



Total Quality Management

Prof. André Jun Nishizawa

Capítulo 3

Sumário

- Gerenciamento por processo
- Padronização
- Gerenciamento da rotina
- Gerenciamento pelas diretrizes
- Sistemas de gestão normatizados
- Auditorias da qualidade

Gerenc. por processo

- O que é processo?



Gerenc. por processo

- ✦ O que é processo?
 - ✦ Um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. (Falconi)
 - ✦ Uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma tarefa (Juran)

Gerenc. por processo

- ✦ **Assim:**
 - ✦ **“Gerenciar a empresa é gerenciar o maior processo”**

Gerenc. por processo

- ✦ **Fábrica de móveis de madeira**
 - ✦ **Processo 1: Projeto dos móveis**
 - ✦ **Processo 2: Planejamento da produção**
 - ✦ **Processo 3: Compra de materiais**
 - ✦ **Processo 4: Execução dos projetos**
 - ✦ **Processo 5: Vendas**
 - ✦ **Processo 6: Entrega e montagem**
 - ✦ **Processo 7: Assistência técnica**

Padronização

- ✦ Fazer do mesmo modo

Padronização

- ✦ Fazer do mesmo modo
 - ✦ Normas acadêmicas (ABNT)

Padronização

- ✦ Fazer do mesmo modo
 - ✦ Empresarialmente:
 - ✦ Fazer da mesma maneira para alcançarmos o mesmo resultado

Padronização



tomasz bobrzyński

www.tomaszbobrzyński.pl

Padronização



Padronização

- ✦ **É difícil falar de qualidade sem padrão.**

Padronização

- A padronização pode estar ligada à segurança.

Padronização



Padronização



Padronização



Padronização

- ✦ A padronização deve envolver a avaliação dos procedimentos estabelecidos
 - ✦ Portanto, deve haver um sistema de padronização que inclua a
 - ✦ criação, disseminação, treinamento, avaliação do uso e dos resultados, além da atualização.

Padronização

- **Veja que alguns princípios devem ser seguidos para o estabelecimento de padrões.**

Padronização

- ✦ **1. Os usuários devem participar da padronização. Com a participação, há maior engajamento.**

Padronização

- **2. Os padrões devem ser periodicamente revistos e atualizados, sob pena de se tornarem obsoletos e atrapalharem a produtividade (ou serem ignorados).**

Padronização

- 3. O registro do padrão tem de ser simples e compreensível para todos. (Os padrões também têm de ser facilmente reconhecidos).

Padronização

- ✦ 4. O padrão deve ser objetivo.
 - ✦ Não adianta dizer que um produto precisa ser resistente se não sabemos dizer “quão resistente” ele tem de ser.

Padronização

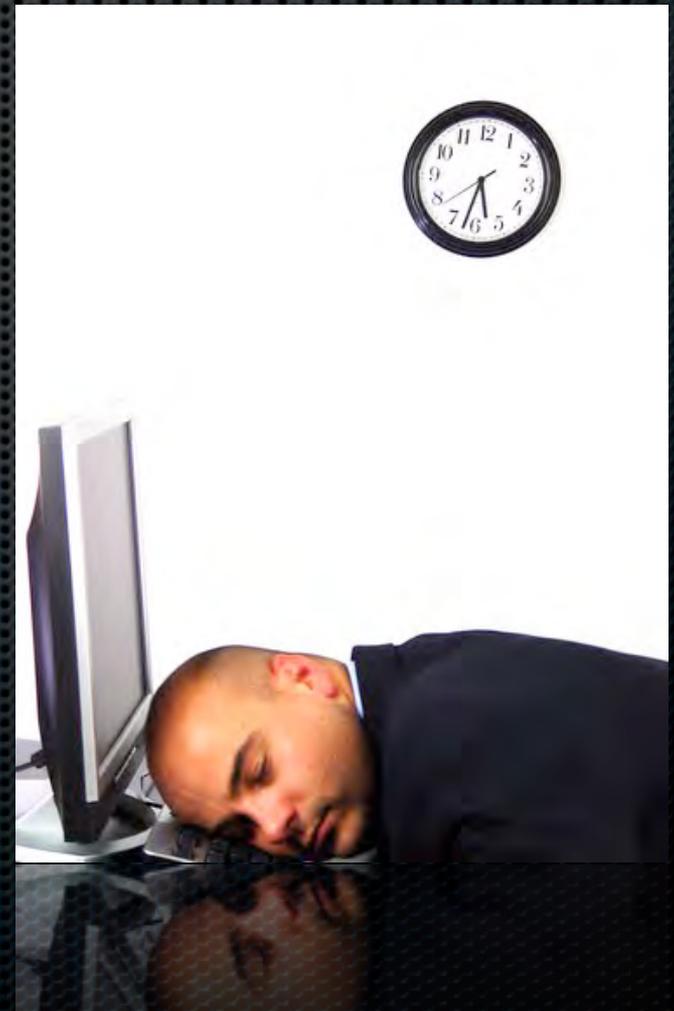
- ✦ 5. O padrão deve ser realista e usável.
 - ✦ Padrões altíssimos que não podem ser cumpridos são inúteis.

Gerenciamento da rotina

- ✦ **A rotina é constituída pelas atividades operacionais de uma organização (ou seus processos).**
 - ✦ **Assim, o bom gerenciamento da rotina -- comandada por seus colaboradores -- é fundamental para o bom andamento da empresa.**

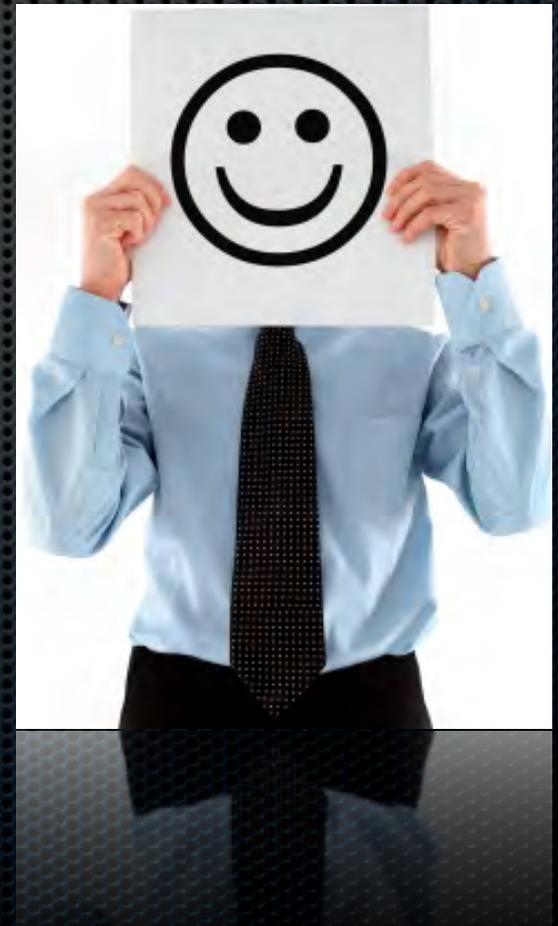
Gerenciamento da rotina

- ✦ **A rotina e a autonomia**
 - ✦ **O grande objetivo é que cada colaborador seja individualmente responsável por tudo o que faz, fazendo-o rigorosamente dentro dos padrões da organização.**



Gerenciamento da rotina

- Como atingir a autonomia?



Gerenciamento da rotina

- ✦ **Como atingir a autonomia?**
 - ✦ **Atribuir a partes da empresa as mesmas funções e responsabilidades que se dá a uma microempresa.**



Fábrica de móveis de madeira

Processo 3 - Compra de materiais

Procedimentos

Escolha de fornecedores

Negociação de preços

Recebimento e estocagem de materiais

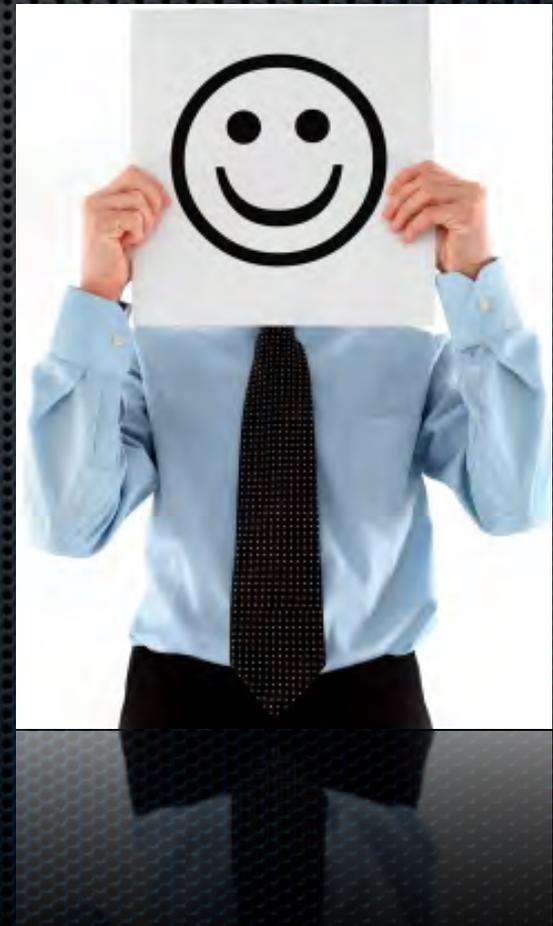
Pagamento de fornecedores

Controle de estoques

Meta: entregar à equipe de produção material em conformidade com os padrões da empresa, aos melhores custos.

Gerenciamento da rotina

- ✦ **Portanto**
- ✦ **O gerenciamento da rotina propõe que a equipe de compras aja como uma microempresa, trabalhando para atingir sua meta.**



Gerenciamento pelas diretrizes

- ✦ Trata-se da “etapa final” dos sistemas administrativos que vimos até aqui.

Gerenciamento pelas diretrizes

- ✦ O Gerenciamento pelas diretrizes permite que
 - ✦ as unidades gerenciais básicas tomem suas decisões e controlem suas atividades em consonância com o planejamento estratégico da empresa.
 - ✦ Do contrário, todos os processos funcionariam bem, mas não em consonância.

Gerenciamento pelas diretrizes

- O desdobramento das diretrizes possibilita meios para alinhar a gestão da rotina diária com as metas e estratégias da empresa, garantindo que elas se efetivem por meio de melhorias concretas nos processos e produtos.

Para gastar menos energia



Para vender mais vinho no restaurante



Reservations:
416-929-4900

LA PALETTE

256 Augusta Avenue
Kensington Market
Toronto, Canada

Les Vins Maison

The selection of wine changes twice weekly as new and interesting product becomes available. Use this menu as a guide only.

Les Blancs

| | Glass (150ml) | 1/2 Litre (500ml) | Litre (1000ml) |
|---|------------------|----------------------|-------------------|
| Chardonnay – Peller Estates '04 (Niagara) | 5 | 16 | 32 |
| Riesling – Henry of Pelham '05, reserve (Niagara) | 8 | 24 | 35 |
| Sauvignon Blanc – Chilensis '03 (Chile) | 8 | 24 | 35 |
| Muscadet sur lie – Sevre et Mains '05 (Loire) | 9 | 27 | 40 |
| Gewürztraminer – Mittnacht-Klack '03 (Alsace) | 11 | 34 | 50 |

Les Rouges

| | Glass (150ml) | 1/2 Litre (500ml) | Litre (1000ml) |
|---|------------------|----------------------|-------------------|
| Cabernet Franc – Peller Estates '04 (Niagara) | 6 | 18 | 34 |
| Cabernet Sauvignon – Chilensis '03 (Chile) | 9 | 26 | 38 |
| Merlot – Causse Rouge '04 (Bordeaux) | 11 | 34 | 50 |
| Syrah/ – 1. Château de Castigno '03 (St Chinian) | 10 | 28 | 42 |
| Grenache – 2. Domaine Dauphac '05 (Montpegeoux) | 11 | 34 | 50 |
| – 3. Domaine L'oratoire '04 (Cairanne, Rhone Villages) | 14 | 44 | 65 |
| Aragonês – Subsidio '04 (Portugal) | 9 | 27 | 40 |
| Jampranillo/Cab/Sarnacha/Merlot – Moravina '00 (Spain) | 12 | 37 | 55 |
| Blaco Noir – Henry of Pelham '04, reserve (Niagara) | 11 | 34 | 50 |
| Cabernet Sauvignon – Chilensis '03 (Chile) | 9 | 26 | 38 |

Le Bubbly

| | Glass (150ml) | Bottle (750ml) |
|---|------------------|-------------------|
| Vouvray Champalou (Loire Valley, Méthode traditionnelle) | 12 | 55 |

Menu subject to change without notice.

Sistemas de gestão normatizados

- ✦ ISO 9000 e seus 8 princípios norteadores
 - ✦ As normas nascem da necessidade de se ter padrões internacionais (caso da agricultura no início desse assunto...)

Sistemas de gestão normatizados

- ✦ Criar uma norma é criar um padrão.
 - ✦ Assim, você não precisa saber dos processos da empresa para saber se ela está em conformidade com os requisitos.
 - ✦ Basta saber se ela é certificada.

Sistemas de gestão normatizados

- **Pessoas também podem ser certificadas**
 - **PMP: Project Management Professional**



Sistemas de gestão normatizados

- ✦ **ISO 9000**
 - ✦ explica os fundamentos e apresenta a terminologia dos sistemas
- ✦ **ISO 9001**
 - ✦ apresenta os requisitos para um sistema de gestão da qualidade
- ✦ **ISO 9004**
 - ✦ aponta diretrizes para melhoria de desempenho do sistema de gestão e da própria organização

Sistemas de gestão normatizados

- ✦ **No entendimento da ISO**
 - ✦ **os sistemas de gestão da qualidade servem para ajudar as empresas a satisfazer as expectativas de seus clientes.**

Sistemas de gestão normatizados

- ✦ **Existem outros sistemas de gestão:**
 - ✦ **ISO 14001: Gestão ambiental:** visar propiciar uma revisão dos processos produtivos visando diminuir seu impacto ambiental;
 - ✦ **ABNT NBR 16001: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social:** pretende certificar empresas que contribuam efetivamente com o desenvolvimento social e que estabeleçam relações de trabalho saudáveis com seus colaboradores.

Auditoria da qualidade

- ✦ **Planejando a auditoria**
 - ✦ **Quanto mais objetiva, melhor;**
 - ✦ **Alguns tópicos devem ser seguidos...**

Auditoria da qualidade

- **Cronograma**
- **Áreas a serem auditadas**
- **Documentação**
- **Objetividade**
- **Descoberta das causas**
- **Competência dos auditores**

Auditoria da qualidade

- ✦ **Cronograma**
 - ✦ **Possibilita a organização do trabalho tanto por parte dos auditores quanto dos auditados**
 - ✦ **Exceção feita a visitas-surpresa cujo objetivos é encontrar erros encobertos**



Auditoria da qualidade

- ✦ **Áreas a serem auditadas**
 - ✦ **Devem ser definidas as prioridades, dado o volume de trabalho, especialmente em organizações de grande porte ou com muitos processos.**



Auditoria da qualidade

- ✦ **Documentação**
 - ✦ Os documentos de trabalho necessários à auditoria devem ser criados ou identificados (fluxogramas, formulários, relatórios anteriores etc).



Auditoria da qualidade

- ✦ **Objetividade**
 - ✦ Se a empresa for objetiva, a auditoria também o será. Contudo, o auditor poderá ainda ser crítico e sugerir melhorias



Auditoria da qualidade

- ✦ **Descoberta das causas**
 - ✦ **O auditor pode ou não descobrir as causas dos problemas apontados!**
 - ✦ **Isso pode ser feito pela própria equipe de trabalho a partir das recomendações do próprio auditor.**



Auditoria da qualidade

- **Competência dos auditores**
 - É interessante que tenham domínio técnico
 - Mas é fundamental que sejam treinados nos aspectos humanos. Eles devem ser certificados.



Resumo

- **TQM = gerenciamento cuja diretriz é a qualidade. Tudo deriva dela, inclusive o lucro;**
- **O PDCA por sua facilidade está na base dos sistemas de gestão normatizados;**
- **A gestão por processos considera que várias áreas atuam ao mesmo tempo. Sua vantagem é promover a cooperação;**
- **Sem padronização não há qualidade;**

Resumo

- **O Gerenciamento de rotina define que cada tarefa deve ser feita dentro de padrões, visando a excelência;**
- **O Gerenciamento pelas diretrizes consiste em disseminar as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico para todos os níveis hierárquicos, desdobrando-as em metas compreensíveis;**

Resumo

- **O sistema de gestão da qualidade ISO 9001 é um dos sistemas de gestão normatizados mais conhecidos;**
- **Auditorias devem ser vistas e praticadas como oportunidades de melhoria.**

“Nada lhe posso dar que já não exista em você mesmo.

Não posso abrir-lhe outro mundo de imagens, além daquele que há em sua própria alma.

Nada lhe posso dar a não ser a oportunidade, o impulso, a chave. Eu o ajudarei a tornar visível o seu próprio mundo, e isso é tudo.” (Herman Hesse)

| Semana | Data | Assunto |
|---------------|-------------|---|
| 1 | 8/2 | Apresentação |
| 2 | 15/2 | Definição e conceitos, Cap. 1 |
| 3 | 29/2 | Qualidade por setores, Cap. 2 + ATPS 1 |
| 4 | 7/3 | TQM, Cap. 3 |
| 5 | 14/3 | TQM, Cap. 3 |
| 6 | 21/3 | Controle da qualidade on-line, Cap. 4 + ATPS 2 |
| 7 | 28/3 | Controle da qualidade off-line, Cap. 5 |
| 8 | 4/4 | Prova |
| 9 | 11/4 | Melhoria contínua: 5S, Cap. 6 + ATPS 3 |
| 10 | 18/4 | Melhoria contínua: Kaizen, Cap. 6 |
| 11 | 25/4 | Melhoria contínua: 6Sigma, Cap. 6 |
| 12 | 2/5 | Qualidade nas organizações, Cap. 7 + ATPS 4 |
| 13 | 9/5 | Qualidade nas organizações, Cap. 7 |
| 14 | 16/5 | Padrões internacionais de qualidade, Apêndice |
| 15 | 23/5 | Normas ISO, Apêndice + ATPS 5 |
| 16 | 30/5 | Normas ISO, Apêndice |
| 17 | 6/6 | Normas ISO Certificações, Apêndice + ATPS 6 |
| 18 | 13/6 | Prova oficial |
| 19 | 20/6 | Revisão |
| 20 | 27/6 | Prova substitutiva |