



# Total Quality Management

Prof. André Jun Nishizawa

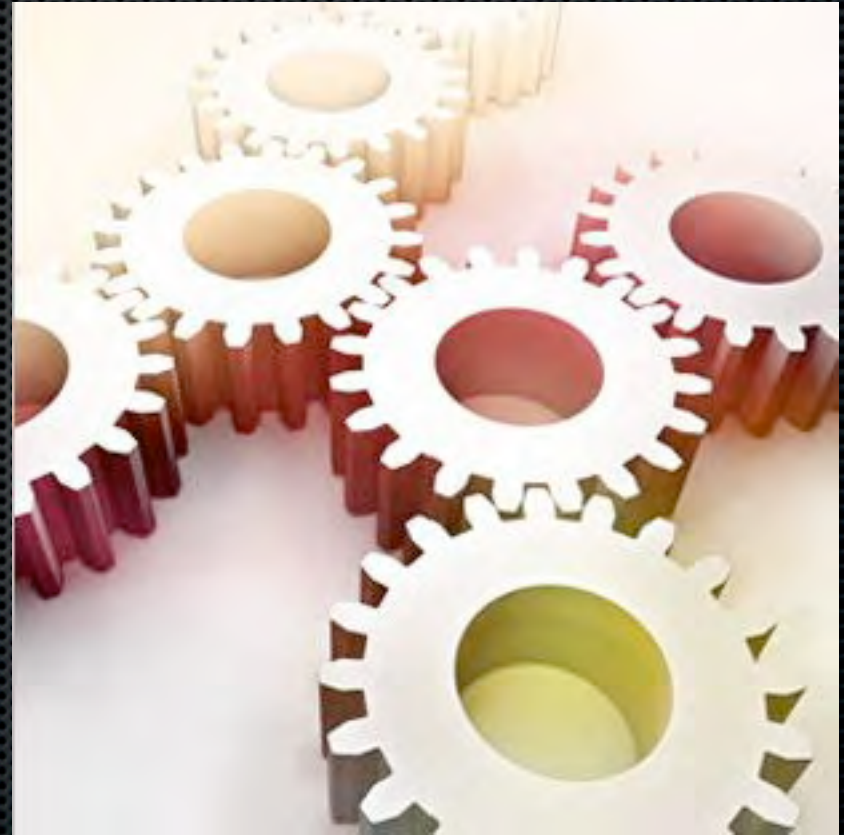
Capítulo 3

# 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.com

# 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.

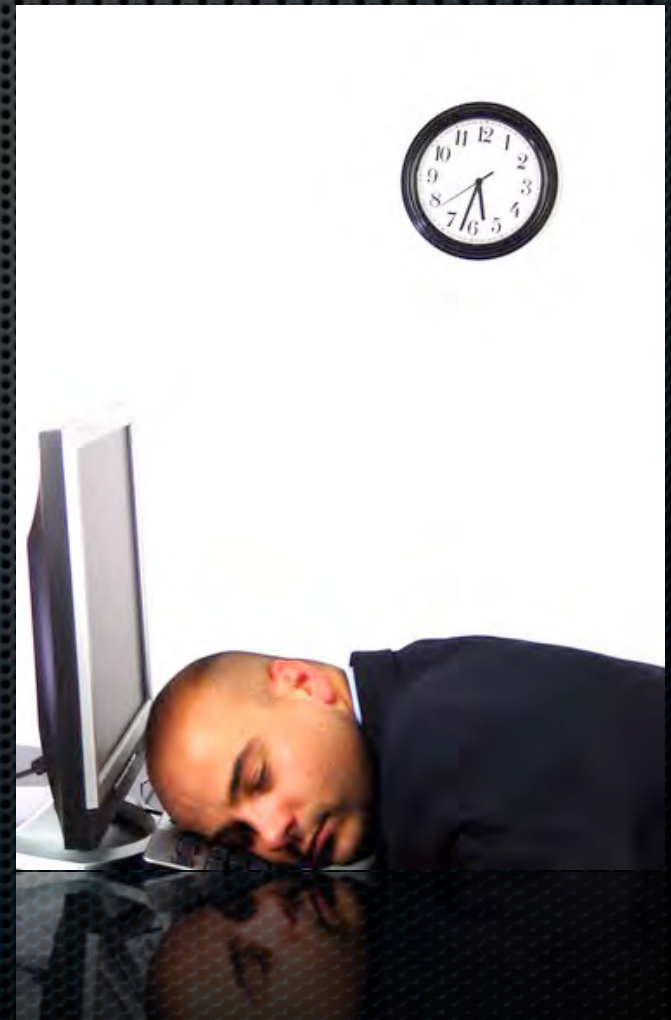
# Gerenciamento da rotina

- ✦ **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.**



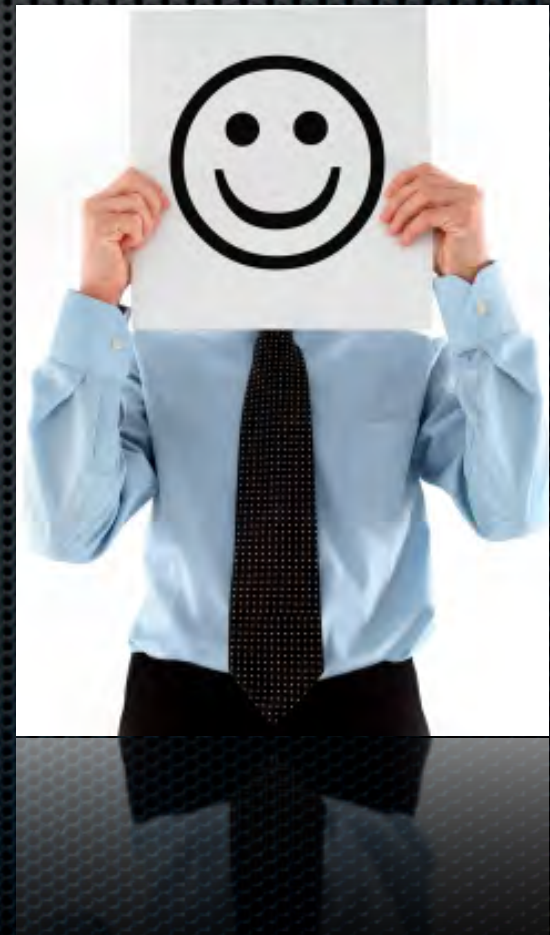
# Gerenciamento da rotina

- 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)**

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