

PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE:
Conceitos, Método e Estruturas da Gestão da
Qualidade

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



OBJETIVOS

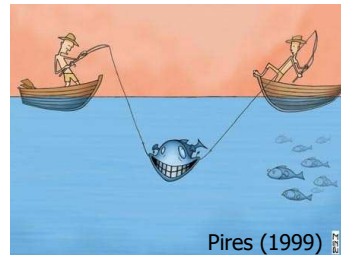


- Confrontar a qualidade com a noção de produtividade
- Observar a qualidade como um processo
- Identificar as características, os agentes e as ações da qualidade



qualidade e Qualidade

- qualidade = intrínseco ao produto/serviço
- Qualidade = satisfação dos clientes = resultados
 - atendimento
 - inovação
 - custo



DESPERDÍCIO



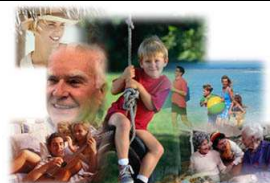
Desperdícios no Brasil	
Setor	US\$ Bilhões
Agropecuária	8.79
Serviços	8.40
Construção Civil	6.65
Indústria	6.50
Transportes (Portos)	5.00
Energia	4.73

FONTE: Instituto de Estudos de São Paulo, 1992.

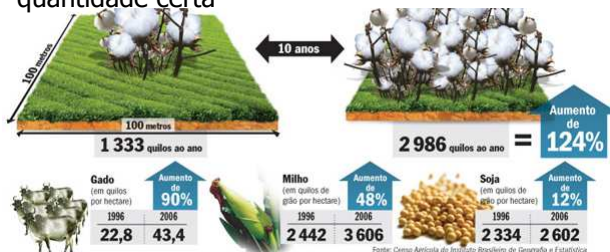
Indicadores	Interpretação	Brasil	Média Mundial	Japão
Investimento em P&D	Percentual do faturamento bruto investido em Pesquisa e Desenvolvimento.	1,45%	4%	10%
Índice de Rejeição	Grau de qualidade do que é produzido (produto por milhão).	20380 PPM	200 PPM	10 PPM
Qualidade no Campo	Desempenho dos produtos dentro do prazo de garantia.	1,9%	0,02%	<0,001%
Retrabalho interno	Percentual de peças produzidas que são corrigidas.	3,7%	2%	0,001%
Gastos com assistência técnica	Percentual do faturamento de gastos durante o prazo de garantia.	0,98%	0,1%	<0,05%
Lead Time	Tempo médio de entrega dos produtos	19 dias	3 dias	2 dias
Melhorias Contínuas	Percentual dos colaboradores que apresentam sugestões de melhorias no ano.	2,5%	60%	95%
Educação e treinamento	Percentual do faturamento bruto investido em cursos.	0,6%	4%	6%

FONTES: IMAM, 1996

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE



- Atende perfeitamente → projeto perfeito
- Atende confiavelmente → sem defeitos
- Atende acessivelmente → baixo custo
- Atende seguramente → segurança do cliente
- Atende no tempo certo → entrega no prazo, no local e na quantidade certa



Campos (1992)

CONCEITO DE SOBREVIVÊNCIA E QUALIDADE



QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{QUALIDADE}}{\text{CUSTOS}}$$

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{FATURAMENTO}}{\text{CUSTOS}}$$

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{VALOR PRODUZIDO}}{\text{VALOR CONSUMIDO}} = \text{Taxa valor agregado}$$

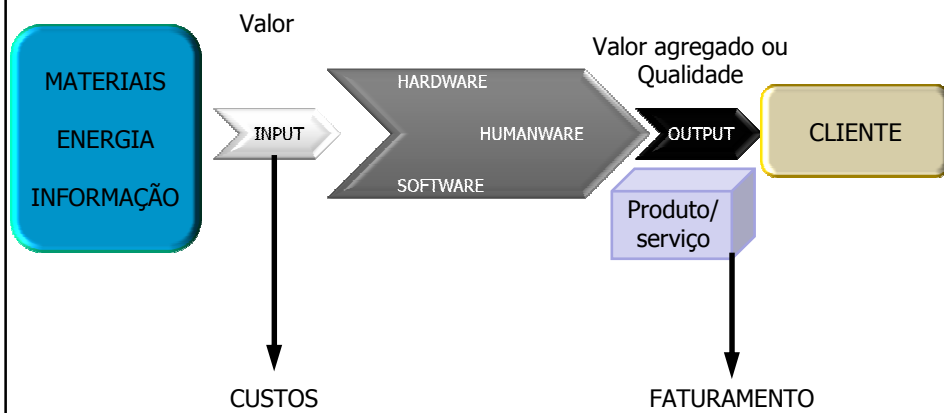


COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE

- a) Ser humano = HUMANWARE
- b) Equipamentos e materiais = HARDWARE
- c) Procedimentos e métodos = SOFTWARE



PRODUTIVIDADE COMO TAXA DE VALOR AGREGADO



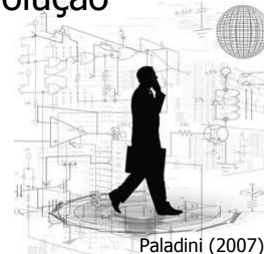
Campos (1992)

1 PROCESSOS GERENCIAIS



Dois objetivos básicos (sistemas uniformes):

- Desenvolver mecanismos de sobrevivência; e
- Desenvolver mecanismos de evolução contínua e permanente.

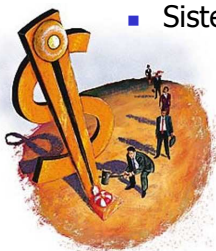


Paladini (2007)

1 PROCESSOS GERENCIAIS SISTEMA DE GESTÃO

“um conjunto de **regras de procedimentos** e de **meios** que permitem aplicar métodos a um organismo (o sistema físico) para a realização de determinados objetivos”

- Sistema de gestão da produção
- Sistema de gestão de pessoal
- Sistema de controle e arrecadação



Paladini (2007)

1 PROCESSOS GERENCIAIS



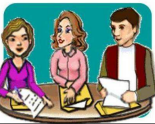
- Normas básicas – implementação de políticas da qualidade



- Métodos – como são operados os recursos organizacionais para alcance dos objetivos (implícitos e explícitos)



- Cultura organizacional – define métodos consistentes com a realidade



- Procedimentos – definição das operações necessárias para aplicação do método

2 PROCESSO DA GESTÃO DA QUALIDADE



Definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade.



Políticas da qualidade (alta administração) apresentam:

- Estratégias de mercado
- Recursos ou operação
- Prioridade de investimentos e valor
- Suporte tecnológico (pessoas, processo e eqpto)
- Mão-de-obra (alocação, qualificação, etc.)



2 PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE

JUSTIFICATIVA	PRINCÍPIO DA POLÍTICA DA QUALIDADE
Fenômeno dinâmico Melhorias contínuas	Evolução
Mudanças pensamento, prioridade e valores Processo rápido	Ações amplas e efetivas
Esforço de todos sem omissão Processo de ensaio e erro	Todos e resultados conhecidos Base técnica e competência
Não exclui ninguém Todos os recursos para produzir qualidade	Abrangente Participativo
Não há justificativa para omissão ou envolvimento parcial	Compulsório
Sobrevivência da empresa direcionada ao mercado	O cliente

2 PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE (3 áreas de ação)



1. **Gestão técnica da qualidade** – estruturar setor, modelo básico avaliação, modelo básico de análise de custo/ benefícios, planejamento e responsabilidades



2. **Gestão integrada de recursos** – sistema de informações, modelo avaliação global da qualidade, modelo de seleção e alocação de ~~egpto~~ e materiais, programa de envolvimento de RH, modelos de metas da qualidade e acompanhamento efetivo de atividades (atingir objetivos)



3. **Gestão interativa com o mercado** – níveis de aceitação no mercado, tendências de consumo, quantificar satisfação e a ação dos concorrentes (*benchmarking*)

3 PROCESSO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

“... abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade.”

- Todos os setores, funções e áreas da empresa
- Planejamento estratégico da qualidade
- TQM: Conjunto de atividades destinadas a viabilizar a política da qualidade e objetivos



SIGNIFICADO DO CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL - TQC

- Controle total = controle exercido por todas as pessoas da empresa (sistemática, métodos e ferramentas)
- Qualidade total = verdadeiro objetivo → satisfação das necessidades de todas as pessoas


“TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”



CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE

TRADICIONAL	GESTÃO DA QUALIDADE
Objetivos e métodos próprios por setor	Cada área contribui para a totalidade do objetivo da organização
Operação linear e contínua	Estrutura de operações interativa
Conjunto de pessoas com respectiva responsabilidade e interesses	Missão de contribuir para com os objetivos
Produtos e serviços estruturado por setores especializados	Estruturação com base nas necessidades de clientes e consumidores

Paladini (2007)



CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE

TRADICIONAL	GESTÃO DA QUALIDADE
Planejamento estratégico prioriza pontos fortes Prioriza eliminação de defeitos	O planejamento estratégico prioriza oportunidades de mercado Eliminação de fontes de inadequação
Correção de defeitos e ações imediatas	Prevenção de defeitos a longo prazo
Controle em pontos críticos do processo Controle de limites máximos de peças defeituosas	Controle vinculado ao planejamento Evolução do processo rumo ao erro zero
A qualidade depende das pessoas na fábrica, que estruturam o processo	O cliente define a qualidade, as informações sobre seu comportamento estruturam a Gestão da Qualidade

AGENTES DE DECISÃO NA GESTÃO DA QUALIDADE : O GERENTE DA QUALIDADE

O agente da decisão, que pode ser um grupo de pessoas.

Características comuns:

- a) Liderança
- b) Oportunidade de motivação
- c) Controle da informação
- d) Dinamismo
- e) Planejamento



Características desejáveis:

- a) Competência técnica
- b) Visão horizontal da empresa
- c) Conhecimento do produto e do processo

Características necessárias

- a) Relacionamento humano
- b) Capacidade de interação
- c) Capacidade de compreensão de mercado

Paladini (2007)

O AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO NA GESTÃO DA QUALIDADE: O RECURSO HUMANO

Subjetivo, de difícil avaliação, envolvimento complicado e requer investimento na integração;

...por outro lado...

Contribui para a eficiência, para a eficácia, com a prevenção e a criatividade

O envolvimento de pessoas depende de:

- Objetivos – definição do que deve ser feito (direção)
- Recursos – investimentos, disponibilidade e prioridade
- Ambientes – interação entre pessoas e pessoas/organização (convivência adequada) e erros (técnicos, intencional e inadvertência)





AÇÕES FUNDAMENTAIS DO PROGRAMA DE ENVOLVIMENTO

1. Alterações comportamentais e estruturais (referência e exemplo)

- participação gerencial (reunião, encontros, escuta ativa, etc.)
- Postura frente a erros
- Salários, benefícios, promoções, etc.
- Eliminação de diferenças no tratamento

2. Treinamento (saber fazer e como)

- Ter como base a demanda e não a oferta
- Útil ao processo e por solicitação de pessoas
- Fornecer competência e associação a situações práticas



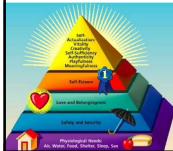
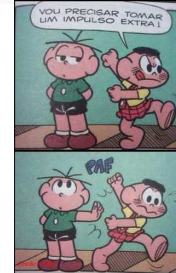
AÇÕES FUNDAMENTAIS DO PROGRAMA DE ENVOLVIMENTO

3. Motivação (por que e querer fazer)

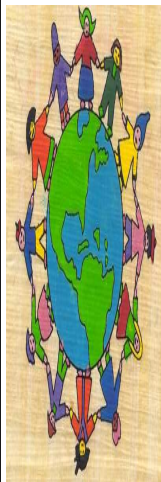
- Criar condições favoráveis
- Indicadores como participação pessoal
- Incentivos promocionais
- Obstáculos a superar

4. Reciprocidade (benefício de fazer)

- Oferta de oportunidade, formação, qualificação, atualização, disponibilidade de recursos, etc.
- Obtenção de menores custos e comportamento participativo (esforço maximizado)



O AGENTE DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE: A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

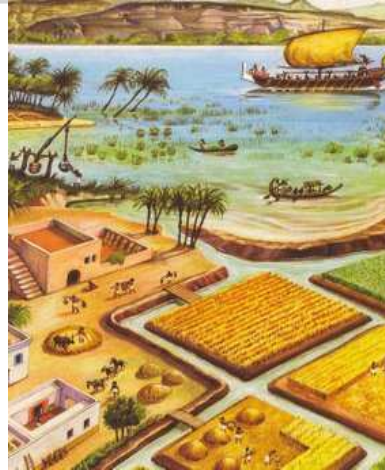


“...conjunto de **valores**, expressos em elementos **simbólicos** e em **práticas** organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir **identidade** organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.”

Paladini (2007)

INSTITUIÇÕES E CULTURA

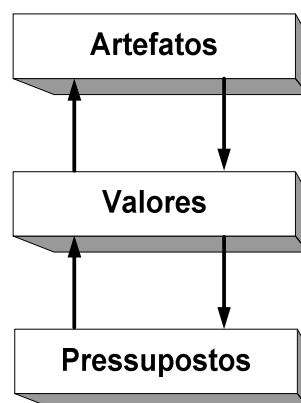
- Família;
- Comunidade;
- Nação;
- Estado;
- Igreja;
- Sistema de educação;
- Organizações de trabalho;
- Institucionalização.



Estética e senso de superioridade (elite).

SCHEIN: MANIFESTAÇÕES E NÍVEIS DA CULTURA

- Atitudes;
- Comportamentos;
- Identidade;
- Histórias;
- Rituais;
- Símbolos materiais;
- Linguagem.



Visível, mas frequentemente indecifrável

Grande nível de consciência

Invisível



(HATCH, 1997)

O AGENTE DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE: A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Aspectos que podem mudar a qualidade:

- Governo – em geral não serve de bom exemplo
- Empresários – tendo atendido o mercado, tendência a não mudar
- Mercado – sociedade que elege governo e decide o que vai comprar
- O quanto a qualidade é considerada relevante?
- Necessidade de descobrir valores e formas de promover mudanças.



Paladini (2007)

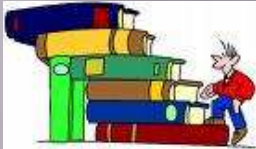
ONDE A QUALIDADE ESTÁ FALHANDO?

- Leitura de texto

REVISÃO



- O que é produtividade e como ela contribui para a qualidade?
- Cite exemplo de processo gerencial voltado à gestão da qualidade.
- O que deve ser trabalhado num programa de envolvimento?



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.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- PIRES, M. S. **Fundamentos da qualidade**, UNIOESTE, 1999.