



## Gestão da Qualidade de Produtos e Processos

# PRO3472 Gestão da Qualidade de Produtos e Processos

Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti



# Módulo: Hoshin Kanri (Policy Deployment)

## - Desdobramento dos Objetivos & Articulação das Ações -



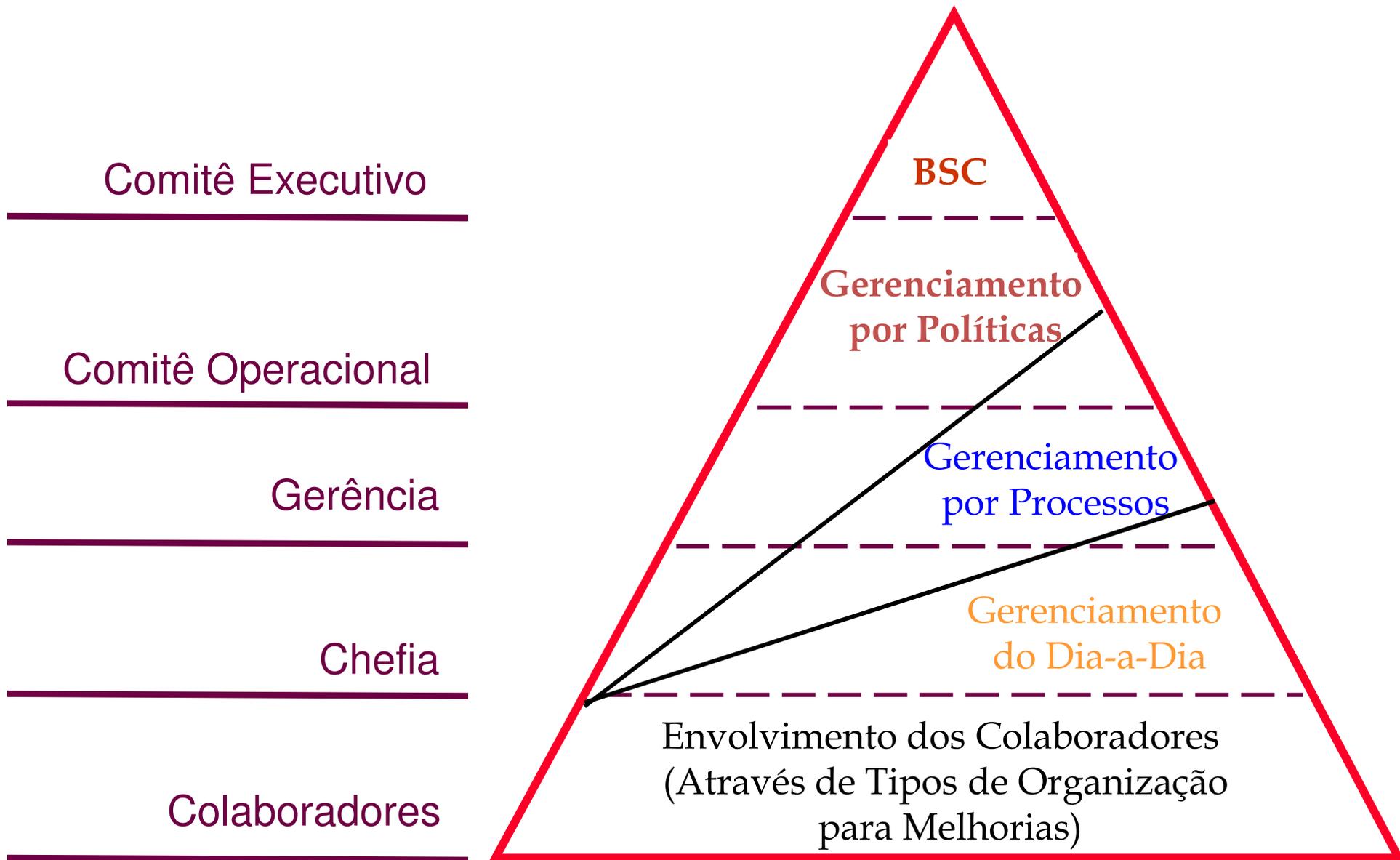
- HOSHIN = ESTABELECIMENTO DA DIREÇÃO, POLÍTICA
- KANRI = ADMINISTRAÇÃO OU CONTROLE

*.....portanto.....*

- HOSHIN KANRI = PROCESSO RACIONAL, ARTICULADO E SINCRONIZADO PARA O DESDOBRAMENTO DA POLÍTICA EM AÇÕES OPERACIONAIS E MEDIDAS DE CONTROLE
- TERMO CORRESPONDENTE EM INGLÊS = **POLICY DEPLOYMENT**



- Processo utilizado para o estabelecimento e implementação do plano anual de melhorias da organização
- Por meio do processo de desdobramento das políticas, no qual metas e planos de ação são estabelecidos para todos os níveis gerenciais, o Policy Deployment promove o alinhamento dos esforços e a aplicação dos recursos disponíveis para o efetivo alcance das estratégias da organização
- Além disso, o Policy Deployment também direciona as alterações e as adequações de padrões de trabalho utilizados no dia-a-dia, fazendo com que as atividades desenvolvidas reflitam as necessidades estratégicas de mudança





## Horizonte de Tempo

## Processos - Chave

## Principais Produtos

•Ciclo Longo: 5 anos

- Planejamento Estratégico
- Plano de Investimentos
- Plano de P&D

- Visão e Missão
- Políticas e Objetivos
- Processos e Áreas Críticas

•Ciclo Médio: 1 a 2 anos

- Planos de Gestão
- Planos de Inovação
- Gerenciamento de Projetos

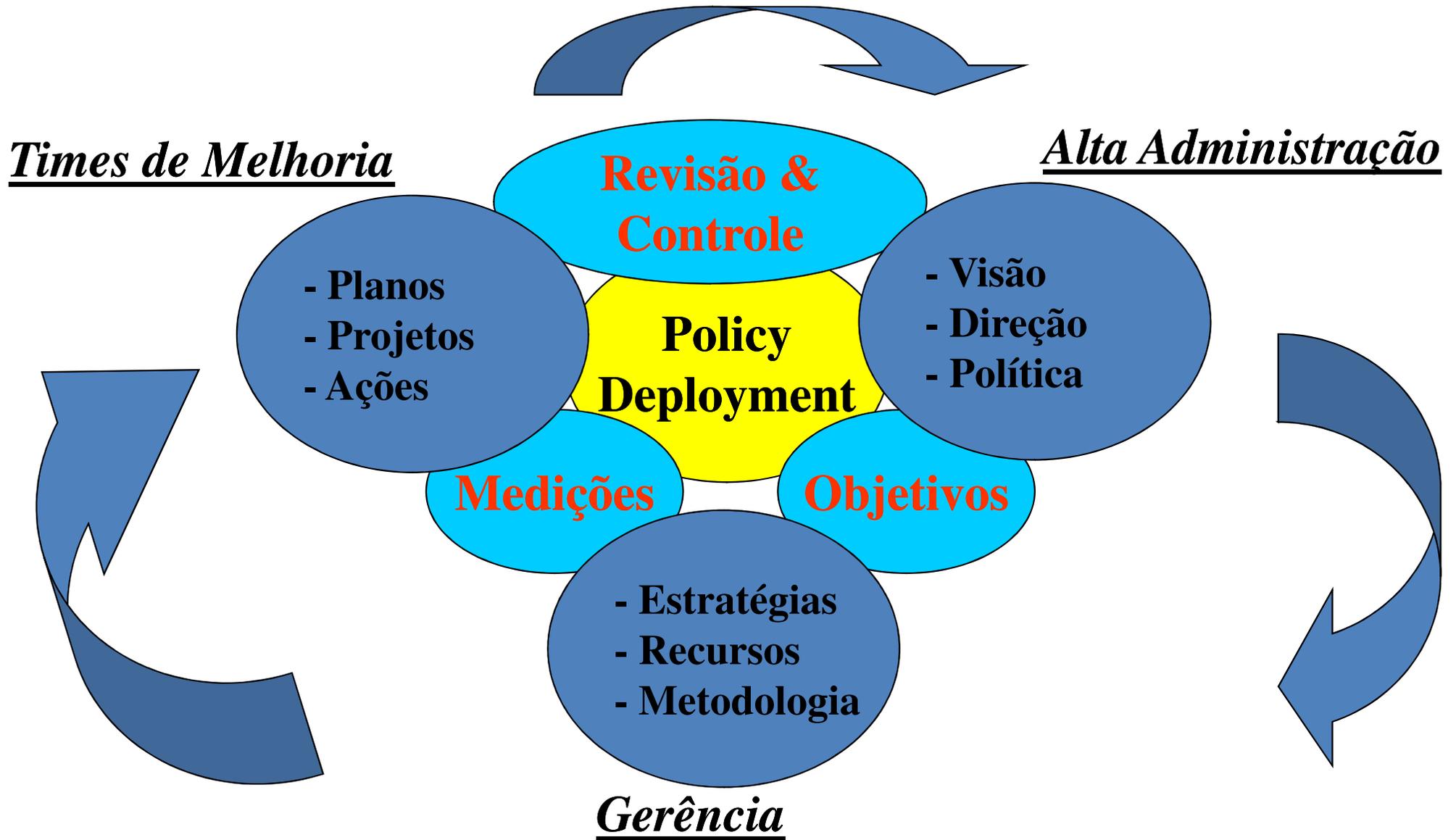
- Plano Anual da Qualidade
- Gestão do Portfólio
- Projetos Black-Belts

## Zona de Aplicação do Policy Deployment

•Ciclo Curto: < 1 ano

- Gerenciamento por Processos
- Gerenciamento do Cotidiano
- Gestão do Orçamento

- Melhorias Breakthrough
- Melhorias Kaizen
- Produtividade / Redução de Custos





## CARACTERÍSTICA DO POLICY DEPLOYMENT

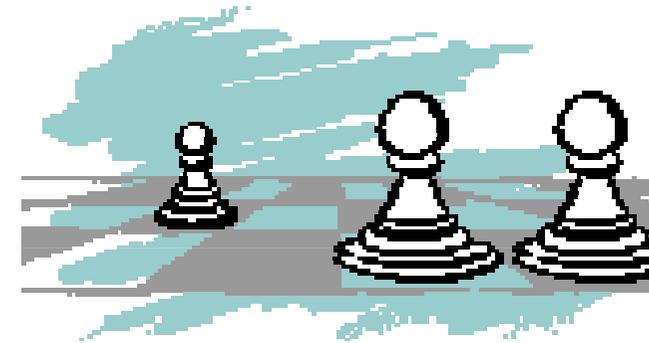
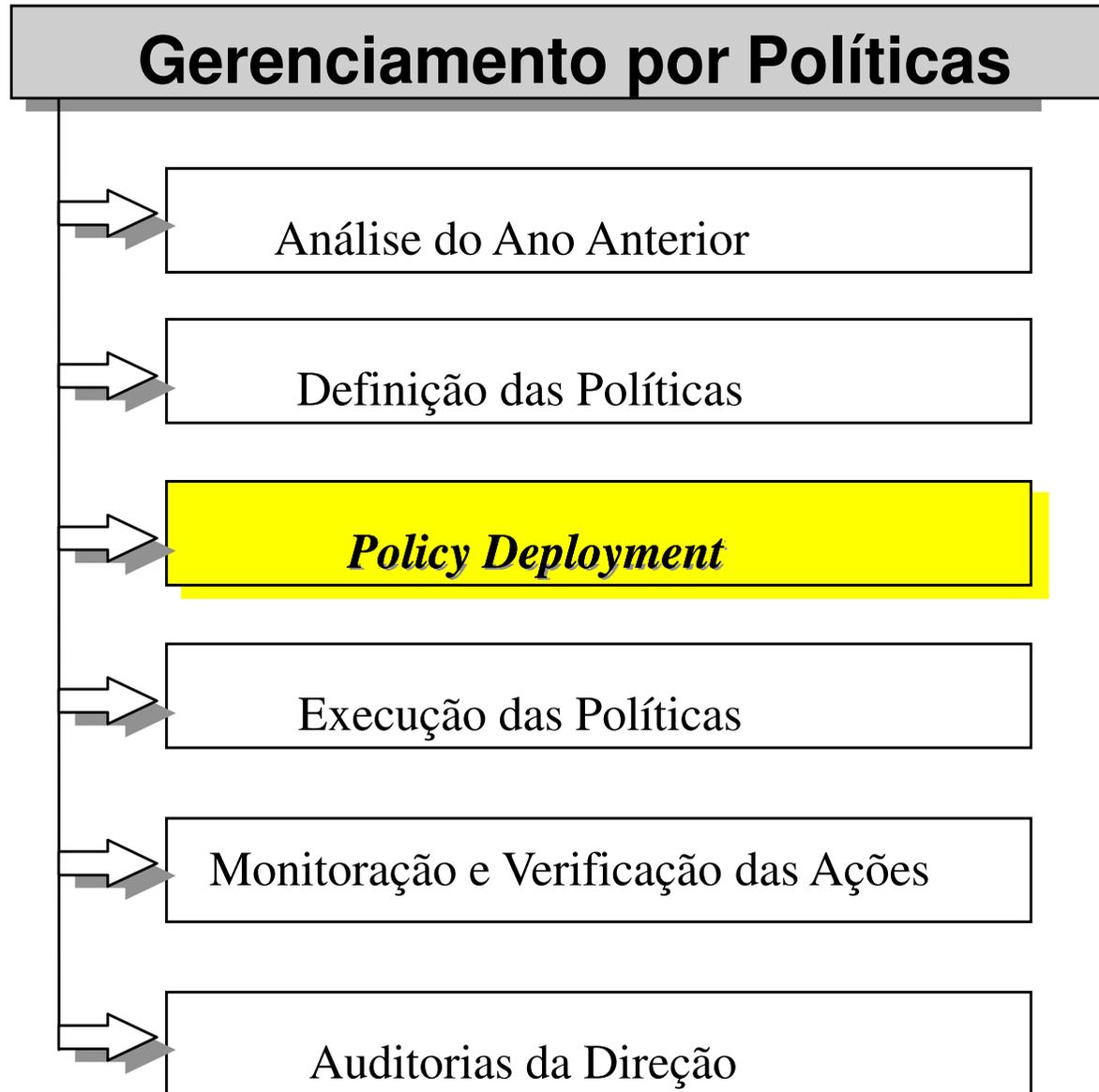


- CONEXÃO DIRETA COM O PLANO ESTRATÉGICO E COM O PLANO DO NEGÓCIO
- FOCO SOBRE PRIORIDADES FUNDAMENTAIS (1-3), ESCOLHIDAS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO
- ESPECIFICAÇÃO DO "COMO" (mais importante que o "quanto") => FOCO CENTRADO NA MELHORIA DE DESEMPENHO MAIS DO QUE NO RESULTADO EM SI



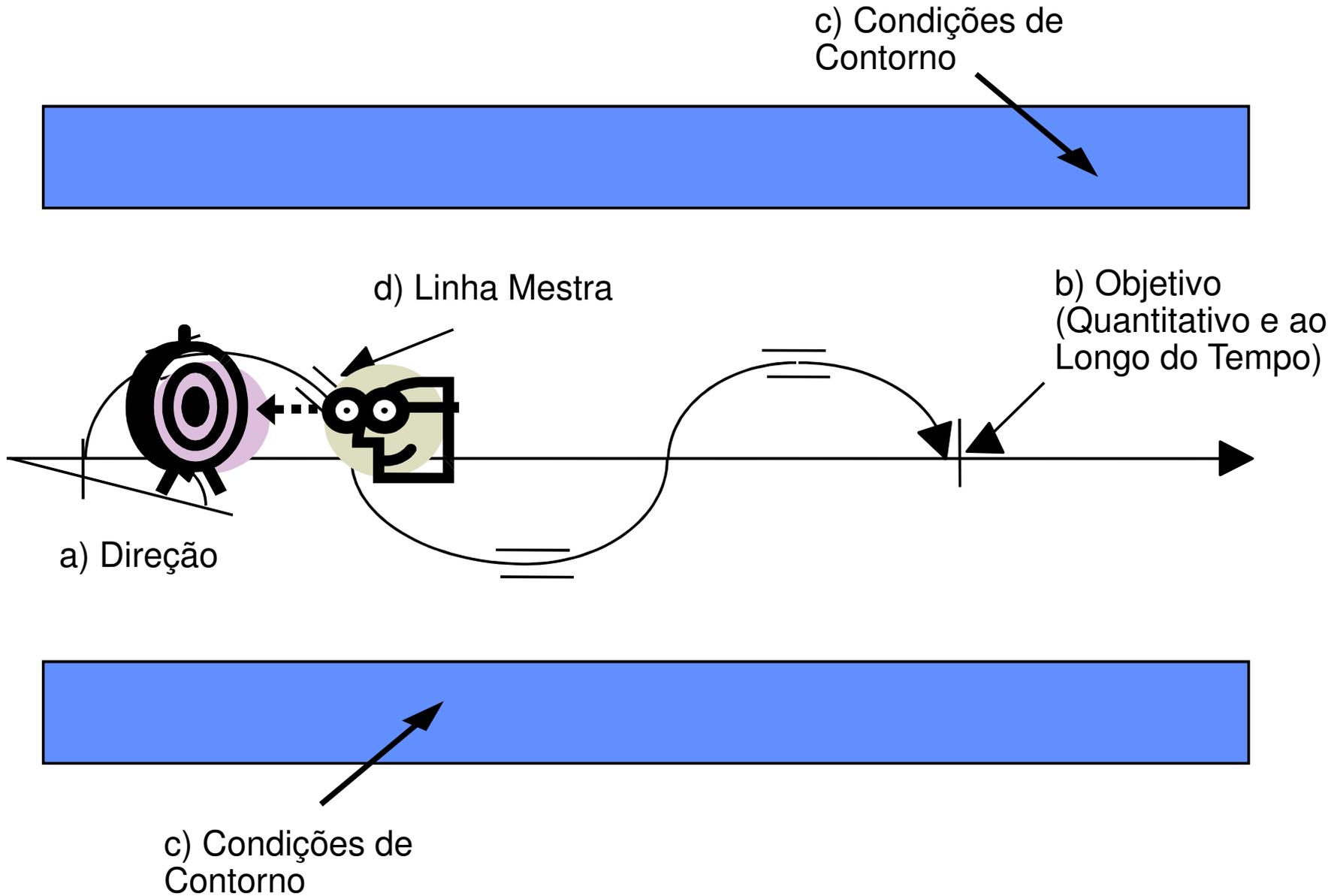
- ❑ PROCESSO INTERFUNCIONAL MUITO INTEGRADO E BUSCA DE SINERGIA ENTRE OS OBJETIVOS
- ❑ UNIÃO COERENTE DOS PROCESSOS BOTTOM-UP E TOP-DOWN
- ❑ CONTÍNUA E SISTEMÁTICA GERÊNCIA DO PROCESSO DESTINADO A ATINGIR OS OBJETIVOS
- ❑ **RIGOROSA APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA**
- ❑ AUDITORIAS DA DIREÇÃO







# SIGNIFICADO DE POLÍTICA





## EXEMPLO DE UMA POLÍTICA



| <b>DIREÇÃO</b>                           | <b>OBJETIVO</b> | <b>CONDIÇÕES DE CONTORNO</b>  | <b>LINHAS MESTRAS</b>  |
|--|-----------------|---|--|
| REDUÇÃO DO CUSTO DE COMPRA DOS MATERIAIS | 8% EM DOIS ANOS | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ NÃO PIORAR A QUALIDADE DO PRODUTO</li><li>➤ NÃO MUDAR DE FORNECEDOR</li><li>➤ NÃO AUMENTAR O ESTOQUE DE MATÉRIAS-PRIMAS</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ AVALIAÇÃO DAS COMPRAS A CUSTO GLOBAL</li><li>➤ COMAKERSHIP</li><li>➤ REDUÇÃO DO NÚMERO DE FORNECEDORES</li></ul> |



## SIGNIFICADO DO TERMO "DEPLOYMENT"

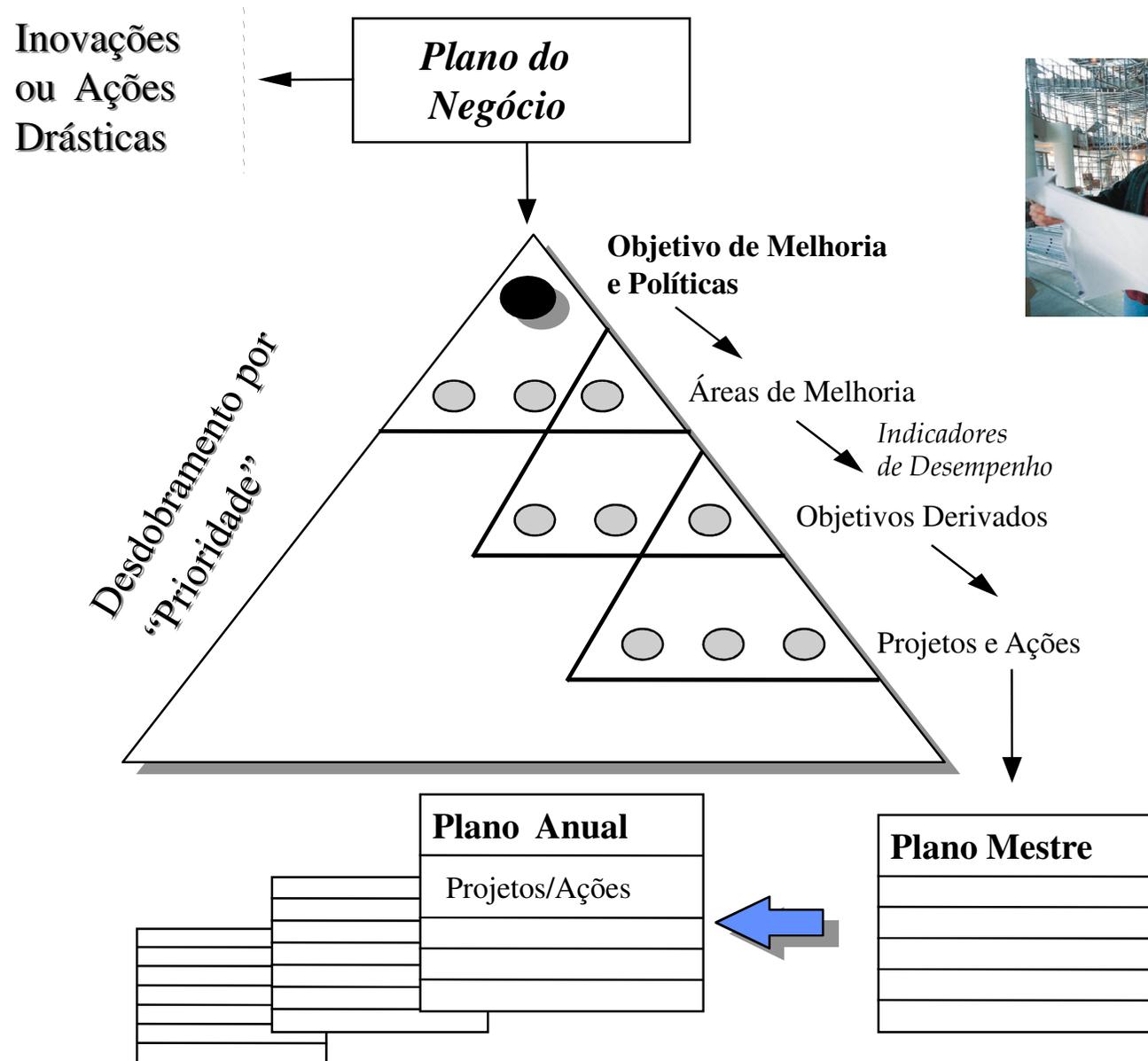


- *TERMO DE ORIGEM MILITAR:* DESDOBRAMENTO
- *DO DICIONÁRIO:* TORNAR CLARO / ESTENDER EM COMPRIMENTO E LARGURA
- *EM SENTIDO LATO:* PASSAR DO GERAL AO PARTICULAR / ARTICULAR



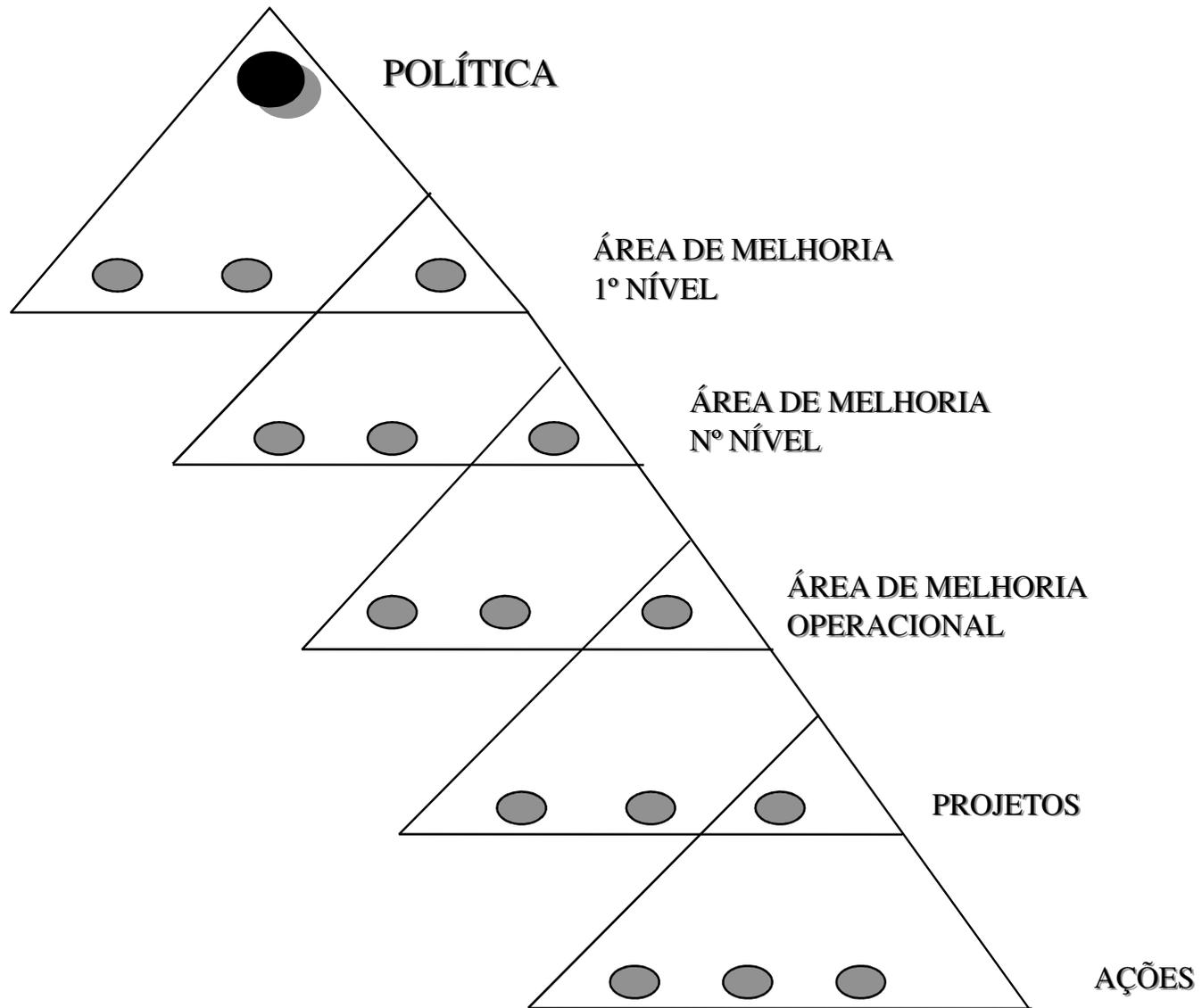


# VISÃO GERAL DO DESDOBRAMENTO





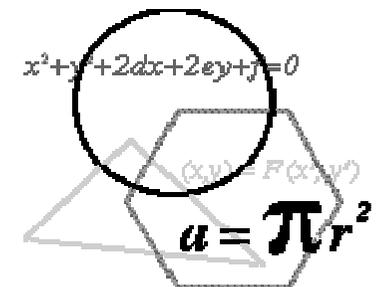
# SEQÜÊNCIA DO DESDOBRAMENTO





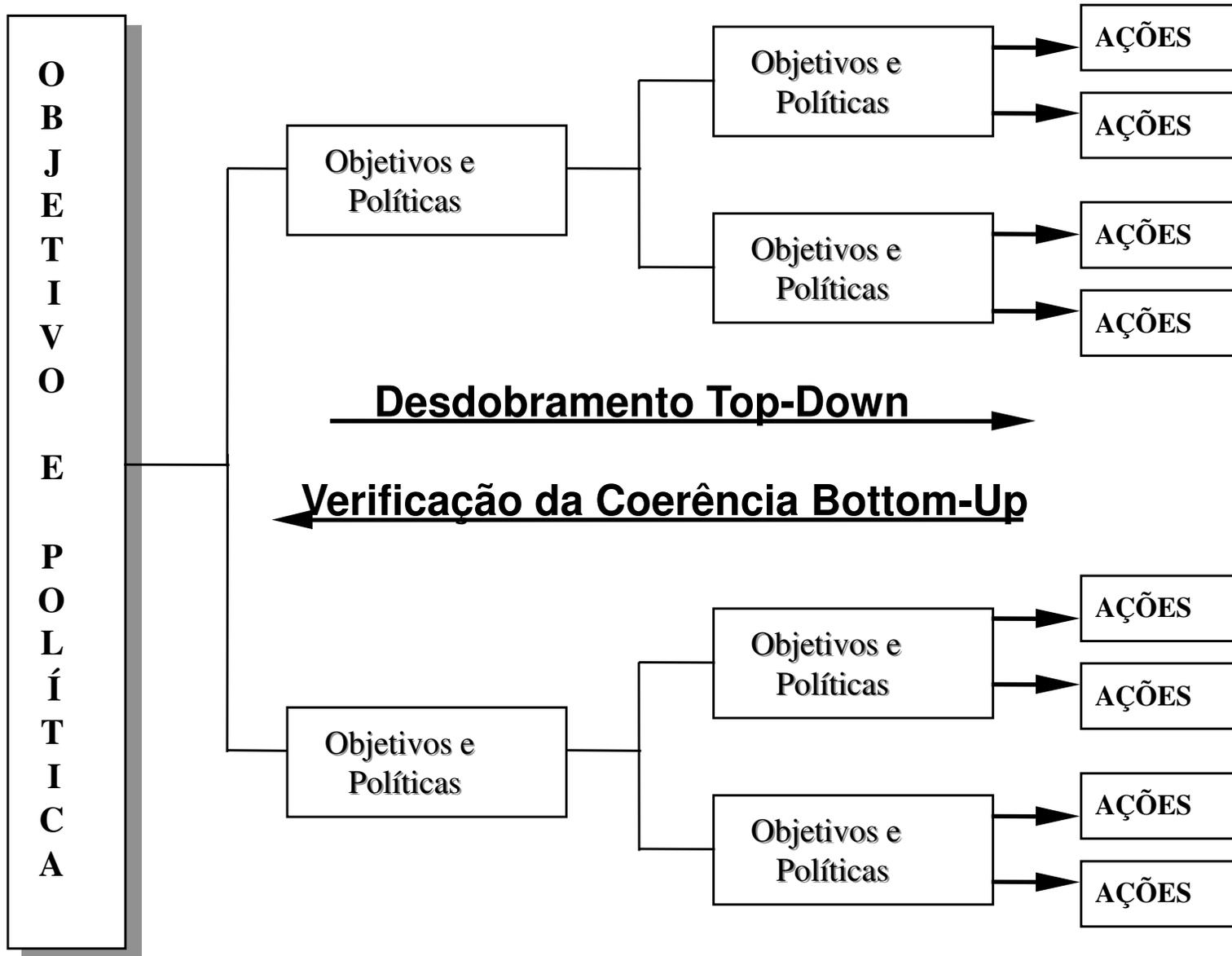
■ *PROCESSO ORGANIZACIONAL-METODOLÓGICO QUE PERMITE A ARTICULAÇÃO RACIONAL DE UMA POLÍTICA / OBJETIVO EM :*

- ÁREAS DE AÇÃO
- MODALIDADES / PROJETOS DE MELHORIA
- RESPONSABILIDADES E RECURSOS
- TEMPOS





# POLICY DEPLOYMENT: ÁREAS DE DESDOBRAMENTO



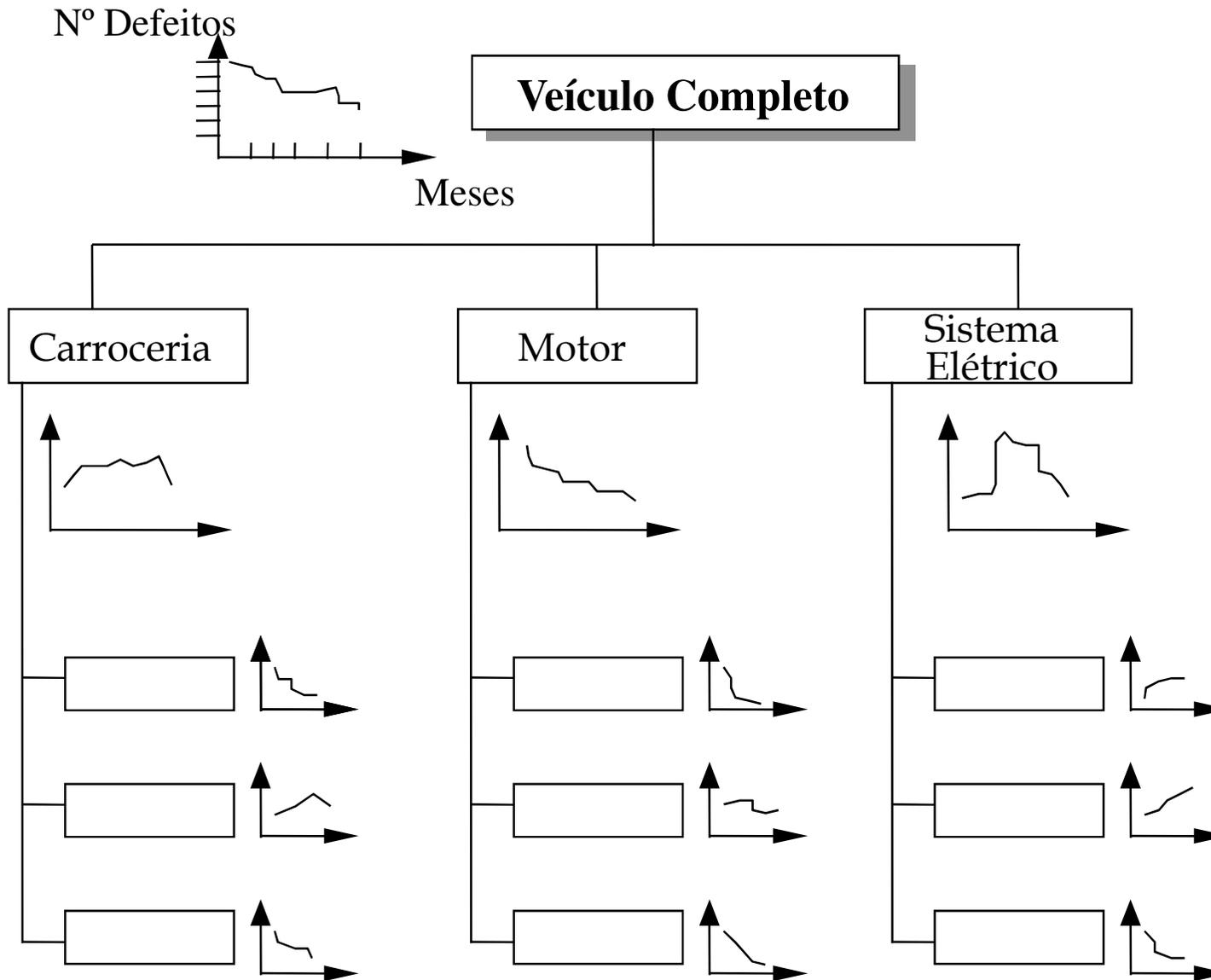


- *O POLICY DEPLOYMENT PODE SER APLICADO A QUALQUER OBJETIVO (custos, qualidade, tempos) A FIM DE SER:*
  - *PLANEJADO E PERSEGUIDO.*
  - *IMPLEMENTADO SOBRE A BASE DE UM DESDOBRAMENTO DE "NÚMEROS" E DE "POLÍTICAS"*





# EXEMPLO DE DESDOBRAMENTO





- DESDOBRAMENTO VERTICAL
  - ✓ DESDOBRAMENTO DE UMA POLÍTICA INTERNAMENTE A UMA FUNÇÃO OU SETOR
- DESDOBRAMENTO HORIZONTAL
  - ✓ DESDOBRAMENTO DE UMA POLÍTICA AO LONGO DE UM PROCESSO INTERFUNCIONAL



**JUSTIFICATIVA: GARANTIR A INTEGRAÇÃO VERTICAL E A COORDENAÇÃO HORIZONTAL !!**



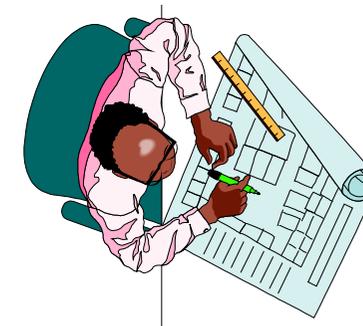
- REALIZAR PROGRAMAS DE MELHORIA QUE APRESENTEM AO SEU TÉRMINO RESULTADOS SIGNIFICATIVOS MESMO A CURTO-PRAZO
- OBTER O CONSENSO DO PESSOAL SOBRE OS OBJETIVOS DE MELHORIA
- ASSEGURAR A COERÊNCIA ENTRE :
  - POLÍTICA E AÇÕES ATRAVÉS DOS VÁRIOS NÍVEIS
  - AÇÕES E OBJETIVOS INTERNAMENTE A UM NÍVEL
  - POLÍTICA E AÇÕES NO ÂMBITO DE DIFERENTES FUNÇÕES
- MANTER O CONTROLE DA ATIVIDADE DE MELHORIA



- ❑ PROPENSÃO A COLOCAR OBJETIVOS AMBICIOSOS: O Policy Deployment requer tal esforço que somente se justifica aplicá-lo na busca de objetivos ambiciosos
  
- ❑ OBJETIVOS DEVEM SER **SMART** !!
  - ✓ **S**pecific (Específico / Explícito)
  - ✓ **M**easurable (Mensurável / Quantificável)
  - ✓ **A**mbitious (Ambicioso / Desafiador)
  - ✓ **R**ealistic (Realístico / Atingível)
  - ✓ **T**ime-Phase (Desdobrado / Escalonado no Tempo)



| <b>PASSO</b> | <b>TÍTULO</b>   |
|--------------|---|
| <b>1</b>     | <b>DEFINIÇÃO DOS MACROINDICADORES</b>                     |
| <b>2</b>     | <b>ESCOLHA DOS MACROINDICADORES</b>                       |
| <b>3</b>     | <b>ANÁLISE PRELIMINAR DOS MACROINDICADORES ESCOLHIDOS</b> |
| <b>4</b>     | <b>EXPLICITAÇÃO DA POLÍTICA</b>                           |
| <b>5</b>     | <b>DESDOBRAMENTO DA POLÍTICA</b>                          |
| <b>6</b>     | <b>DESDOBRAMENTO DA ÁREA DE MELHORIA OPERACIONAL</b>      |
| <b>7</b>     | <b>DIVULGAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA</b>     |
| <b>8</b>     | <b>AUDITORIA E DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS</b>           |





## EXEMPLOS DE MACROINDICADORES EM RELAÇÃO A UMA DIREÇÃO



| DIREÇÃO   | MACRO INDICADORES  |
|---|--|
| <b>1. AUMENTAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ DEVOLUÇÕES DURANTE A GARANTIA</li><li>✓ RECLAMAÇÕES DURANTE A GARANTIA</li><li>✓ REINCIDÊNCIA DE CHAMADAS PARA A ASSISTÊNCIA TÉCNICA</li><li>✓ PEDIDOS ANULADOS</li><li>✓ RECLAMAÇÕES</li><li>✓ ATRASO NA ENTREGA</li><li>✓ FALHAS APONTADAS PELA AUDITORIA DO CLIENTE</li></ul> |
| <b>2. REDUÇÃO DAS PERDAS</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ DEFEITOS</li><li>✓ REFUGOS</li><li>✓ RETRABALHO</li><li>✓ RECLASSIFICAÇÕES</li><li>✓ PARADAS</li></ul>   |



## PROJETO

- POR PROJETO SE ENTENDE:
  - ✓ UM TEMA A TRATAR
  - ✓ UM OBJETIVO A ALCANÇAR
  - ✓ UM HORIZONTE DE TEMPO
  - ✓ A ATRIBUIÇÃO DE RECURSOS E RESPONSABILIDADE
  - ✓ O RESPEITO A UM PROCEDIMENTO / MÉTODO



- Um projeto bem sucedido atende ao menos quatro critérios, a saber:
  - Cronograma
  - Orçamento
  - Desempenho
  - Satisfação dos Clientes
  
- O Projetos deve assegurar também o atendimento aos requisitos e às metas específicas que justificam a sua razão de ser



- O sucesso no gerenciamento de projetos é influenciado por alguns elementos críticos, a saber:
- Seleção e Formalização do Projeto
  - Alinhamento com as prioridades estratégicas
  - Compromisso e suporte genuíno da alta direção
  - Infra-estrutura e recursos apropriados
  - “Homologação” do projeto (“Project Charter”)
- Aplicação do Ciclo PDCA do Projeto
  - Planejamento: metas, estratégias, e responsabilidades
  - Execução: alta performance, consistência e confiabilidade
  - Controle: medição e avaliação dos processos e resultados
  - Ação: diagnóstico e atuação p/ melhoria e aprendizagem



# Agora: rumo aos resultados!

