

Sumário

1 As artes gerenciais e as artes marciais (algumas semelhanças)	27
2 Significado do gerenciamento pelas diretrizes	33
2.1 Conceito de gerenciamento pelas diretrizes	33
2.2 Conceito de planejamento estratégico	35
2.3 Método de gerenciamento.....	36
2.4 Relacionamento entre o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento da rotina.....	38
2.5 Sistema de gerenciamento pelas diretrizes.....	38
2.6 Filosofia do gerenciamento pelas diretrizes	41
3 Introdução ao planejamento.....	45
3.1 Conceito de meta	45
3.2 Conceito de problema	46
3.3 Conceito de diretriz.....	49
3.4 Método de planejamento	50
3.5 Métodos de desdobramento de diretrizes	53
3.5.1 Como estabelecer uma diretriz.....	54
3.5.2 Características das medidas de uma diretriz.....	54
3.5.3 Métodos de desdobramento	55
3.6 Desdobramento das diretrizes e a estrutura das organizações.....	60
3.6.1 Tipos de estruturas organizacionais	60
3.6.2 Condução do desdobramento	62
3.7 O Gerenciamento pelas diretrizes e os CCQ	63
3.8 Fatores para um bom planejamento	63
3.8.1 Conhecimentos das pessoas	65
3.8.2 Entusiasmo das pessoas	67

3.8.3 Tempo da alta administração.....	67
3.8.4 Intuição e análise dos impedimentos	68
3.8.5 Capacidade de solucionar problemas	68
3.8.6 Capacidade de negociar.....	69
3.8.7 Capacidade de concretizar.....	69
3.9 Planos de contingência	69
4 Estágio 1 - Prática de golpes faixa branca	73
4.1 Passo 1 - Preparação do gerenciamento pelas diretrizes.....	74
4.2 Passo 2 - Como estabelecer a primeira meta anual	74
4.3 Passo 3 - Como estabelecer a primeira diretriz do presidente	77
4.4 Passo 4 - Como conduzir o primeiro desdobramento das diretrizes	83
4.4.1 Como estabelecer as metas do nível hierárquico inferior.....	83
4.4.2 Como estabelecer as diretrizes do nível hierárquico inferior.....	84
4.4.3 Como estabelecer os planos de ação.....	89
4.4.4 Como estabelecer os itens de controle e os itens de verificação.....	94
4.5 Passo 5 - Como conduzir a execução das medidas.....	98
4.6 Passo 6 - Como verificar o atingimento das metas.....	99
4.6.1 Por que verificar o atingimento das metas	99
4.6.2 Como localizar os desvios da meta	99
4.6.3 Como atuar nas anomalias	101
4.6.4 Como documentar o processo de verificação	106
4.6.5 Como conduzir as reuniões de acompanhamento	107
4.7 Passo 7 - Como conduzir o diagnóstico das diretrizes	109
4.7.1 Conceito de diagnóstico	109
4.7.2 Objetivos e consequências do diagnóstico do presidente	109
4.7.3 Organização do diagnóstico do gerenciamento pelas diretrizes.....	112

4.7.4 Observações sobre o diagnóstico.....	119
4.7.5 Recomendações aos diagnosticadores.....	120
4.7.6 Recomendações aos diagnosticados.....	120
4.8 Passo 8 - Como fazer a reflexão.....	121
4.9 Passo 9 - Como incorporar os resultados do gerenciamento pelas diretrizes no gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia	130
4.10 Passo 10 - Como padronizar o sistema de gerenciamento pelas diretrizes.....	130
4.11 Recomendações finais ao coordenador da GQT	132
5 Estágio 2 - Prática de golpes faixa marrom	141
5.1 Introdução à faixa marrom	142
5.1.1 Pré-requisitos à prática da faixa marrom	142
5.1.2 Como avançar nas faixas	144
5.2 Fluxograma do gerenciamento pelas diretrizes	144
5.3 Passo 1 - Como estabelecer as metas anuais da empresa	146
5.4 Passo 2 - Como estabelecer o projeto das diretrizes do presidente	148
5.5 Passo 3 - Como conduzir o desdobramento das diretrizes	151
5.5.1 Estabelecimento das metas das unidades.....	153
5.5.2 Desdobramento das metas das unidades	155
5.5.3 Estabelecimento das medidas de execução prioritária	158
5.5.4 Estabelecimento dos itens de execução prioritária.....	165
5.5.5 Prática do ajuste (<i>Catch Ball</i>)	168
5.5.6 Estabelecimento do plano de ação.....	169
5.5.7 Organização das diretrizes	172
5.5.8 Confirmação das diretrizes anuais da organização	174
5.6 Passo 4 - Como conduzir a execução das diretrizes	174

5.6.1 Conduza a reflexão continuamente	178
5.6.2 Conte com a cooperação de todos	178
5.6.3 Faça um planejamento para responder rapidamente às mudanças externas	178
5.7 Passo 5 - Como monitorar o gerenciamento pelas diretrizes	180
5.8 Passo 6 - Como conduzir os diagnósticos	181
5.9 Passo 7 - Como fazer a reflexão	186
5.10 Passo 8 - Recomendações finais ao coordenador da GQT	186
6 Estágio 3 - Prática de golpes faixa preta	191
6.1 Características do estágio avançado do gerenciamento pelas diretrizes	192
6.2 Gerenciamento pelas diretrizes através do gerenciamento interfuncional	192
6.2.1 Características do gerenciamento interfuncional	194
6.2.2 Organização do gerenciamento interfuncional	195
6.2.3 Responsabilidades dos órgãos da organização interfuncional	196
6.2.4 Operação do gerenciamento interfuncional	202
6.3 Gerenciamento pelas diretrizes através das unidades de negócio	206
6.4 Gerenciamento pelas diretrizes através do gerenciamento por projetos	207
6.4.1 Organização do gerenciamento por projetos	207
6.4.2 Implementação do gerenciamento por projetos	208
Anexo A - Método de gestão empresarial	215
A.1 Significado de método	215
A.2 Onde estabelecer as metas	216
A.3 Método para atingir as metas	216
A.4 O Método PDCA e o sistema de gestão	223

Anexo B - Exemplo de gerenciamento interfuncional: Gestão do lucro	229
B.1 Sistema de garantia do lucro.....	229
B.2 Estabelecimento das metas	230
B.3 Atividades do gerenciamento dos custos	233
Anexo C - Amostra de um regulamento do sistema de gerenciamento pelas diretrizes.....	241
Anexo D - Glossário dos termos utilizados no gerenciamento pelas diretrizes ..	249
Referências	255
Índice remissivo	259