

1.1 Princípios básicos de gestão da qualidade

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
26 de abril de 2010



OBJETIVOS



- Orientar a busca de uma definição para Qualidade.
- Refletir sobre alguns equívocos na definição do conceito.
- Compreender um pouco da evolução do pensamento em Qualidade e suas principais ações.

LIVRO BÁSICO

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.



O QUE É QUALIDADE?



- O que é Qualidade?
- Toda a empresa possui Qualidade?
- O que possui maior Qualidade?
 - Fiat Uno; ou
 - Honda Civic.



(responder em grupo de 3 pessoas)



POSSÍVEIS RESPOSTAS



Respostas frequentes:



- satisfação do cliente;
- satisfação de toda organização;
- fazer certo desde a primeira vez;
- fazer um produto/serviço adequado ao uso;
- fazer o melhor;
- encantar e surpreender o cliente.



CONCEPÇÃO DE QUALIDADE



Oito exemplos:

1. Abstrato e indefinido → inatingível
2. Sinônimo de perfeição → tem valor teto
3. Não muda → imutável
4. Subjetivo → não estrutura nem mede



CONCEPÇÃO DE QUALIDADE

Oito exemplos:

5. Vem do projeto de produto → e o usuário?
6. Requisito mínimo → se funciona satisfaz
7. Sinônimo de classe e categoria de produto → sofisticação é suficiente
8. É uma área → restrita aos especialistas

Qualidade é tudo isso, não apenas um desses aspectos



PROBLEMAS SOBRE O CONCEITO DE QUALIDADE...

1. Apenas um atributo do produto (elemento individual)
 - atributo específico – adequado ao uso
 - o diferencia dos demais – adequado ao uso
 - o torna mais confiável – disponível para uso
 - mais cores ou menor preço – uso por mais clientes



PROBLEMAS SOBRE O CONCEITO DE QUALIDADE...

2. Favorável à produção da qualidade (contexto)

- cliente nem sempre define necessidades – empresa induz
- falta de defeitos – melhoria processo
- nunca se altera – melhorias secundárias
- aspecto subjetivo - interativo
- capacidade de fabricação – produção confiável
- requisito de funcionamento – agregar em itens
- diversidade do produto – maior número de clientes
- área específica – núcleo básico multiplicador



ELEMENTO DE ATENÇÃO

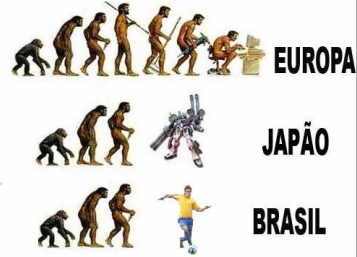


É VERDADE QUE...

MAS TAMBÉM É VERDADE...

Cliente não define prioridade	Não tenha preferência ou necessidade
Falta de defeitos	Não é sinônimo de possuir qualidade
Qualidade nunca muda	Cliente muda
Subjetivo	Pode refletir posições prática
Capacidade fabricação	Bons produtos nem sempre atendem necessidade
Requisito mínimo	Muitos podem fazer o mesmo
Diversidade de opções	Cliente não deve acreditar que qualidade=acessórios inúteis
Área específica	Ninguém pode ser omissos

EVOLUÇÃO DO CONCEITO



1. Multiplicidade de itens
2. Processo evolutivo

Varia de pessoa a pessoa, não existe uma única definição aceita. Ex.: caranguejos e na empresa então?

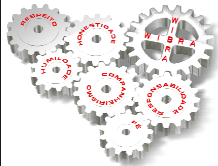


DEFINIÇÃO DE QUALIDADE



“Qualidade condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”

(Organização Européia de Controle da Qualidade, 1972)



“Qualidade é adequação ao uso”

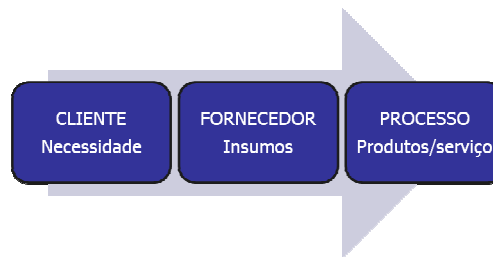
(Juran e Gryna, 1991)

“Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”

(Jenkins, 1971)

DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DO
CLIENTE



Não deve contrariar a noção intuitiva e o dia-a-dia das
pessoas

QUALIDADE TOTAL



“...todos os requisitos que produtos ou
serviços devem ter pra realizar o que
deseja o cliente.”

- Grau de fidelidade
- Transformar clientes em consumidores
- Envolvimento de todos os elementos que tiveram participação direta ou indireta (pessoa, máquina ou operação)





QUALIDADE TOTAL



- Envolvimento total e atendimento total (melhoria contínua)



- Otimização do processo
- Generalização da noção de perda

Grande parte das empresas que adotam a gestão da qualidade não alcançam resultados satisfatórios



ONDE ESTÁ O ERRO?



O que é qualidade para a área financeira ?

O que é qualidade para a área de materiais ?



O que é qualidade para compras ?

O que é qualidade para a área de RH ?

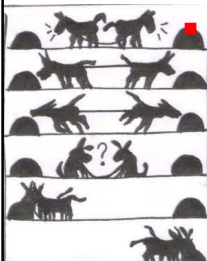
GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

- Qualidade = Qualidade Total (evolução do conceito)
- *Total Quality Management* (TQM), Juran:
 - Objetivos abrangentes
 - Ações para alcance
 - Respectivas responsabilidades
 - Fornecer recursos
 - Treinar no necessário
 - Meios de avaliação
 - Análise periódica dos objetivos
 - Reconhecer desempenho



GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

- *Total Quality Management* (TQM), dificuldades:
 - Aumento de trabalho no nível institucional
 - Conflitos entre os níveis hierárquicos
 - Não garante resultado imediato
 - Otimiza o funcionamento de alguns setores (não toda empresa)



Ênfase ao planejamento



ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

1. Eliminação de perdas
2. Eliminação das causas de perdas
3. Otimização do processo



GESTÃO QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO



ELIMINAÇÃO DE PERDAS

Atividades	-Eliminação de defeitos
Características	-Programas de redução de erros (M.O.) -Minimizar custos de produção -Eliminar esforços inúteis
Natureza das Ações	-Corretivas -Elementos específicos -Alvo (bem definido) -Resultado imediato
Prioridade	Minimizar desvios da produção
Observação	-Não acrescenta nada ao processo -Eliminar desperdício

GESTÃO QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO



ELIMINAÇÃO DAS CAUSAS DE PERDAS

Atividades	-Estudo das causas e situações -Controle estatístico
Características	-Projetos e experimentos (causa e efeito) -Monitoramento por sistema de informações
Natureza das Ações	-Preventivas -Eliminar causas de falhas -Corrigir mau uso -Áreas ou etapas do processo (grupos e setores) -Alvo níveis de desempenho -Resultados a médio prazo
Prioridade	Evitar situações de desvio
Observação	-Perda = situação que não agrega valor -Difícil implantação e avaliação complexa

GESTÃO QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO



OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO

Atividades	-Novo conceito (adequação ao uso) -Aumento da produtividade (capacidade)
Características	-Melhor alocação de recursos -Otimização de recursos (material, tempo, energia, etc.) -Adequação produto e processo -Sistema de informações para qualidade
Natureza das Ações	-Gera resultados permanentes -Resultados de longo prazo -Ações abrangentes -Resultado global do processo
Prioridade	Potencialidades da produção (melhorar mais)
Observação	-Única etapa que agrega efetivamente valor ao processo

HISTÓRIA DA QUALIDADE



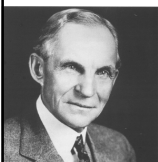
- **Administração científica** → organizar eficiência e produtividade (racionalidade) *the best way*, princípios: processo, recursos e técnica;



- Crítica: visão simplificada do homem, homem programável, divisão da cabeça e dos braços (gerente planeja e operário executa), e pessoas como elementos individuais

HISTÓRIA DA QUALIDADE

- **Produção em Série** de Henry Ford → sistema de produção em massa:



- Controle de operações;
- Prioridade à operação;
- Prioridade ao produto acabado;
- Procedimentos científicos.



- Crítica: criatividade (pessoas a pensar), funcionário é incompetente para executar de forma autônoma, e não abordou questões como agregar valor

HISTÓRIA DA QUALIDADE



- **12 Princípios** de Harrington Emerson → noção de eficiência (objetivo, bom senso, supervisão, disciplina, honestidade, normas padronizadas, etc.);
- Crítica: rejeição à ideia do bom senso (subjetivo) e eficiência restrita à operação.



HISTÓRIA DA QUALIDADE



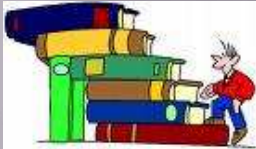
- **Estrutura informal** de Lyndall F. Urwick → 4 princípios básicos:
 - Quem melhor conhece deve realizar a atividade;
 - Fluxo claro de autoridade;
 - Número limitado de subordinados;
 - Funções e responsabilidades definidas.
- Crítica: sem responsabilização coletiva, centralidade nas pessoas, limite de subordinados (que conhecem a função)



REVISÃO



- Por que o conceito da qualidade depende do momento em que se vive?
- Que reflexo pode ter uma definição equivocada de Qualidade?
- Quais elementos são importantes ao se definir Qualidade?



REFERÊNCIAS

- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC:** Controle de qualidade total no estilo japonês. Belo Horizonte: Desenvolvimento gerencial, 1992.