (micro empresas).

No Japão, algumas empresas conseguiram aliar técnicas a esta nova visão do ser humano e desenvolveram uma forma de gerenciar o dia a dia da empresa chamado GERENCIAMENTO DA ROTINA<sup>41</sup>. Com isto, conseguem liberação de tempo do corpo gerencial para atividades de melhoria e estratégicas, reforçando a conclusão tirada na página 1:

#### **A GERÊNCIA DA ROTINA É CONDIÇÃO MÍNIMA PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

#### **Na média Gerência:**

Como já mencionado, na década de 50, a indústria americana teve que superar uma série de dificuldades impostas por uma queda da economia e uma intensificação da concorrência internacional. Peter Drucker lançou o conceito da Administração por Objetivos (APO) em seu livro "The Practice of Management" em 1954. A APO tinha por objetivo unir esforços da empresa em uma única direção a ser determinada pela alta administração.

---

<sup>40</sup> JURAN, J. M. - discurso, idem.

<sup>41</sup> Seminário de TQC para Facilitadores Brasileiros, idem.

Levada para o Japão, a APO teve grande aceitação nas indústrias daquele país e, paralelamente a sua implementação, foi sofrendo algumas alterações conforme princípios e técnicas desenvolvidos dentro da Gerência da Rotina e, mantendo o mesmo objetivo da APO, consolidou-se o Gerenciamento pelas Diretrizes<sup>42</sup> (GPD). Como um subsistema que visa ligar as decisões estratégicas vindas da Alta Administração com o trabalho do dia a dia (Rotina), onde as estratégias são executadas, o GPD diferiu da APO em alguns pontos chaves:

- **Gestão participativa:** as novas diretrizes eram estabelecidas por executivos da estrutura e aceitas por seus subordinados, após ampla discussão sobre a viabilidade e meios necessários para as mesmas.
- **Fatos e Dados:** as novas diretrizes eram estabelecidas olhando-se de um lado as estratégias da empresa e de outro, os dados obtidos da Gerência da Rotina.
- **Ênfase no Processo:** as equipes responsáveis pela condução do dia a dia estavam preparadas para avaliar os novos desafios e atuarem de forma sistemática nas causas (Metodologias para solução de problemas).
- **Controle do Processo:** o estabelecimento e itens de controle para o acompanhamento das diretrizes ao longo de sua implementação e ações corretivas no Processo, quando necessárias.
- **Para facilitar ainda mais a comunicação entre as questões estratégicas e o gerenciamento departamental do dia a dia, desenvolveu-se o Gerenciamento Interfuncional que, através de seus comitês, permite maior agilidade tanto no desdobramento de diretrizes quanto nas ações corretivas necessárias no decorrer do processo.**

---

<sup>42</sup> AKAO, Yoji, *idem*.

### 3.2. O MODELO DE GESTÃO

Olhando as quatro técnicas gerenciais citadas no tópico anterior de forma isoladas, pode-se destacar alguns pontos fortes e fracos de cada uma delas:

Na alta administração - o Planejamento Estratégico.

Segundo Quigley<sup>43</sup>, o processo de Planejamento Estratégico passa pela definição de alguns conceitos já citados anteriormente:

**Missão:** Razão da existência de uma empresa, a missão deve responder às seguintes questões: Quem somos?, o que fazemos?; para quem fazemos? (produto x mercado) e; com que desafio pretendemos atuar neste negócio?

**Visão de Futuro:** deve explicitar aonde a empresa quer chegar dentro de um horizonte de 10, 15 ou 30 anos.

**Valores:** devem definir e explicitar as crenças que a empresa acredita e valoriza.

Estes três primeiros itens podem ser vistos como a Identidade da empresa.

**Objetivos:** Estabelecimento de metas intermediárias, de curto, médio e longo prazos, ao Grande objetivo que é a Visão de Futuro.

**Estratégias:** Planos de ação associados aos Objetivos de curto, médio e longo prazos.

Pontos fortes:

- Elaborar o Planejamento estratégico é fundamental para lidar com o ambiente que cerca a empresa.
- Documentar e divulgar internamente o Planejamento Estratégico é essencial para a empresa e para a união de esforços dos diversos setores e funcionários da mesma.

Pontos fracos (obstáculos):

---

<sup>43</sup> QUIGLEY, Joseph V., idem.

O Planejamento estratégico não consegue se consolidar por alguns motivos presentes na realidade de muitas empresas:

- O Planejamento é feito por “planejadores” e sua implementação fica a cargo de “executores” (gerentes de linha).
- As condições externas à empresa mudam e o Planejamento não sofre os ajustes necessários pelos “executores”.
- Os “executores”, tomados por problemas do dia a dia, não têm tempo para pensar estrategicamente

No nível operacional - a Gerência da Rotina:

Na busca da estabilização dos processos e posterior delegação dos mesmos pela Média Gerência consiste em:

- **(P)** Planejamento: estabelecimento de metas e métodos (padrões) adequados para o alcance das mesmas.
- **(D)** Execução: educação e treinamento dos executores nos padrões estabelecidos para realização dos processos.
- **(C)** Check: checagem sistemática dos resultados x metas estabelecidas.
- **(A)** Ação: ação corretiva sistemática e metódica quando na detecção de desvios.

Pontos fortes:

- A integração de fatores técnicos com as teorias de Maslow do ser humano permite a introdução do conceito do auto controle.
- Gerenciamento sistemático sobre os problemas encontrados.
- Delegação dos trabalhos do dia a dia às pessoas que executam, liberando chefes, gerentes e diretores para ações de melhoria e estratégicas.
- Decisões baseadas em fatos e dados.

Pontos fracos:

- A Gerência da Rotina garante previsibilidade nos resultados, porém, não traz competitividade à empresa, ou seja, é necessário que a empresa

olhe para o futuro e isto é papel da alta administração através da Administração Estratégica.

- O gerenciamento por departamento (funções) traz uma certa morosidade em relação às questões que dependem de processos interdepartamentais (interfuncionais).

No nível gerencial - o Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento Interfuncional:

Com o intuito de estabelecer comunicação entre as questões estratégicas e o dia a dia da empresa, o Gerenciamento pelas Diretrizes cuida do desdobramento, acompanhamento e correção do rumo das diretrizes de curto prazo e o Gerenciamento Interfuncional agiliza este processo através de seus comitês interfuncionais.

Pontos fortes:

- A administração da empresa torna-se altamente participativa, comprometendo e motivando o corpo gerencial.
- O Planejamento Estratégico ganha um canal de comunicação com o dia a dia, permitindo assim, uma rápida adaptação da empresa a mudanças do meio ambiente.

Pontos fracos:

- Como foi dito, o Gerenciamento pelas Diretrizes é um canal de comunicação e por si só não traz benefício algum, se de um lado o Planejamento Estratégico não definir rumos corretos e, por outro, a Gerência da Rotina não incorporar a “mensagem”.

Deste modo então, uma forma integrada de ver-se estas técnicas na administração de uma empresa pode ser visualizada na Tabela 6 e, de forma mais sistematizada, na Figura 21 .



Responsáveis			ADMINISTRAÇÃO		
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Identidade da empresa	Missão, crenças e valores, visão de futuro	ALTA ADMINISTRAÇÃO	MÉDIA GERÊNCIA	OPERACIONAL
	Monitoração do ambiente	Externo: Oportunidades e ameaças Interno: Pontos fortes e fracos			
	Definição de estratégias	Definição de metas e planos de longo, médio e curto prazos			
GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES / GERENCIAMENTO INTERFUNCIONAL	Comunicação entre o Planejamento Estratégico e a Gerência da Rotina	Desdobramento de metas e planos (diretrizes) de curto prazo estabelecendo novas metas para a gerência da rotina e monitorando as mesmas			
	Delegação e autocontrole dos processos baseado em fatos e dados	Gerenciamento dos processos através de método sistemático (PDCA) com participação de todos os envolvidos na solução de problemas e melhorias do processo			
GERÊNCIA DA ROTINA					

Tabela 6 Visão integrada de um modelo de gestão.



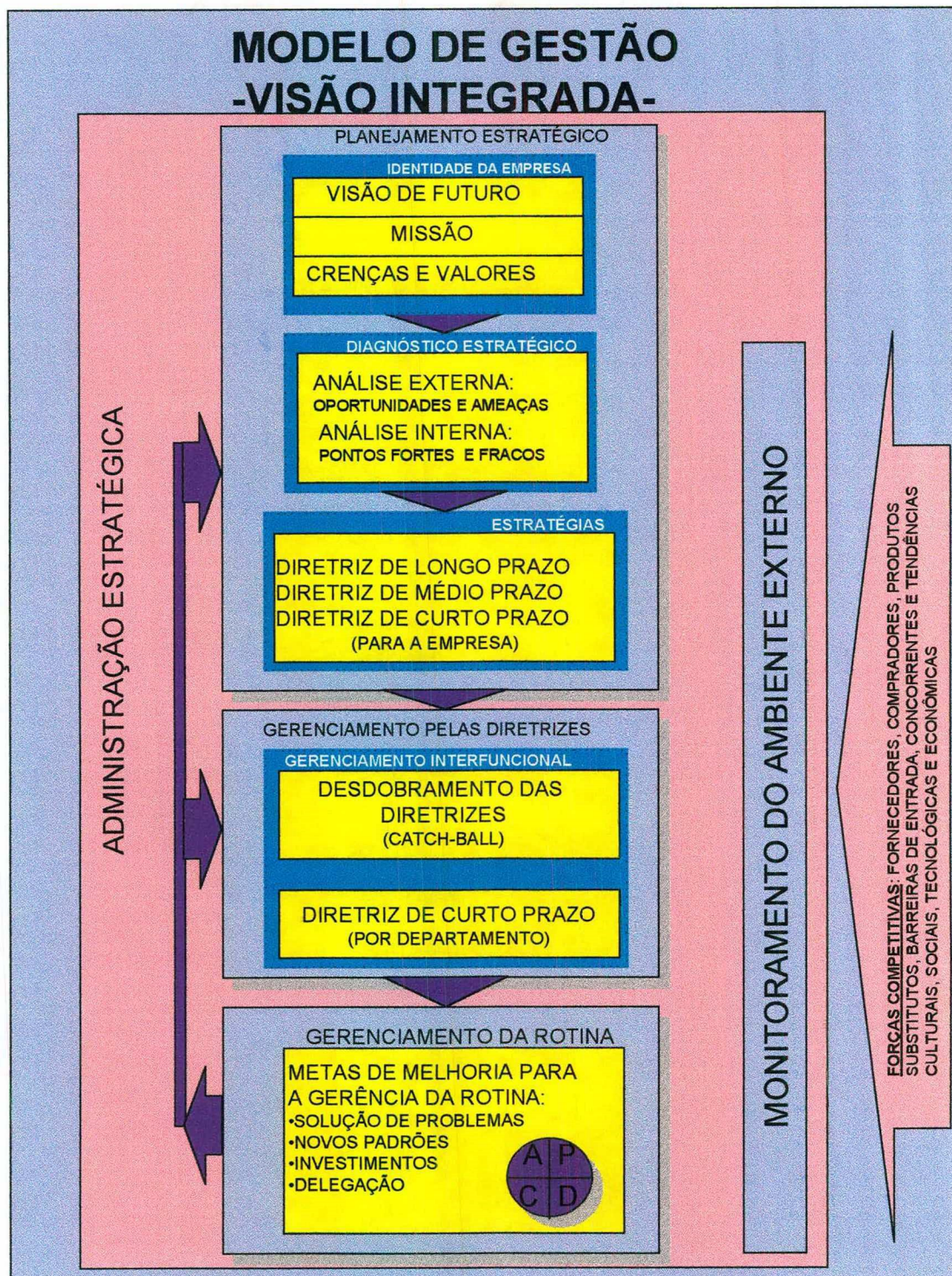


Figura 21 Visão integrada de um modelo de gestão (sistemizada).

#### 4. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Do ponto de vista das empresas, é necessário que haja um bom entendimento destes modelos antes de iniciar sua implementação, pois não se trata de uma simples inserção de técnicas e ferramentas no dia a dia, mas, também, de uma mudança na cultura da empresa, que vai desde uma nova visão em relação ao ser humano a novos hábitos baseados em um gerenciamento sistemático fundamentado em fatos e dados visando a satisfação de todas as pessoas envolvidas com a empresa (acionista, funcionários, sociedade e, principalmente, clientes). Visto desta maneira, pode-se entender que não se trata de uma mudança a ser realizada a curto prazo e, sim, a longo prazo que exigirá: uma boa metodologia a seguir, um bom planejamento, uma forte liderança do presidente e uma forte razão para unir esforços de todos.

Uma metodologia<sup>44</sup> a ser seguida para a consolidação deste modelo de Gestão pode ser vista na Figura 22 na qual podem ser observado quatro pontos fundamentais do modelo:

1. Planejamento Estratégico / Administração Estratégica
2. Gerência pelas Diretrizes / Gerência Interfuncional
3. Gerência da Rotina
4. Gerência do Crescimento do Ser Humano<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Yuki, Mauro Mitio, *Gerenciamento da Rotina*. Anais do II Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade Total - Conferências de Especialistas em TQC agosto de 1995, Fundação Certi- Florianópolis.

<sup>45</sup> A gerência do ser humano já está implícita no gerenciamento da rotina quando é dito que uma das dimensões da qualidade total é o moral do funcionário. Porém, na prática, esta dimensão é normalmente deixada em segundo plano. Para compensar este "esquecimento", a metodologia destaca o crescimento do ser humano, como mais um subsistema do modelo de gestão.



Esta metodologia vem sendo desenvolvida e aplicada em empresas nacionais de diversos segmentos da economia (comércio, indústria, hospitais, Universidades e outros) e, apesar de não ser objetivo deste trabalho detalhar esta metodologia, cabe uma explicação resumida sobre a mesma. A Tabela 7 mostra esta explicação.

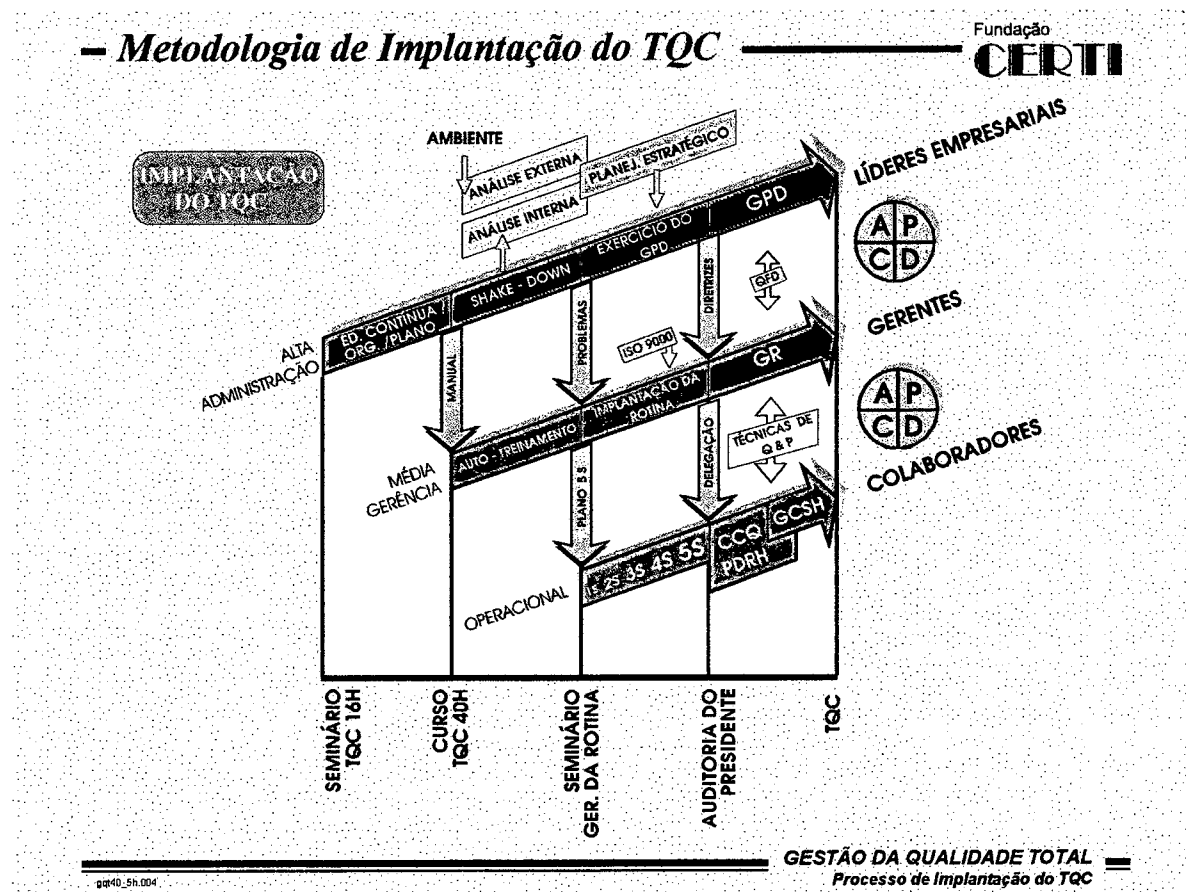


Figura 22 Metodologia para implantação da Gestão da Qualidade.

**Tabela 7 Etapas básicas para implantação do modelo de gestão.**

O QUE?	QUEM PARTICIPA?	PORQUE?
Seminário "Gestão da Qualidade Total"	Alta Administração e Gerência	Mostrar o que é TQC e a Metodologia de Implementação
Definir organização do Sistema da Qualidade: -Comitê Diretivo -Centro de Promoção	Alta Administração e Gerentes	Definir estrutura de suporte ao projeto, identificando os responsáveis pelo planejamento, deliberação e apoio
Elaborar e aprovar plano de implementação do TQC	Centro de Promoção e Comitê Diretivo ( * )	Visualizar as ações necessárias a condução do projeto em um horizonte mínimo de 02 anos
Elaborar Manual do Gerenciamento da Rotina	Centro de Promoção	Proporcionar aos Gerentes um roteiro detalhado , com "linguagem" da empresa, de "o que" fazer para iniciar a implementação da Gerência da Rotina
Curso "Gestão da Qualidade Total"	Média Gerência: Gerentes e Chefias	Capacitar e iniciar a Implementação da Gerência da Rotina
Praticar o "Auto - Treinamento" para a Gerência da Rotina	Toda a Média Gerência e Chefias treinadas no Curso "Gestão da Qualidade Total"	Conhecer melhor as técnicas e ferramentas vistas no curso, através do desenvolvimento de casos práticos em suas áreas
Realizar Seminário Interno da Gerência da Rotina	Todos que praticaram o "Auto-Treinamento"	Proporcionar troca de experiências entre os setores

Implantar a Gerência da Rotina nas áreas	Toda a Média Gerência e Chefias treinadas no Curso "Gestão da Qualidade Total"	Ter controle sobre seus processos e garantir previsibilidade e melhoria contínua aos resultados alcançados
Cursos específicos: MASP, Padronização, CEP	Média Gerência e Chefias	Aprofundar os temas vistos no curso "Gestão da Qualidade Total" a medida do surgimento de dúvidas (durante a implementação da Gerência da Rotina)
Praticar o Gerenciamento Pelas Diretrizes	Comitê Diretivo e Média Gerência	Direcionar a Gerência da Rotina de acordo com as diretrizes vindas do Planejamento Estratégico (P. E.)
Realizar Diagnóstico Motivacional	Centro de Promoção	Identificar os maiores fatores de satisfação e insatisfação dos funcionários
Elaborar plano de ação de melhorias		
Curso "5S para Gerentes"	Média Gerência, Gerentes e Chefias	Fortalecer o programa 5S já existente
Planejamento para implantação do 5S		Identificar as ações necessárias a condição do programa
Implantação do 5S	Alta Administração, Média Gerência e Colaboradores	Criar um ambiente propício para a Qualidade Total

- Centro de Promoção: Grupo Técnico responsável pelo planejamento e consultoria interna do modelo de Gestão
- Comitê Diretivo: Grupo Formado pela Alta Administração responsável pela definição de políticas e diretriz, e provimento de recursos para o modelo.

#### 4.1. IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

Como visto no item 3.2 o GPD é o elo de ligação entre o Planejamento Estratégico e a Gerência da Rotina e, portanto, poderíamos concluir que sua implantação deveria ocorrer somente após a consolidação destes dois. No entanto, a prática do GPD, ou seja, o direcionamento do dia a dia da empresa para as metas estratégicas estabelecidas não é de fácil assimilação pelo corpo gerencial e pode levar de dois a quatro anos para ser praticado com eficiência. Ora, levando-se em média três anos para dominar as técnicas do Gerenciamento da Rotina, dois anos para amadurecer um Planejamento Estratégico e, mais três anos para consolidar o GPD, sendo que boa parte deste tempo faz parte de um processo de aprendizado, podemos “ganhar” tempo implantando estes subsistemas de forma paralela, ou seja, como mostra a Figura 22 , a Alta administração conduz o Planejamento Estratégico, a Média gerência conduz a Gerência da Rotina e ambas conduzem o GPD

Sendo assim, este trabalho propõe para a implantação do GPD, os seguintes passos mostrados na Figura 23 e explicados a seguir:

##### PASSO 1:

Iniciar a implantação da Gestão da Qualidade pela Gerência da Rotina:

A Implantação da Gerência da Rotina permite, com o envolvimento de todo o corpo gerencial da empresa, uma reflexão sobre a estrutura organizacional por todos e, principalmente, possibilita a introdução de princípios contidos no TQC que norteiam uma nova cultura empresarial. São eles: cliente em 1º lugar, quebra do antagonismo capital x trabalho, decisões baseadas em fatos e dados, valorização do ser humano, etc.

##### PASSO 2:

Propor padrão de sistema, manual e documentação para o GPD:

Propor e consensar, com todo o corpo gerencial, a documentação necessária para a sistematização do GPD. É fundamental que esta sistematização introduza na empresa os novos conceitos do GPD, porém, não deve ser ignorado o sistema de planejamento anual que porventura exista na empresa. É importante fazer uma transição gradativa do sistema antigo para o GPD. A documentação necessária:

- Padrão de Sistema - mostrando etapas do GPD.
- Manual do GPD - conceituando e detalhando as etapas do GPD.
- Formulários - documentos utilizados em cada etapa do GPD.

### PASSO 3:

Treinar Alta e Média Gerência nos conceitos e métodos do GPD:

Além de conceituar e exemplificar sistemas de GPD, esta etapa é de fundamental importância para mostrar a integração do GPD com os demais sistemas do modelo de Gestão: Planejamento Estratégico e Gerenciamento da Rotina. Nesta etapa deve ser repassado, para o corpo gerencial, toda a base teórica necessária à prática consciente do GPD.

Caso a empresa não tenha seu Planejamento Estratégico em andamento, uma conceituação mínima sobre este processo deve ser repassada para o corpo gerencial.

Prática do Gerenciamento pelas Diretrizes:

#### PASSO 4 e 5:

Definir uma Diretriz prioritária para o próximo ano:

Com o intuito de dar início ao processo de desdobramento, o passo 5 prevê o estabelecimento de uma diretriz ampla que “abraça” todas as diretorias da empresa. Esta diretriz pode originar-se de uma etapa do Planejamento Estratégico ou, caso a empresa não o tenha estruturado, de um processo simplificado de levantamento de problemas (Shake-down da Alta Administração).



A diretriz definida deve ser de alta prioridade para o ano em questão, seja para cumprir um objetivo, ou mesmo, para servir de base para uma diretriz estratégica de médio ou longo prazo.

#### PASSO 6:

Desdobrar (catch-ball) a níveis de departamento:

Este passo tem por finalidade “traduzir” a diretriz prioritária para o ano em diretrizes desdobradas e na linguagem adequada para os diversos setores da empresa. Um detalhamento deste passo está descrito no item 2.3.2.4.2.4-PROCESSO DE DESDOBRAMENTO na página 1.

#### PASSOS 7 e 8:

Estabelecimento e execução de planos de ação:

Como resultado do processo de desdobramento, planos são estabelecidos para os “meios” de cada diretriz. Estes planos consensados entre direção e executores devem ser passíveis de execução e acompanhamento. Este acompanhamento deve ser feito tanto por etapas cumpridas do plano, como por acompanhamento de metas alcançadas nos itens de controle das respectivas diretrizes.

#### PASSO 9:

Avaliação de resultados e ações corretivas:

Ao longo do ano devem ser previstas avaliações periódicas em todos os níveis da hierarquia (com maior frequência nos níveis de execução), permitindo assim a tomada de ações corretivas quando necessário.

#### PASSO 10:

Avaliação anual:

Esta avaliação tem por finalidade verificar resultados alcançados no exercício do GPD ao longo do ano e, além disso, fazer uma análise de

causas que permitiram ou impediram o alcance de metas. Esta análise é vital, não só para saber o porque “aconteceu”, mas, principalmente, para tomar ações que impeçam que estas causas atrapalhem o processo do GPD do próximo ano.

#### PASSO 11:

Avaliar e melhorar o sistema GPD:

Principalmente nos primeiros anos de exercício do GPD faz-se necessário uma avaliação do próprio sistema GPD. “O sistema está adequado com a cultura da empresa?”; “Os formulários facilitaram o cumprimento das etapas?”; “O que pode ser melhorado?”; as respostas a estas perguntas devem ser incorporadas ao sistema GPD no próximo exercício.



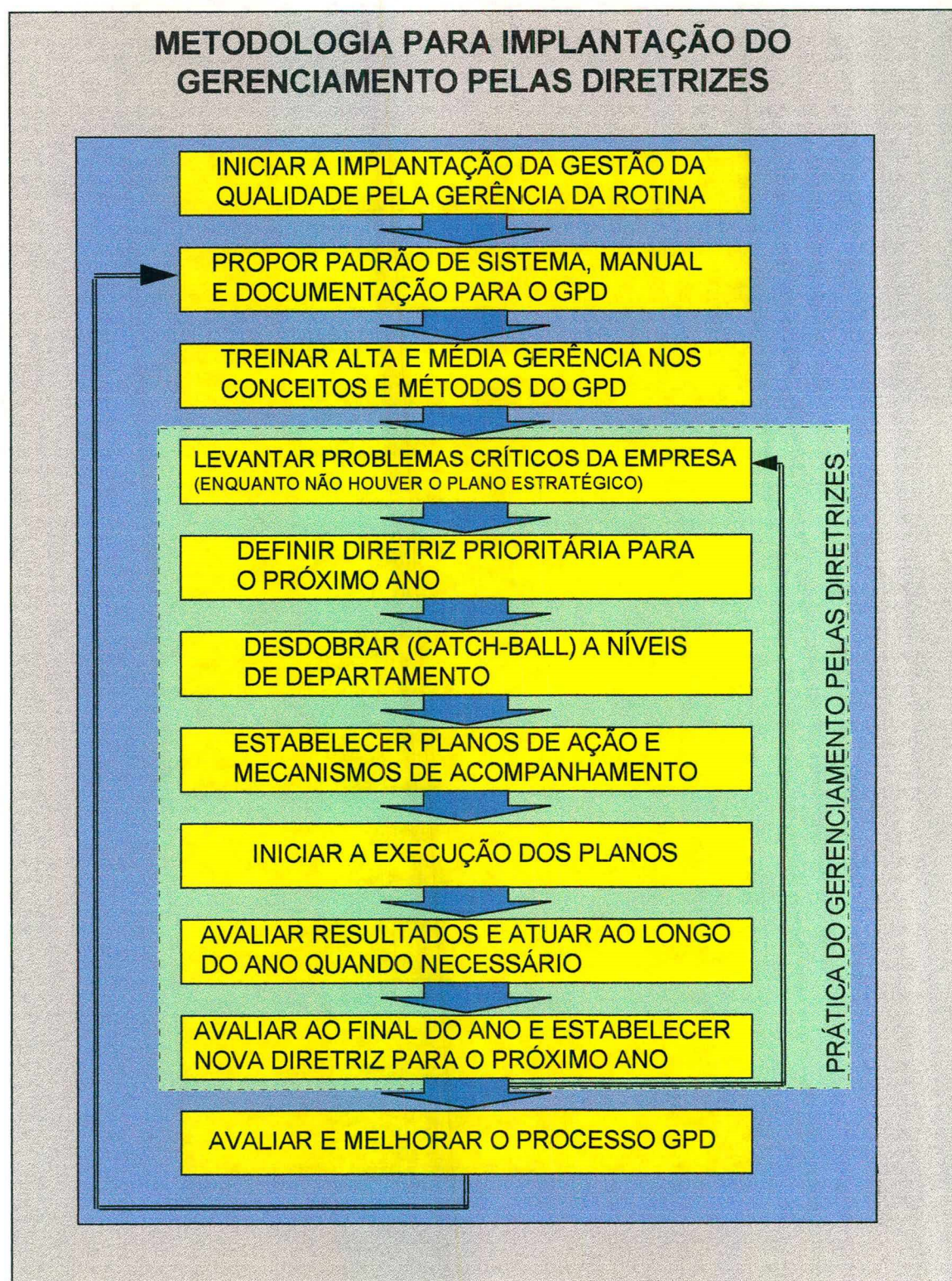


Figura 23 Metodologia para implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes.

Esta prática, antes de se consolidar o Planejamento Estratégico e a Gerência da Rotina, tem por finalidade principal a assimilação e o aperfeiçoamento do processo do GPD. É esperado que, ao final de dois ou três anos, os três subsistemas estejam incorporados ao gerenciamento da empresa.

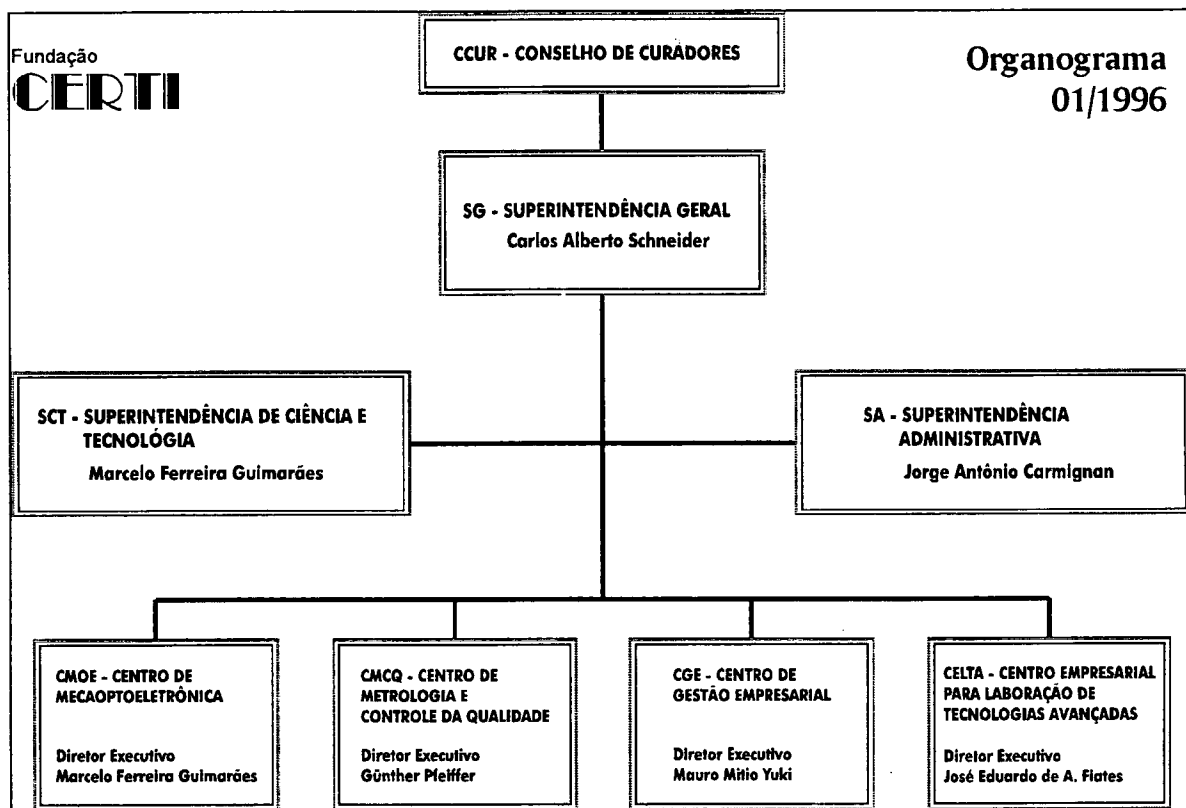
#### **4.1.1. ESTUDO DE CASO**

Esta metodologia vem sendo empregada e aperfeiçoada em diversas empresas pela equipe da Fundação CERTI, e um destes casos serviu de “embrião” para este trabalho.

##### ***4.1.1.1.Fundação CERTI***

Entidade privada sem fins lucrativos, a Fundação CERTI foi criada em 1984 com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, através de serviços prestados a seus clientes dos diversos setores da economia. Localizada em Florianópolis - Santa Catarina, conta com um quadro de mais de 150 funcionários e está estruturada segundo o organograma mostrado na Figura 24





**Figura 24 Organograma da Fundação CERTI**

Com enormes desafios de sobrevivência gerados por políticas nacionais introduzidas a partir de 1990, a CERTI entendeu que o único caminho era implantar um modelo de gestão baseado em quatro grandes elementos (ver Figura 25 ):

1. Planejamento Estratégico que definisse rumos e estratégias de longo prazo para a Fundação.
2. Gerenciamento da Rotina que permitisse um gerenciamento sistemático praticado em todos os níveis.
3. Gerenciamento pelas Diretrizes que estabelecesse uma comunicação eficaz entre os dois sistemas anteriores.
4. Gerenciamento do Ser Humano de modo a integrar os objetivos da Fundação com os objetivos do indivíduo.

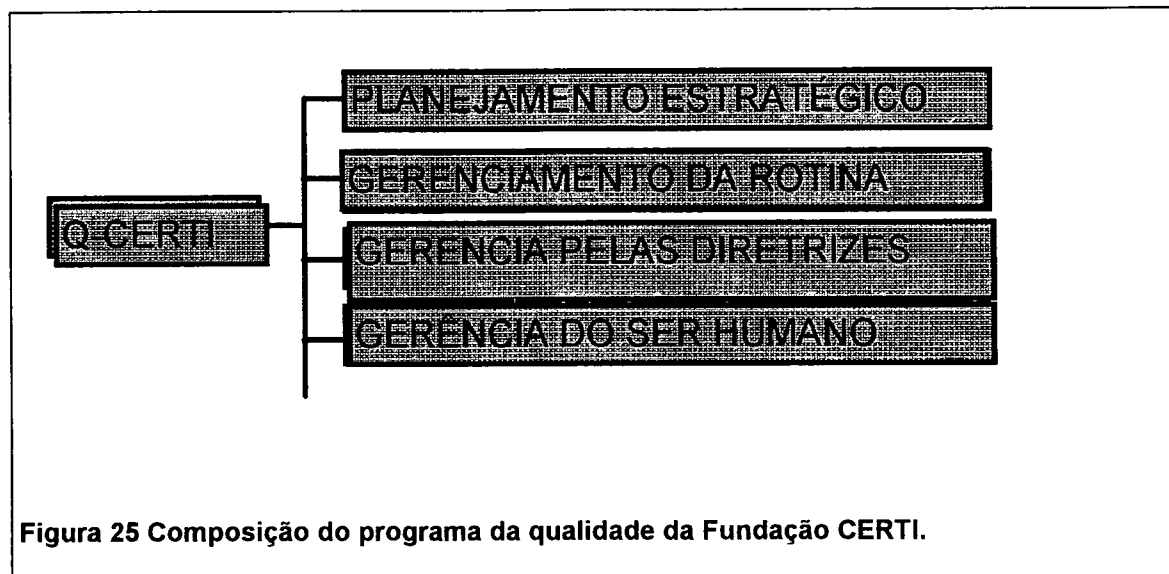


Figura 25 Composição do programa da qualidade da Fundação CERTI.

Iniciou-se então em maio de 1992 a implantação deste modelo de gestão sob o nome Q-CERTI (Qualidade CERTI).

#### **4.1.1.2. IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.**

A implantação do GPD na Fundação teve início em novembro de 1992, quando o programa Q-CERTI estava em andamento há sete meses e seguiu a metodologia proposta no item 4.1:

- I. Iniciar a implantação da Gestão da Qualidade Total e seus princípios:  
Os princípios da Gestão da Qualidade Total estão sendo introduzidos na Fundação através de um processo contínuo de treinamento e educação que teve início em maio de 92 com dois treinamentos básicos:
  - A. Seminário de Gestão da Qualidade Total - Curso com duração de oito horas para toda a alta administração da Fundação que teve como objetivo capacitar e conscientizar a direção sobre os princípios e conceitos básicos da Gestão da Qualidade Total, abrangendo todo o modelo de gestão proposto no item 3.2.

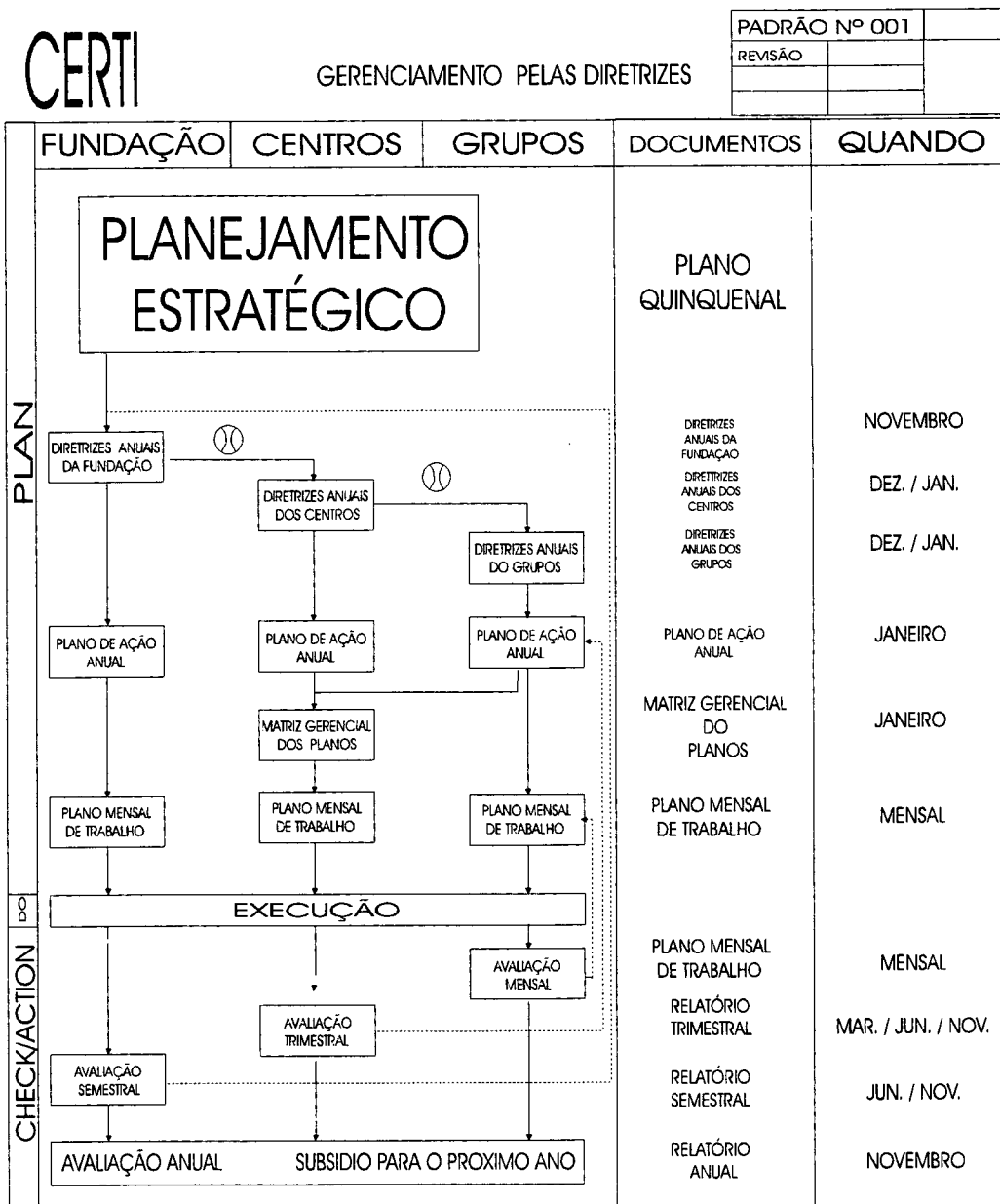
- B. Curso de Gestão da Qualidade Total - Com duração de 40 horas para todo o corpo gerencial da Fundação (cerca de 30 pessoas entre diretores, superintendentes, líderes de grupo e alguns funcionários chave da estrutura) teve como objetivo capacitar e conscientizar a todos sobre princípios, conceitos básicos, metodologias e ferramentas da Gestão da Qualidade Total.

Com esta etapa inicial de capacitação, iniciou-se a implantação da Gerência da Rotina.

- II. Desenvolver o padrão de sistema, manual e documentação necessária para o GPD:

A Fundação já possuía, como procedimento gerencial, a prática de estabelecimento de metas anuais estabelecida por seu superintendente geral e aprovada pelo Conselho de Curadores. Naquele ano então, mesmo sem ao menos ter iniciado o processo de Planejamento Estratégico, iniciou-se a prática do GPD aproveitando-se a cultura da Fundação no estabelecimento de metas anuais, já esperadas pelo corpo gerencial, porém, adaptando-se aos princípios e conceitos básicos da Gestão da Qualidade Total. Para este exercício foi desenvolvida toda a documentação necessária para o GPD de forma participativa com o corpo gerencial. Principais documentos desenvolvidos:.

- A. Padrão de Sistema: Como qualquer outro processo, foi de fundamental importância o estabelecimento de um padrão que estabelecesse um "roteiro" de como o GPD deveria ser praticado. Este "roteiro" foi descrito em forma de um padrão de sistema (uma ferramenta de padronização que serve para descrever como um processo interfuncional deve ser executado). O padrão segue o método básico de gerenciamento da Gestão da Qualidade Total conhecido por PDCA. Por não estar ainda sistematizado, o Planejamento Estratégico foi representado neste padrão como uma atividade a ser desenvolvida no ano seguinte. A Figura 26 mostra este padrão.



**Figura 26 Padrão de sistema do Gerenciamento pelas Diretrizes da Fundação CERTI.**

- B. Documentação: Todo um conjunto de formulários necessários à prática do GPD foi desenvolvido para facilitar o cumprimento das etapas propostas no padrão de sistema.
- C. Manual do GPD: Para facilitar o entendimento e a prática deste novo processo, foi desenvolvido um manual contendo



conceituação básica, padrão de sistema, formulários necessários com explicação detalhada e “dicas” sobre seu preenchimento. Este manual, juntamente com a documentação necessária encontram-se em anexo.

### III. Treinar Alta e Média Gerência nos conceitos do GPD e Planejamento Estratégico.

Ainda seguindo o método PDCA foi realizado um treinamento mostrando uma visão integrada de um modelo de gestão e foi introduzida uma nova conceituação em Planejamento Estratégico (a ser desenvolvido) e GPD. Incluiu-se neste treinamento a utilização do sistema através do manual do GPD.

### IV. Iniciar a prática do GPD:

A prática do GPD em seu primeiro ano (1993) seguiu o proposto na primeira versão do manual.

- Levantamento de problemas: Como não havia ainda o Planejamento Estratégico, foi feito um “brainstorming” para determinar os problemas mais críticos do ponto de vista da alta administração. Estes problemas serviram de base para a determinação das diretrizes anuais da Fundação.
- Diretrizes anuais da Fundação: Após ampla discussão em todos os níveis gerenciais vertical e horizontalmente foram definidas 17 diretrizes da Fundação que balizariam os planos de ação para 1993. Parte destas diretrizes são apresentadas Figura 27 :

**Erro!****PLANO 1993-DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES-UNIDADE:FUNDAÇÃO CERTI**

ITEM DE CONTROLE	META 1993	*	UNIDADE/PROCESSO MEIO PARA ATENDER ITEM CONTR.	META 1993 / ITEM DE VERIFICAÇÃO	RESP.
1 Faturamento para custeio ( liquidado, isto é expurgadas as despesas com terceiros ).	US\$ 1.109.000,00  ref. orçamento/ 93	*	Execução de atividades para clientes externos  Valor mínimo para manutenção de atual equipe da fundação	US\$ 54.000,00	SG
				US\$ 30.000,00	SA
				US\$ 432.000,00	CTQI
				US\$ 120.000,00	CCMI
				US\$ 390.000,00	CFEBT
2 Entidades membros da fundação CERTI	06 novos membros		Divulgar Convencer Amaciar	06 novos membros	SG
3 Coperação atendimento regular de entidades membro	atuando com 20 novos membros		inscrições em cursos abertos cursos in company	60 inscrições	

**Figura 27 Diretrizes anuais da Fundação CERTI.**

- Diretrizes anual dos Centros: Em um processo de desdobramento, os centros definiram suas diretrizes para 1993 apresentadas em documento similar ao da Figura 27 .
- Diretrizes anuais dos Grupos: Participantes da definição de diretrizes da Fundação e dos centros, os grupos definiram suas próprias diretrizes para o ano de 1993. Por serem o último nível de desdobramento, o formulário utilizado tem um cronograma de ações no lugar dos itens de verificação:

DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (2)																		
SETOR : GGQ																		
ITEM DE CONTROLE	METAS / 93	I C	MEIOS / ATIVIDADE	QUANDO												RESP.		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
01	US\$ 83.000	01	PEG-3 - EBT :															
FATURAMENTO COM CONSULTORIA			ENVIAMENTO DO PROJETO APROVADO PARA FINED															
			LIBERAÇÃO DO FINANCIAMENTO															
			PREPARAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DO PROJETO															
			INICIO DO PROJETO															
			CRONOLOG. FINANC. APROX.															
02	- DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS PARA ESTE CONVÊNIO E ELABORAÇÃO / ENVIO DE UMA PROPOSTA	06	FECHAR CONVÊNIO FCO															
COOPERAÇÃO COM O JAPÃO			VERIFICAR STATUS DA OC-248 (BILCA) E LEVANTAR ALTERNATIVA PARA PROPOSTA DE COOPERAÇÃO															
			- ESTABELEÇER METAS ELABORAR PROPOSTA E ENCAMINHAR PARA ENTIDADE ESCOLHIDA															

Figura 28 Diretrizes anuais dos grupos.

- **Plano anual de ação:** Cada ação estabelecida nas Diretrizes anual fica sob responsabilidade de alguém citado na última coluna daquele documento. Este responsável, que pode ser de qualquer nível hierárquico, deve desenvolver um planejamento anual das ações que estão sob sua responsabilidade, gerando documento semelhante a "Diretrizes anual dos Grupos".
- **Matriz gerencial dos planos:** Era esperado que cada centro chegasse a um número grande de projetos para o ano. Por isso montou-se uma matriz que facilitasse o acompanhamento destes projetos ao longo do ano e sua relação com as principais diretrizes daquele centro. Esta matriz pode ser vista na última página do manual no anexo 2.

Plano mensal de trabalho: Para uma garantia de acompanhamento do plano anual de ação, propôs-se elaborar mensalmente um plano de trabalho que deveria ser proposto pelos grupos e discutido com seus respectivos centros. Este plano relacionava as atividades previstas no plano anual e mais as atividades vindas de situações inesperadas que precisavam ser incorporadas àquele mês (ver Figura 29 ).

Q - CERTI GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES		UNIDADE GGQ	MÊS / ANO 10/93	
Nº	ATIVIDADE / META DO MÊS (CARACTERÍSTICAS COMO TAREFA A CUMPRIR NO MÊS)	RESPONSÁVEL (SIGLA)	PRIORIDADE	% REALIZAÇÃO NO MÊS
01	FATURAMENTO PEGQ. TECNÓPOLIS ⇒ 1/3 DE 40.000 US\$ + 42.50 17.580 US\$	MGP	PØ	
	PALESTRAS: GUMZ - 300 (JEF) OCEC - 1600 ACS - 150 MACEDO - 160 2.210 US\$	JEF	PØ	
	CURSOS: RUDNICK - 6.050 ÀVIC - 4.302 CALENDÁRIO - 3.712 14.064 US\$	AIK	PØ	
02	EM PLANEJAMENTO PARA NOVEMBRO: - CURSO "PADRONIZAÇÃO" DA FCO EM SANTA CATARINA ENTRADA PREVISTA: 5.000 US\$  - SEMINÁRIO TQC DO MAURO	AIK/MGP  AIK	PØ	

Figura 29 Plano mensal de atividades do Gerenciamento pelas Diretrizes.

- Avaliações periódicas: São realizadas avaliações mensais, trimestrais e semestrais para o acompanhamento das diretrizes do ano podendo, estas avaliações, gerar correções nos planos mensais, planos anuais e diretrizes anuais da Fundação, respectivamente. A última avaliação do ano serve como subsídio para a repetição do processo no ano seguinte.

#### **4.1.1.3.RESULTADOS DO PRIMEIRO ANO.**

Podemos separar os resultados deste primeiro exercício em dois tipos: Qualitativos e quantitativos.

Resultados qualitativos: O GPD trouxe efeitos positivos bastante visíveis à Fundação, porém de difícil quantificação. Abaixo listamos alguns destes resultados percebidos:

- Motivação em todos os níveis gerenciais: A Fundação já possuía um processo para estabelecimento de um plano anual, porém, era, de certa forma, elaborado por seu Superintendente Geral e divulgado no início de cada ano. A nova metodologia para estabelecimento de diretrizes (metas e meios) com a prática do “catch-ball”, ou seja, busca de um consenso sobre a viabilidade das metas e meios necessários para alcançá-las, trouxe de imediato um forte comprometimento do corpo gerencial. Concluiu-se que a motivação gerada se deu em função da possibilidade de gerentes participarem do processo.
- Estruturação do processo: O fato de definir-se o processo antecipadamente, treinar os envolvidos nos novos conceitos e definir claramente objetivo do GPD em si e sua integração com os demais

elementos do modelo de gestão permitiu a assimilação e aceitação do novo processo.

- Priorização da Gerência da Rotina: O acompanhamento do GPD ao longo do ano foi prejudicado pela falta de dados de diversos processos técnicos e administrativos. Este fato levou a uma priorização das atividades da Gerência da Rotina em andamento desde junho de 1992
- Conscientização sobre o Planejamento Estratégico: Apesar da validade da prática do GPD, ficou evidenciada a importância do estabelecimento de metas de longo prazo, ou seja, o Planejamento Estratégico com definições importantes como Visão de futuro, diretrizes de longo e médio prazos dariam mais sentido ao GPD no próximo ano.

Resultados quantitativos: Ao longo do ano de 1993, sentiu-se alguma dificuldade no cumprimento de todas as diretrizes e procurou-se tirar, deste primeiro exercício, algum aprendizado para próximos anos. A Tabela 8 mostra um resumo deste acompanhamento, detalhando para cada indicador das diretrizes, quais eram mensuráveis, quais foram medidos, a porcentagem de alcance e principais causas dos problemas encontrados.

IC F CERTI	IC MENSURÁVEL	MEDIDO ( S / N)	ALCANCE	CAUSAS
1) FATURAMENTO P/ CUSTEIO	S	S	65%	- FALHA DE ROTINA - GERÊNCIA NÃO RESPONDEU ADEQUADAMENTE - PRIORIZAÇÃO ENTROU EM CHEQUE C/ O DIA A DIA - ANUAL PLANEJAMENTO NAS UNIDADES - NÃO MONITORAMENTO E AÇÕES CORRETIVAS
2) FATURAMENTO INVESTIMENTO	S	S	50%	- BAIXA PRIORIDADE - FALHA NA MEDIÇÃO (MELHORAR)
3) NOVOS MEMBROS	S	S	1/6	- BAIXA PRIORIDADE
4) COOP/ ATEND. DE 20 ENT. MEMBRO	S	N		
5) CAPACITAÇÃO DE RH	S	N		- NÃO ACOMPANHADO
6) ENQUADRAN. FUNCIONAL DOS COLOB.	N	N	ENQUAD. SIM PLANO DE	
7) INTERAÇÃO C/ A UFSC				

**Tabela 8 Resultado de uma avaliação anual (1993) do GPD.**

Após esta avaliação por diretriz, a direção da Fundação fez uma avaliação geral do primeiro ano de prática do GPD e chegou nos seguintes pontos a serem melhorados:

- ⇒ Foi definido um número muito grande (17) de diretrizes, o que dificultou a priorização.
- ⇒ O catch-ball deveria ser ainda mais participativo. Houve grupos que aceitaram suas diretrizes sem a devida avaliação.
- ⇒ Faltava um “norte” bem definido para onde caminhar. Com o Planejamento Estratégico em andamento, este problema não deveria ocorrer em 1994.
- ⇒ Houve um choque entre a cultura paternalista dominante na Fundação e o novo processo participativo exigido neste sistema. Este novo processo participativo deve incorporar-se à cultura da Fundação nos próximos anos.



⇒ Os formulários foram revisados e simplificados para facilitar sua utilização no próximo ano.

Tirou-se destas avaliações alguns pontos chaves a serem incorporados no segundo ano (1994) do GPD:

1. Priorização do Planejamento Estratégico para consolidar as diretrizes de 1994.
2. Priorização na implantação da gerência da Rotina para: criar o hábito de se trabalhar com fatos e dados, facilitar o acompanhamento das diretrizes durante o ano com auxílio dos itens de controle da Rotina.
3. Definir um número menor de diretrizes para os próximos anos, permitindo assim concentrar esforços no que realmente é prioritário.
4. Adaptação dos formulários utilizados em 1993 de modo a facilitar o processo em 1994.

## **5. COMENTÁRIOS FINAIS**

### **5.1. CONCLUSÕES**

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, sua aplicação e convívio com diversas empresas que estão implantando este modelo, algumas conclusões podem ser tiradas. Listamos abaixo estas conclusões relacionadas ao modelo de gestão proposto e, especificamente, ao Gerenciamento pelas Diretrizes:

#### **5.1.1. RELATIVAS AO MODELO DE GESTÃO:**

1. Ficou claro que, apesar de um número grande de métodos e técnicas que caracterizam o modelo, as maiores dificuldades apresentadas na sua implantação concentraram-se na priorização dada pelo corpo gerencial e problemas culturais que geram comportamentos incompatíveis com os princípios deste modelo. Portanto, a condução deste processo não deve ser de outra pessoa se não a do mais alto posto da empresa, pois no dia a dia será o único que poderá sobrepor estes obstáculos.  
Algumas empresas falham na adoção deste modelo por encararem como uma atividade técnica e, por isso, pode ser conduzida por um administrador da hierarquia da empresa.
2. O modelo proposto e sua metodologia de implantação foi validado por sua aplicação prática e incorporação ao gerenciamento de várias empresas de diversos segmentos da economia, mostrando ser um modelo viável para as necessidades gerenciais de uma empresa.
3. Este modelo não deve ser visto como um objetivo pela empresa, mas sim como um meio de se alcançar um objetivo maior estipulado pela

própria empresa. A introdução deste modelo leva a uma grande mudança que pode levar alguns anos até que se consolide. A não identificação de uma forte razão para adotarmos um modelo de gestão leva, ao longo destes anos, a um desestímulo para consolidação do mesmo.

4. Os valores dominantes na cultura de uma empresa podem facilitar ou dificultar em muito a adoção deste modelo, principalmente no que diz respeito à forma como a empresa enxerga o fator humano. O entendimento das necessidades do ser humano e a busca de uma integração entre os objetivos da empresa com os objetivos de seus funcionários é uma pré-condição para que este modelo se consolide. Para entender-se melhor a importância deste ponto devemos lembrar que a utilização das técnicas deste modelo estão intimamente ligadas à vontade e criatividade das pessoas e estes dois quesitos não podem ser obtidos sem que haja um bom motivo para o indivíduo.
  
5. Talvez existam outros "rótulos" para definir os modelos citados neste trabalho, porém alguns princípios básicos precisam estar presentes sob quaisquer outros rótulos utilizados. O importante é termos uma visão clara da função de cada modelo e como os mesmos se completam para atender necessidades do gerenciamento de uma empresa. As funções de cada modelo são:
  - A utilização do potencial humano em sua totalidade através da participação de todos os funcionários no gerenciamento de seus processos, resolvendo problemas e incorporando pequenas melhorias. Dentro deste modelo, isto é alcançado com o **Gerenciamento da Rotina**.

- Para alcançar o item anterior é necessário entender melhor e satisfazer as necessidades do funcionário como ser humano que é, buscando com isso integrar os objetivos da empresa com os objetivos do indivíduo. Para tanto, é fundamental o **Gerenciamento do Ser Humano**, implícito nas dimensões da Qualidade Total.
  - Além de fazer bem o que faz hoje e ter funcionários motivados, é de fundamental importância que a empresa reconheça o dinamismo do ambiente que a cerca e defina onde deseja estar em relação ao mercado daqui a alguns anos e como pretende chegar lá. No modelo apresentado, o **Planejamento Estratégico** é responsável por este papel.
  - Por último, não adianta termos pessoas motivadas, processos bem gerenciados e uma visão de futuro consolidada se não conseguirmos direcionar os esforços rumo a esta direção. Precisamos de um sistema que faça a comunicação entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento da Rotina. Esta ligação fica a cargo do **Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento Interfuncional**.
6. Os princípios adotados na Gestão da Qualidade Total podem e devem ser adotados em todas as atividades gerenciais de uma empresa. O gerenciamento sistemático baseado no método PDCA, científico por basear-se em fatos e dados, a participação de todos tendo como objetivo a satisfação das quatro pessoas (acionista, funcionários, cliente e sociedade) facilitam a integração dos diversos modelos.

7. A experiência de acompanhar processos de implantação deste modelo leva à conclusão de que não é possível mudar um método gerencial sem que haja capacitação das pessoas envolvidas com o processo. Por outro lado, só o conhecimento não é suficiente sem a prática constante deste aprendizado. Ou seja, é preciso aliar as atividades de capacitação e prática e bastante persistência até que este conhecimento se incorpore no dia a dia da empresa.

### **5.1.2. RELATIVAS AO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.**

As conclusões citadas no item anterior referentes ao modelo de Gestão aplicam-se ao Gerenciamento pelas Diretrizes. Porém além delas podemos concluir em relação ao GPD especificamente:

1. As diretrizes anuais que serão desdobradas e transformadas em ação durante o ano devem ser em número reduzido e o mais abrangente possível. A ansiedade por estabelecer um grande número de diretrizes pois “agora temos o GPD que garantirá o alcance de todas” é frustrada pela não priorização de atividades e o não alcance da maioria das diretrizes. É recomendável, principalmente no processo de aprendizado, o estabelecimento de poucas diretrizes, porém, o mais abrangentes possível, de forma a concentrar esforços na execução, acompanhamento, ações corretivas e, conseqüente alcance das mesmas.
2. Apesar do fato de o Planejamento Estratégico e Gerência da Rotina serem conduzidos de forma participativa, permitindo assim que o corpo gerencial participe de ambos, o escopo diferente destes dois sistemas justifica a existência do Gerenciamento pelas Diretrizes e do

Gerenciamento Interfuncional, que têm por objetivo facilitar a “comunicação” entre eles. Pode-se, de forma figurada, dizer que a Gerência da Rotina diz como conduzir uma empresa, o Planejamento Estratégico diz onde a empresa quer estar no futuro e o GPD se encarrega de mostrar o caminho.

3. Reforçando a conclusão sobre o modelo de gestão, no GPD o processo lento de aprendizado mostrou-se presente, isto é, não basta aprender como fazer, é preciso praticar, errar, aprender e praticar. O processo de GPD nos primeiros anos de prática sofre várias ações corretivas que visam corrigir erros, adaptar, melhorar até que se consolide.

## **5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Durante a elaboração deste trabalho, muitos pontos mostraram necessidade de um maior estudo para seu esclarecimento. No entanto, para manter-se dentro de um escopo estabelecido no início do estudo e poder “fechar” com uma contribuição parcial para o tema ficam relacionados abaixo alguns temas que complementariam este trabalho:

1. No meio de tantas metodologias, técnicas e ferramentas utilizadas no modelo de Gestão, o comportamento humano mostra-se como um fator fundamental para o sucesso deste modelo. Sabe-se que o comportamento das pessoas em uma empresa se deve fundamentalmente à cultura dominante dentro da mesma. Certo de que este trabalho deixa clara a importância deste fator e quais os princípios

necessários à concretização deste processo, deixa-se como sugestão para trabalhos futuros:

- Quais as características culturais de uma empresa e como identificá-la na prática através de um diagnóstico. Esta identificação prévia evidenciaria os pontos que a empresa deveria mudar para acelerar a consolidação deste modelo de Gestão.
  - Identificada a cultura empresarial, que métodos práticos na área comportamental podem ser somados à implantação deste modelo de forma a acelerar esta mudança cultural, muitas vezes consolidada há décadas.
2. Na integração deste modelo de Gestão utiliza-se vários modelos de diversos autores que desenvolveram suas teorias e práticas em ambiente e tempo diferentes. No entanto, na integração, estes modelos sofreram, na prática, alguns ajustes principalmente em função de alguns princípios da Gestão da Qualidade Total. Uma avaliação mais detalhada das diferenças de princípios e adaptações essenciais à integração destes modelos ajudaria no entendimento do modelo integrado.
  3. A aplicação deste modelo em outras empresas e as adaptações necessárias a sua consolidação nas diversas realidades destas aperfeiçoariam o modelo de Gestão.
  4. No Brasil, a formação profissional se dá por áreas de especialização, o que por um lado tem algumas vantagens, mas por outro tem grandes desvantagens que é separar conhecimentos que, para a realidade empresarial, precisam ser aplicados em harmonia. Um estudo teórico

das áreas gestão de recursos humanos e gestão de processos, levando a uma proposta prática de como integrá-las para atender à necessidade de empresas complementar o modelo de Gestão.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACKER, D. A. -*Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, 1984.

AKAO, Yoji, *Hoshin Kanri - Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press, Cambridge, EUA, 1991.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J.. *Implantando a Administração Estratégica*. Editora Atlas, São Paulo, 1993.

BENNIS, Warren e NANUS, Burt , *Leaders: The Strategy For Taking Charge*, New York, Harper Collins.

BERTOLDO, R.. *Implementing a Strategic Vision*. In Long Range Planning, 1990, Outubro, volume 23 número 5

BRACHE, Alan P.. *Process Improvement and Management - A Tool for Strategy Implementation*. In Planning Review Special Issue. 1992, setembro/outubro, volume 20, número 5.

BUTZ, Howard E. Jr.. *Strategic Planning: The Missing Link in TQM*. In Quality Progress, maio de 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi, *TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)*, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992, terceira edição.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da Qualidade Total - Estratégia para Aumentar a Competitividade da Empresa Brasileira*. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte, 1990, Bloch Editores S.A..

CARAVANTES, Geraldo R., *Administração por Objetivos*, terceira edição, 1984, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul, *Administração Estratégica - Planejamento e implantação da estratégia*, Makron Books, São Paulo, 1993.

CHINN, Warren D., MURASAWA, Yoshihisa e VANDENBRINK, John D. *Strategic Planning: a View from Japan*. In Handbook of Strategic Planning

DALE, b. g. E PLUNKETT, J. J.. *Managing Quality*. 1990, Philip Allan, Londres.

DIMOCK, Marshall E., *The Executive in Action*, New York: Harper and Brothers, 1945.

DRUCKER, Peter F., *Prática de Administração de Empresas*, ed. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, apud, CARAVANTES, Geraldo R., *Administração por Objetivos*, terceira edição, 1984,

DRUCKER, Peter F., *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954.

DURANT, Will e Ariel , *The lessons of History*, Simon & Schuster, Nova York, 1968.

FEDER, Franklin L., As condições para um bom planejamento, Revista Negócios em EXAME - 09/03/83.

GUIMARÃES, Marcus V. P. e GUIMARÃES, Ana M. G.. *Hoshin Kanri - Gerenciamento pelas Diretrizes*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 13. Florianópolis. Anais ... Florianópolis, 1993.

GUIMARÃES, Marcus V. P. e GUIMARÃES, Ana M. G.. *Planejamento Estratégico e Qualidade Total*. Trabalho apresentado na disciplina Planejamento Empresarial do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 1992.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. D.. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro. Editora Campos, 1995.

HAYES, Robert H., *Porque as Fábricas Japonesas Funcionam* , Harvard Exame, Volume III .

HUSTON, Larry A.. *Using Total Quality to put Strategic Intent into Motion*. In Planning Review, 1992, setembro/outubro, volume 20, número 5.

ISHIKAWA, Kaoru, *Controle de Qualidade Total - à maneira japonesa*- Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.

- ISHIKURE, Kazuo. *Achieving Japanese Productivity and Quality Levels at a U.S. Plant*. In Long Range Planning, volume 21, número 5, 1988. Grã-Bretanha.
- ISHIWARA, Atsuo. *Uma Visão do Modelo Japonês da Produtividade*. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná. 1996.
- IV Encontro Brasileiro de Planejamento Empresarial; *Planejamento Empresarial - Teoria e Prática*. Anais do encontro; dezembro de 1986.
- JURAN, J. M. *O próximo século da Qualidade* - Discurso proferido no Congresso Anual de Qualidade da ASQC em 1994, Las Vegas, 24 de maio.
- JURAN, J. M., *Juran Planejando para a Qualidade*, São Paulo, Editora Pioneira, 1990, (Coleção Novos Umbrais).
- KANO, Noriaki, *Gerenciamento da Rotina e seus Itens de Controle*, na Coletânea de Artigos sobre Gerenciamento pelas Diretrizes, publicada pela Fundação Christiano Ottoni, 1991.
- KANO, Noriaki. *A Qualidade Atrativa e Obrigatória*. In Seminário AOTS, Japan. Business Management & TQC. Japan. AOTS.
- KARATSU, Hajime e IKEDA, Toyoki. *Mastering the Tools of QC - Learning Through Diagrams & Illustrations*. PHP Institute, Inc. 1987, Cingapura
- KAUFMAANN, Luiz. *Planejamento Estratégico e Eficiência*. In Revista Exame, 1983, junho.
- KELLINGHUSEN, Georg e WÜBBENHORST, Klaus. *Strategic Control for Improved Performance*. In Long Range Planning. 1990, junho, volume 23, número 3.
- KING, W. R. e CLELAND, D. I. , *Strategic Planning and Policy*, New York: Vaan Nostrand Reinhol, 1979.
- KOTLER, Philip, *Marketing*, Atlas editora, 1980, apud Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças, *Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia, Práticas*, Editora Atlas, São Paulo, 1986.

KOTLER, Phillip, et al. *A Nova Concorrência*, Prentice-Hall, 1986

KOURA, Kozo, et al., *Cross-functional management - Principles and practical applications*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1993, KUROGANE, Kenji - editor chefe.

LENZ, R. T., *Managing the evolution of the strategic planning process*, Business Horizons - jan/feb 1987.

MAGAZINER, Ira C. e PATINKIN, Mark. *Fast Heat: How Korea Won the Microwave War*. In Harvard Business Review. Janeiro/Fevereiro, 1989.

*Manual do Gerenciamento pelas Diretrizes*, Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte 1991.

MARAMALDO, Dirceu, *A Estratégia para a Competitividade (Administração para o Sucesso)*, Produtivismo Artes Gráficas Ltda, 1989.

MASLOW, A. H.. *Motivation and Personality*. Segunda edição. Harper & Row Publishers, Nova York, 1970

McCONKEY, Dale D. , Gerência por Objetivos, apud, CARAVANTES, Geraldo R., *Administração por Objetivos*, terceira edição, 1984, Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos.

MINTZBERG, Henry. *A Queda e a Ascensão do Planejamento Estratégico*. In Exame, setembro de 1994.

NEMOTO, Masao. *Total Quality Control for Management - Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei*. Prentice Hall, 1983, Estados Unidos.

OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em Ação: A Arte Japonesa de Negociar*. São Paulo. Editora Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. Editora Atlas, São Paulo, 1986.

PEARCE II, John A., *The Company Mission as a Strategic Tool*, Sloan Management Review, primavera de 1982.

PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr, Robert H., *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, Nova York, 1982.

PETTERSSON, Michael. "*Continual Improvement*" for Competitive Advantage. In *Industrial Management & Data Systems*. 1990, janeiro, volume 1.

QUIGLEY, Joseph V., *Visão- Como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm - 1994 -* Makron Books, São Paulo.

REVISTA EXAME, *O Planejamento Estratégico sob Fogo Cruzado*. Março 1983, tradução da Revista Fortune de dezembro de 1982.

SAITO, Shozo. *TQM: Gerenciamento da Qualidade Total na Abordagem Japonesa*. Tradução Fundação Certi. Florianópolis, 1995.

SCHOLZ, Christian. *Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit*. In *Long Range Planning*. Volume 20, número 4. 1987, Grã Bretanha.

SCHWANINGER, Markus. *A Practical Approach to Strategy Development*. In *Long Range Planning*, Volume 20, número 5. 1987, Grã-Bretanha.

SULLIVAN, L. P.. *The Seven Stages in Company-wide Quality Control*. In *Quality Progress*, maio, 1986.

THERRIEN, Lois. *The Rival Japan Respects*. In *Business Week*, novembro 1989.

WASHIO, Yasutoshi, *General Concept of TQC*, Seminário de TQC para Facilitadores Brasileiros, Keio University, 1994.

WATERMAN Jr, Robert H., PETERS, Thomas J. e PHILLIPS, Julian R., *Structure Is Not Organization*, *Business Horizons*, junho de 1980.

YUKI, Mauro Mitio. *Gerenciamento da Rotina - Anais do II Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade Total - Conferências de Especialistas em TQC - 14 e 15 de agosto de 1995*, Fundação Certi, Florianópolis..



## 7. ANEXOS

## ANEXO 1

### HISTÓRIA DO HOSHIN KANRI E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Ano	Hoshin Kanri	Administração por Objetivos
<b>1950</b>	A Associação Japonesa de Ciência e Tecnologia promoveu um curso de 8 dias com Deming, que basicamente serviu para disseminar o ciclo PDCA, formando a base para o Gerenciamento pelas Diretrizes.	
<b>1951</b>	Estabelecimento do Prêmio Deming, enfatizando as políticas e os planos para introduzir e promover o Controle de Qualidade por toda a empresa.	
<b>1954</b>	A Associação Japonesa de Ciência e Tecnologia promove um seminário sobre Controle de Qualidade com Juran basicamente para diretores e chefes de departamentos e de seções. Nesse seminário, enfatizava-se a responsabilidade dos diretores de tomarem ações de acordo com os planos, critérios e metas de qualidade da empresa.	<p>O livro de Peter Drucker "The Practice of Management" (A prática do gerenciamento) , no qual o Gerenciamento por Objetivos é proposto, é publicado no Japão.</p> <p>. O sistema de Gerenciamento por Objetivos de Drucker enfatiza estágios de gerenciamento.</p> <p>. O sistema divisional da GM foca atenção no Japão.</p>
<b>1955</b>	Kayano Ken publica "Managers and Quality Control", no qual reforça a necessidade de gerentes estabelecerem e implementarem políticas baseadas em Qualidade e Controle de Qualidade.	O Gerenciamento por Objetivos é largamente praticado nos EUA da segunda metade dos anos 50 aos e nos anos 60. Um número crescente de companhias adotam o sistema de modo a se livrar da queda nos negócios e da crescente competição dos anos 50.
<b>1956</b>	A reformulação dos planos nas empresas, depois de receberem o Prêmio Deming, começa a enfatizar Controle de Qualidade Total e Controle de Qualidade por toda a empresa.	



Ano	Hoshin Kanri	Administração por Objetivos
1957	Kaoru Ishikawa e associados publicam suas visões sobre a importância do gerenciamento e políticas operacionais, intensificando a relação entre os dois.	Várias companhias no Japão ( a Nippon Glass, por exemplo) adotam e implementam o Gerenciamento por Objetivos.
1958	O termo Total Quality Control aparece pela primeira vez em uma declaração de recebimento do Prêmio Deming, enfatizando a importância de planos de longo prazo.	
1960	O jornal Hinshitsu Kanri (Controle de Qualidade), publica uma série anual cujo título era Seminário de TQC: Controle de Qualidade Para Todos, discutindo os temas das políticas, liberação de mercado e tomando populares termos como gerenciamento, política de gerenciamento, planejamento de longo prazo e planejamento total. Nesse mesmo ano, oferece palestra sobre gerenciamento geral.	Um embasamento teórico é estabelecido por um grupo de cientistas comportamentais na primeira metade dos anos 60: o Gerenciamento por Objetivos é então sistematizado e preparado para uso amplo. . Os teóricos incluem McGregor, Likert, Schieh, Blake, Maslow, McConaughy e Ardris. . Alguns dos trabalhos que os influenciaram foi: The Human Side of Enterprise (1960; traduzido para o japonês em 1966) e New Patterns os Management (1961; traduzido para o japonês em 1964).
1961	As companhias vencedoras do Prêmio Deming fazem declarações enfatizando o Controle de Qualidade por toda a empresa, gerenciamento total e de longo prazo, itens de alicerce para o Gerenciamento pelas Diretrizes. Kato Takeo, que recebeu o prêmio, fala da importância de se estabelecer, desenvolver e implementar gerenciamento e políticas baseadas na Qualidade e no Controle da Qualidade.	O livro de Schieh Management by Results é publicado. Esse livro facilita grandemente a disseminação do Gerenciamento por Objetivos no Japão e nos EUA. . Schieh avança enormemente a teoria e os métodos de Drucker. Ele promoveu em termos práticos a implementação da política não somente no nível mais alto como também no nível mais baixo das organizações. . Schieh usa o termo resultado para designar "resultados esperados no futuro", "metas".

Ano	Hoshin Kanri	Administração por Objetivos
1962	São feitos avanços na organização devido ao gerenciamento funcional e interfuncional.	As idéias e métodos de Schieh de Gerenciamento por Objetivos são introduzidos no Japão e adotados por umas poucas companhias pioneiras ( tais como a Teijin).
1963	<p>A Nippon Kaso promove um sistema de gerenciamento total (filosofia da companhia, planejamento de longo prazo, planejamento da operação, priorização de problemas) cuja contribuição maior era a incorporação de pontos de verificação.</p> <p>A Toyota anuncia publicamente uma política de alto nível sobre a organização e o sistema de gerenciamento interfuncional. Kaoru Ishikawa enfatiza o fortalecimento do gerenciamento diário em seu artigo Refletindo sobre a II Conferência sobre Controle de Qualidade para supervisores da linha de frente.</p>	O livro Management by Results é traduzido para o japonês ( por Ueno Ichiro). Esse trabalho estabeleceu um boom no Japão em Gerenciamento por Objetivos.
1964	A Komatsu Manufacturing designa um gerente para tomar conta do gerenciamento interfuncional. Komatsu esclarece o gerenciamento total e a garantia da qualidade e introduz o método da bandeira. Bridgestone Tire introduz o termo Hoshin Kanri baseado em seus estudos e ensaios.	<p>O Gerenciamento por Objetivos é seriamente adotado no Japão.</p> <p>. Sumitomo Kinzoku Kozan e Jujo Seishi entre outros, tomam os papéis de líderes pioneiros.</p> <p>. Sumitomo Kinzoku Kozan torna-se um devotados às idéias de Drucker e lidera o caminho a adoção do Gerenciamento por Objetivos.</p>

Ano	Hoshin Kanri	Administração por Objetivos
1965	<p>A Toyota desenvolve políticas sistemáticas, gerenciamento de políticas, gerenciamento interfuncional e outros conceitos gerenciais.</p> <p>Akao define itens do gerenciamento diário em um artigo.</p> <p>A Bridgestone Tire codifica os princípios do Gerenciamento pelas Diretrizes baseados em estudos seus e de outras companhias.</p>	<p>O Gerenciamento por Objetivos é enormemente adotado no Japão na segunda metade dos anos 60:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. A recessão econômica de 1964-65 estimulou esse boom.</li> <li>. Ueno Ichiro publicou seu livro Mokuhyo Ni Yoru Kanri (Gerenciamento por Objetivos) e desse modo contribuiu enormemente a disseminação do Gerenciamento por Objetivos.</li> <li>. Denden Kosha, Toshiba, Hamano Textiles e outras companhias introduziram e implementaram o Gerenciamento por Objetivos inteiramente e com originalidade.</li> </ul>
1966	<p>O departamento de produtos da Matsushita desenvolve um modelo importante de Gerenciamento pelas Diretrizes, através da sistematização do gerenciamento e planejamento operacionais anuais e estabelecimento de um centro para o gerenciamento de custos.</p>	
1968	<p>Em sua pesquisa sobre o TQC, a Bridgestone Tire define um método de desenvolvimento de Gerenciamento pelas Diretrizes e estabelece um sistema de garantia da qualidade, para o propósito de reformulação do gerenciamento.</p>	<p>O Gerenciamento por Objetivos atinge um plateau no Japão após a rápida difusão nos anos 70.</p> <p>Entretanto, o Gerenciamento por Objetivos continua a cair nas graças de companhias que procuram modernizar seu gerenciamento. Além disso, este sistema é grandemente aceito no Europa Oriental, o bloco comunista, e países em desenvolvimento.</p>

Ano	Hoshin Kanri	Administração por Objetivos
1970	<p>O professor Asaka Tetsuichi, em sua palestra na Conferência Nacional sobre C. Q. enfatiza a importância do planejamento baseado na revisão e na solução de problemas do TQC (pontos principais do Gerenciamento pelas Diretrizes).</p> <p>Naruge Shuichi publica Toward Humanness, que ganha o prêmio de literatura de C. Q. O livro trata do significado e do status do Planejamento Estratégico e o Gerenciamento pelas Diretrizes.</p>	
1975 a 1976	<p>O termo Hoshin Kanri torna-se altamente reconhecido. O professor Koura Takazo no seu artigo Past and Present Status of Ideas on Management Itens faz a distinção entre itens departamentais de gerenciamento e gerenciamento funcional e os de dentro do plano de operação do C. Q. (que mais tarde tomaram-se itens de gerenciamento diário).</p>	
1981	<p>O professor Asaka Tetsuichi, em sua palestra Riding out Difficult Times with TQC, na 15 Conferência Nacional de C. Q., enfatiza a importância do estabelecimento de estratégias de gerenciamento (especialmente estratégias operacionais). Nesse ano também, a Associação Japonesa de Especialistas de Controle de Qualidade, promove um simpósio sobre Gerenciamento pelas Diretrizes.</p>	
1988	<p>A Associação Japonesa de Padrões publica uma série de trabalhos focando o Gerenciamento pelas Diretrizes.</p>	

## **ANEXO 2**

FUNDAÇÃO

CERTI

Gerência  
de  
Diretrizes



Fundação CERTI  
Campus da UFSC  
Caixa Postal 5053  
Florianópolis - SC  
88040-970

Fone (048) 234 3000  
Fax (048) 234 1514  
E-mail [cge@certi.ufsc.br](mailto:cge@certi.ufsc.br)  
Home Page [www.certi.ufsc.br](http://www.certi.ufsc.br)

Índice

CONCEITUAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES .....	2
1. Gerenciamento pelas Diretrizes .....	2
2. Objetivos do Gerenciamento pelas Diretrizes.....	3
3. Escopo do Gerenciamento pelas Diretrizes .....	3
4. Definição de diretrizes .....	4
5. Relação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento da Rotina .....	5
5.1 Gerenciamento da Rotina .....	5
5.2 Relação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e gerenciamento da rotina .....	6
5.3 Condições necessárias para o gerenciamento da rotina.....	7
GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES - CERTI .....	8
DIRETRIZES ANUAIS DA FUNDAÇÃO.....	8
DIRETRIZES ANUAIS DOS CENTROS.....	8
DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (1) .....	9
DIRETRIZES ANUAIS DOS GRUPOS .....	9
DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (2) .....	10
PLANO DE AÇÃO ANUAL.....	10
MATRIZ GERENCIAL DOS PLANOS .....	11
PLANO MENSAL DE TRABALHO.....	11
AVALIAÇÃO MENSAL.....	12
AVALIAÇÃO TRIMESTRAL.....	12
AVALIAÇÃO SEMESTRAL.....	12
AVALIAÇÃO ANUAL/SUBSÍDIOS PARA O PRÓXIMO ANO .....	13
DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (1) .....	16
PLANEJAMENTO MENSAL DE ATIVIDADES.....	17
CAUSAS DAS ALTERAÇÕES E PROVIDÊNCIAS.....	18
DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (2).....	19



## CONCEITUAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

### 1. Gerenciamento pelas Diretrizes

“Gerenciamento pelas Diretrizes é uma atividade estruturada que tem por finalidade promover melhoria administrativa e atingir metas fixadas, desdobrando-se gradativamente as diretrizes da empresa (Diretrizes do Presidente), estabelecidas para o ano com base em sua ideologia, em planos de longo e médio prazo e em diretrizes setoriais dentro do sistema de toda a empresa, rodando-se o ciclo de controle (Ciclo PDCA)”

Em outras palavras, trata-se de uma atividade estruturada incluindo o seu gerenciamento, tendo como finalidade atingir metas estabelecidas racionalmente para toda a empresa e para cada divisão, através de:

- Análise dos resultados obtidos das diretrizes no ano anterior;
- Estudo exaustivo da adequação dos planos administrativos de longo e médio prazo em relação às mudanças conjunturais externas;
- Realização de negociações (catch ball) verticais (entre hierarquia superior e inferior) e horizontais (entre divisões);
- Cumprimento das diretrizes estabelecidas de forma planejada;
- Acompanhamento constante das providências para o cumprimento das metas dentro das atividades de rotina;
- Tomada de ações quando da ocorrência de atraso ou desvio de rota
- Obtenção de subsídios para o próximo período.

## 2. Objetivos do Gerenciamento pelas Diretrizes

São os seguintes os objetivos do gerenciamento pelas diretrizes:

- Procurar atingir a meta de forma precisa e eficiente, analisando os problemas prioritários em cada divisão, ou na empresa como um todo, definindo e executando as medidas cabíveis.
- Melhorar a qualidade dos serviços e promover a evolução dos recursos humanos mediante o aprendizado do modo de conduzir os trabalhos e do método de solução de problemas de forma eficiente em cada etapa deste método de solução de problemas.
- Fortalecer a organização visando melhorar a cooperação entre as divisões mediante perfeito entrossamento vertical (entre as divisões) dentro da empresa, durante o processo de desdobramento das diretrizes do Presidente pelos chefes de divisão, chefes de departamento e chefes de seção.

## 3. Escopo do Gerenciamento pelas Diretrizes

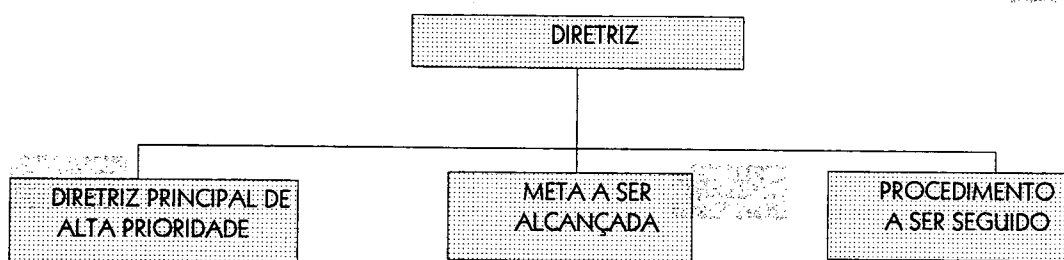
São os seguintes os assuntos que devem ser levantados como objeto do gerenciamento pelas diretrizes ao receber diretrizes da alta administração.

- Assuntos de melhoria prioritários que devem ser estudados para a solução de problemas dentro das atividades de rotina, rompendo a situação atual.
  - Assuntos de desafios prioritários que devem ser preparados a partir da visão de longo prazo.
- Assuntos prioritários para manter e desenvolver ainda mais os aspectos positivos e pontos fortes criados dentro da tradição da empresa.

Isso significa que as diretrizes devem ser estabelecidas e executadas a partir da conscientização séria sobre os problemas das divisões. O progresso da empresa deve ser visto como algo ligado diretamente à perseverança em se dar soluções completas a um grande número de pequenos problemas.

#### 4. Definição de diretrizes

O termo "Diretriz", como mencionado no gerenciamento pelas diretrizes, é constituído de três partes, como mostra a figura abaixo.



- Diretriz principal de alta prioridade (decorrente da visão Estratégica).
  - O comportamento de alta direção deve ser difundido para todos os empregados de tal maneira a alcançar as metas gerenciais anuais. Este comprometimento deve indicar:
    - a direção que as atividades gerenciais devem tomar;
    - a área prioritária
    - onde estão os setores mais importantes para os programas anuais.
- Meta a ser alcançada
  - Resultado obrigatório a ser atingido no futuro. Para definir uma meta são necessários:
    - o item (p. ex. consumo de energia em KWH/t);
    - o valor numérico
    - o ponto de entrega (data)

Uma meta é estabelecida antes de serem definidas as medidas (meios, procedimentos) necessários para atingi-la. O estabelecimento de metas é sempre baseado na análise dos resultados do ano anterior.

Caso seja impossível expressar a meta em termos numéricos então é necessário explicar em forma qualitativa e detalhada se os resultados desejados foram ou não alcançados.

- Procedimento a ser seguido para o cumprimento das metas da alta administração.

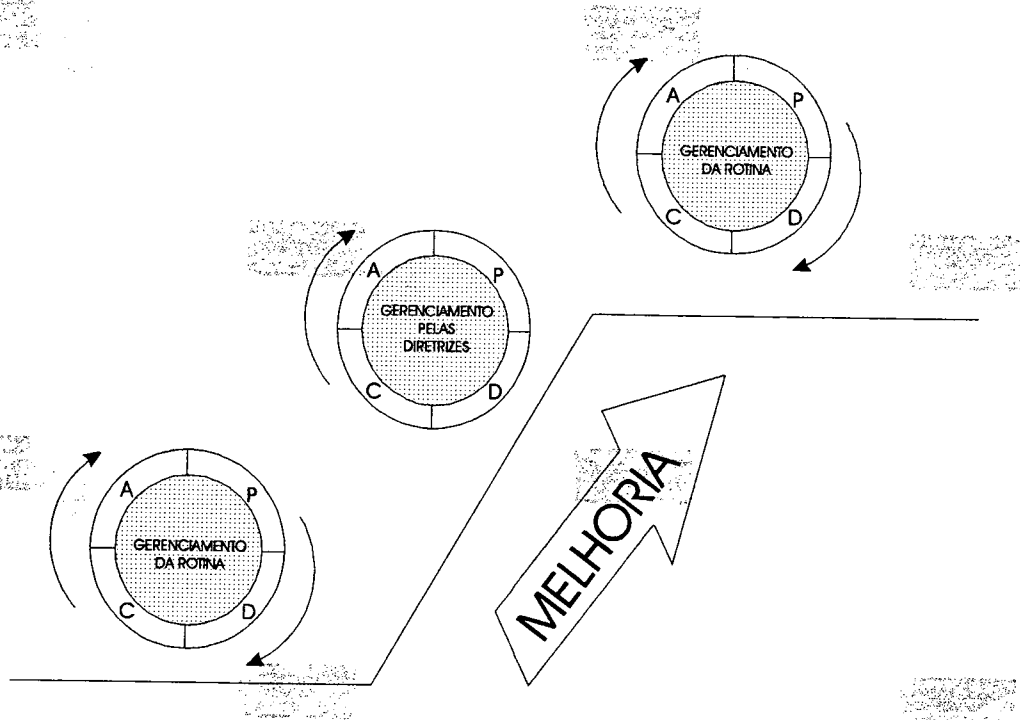
O procedimento a ser seguido para o cumprimento das metas deve ser definido com base em fatos e dados, através da análise de processo. Neste caso é de grande importância a Análise de Pareto e a utilização de ferramentas tais como o Diagrama de Árvore e o 5W1H para especificar as ações.

## 5. Relação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento da Rotina

### 5.1 Gerenciamento da Rotina

Gerenciamento da rotina é uma atividade centrada no objetivo de manter a situação atual e que deve ser praticada rotineiramente por todas as divisões. Gerenciamento da rotina é também uma atividade de manutenção, incluindo naturalmente as pequenas atividades de melhoria em virtude da necessidade de rodar o ciclo de controle para a preservação da situação atual.

### 5.2 Relação entre Gerenciamento pelas Diretrizes e gerenciamento da rotina



A premissa básica para se conseguir os melhores efeitos do gerenciamento pelas diretrizes é a prática do gerenciamento da rotina de forma precisa, com base nos padrões.

### 5.3 Condições necessárias para o gerenciamento da rotina

Da mesma forma que para o gerenciamento pelas diretrizes, são necessárias as seguintes condições para o gerenciamento da rotina.

- Estabelecimento de avaliação, ou seja, itens de controle para verificar a situação de cumprimento dos objetivos de controle.
- Estabelecimento das metas a serem mantidas.
- Definição clara das providências a serem tomadas em caso de desvio ou anormalidade.
- Existência de documentos de controle correspondentes a cada nível hierárquico para auxiliar a tomada de ações após a confirmação dos resultados.

Não estando o gerenciamento da rotina em perfeitas condições, aumentam consideravelmente os itens levantados para o gerenciamento pelas diretrizes.

É preciso, portanto, promover a padronização para possibilitar o aumento do âmbito coberto pelo gerenciamento da rotina.

## GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES - CERTI

○ Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes pode ser visto como um grande processo interfuncional e como tal necessita ser padronizado, executado, checado e corrigido se necessário. Este processo está definido no padrão de Sistema "Gerenciamento pelas Diretrizes - CERTI" anexo.

○ Padrão foi desenvolvido especialmente para o CERTI e buscar os seguintes objetivos:

- Gerar planos de ação anuais mais participativo e próximos à realidade histórica dos colaboradores.
- Estabelecer a ligação entre a visão da Fundação e as atividades do dia-a-dia.
- Uniformidade dos mecanismos que permitem a geração dos planos de ação anuais.
- Buscar patamares melhores para o gerenciamento da rotina.

## DIRETRIZES ANUAIS DA FUNDAÇÃO

Baseado em dados históricos do gerenciamento da rotina e objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico, o Superintendente Geral da Fundação CERTI determina as diretrizes atuais da Fundação, preenchendo a 1ª versão deste documento.

## DIRETRIZES ANUAIS DOS CENTROS

Estabelecidas a 1ª versão das "Diretrizes Anuais da Fundação" o Superintendente Geral inicia o "Catch Ball", ou seja, reúne-se com os diretores de centro para submetê-las a avaliação pelos respectivos responsáveis e buscar a concordância ou ajustes necessários.

DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (1)

SETOR:

Item de Controle	Metas	J. C.	Meios	Meta	

DIRETRIZES ANUAIS DOS GRUPOS

Feitos os primeiros ajustes entre Superintendente Geral e Diretores de Centro é a vez da busca de ajustes ("Catch Ball") com os grupos. Cada Diretor de Centro deve reunir-se com seus grupos para apresentar as diretrizes anuais de seu centro e discutir a viabilidade das mesmas. Os responsáveis pela execução de uma diretriz deve utilizar o formulário "Desdobramento das Diretrizes (2)" onde deve constar um macro-cronograma indicando os principais marcos daquela atividade.



DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (2)

Setor:

	ITEM DE CONTROLE
	METAS/93
	FUNÇÃO I.C.
Macro atividades executáveis que permitirão o alcance da meta estabelecida. Devem mostrar, principalmente, atividades de preparação, planejamento, execução e conclusão.	MEIOS / PROCESSOS
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12
	RESP.

O U A N D O

PLANO DE AÇÃO ANUAL

O "Catch Ball" entre os níveis hierárquicos deve ser realizado até que se consiga o consenso entre as partes. Daí sim, os executores de cada diretriz estarão "prontos" para planejar suas equipes dentro das diretrizes da Fundação. O plano de ação anual é o documento "Desdobramento das Diretrizes (2)" preenchidos por cada responsável por aquela diretriz.

## MATRIZ GERENCIAL DOS PLANOS

Trata-se de uma ferramenta que facilita a administração dos diversos planos gerados por centro. Esta matriz apresenta de forma única as seguintes informações:

- Itens de Controle do centro e suas respectivas metas;
- Itens de controle dos grupos e suas respectivas metas e cronograma;
- Relação entre itens de controle do centro e dos grupos.

The image shows a large, empty grid with 15 columns and 15 rows. The top-left corner of the grid is cut off at a 45-degree angle, creating a trapezoidal shape. This grid is intended for recording management data for various plans.

## PLANO MENSAL DE TRABALHO

Tendo como guia o Plano de Ação Anual, os grupos devem planejar suas atividades previstas para os próximos trinta dias. Essas atividades, com o passar dos meses, podem não coincidir com as previstas no plano anual. O formulário "Plano Mensal de Trabalho" apresentado abaixo deve ser preenchido no início de cada mês pelo grupo partindo das atividades previstas no plano anual (1º Quadro) e definido as atividades que realmente serão trabalhadas (2º Quadro). As diferenças entre o 1º e o 2º Quadros devem ser avaliadas, justificadas e registradas no 4º Quadro.

## AVALIAÇÃO MENSAL

Ao final do mês planejado, o grupo deverá identificar as atividades que efetivamente foram trabalhadas e listá-las no 3º Quadro, avaliando as diferenças para o que havia sido previsto para aquele mês e registrando as conclusões no 4º Quadro.

Juntamente a esta avaliação do final do mês, o grupo repete o procedimento para o mês seguinte, abrindo outra ficha de "Plano Mensal de Trabalho".

Estas duas reuniões devem preceder a reunião mensal com o Diretor de Centro para apresentação do "Plano Mensal de Trabalho".

## AVALIAÇÃO TRIMESTRAL

De posse dos "Planos Mensais" dos três últimos meses os Diretores dos Centros devem proceder uma avaliação trimestral.

Baseado fortemente nos resultados até então alcançados e nas avaliações mensais apresentadas pelos grupos, os centros deverão rever os planos de ação anual e manter, alterar ou incluir atividades dos mesmos.

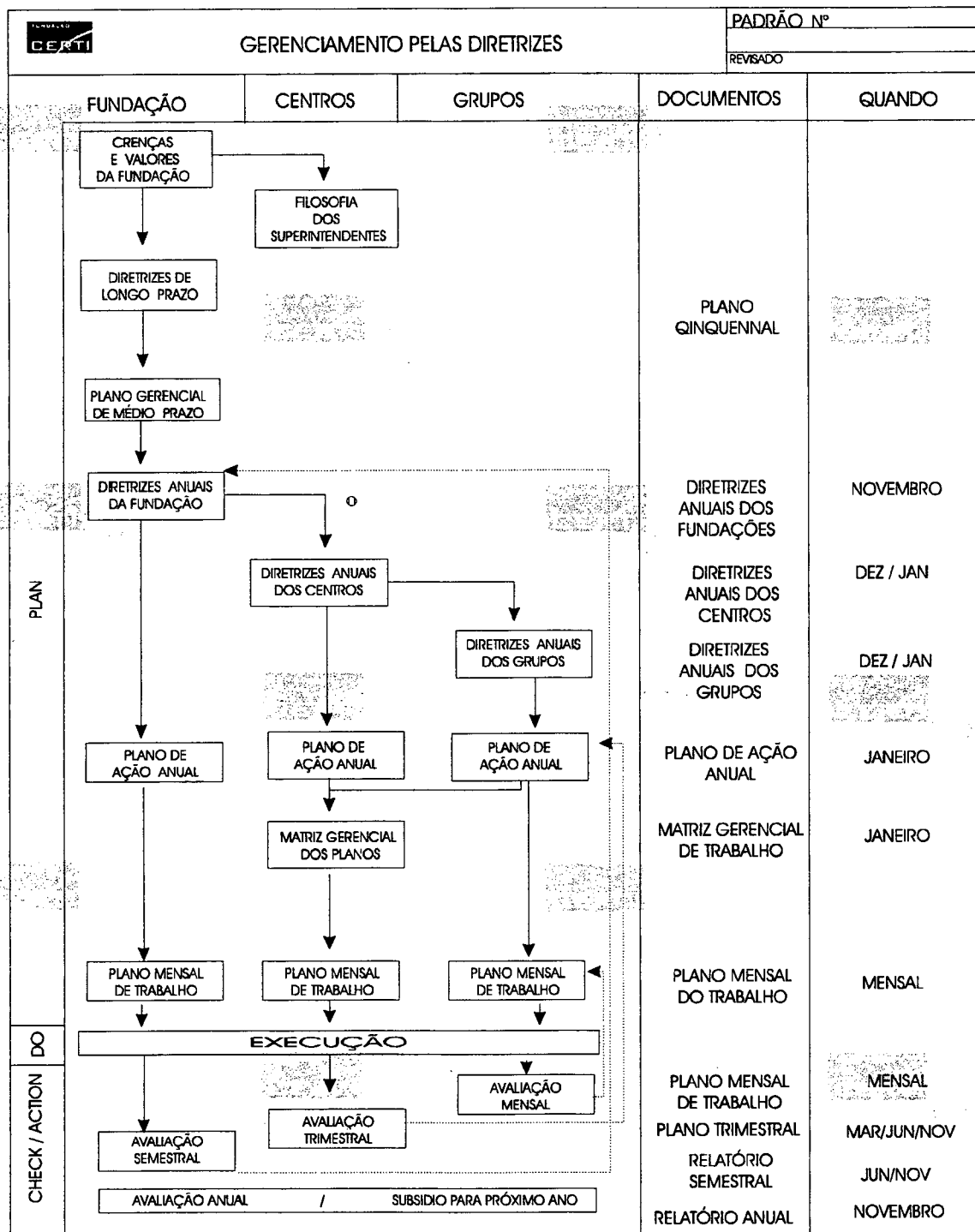
## AVALIAÇÃO SEMESTRAL

Pelo menos uma vez ao ano as diretrizes anuais da Fundação serão reavaliadas podendo sofrer alterações. Caso isso ocorra, serão novamente desdobradas a nível de planos de ação.

## AVALIAÇÃO ANUAL/SUBSÍDIOS PARA O PRÓXIMO ANO

A segunda avaliação semestral realizada tem por objetivo: extra fornecer subsídios (fatos e dados) para as diretrizes do próximo ano.

Nota: Todo o processo é bastante flexível, desde idéias transformadas em planos de ação, mais ainda, pelas várias possibilidades de alterações nos rumos ao longo do ano. Se estes rumos forem definidos em cima de "achismos", "feeling" ou coisas do gênero, ferirão um princípio básico do TQC que é o de se basear em fatos e dados. Portanto, o sistema será tão eficiente quanto mais se orientar por informações precisas (quantificadas sempre que possível).





PLANEJAMENTO MENSAL DE ATIVIDADES

I ATIVIDADES PREVISTAS PARA O MÊS: (NO PLANO ANUAL)

P L A N O	Nº	ATIVIDADES

II ATIVIDADES PLANEJADAS/PROGRAMADAS PARA O MÊS:

P L A N O	Nº	ATIVIDADES	PLA NO	RESP

III ATIVIDADES EXECUTADAS NO MÊS:

E X E C U Ç Ã O	ATIVIDADES		RESP





DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (2)

Sector:

	ITEM DE CONTROLE
	METAS/93
	FUNÇÃO
	I.C.
Macro atividades executáveis que permitirão o alcance da meta estabelecida. Devem mostrar, principalmente, atividades de preparação, planejamento, execução e conclusão.	MEIOS / PROCESSOS
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12
	RESP

Q  
U  
A  
N  
D  
O