

Premissas para implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD - em uma instituição de ensino superior: uma análise bibliográfica

Marcos Tadeu Moraes de Castro
Mestre em Administração de Produção
administracao@asmec.br – Faculdades Integradas ASMEC - Ouro Fino - MG

Resumo

É notória a eficácia gerencial e o diferencial competitivo alcançado quando se implanta a Gestão pela Qualidade Total em organizações convencionais, seja de produtos ou serviços. O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), desenvolvido no Japão, onde é denominado Hoshin Kanri, pode ser definido como uma ferramenta para implantar a Gestão pela Qualidade Total, disseminando estrategicamente as metas da organização por todos os setores e níveis do sistema organizacional. Instituições de ensino em geral estão inseridas no contexto globalizado e competitivo de rápidos avanços tecnológicos, constantes mudanças sociais, maior amplitude da gama necessária de formação e informação de profissionais qualificados, necessidade de flexibilidade e baixo tempo de resposta. Pensando assim, a eficácia gerencial, que garante índices adequados de competitividade, sobrevivência e desenvolvimento estratégico, alicerçada nas técnicas de Gestão pela Qualidade Total, é fundamental para estas instituições. Sendo o GPD uma ferramenta para esta implantação e o pessoal qualificado, um recurso necessário e presente para utilizar esta ferramenta, define-se o objetivo deste artigo como sendo o de fornecer as premissas para implantação do GPD em uma instituição de ensino superior.

Palavras chave: Gerenciamento pelas Diretrizes, Hoshin Kanri, Qualidade Total.

1. Introdução

As instituições de ensino superior, tanto públicas como privadas, necessitam estabelecer padrões de desempenho ou indicadores de gestão a serem almejados, atingidos ou suplantados para manterem-se no “mercado” e para, estrategicamente, promoverem um desenvolvimento estruturado da própria instituição.

Independente de o modelo institucional ser público ou privado, cada um com seu sistema de captação de receitas e demonstração de resultados, dentro do contexto de satisfazer o “mercado”, uma instituição de ensino, no caso ensino superior, deve canalizar a utilização de seus recursos para a obtenção de seu “serviço” ou “produto” final, ou seja, conhecimento e conhecedores (profissionais qualificados). Assim, uma instituição de ensino superior está plenamente inserida no contexto, leis e dificuldades que regem o mercado.

Para satisfazer este mercado cada vez mais exigente e necessitado de conhecimento e de conhecedores, de forma rápida e qualificada, é preciso, cada vez mais, e continuamente, almejar a excelência na administração destas instituições.

O gerenciamento eficaz e a melhoria contínua na administração dos recursos são direcionamentos, ou diretrizes, amplas e proativas em busca da meta da excelência.

A Gestão pela Qualidade Total pode proporcionar meios adequados para se buscar esta meta de excelência na administração das instituições, e o GPD é uma ferramenta para se buscar esta excelência através do desdobramento das diretrizes projetadas pelas instituições.

Mudanças são necessárias para se adequar o atual modelo administrativo das instituições visando à implantação da Gestão pela Qualidade Total, utilizando-se o GPD como ferramenta de conscientização e envolvimento de toda a instituição na definição e desdobramento das diretrizes.

No prefácio da obra “Gerenciamento pelas Diretrizes”, de Campos (1996), Jorge Gerdau Johannpeter, brasileiro, empresário de renome mundial, incansável defensor e praticante da Gestão pela Qualidade Total, ressalta que, pelo trabalho hoje desenvolvido pelas diversas frentes no desenvolvimento da tecnologia do Gerenciamento pela Qualidade Total, já nos tornamos, no Brasil, o segundo movimento em dimensão. Mas talvez o mais importante, em relação ao que existe hoje no mundo, é o esforço para estender o Gerenciamento pela Qualidade Total nas atividades dos campos social, da educação e da saúde. Gerdau acredita que esse trabalho nos campos da educação, saúde e serviços sociais, de forma ampla, realmente poderá produzir uma mudança de base nas relações, na estrutura e funcionamento da sociedade brasileira.

Juran (1984), alerta que nas organizações não haverá mudança, a não ser que haja primeiro quem advogue esta mudança.

Adaptando de Turrioni(1999), onde o autor enfoca organizações (em geral) no Brasil, vê-se que com a visão real da implantação do GPD a pergunta que surge é:

Como o GPD deve ser adaptado para implantação dentro da realidade da instituição de ensino superior?

Esta é uma pergunta básica que, para um maior detalhamento, pode ser desdobrada nas seguintes:

- Qual a finalidade da utilização do GPD?
- Qual o papel do GPD na implantação da estratégia da instituição?
- A implantação do GPD é viável na instituição?

A partir daí pode-se definir algumas premissas a serem entendidas e discutidas:

- Entender a finalidade da utilização do GPD na instituição.
- Discutir a contribuição do GPD na implantação da estratégia da instituição.
- Discutir qual deve ser o modelo de implantação do GPD dentro da realidade da instituição.
- Discutir a viabilidade da implantação do GPD na instituição.

No intuito de fornecer subsídios que propiciem uma futura análise crítica destas

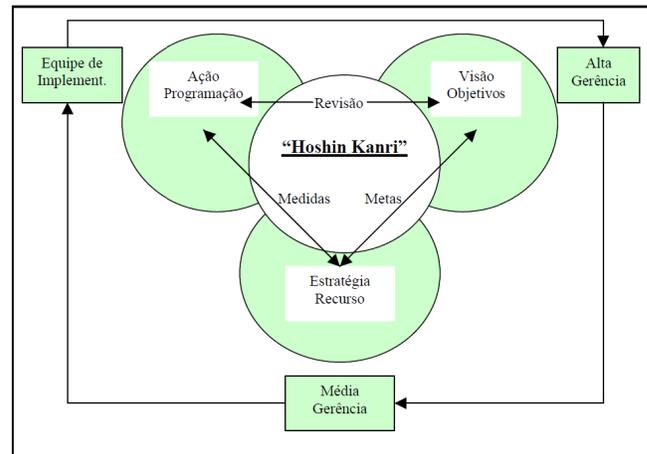
perguntas, e de entender e discutir estas premissas, este artigo fundamenta a seguir o sistema administrativo denominado Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

2. Gerenciamento pelas diretrizes – GPD – Uma Revisão bibliográfica

O Gerenciamento pelas Diretrizes, ou “*Hoshin Kanri*”, como é denominado no Japão, é um sistema administrativo cuja abordagem visa disseminar por toda a organização, a visão e os objetivos institucionais, definindo metas e estratégias, dimensionando recursos e medidas (indicadores) para as metas propostas e gerando ações programadas. O sistema como um todo é sistematicamente revisado de forma periódica e contínua.

Fundamentando o exposto acima, tem-se: Campos (1992) expõe que o “Gerenciamento pelas Diretrizes”, no Japão é denominado de “*Hoshin Kanri*” ou “*Management by Policy*”, e nos EUA, erradamente de “*Policy Deployment*”. Segundo Turriani (1999), o “*Hoshin Kanri*” foi, provavelmente, desenvolvido a partir da Administração por Objetivos (APO) proposta por Drucker (1987), surgindo da prática de organizações ganhadoras do Prêmio Deming antes de 1962, no intuito de buscar a adaptação da APO à prática da Gestão pela Qualidade Total. Babich (1996) aponta que a partir de 1975 o “*Hoshin Kanri*” já era amplamente difundido no Japão e que sua aplicação começou a crescer nos EUA a partir de 1980. O “*Hoshin Kanri*” é um sistema administrativo que objetiva envolver toda a organização. Denominado nos EUA de “*Policy Deployment*”, é um método utilizado para se ter certeza que todos na organização estão trabalhando em prol de um mesmo propósito (TRIBUS, 1997). Akao (1991) define o “*Hoshin Kanri*” como sendo uma abordagem sistemática para o gerenciamento da mudança em um processo crítico da organização.

Esta sistemática, de modo resumido, é bem visualizada esquematicamente na figura 1.



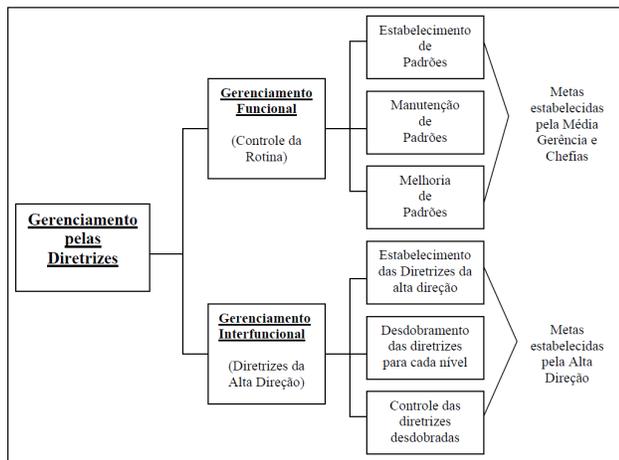
Fonte: (Adaptado de Akao, 1991)

Figura 1 – Visão esquemática das fases do GPD.

Convergindo o foco à finalidade de utilização do GPD, Campos (1992), coloca que o GPD é constituído por dois sistemas:

- “Gerenciamento Funcional”, que cuida da manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma empresa (no caso, de uma instituição). Este tipo de gerenciamento é também chamado de “Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia” (“*Daily Work Routine Management*”) ou “Gerenciamento pela Organização” e é a prática do controle da qualidade (que este trabalho, conceitualmente, extrapola para a prática da Gestão pela Qualidade Total).
- “Gerenciamento Inter-funcional” que cuida da solução de problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle inter-funcional.

A figura 2 demonstra uma visão sistêmica dos dois tipos de gerenciamento e seus desdobramentos quando da implantação do GPD.



Fonte: (Adaptado de Campos, 1992)

Figura 2 – Visão sistêmica dos tipos de gerenciamento e seus desdobramentos quando da implantação do GPD

Palavras de ordem para implantação com sucesso do GPD, são: Comprometimento, Educação e Treinamento. Sendo que as duas últimas podem ser fundidas resumidamente por Conscientização.

Campos (1992) confirma tal observação quando expõe que, para se implantar o GPD de forma bem-sucedida, uma das premissas é o comprometimento, a se começar pela alta administração. O autor afirma ainda que todo o processo de implantação do GPD deve ser acompanhado por educação e treinamento das pessoas. Uma diretriz tem que ser muito bem entendida antes que se possa ser integrada à organização. Além disto, é necessário que cada colaborador da organização compreenda muito bem a relação entre seu trabalho e as metas da empresa.

Pode-se perceber um consenso quanto à fundamental necessidade de comprometimento e conscientização, pois ainda, segundo Tribus (1997), não é suficiente que a metodologia do GPD (o autor refere-se como “*Policy Deployment*”, denominação do GPD nos EUA) esteja escrita de forma compreensível, pois o que é compreensível para uns pode não ser para outros. E ainda afirma que, efetivamente, é necessário que a sistemática como um todo, assim como as diretrizes, sejam constantemente discutidas, comunicadas e testadas, para serem

compreendidas. O autor declara ainda que, como as diretrizes devem ser interpretadas “hierarquia abaixo”, elas precisam vir progressivamente, cada vez mais explícitas e compreendidas, sendo que nos níveis médios e inferiores elas precisam já estar especificadas em estratégias e/ou planos de ação. Campos (1992), alerta que não se deve montar um “Manual de Gerenciamento pelas Diretrizes” e tentar implantá-lo sem que as pessoas estejam preparadas. As melhores experiências relatadas por empresas japonesas têm sido:

- Iniciar pela solução de problemas em toda a empresa, ou seja, estabelecer um sistema de padronização, que de modo sistemático se alcance uma melhoria contínua dos padrões de desempenho. Portanto, iniciar pelo estabelecimento do Gerenciamento Funcional (Gerenciamento da Rotina).

- Depois de se ter as pessoas envolvidas na solução dos problemas mais importantes, pode se iniciar a determinação da filosofia da administração, visão, estratégia e as diretrizes de longo e médio prazos e anuais.

Com base no exposto acima, o autor ainda orienta que na especificação das diretrizes e metas anuais é interessante começar pelo levantamento dos problemas da instituição (“*shakedown*”) e definir o que deve ser feito para resolvê-los. Durante este processo as pessoas, primeiro irão desenvolver a “consciência pelo problema” (desenvolver as habilidades de localizar, analisar e resolver problemas). Num estágio seguinte as pessoas passam a perceber problemas dentro de sua função (em nível pessoal e departamental). Só depois as pessoas adquirem a habilidade de planejar, enxergando os problemas inter-funcionais e colaborando para resolvê-los. Enfim, no estágio que se quer alcançar, as pessoas adquirem a habilidade de gerenciar diretrizes oriundas das necessidades da instituição.

Fica claro, portanto que, além das várias premissas intrinsecamente explícitas neste trabalho, e que juntas pretendem ao menos nortear o caminho para se avaliar as vantagens de implantação do GPD, uma é fundamentalmente o ponto de partida para se implantar o GPD: para que as diretrizes estratégicas da instituição sejam

bem cumpridas é necessário implantar primeiro um Gerenciamento Funcional (Rotina) competente e que servirá de base para o resto (CAMPOS, 1992).

3. Conclusões

Segundo Campos (1992), não existe uma regra única para implantação do GPD e várias empresas japonesas descobriram que o procedimento é de “tentativa e erro”. Cada empresa ou instituição tem seu próprio caminho.

Havendo a firme intenção de comprometimento da alta administração, este artigo pode fornecer premissas básicas para que possíveis tentativas neste caminho transformem erros em potenciais parâmetros de reflexão e análise, para se buscar incessantemente a melhoria contínua de uma Gestão Institucional. Seria prepotente, inócua e prematura qualquer tentativa de se emitir opiniões conclusivas e definitivas quanto às perguntas lançadas e quanto às premissas a serem entendidas e discutidas, porém estas premissas aqui desenvolvidas objetivam propiciar um início, uma análise.

Referências

- AKAO, Y. (1991) – *Hoshin Kanri: Policy Deployment for successful TQM*. Productivity Press, Cambridge.
- BABICH, P. (1996) - *Hoshin Handbook. Total Quality Engineering*.
- CAMPOS, V. F. (1992) - *TQC - Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)*. Editora de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte.
- CAMPOS, V. F. (1996) - *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte.
- JURAN, J. M. (1984) - *Managerial Breakthrough (A New Concept of the Manager's Job)*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- TRIBUS, M. (1997) - *Policy Deployment*. Disponível na Web: <http://www.deming.eng.clemson.edu>
- TURRIONI, J. B. (1999) – *Hoshin Kanri- Uma Análise da Implementação em Operações de Manufatura no Brasil*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.