



EESC • USP

Escola de Engenharia de São Carlos
Universidade de São Paulo



SEP0700 – Métodos para Análise e Solução de
Problemas em Engenharia de Produção

Gerenciamento pelas diretrizes

Prof. Luiz C. R. Carpinetti



Except where otherwise noted, this work is licensed under
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Métodos de Análise e Solução de Problemas

Qual método utilizar?

Depende da situação, do problema!

Erros/não conformidades

Gestão da rotina
PDCA e suas técnicas

Metas não atingidas

Gestão da melhoria e mudança
(melhoria contínua e radical)

Métodos de Análise e Solução de Problemas

Qual método utilizar?

Depende da situação, do problema!

Erros/não conformidades

Metas não atingidas

Gestão da melhoria/mudança:

- Gestão pelas diretrizes
- Métodos de estruturação de problemas:
 - VFT, SODA, SCA.
 - Métodos de decisão

Gerenciamento da rotina versus gerenciamento estratégico

□ Gerenciamento da rotina:

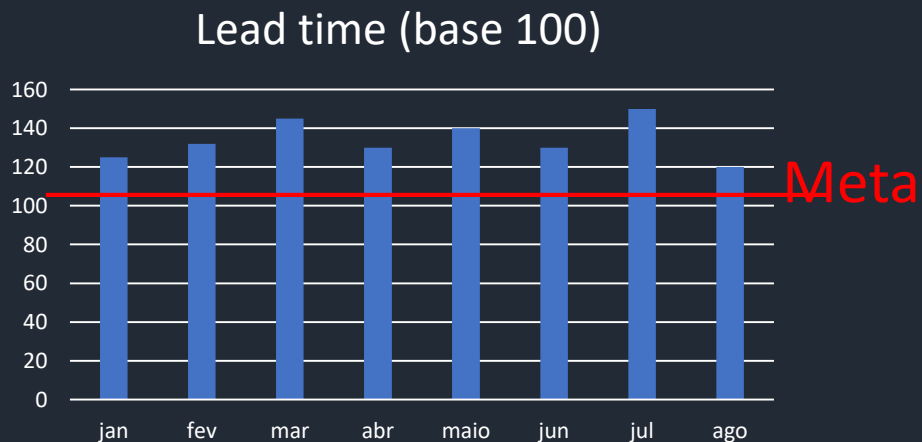
- Visa redução de erros/não conformidades;
- Baseado no PDCA e na busca de causas raízes das não-conformidades;
- Abordagem “bottom-up”: gestão da melhoria decorre de iniciativas do “chão de fábrica”;

Gerenciamento da rotina versus gerenciamento estratégico

□ Gerenciamento estratégico:

- Abordagem “top-down”: gestão da melhoria decorre planejamento estratégico;
- Baseado no PDCA mas com abordagem combinada de melhoria radical e incremental;
- Visa “saltos de desempenho”, resolver problemas crônicos.

□ Ex:

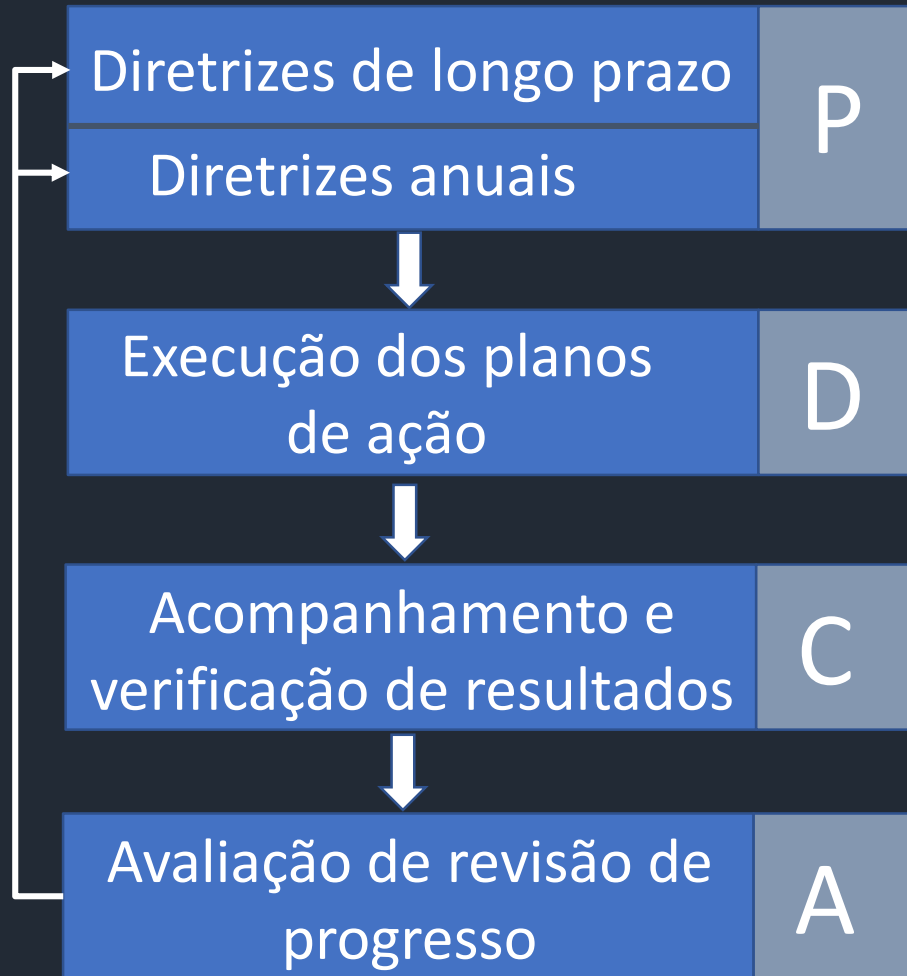


Gerenciamento pelas Diretrizes

- ❑ Técnica de gestão de planejamento estratégico;
- ❑ Desenvolvida pelos japoneses, conhecida como “Hoshin kanri” ou “policy deployment”;
- ❑ Parte do programa de gestão da qualidade desenvolvido pelos japoneses (CWQC).
- ❑ A definição de uma diretriz envolve estabelecimento de metas e meios de atingi-las;
- ❑ Usa o PDCA para a gestão das diretrizes.

Gerenciamento pelas Diretrizes: PDCA Top-down

Ref: Vicente Falconi, Gerenciamento pelas diretrizes, FCO, 1996



Gerenciamento pelas Diretrizes

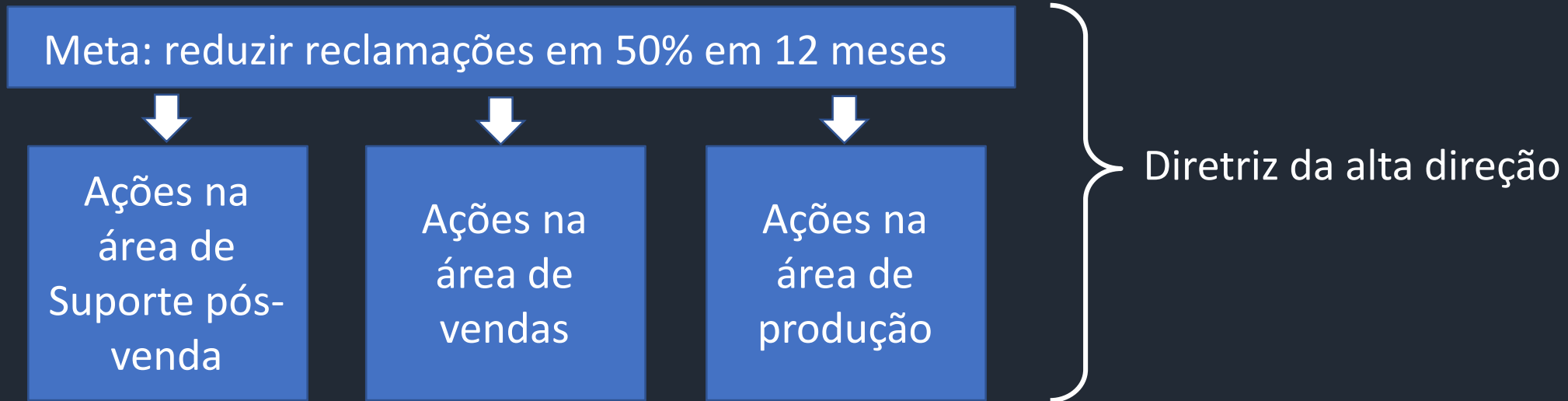
- ❑ O que é uma Diretriz?
 - ❑ Meta;
 - ❑ Meios de atingi-la.
- ❑ Uma “meta” inclui:
 - ❑ Um objetivo;
 - ❑ Uma valor;
 - ❑ Um prazo.
- ❑ Exemplo:
 - ❑ Objetivo: “reduzir o número de reclamações”;
 - ❑ Valor: “em 50%”;
 - ❑ Prazo: “em 12 meses”.

Gerenciamento pelas Diretrizes

- ❑ O que é uma Diretriz?
 - ❑ Meta: Objetivo, valor e prazo;
 - ❑ Meios de atingi-la: ações planejadas;
- ❑ A diretriz pode ser ampla e requerer várias ações;
- ❑ Diretriz deve ser desdobrada nas diferentes áreas envolvidas.

Gerenciamento pelas Diretrizes

Exemplo:



Gerenciamento pelas Diretrizes

- Uma diretriz da alta direção se desdobra em diretrizes dos níveis hierárquicos mais baixos.

Gerenciamento pelas Diretrizes

Exemplo:

Diretriz da alta direção



Meta: redução da reclamação do suporte pós-venda em 50% em 12 meses



Treinamento
Das equipes
de suporte
técnico

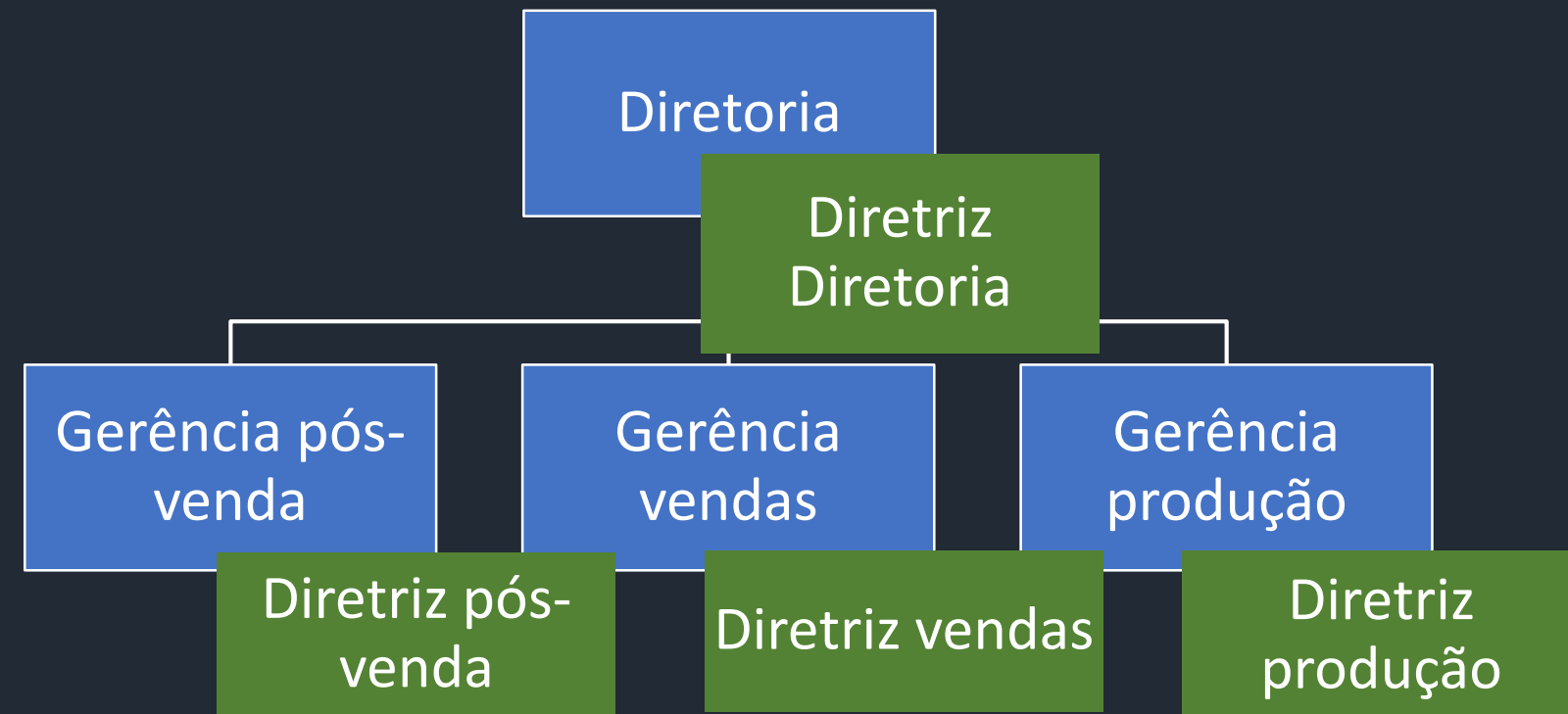
Desenvolvimento
de Procedimentos
padronizados
(POPs)

Desenvolvimento
de sistema de
gestão de
estoques de peças

Diretriz da gerência de pós-venda

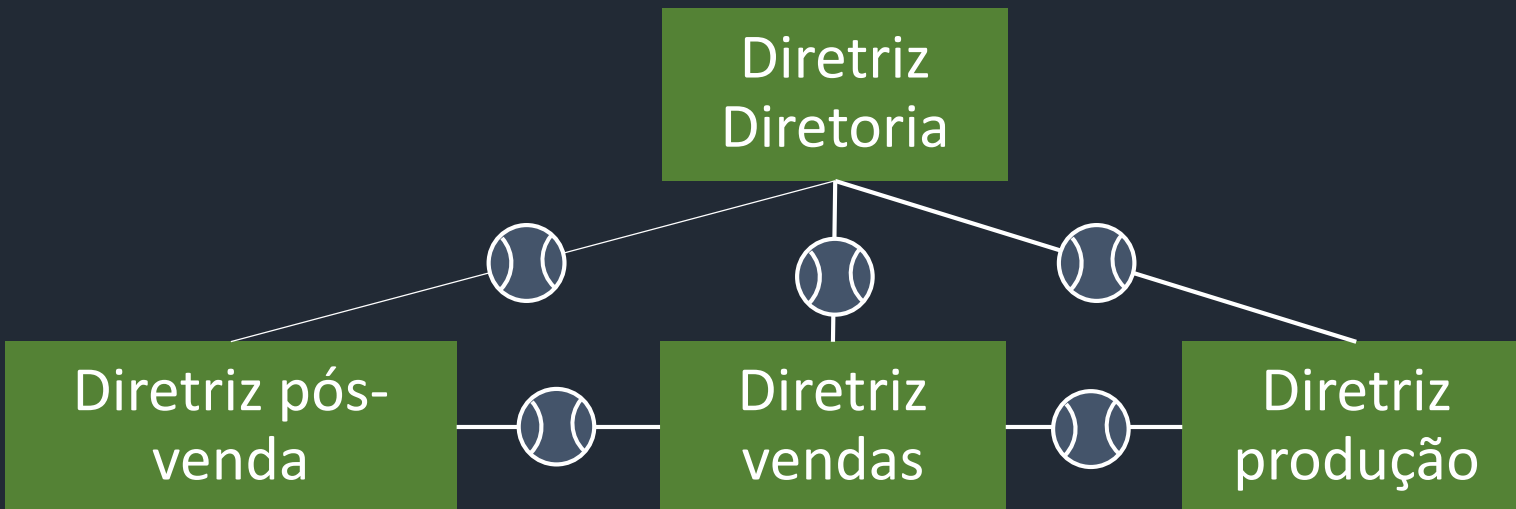
Gerenciamento pelas Diretrizes

- As diretrizes vinculam metas e ações ao organograma, à organização funcional.



Gerenciamento pelas Diretrizes

- Diretrizes (metas e ações) devem ser negociadas: “catchball”



Gerenciamento pelas Diretrizes: planejamento das ações

Diretrizes anuais da alta administração

Metas/ações

← Diretrizes desdobradas



Planejamento:

- Pode (ou não) incluir busca da causa raiz;
- Ação pode ser inovadora (melhoria radical).

Gerenciamento pelas Diretrizes: planejamento das ações

Diretrizes anuais da alta administração

Metas/ações ← Diretrizes desdobradas



Técnicas de planejamento:

- 5W2H;
- PDPC;
- Gestão de projetos;
- Etc.

Gerenciamento pelas Diretrizes e gerenciamento da rotina

Ref: Vicente Falconi, *Gerenciamento pelas diretrizes*, FCO, 1996

