CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

4. Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial.

4.1 principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade.

4.2 Ciclo PDCA.

4.3 Ferramentas de gestão da qualidade.

4.4 Modelo de gestão pública.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Qualidade?

Qualidade é tudo aquilo que satisfaz e supera as expectativas do cliente (ou usuário final).

O cliente deve ficar tão satisfeito a ponto de querer fazer nova aquisição.

Qualidade é uma forma de aprimoramento contínuo de produtos e serviços para atender melhor às necessidades dos clientes.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Contexto Histórico da Gestão da Qualidade

Código de Hamurabi

determinava que o arquiteto que viesse a construir uma casa cujas paredes se revelassem deficientes teria a obrigação de reconstruí-las ou consolidá-las ao seu próprio custo.

Já demonstrava uma preocupação com a qualidade no que se refere à durabilidade e à funcionalidade das habitações produzidas na época por meio de regras que, direta ou indiretamente, visavam proteger o consumidor.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Contexto Histórico da Gestão da Qualidade

China Antiga

da China antiga (século 16 a.C. ao 11 a.C.), a indústria artesanal atingiu um significativo grau de desenvolvimento e seus produtos chamavam a atenção da sociedade mundial por sua beleza, praticidade, durabilidade e bom gosto artístico.

Durante a Dinastia Zhou7 (século 11 a.C. ao 8 a.C.), o sistema de controle de qualidade estava ligado à organização social e política da China antiga; e o Estado autocrático e centralizador possuía um sistema da qualidade que centralizava todo o processo de produção manual.

"É proibido colocar a venda utensílios, carros, tecidos de algodão e seda cujas dimensões ou requisitos da qualidade não atendam aos requisitos da norma"

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Foco do controle da Qualidade - Períodos

Era das inspeções

Foco no produto→ o artesão, ou trabalhador, controlava todas as etapas do processo.

Controle Estatístico

Foco no produto→ surgiram setores internos voltados ao controle da qualidade, mas no final da produção.

A qualidade passou a ser responsabilidade de apenas um setor, isolando os demais agentes do processo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Foco do controle da Qualidade - Períodos

A garantia da Qualidade

Desenvolvimento de padrões e normas de qualidade, enfim, sua análise sob a prevenção dos defeitos. O conceito de Qualidade Total surge nesse momento, criando sistemas de qualidade, que não responsabilizavam um departamento específico, e sim enfatizavam a cooperação de todos os funcionários da empresa.

Cálculo dos custos da falta de qualidade → não era suficiente apenas retirar de circulação o produto defeituoso, e sim eliminar o defeito antes de sua ocorrência.

Deslocando os investimentos em qualidade para a prevenção.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Foco do controle da Qualidade - Períodos

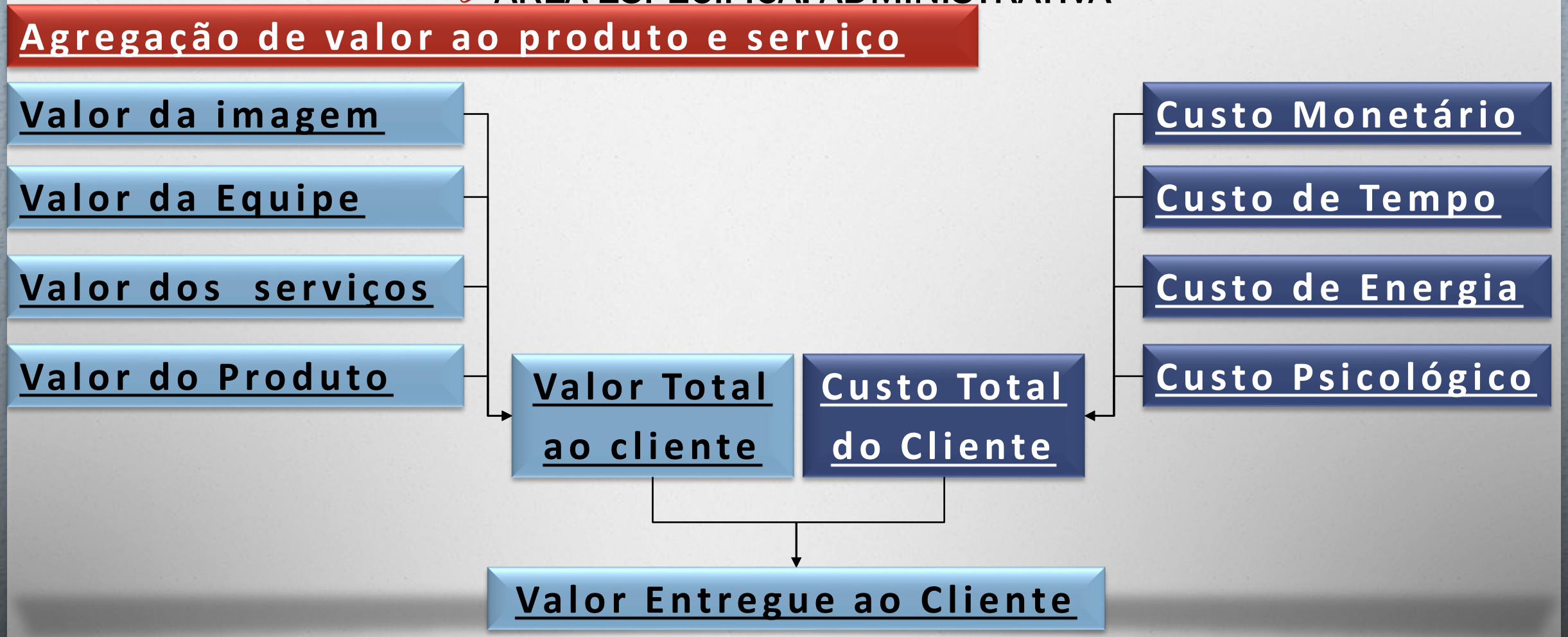
A Gestão da Qualidade Total

Década de 1970→ O Ocidente começou a reagir à hegemonia dos produtos japoneses em relação à qualidade e dá inicio o período conhecido como “Era da Gestão da Qualidade Total” focado no cliente e nos processos de gestão.

A qualidade passou a ser vista não apenas como um mecanismo de prevenir defeitos e minimizar perdas, mas também como uma maneira de agregar valor aos produtos, diferenciando-se da concorrência ao incorporar uma determinada vantagem competitiva.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Evolução do controle da Qualidade - Períodos

Inspeção

- Conformidade do produto com um padrão; e
- Inspeção do produto acabado, sem análise do processo

Controle Estatístico

- Inspeção por amostragem;
- Setores responsáveis pela qualidade;
- Ferramentas estatísticas para detecção de variações no processo produtivo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Evolução do controle da Qualidade - Períodos

Garantia da qualidade

- Foco na prevenção de defeitos;
- Envolvimento de todos os setores da empresa;
- Criação de sistemas de qualidade;
- Conceito de qualidade total.

Gestão da Qualidade Total

- Foco na gestão;
- Envolvimento integral da empresa;
- Superação das expectativas do cliente;
- Surgimento das Normas ISO*.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Evolução do controle da Qualidade - Períodos

*ISO

- ***International Organization for Standardization*** **(Organização Internacional de Normalização).**

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

William Deming

Com a ajuda de Deming, os japoneses criaram métodos que, ao invés de encontrar e eliminar peças defeituosas ao final do processo, buscavam evitar que os defeitos ocorressem.

Ele focava seu trabalho na contínua redução das variabilidades dos processos, baseada em evidências estatísticas.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

As cinco fatais (ou mortais) da administração para William Deming

- ✓ Falta de constância de propósitos;
- ✓ Ênfase em lucros de curto prazo;
- ✓ Avaliação anual de performance – esse sistema (administração por objetivos, por mérito) esconde uma administração pelo medo. Uma boa avaliação leva tempo;
- ✓ Falta de mobilidade da administração – os gestores devem ir aos locais de trabalho para conhecer a raiz do problema.
- ✓ Usos de estimativas (números) visíveis apenas – falta o intangível.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

As cinco doenças fatais da administração para William Deming

- ✓ Pra Deming a administração deveria mudar para frear a decadência das indústrias. O elemento chave dessa mudança está nas pessoas, no comprometimento para que haja constância nos esforços – é preciso que o trabalho seja executado em equipe juntamente com o conhecimento.
- ✓ As ideias originais de Deming conduziram posteriormente aos preceitos de melhoria contínua (Kaizen) e à disseminação do ciclo de PDCA (Ciclo de melhoria contínua, criado por Shewhart).

SINTET-UFU FASUBRA

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

1) Criar constância de propósitos (para todas as pessoas) em direção à melhoria dos produtos e serviços, com o objetivo de tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos;
2) Aprender e adotar a nova filosofia completamente. Nessa nova era econômica, os gestores do ocidente devem acordar para o desafio, aprender suas responsabilidades e assumir a responsabilidade pela liderança das mudanças;

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

3) Acabar com a dependência da inspeção em massa. Eliminar a necessidade da inspeção em massa e construir a qualidade no produto primeiramente. A inspeção não gera qualidade, mas sim custos. Se as variações nos processos forem diminuídas (qualidade do produto), não haverá necessidade de inspecionar para separar os defeituosos.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

4) Abandonar a prática de privilegiar negociações/aquisições com base nos preços. Em vez disso, minimize o custo total. Deve-se buscar um único fornecedor para cada item, estabelecer com ele um relacionamento de longo prazo, baseado na confiança e na lealdade.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

5) Melhorar constantemente e para sempre o sistema de produção e serviços, para melhorar a qualidade e a produtividade e, assim, diminuir os custos. O aprimoramento não é um esforço que se faz uma única vez.
6) Instituir treinamento no trabalho (para disseminar ideias e práticas);

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

7) Instituir a liderança (no lugar da tradicional chefia/supervisão/controle). O objetivo da supervisão deve ser ajudar pessoas, máquina e aparelhos a fazer um trabalho melhor. Supervisão da gestão está na necessidade de revisão, assim como a supervisão dos trabalhadores da produção.

8) Afastar o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente. (criar confiança, segurança e um clima de inovação. Pessoas não realizam um bom trabalho se não se sentirem seguras)

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

9) Quebrar as barreiras entre departamentos. As diferentes áreas devem trabalhar como uma equipe, paraa prever problemas de produção e de uso dos produtos ou serviços. (Inibir a concorrência interna, promover a visibilidade e a harmonia entre várias áreas).

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

10) Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho pedindo zero defeitos e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam relações adversas, assim como a maior parte das causas da baixa qualidade e baixa produtividade pertencem ao sistema e, assim, estão além do poder da força de trabalho. Substitua tudo por liderança.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

11) Eliminar cotaas e numéricas no chão de fábrica. Eliminar a administração por objetivos (gerenciamento por números, metas numéricas).

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

12) Remover as barreiras que roubam dos trabalhadores o direito de orgulhar-se de seu trabalho. Eliminar os impedimentos ao desenvolvimento do pessoal. A responsabilidade dos supervisores deve ser alterada dos simples números para a qualidade (Ex.: força de trabalho não sabe como está relacionada com a missão da empresa; é responsabilizada por problemas do sistema de gestão; projetos e treinamentos inadequados; liderança fraca e punitiva; recursos inadequados ou ineficazes para a realização das tarefas).

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

14 pontos para a transformação na melhoria contínua de Deming

13) Instituir um programa vigoroso de educação e de auto aperfeiçoamento (de cada pessoa, em todos os níveis, estimulando a aquisição da nova mentalidade).

14) Colocar todos para trabalhar de acordo com a transformação. A transformação é trabalho de todos (desde a cúpula até a base, deve-se criar na organização uma estrutura capaz de dar suporte a todos os demais pontos).

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Joseph Juran

Juran é um dos responsáveis pela mudança de foco da qualidade: do produto acabado para o gerenciamento da qualidade.

Ele define qualidade de duas formas:

1. Características do produto que atendem às necessidades dos clientes e, por isso, promovem satisfação com o produto – **adequação ao uso** (alta qualidade custa menos);
2. A **ausência de deficiências** e de retrabalho (alta qualidade custa menos)

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Joseph Juran

Juran dava grande foco à questão financeira, por isso buscou quantificar os **custos da qualidade**, que podem ser divididos em:

- **Inevitáveis** – custos da qualidade, associados à prevenção e avaliação.
  - **Avaliação** – inspeções, testes em processo, auditorias de conformidade, etc.
  - **Prevenção –** planejamento, controle e avaliação de fornecedores e treinamentos em técnicas de controle de qualidade.

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Joseph Juran

- **Evitáveis – falhas -** custos da não qualidade (de não fazer certo da primeira vez).
  - **Falhas Internas** – quando o produto ainda não chegou ao cliente e todo o trabalho de recuperação é feito na empresa.
  - **Falhas externas –** quando o produto já está sob posse do cliente, empresa perde a credibilidade e pode perder futuros negócios.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Os 10 passos para a melhora da qualidade de Juran

1) Conscientizar da necessidade e oportunidade de melhorias;
2) Estabelecer metas de melhoria;
3) Criar planos, organizar para atingir as metas: criar um conselho de qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos e equipes, coordenadores;
4) Dar treinamento a todos;
5) Executar projetos para resolver problemas;

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Os 10 passos para a melhora da qualidade de Juran

6) Relatar e divulgar o processo de avanço;
7) Demonstrar reconhecimento às pessoas (meritocracia);
8) Comunicar resultados;
9) Conservar os dados obtidos;
10) Manter o entusiasmo fazendo da melhoria uma parte integrante dos processos.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

A maior contribuição de Juran é sua trilogia: planejamento, controle e melhoramento de qualidade:

Planejamento da qualidade – responsável por criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria	Definir objetivos/ metas/ projetos da qualidade Identificar clientes Determinar as necessidades dos clientes Desenvolver requisitos dos produtos às necessidades; Definir controles de processos e transferi-los à produção

SINTET-UFU FASUBRA

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

A maior contribuição de Juran é sua trilogia: planejamento, controle e melhoramento de qualidade:

Controle da qualidade	Escolher itens de controle; Escolher métricas de medição; Definir objetivos; Criar sensores de desvios; Medir o desempenho atual; Interpretar a diferença; Tomar ação corretiva sobre os desvios.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

A maior contribuição de Juran é sua trilogia: planejamento, controle e melhoramento de qualidade:

Melhoramento da qualidade – estabelecer a infraestrutura para a realização do empreendimento	Satisfazer as necessidades; Identificar projetos; Estabelecer infraestrutura; Organizar equipes de projetos; Diagnosticar as causas; Proporcionar remédios eficazes; Lidar com a resistência às mudanças; Controlar e garantir os ganhos.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby

Crosby baseia o seu trabalho na prevenção – melhor do que detectar um defeito é impedir que ele ocorra. Para ele a ideia de que erros são inevitáveis é falsa.

Em seu libro *Quality is free* (Qualidade é grátis – não tem custo), argumenta que o que custa é a falta de qualidade, portanto, qualquer nível de defeito é alto demais.

As empresas não devem almejar cometer erros próximo do zero, mas sim, não cometer erros.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby

Pode enumerar quatro princípios que ele defendia (chamados 4 absolutos):

1. A **Prevenção** deve ser a principal linha de conduta a todos na empresa;
2. Os **custos da qualidade** são uma ferramenta para avaliar e atribuir recursos;
3. O padrão **Zero Defeitos** deve ser uma filosofia do trabalho;
4. A **Conformidade** com as especificações deve ser a linguagem comum em relação ao nível de qualidade que se pretende conseguir.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby: Para Crosby a qualidade é tangível, gerenciável e mensurável e deve ser definida em termos quantitativos, numéricos, para auxiliar a organização a agir com base em metas.

A medição é feita pelo custo da qualidade, cuja fórmula é POC+PONC, onde:

POC = é o preço da conformidade, o custo natural quando se faz a coisa certa;

PONC = é o preço da Não Conformidade (Não Qualidade), o custo adicional gerado por cada falha ocorrida, que deve ser fortemente combatido.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby:

Ele via os problemas como bactérias da não conformidade, assim precisa-se aplicar o que ele chama de **"vacina da qualidade"**, que consiste em três ações de gestão (administradas pela alta direção):

- **Determinação:** reconhecimento que a melhoria da qualidade é vital;
- **Educação (formação):** cada pessoa deve saber seu papel na melhoria;
- **Implementação:** aplicar a melhoria da qualidade de forma simples, para que todos a compreendam, e fazê-la funcionar em conjunto com todas as funções.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby:

E cinco ingredientes:

Integridade - qualidade pessoal de todos os envolvidos;

Sistemas – para medir a conformidade, a performance, etc.

Comunicação – dentro e fora, disseminando a melhoria e os progressos;

Operações – organizadas, testadas antes do uso, e melhoradas;

Políticas – consistentes, não ambíguas, mostrando a primazia da qualidade.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby:

Ele também, assim como Deming, apresentou 14 etapas para melhoria da qualidade:

1. Comprometimento da gerência;
2. Formação de uma equipe de melhoria;
3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade;
4. Avaliação dos custos da qualidade;
5. Conscientização dos empregados;
6. Identificação e solução das causas da não conformidade;

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

7. Formação de comitê para buscar zero defeitos;
8. Treinamento de gerentes e supervisores;
9. Lançamento, em solenidade, do dia do “defeito zero”;
10. Estabelecimento das metas a serem atingidas;
11. Eliminação das causas dos problemas;
12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso;
13. Formação de conselhos da qualidade para compartilhar problemas e trocar ideias com outros gerentes;
14. Começar tudo de novo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby:

Propôs, enfim, os seis estágios (C's) de implementação do processo de melhoria da qualidade:

1. **Compreensão –** importância de perceber o que significa qualidade;
2. **Compromisso** da alta direção, começando pela definição da política d qualidade;
3. **Competência** – resultado de um plano de formação e também um ponto crítico para a implantação do movimento de melhoria da qualidade de forma metódica;

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Philip Crosby:

Propôs, enfim, os seis estágios (C's) de implementação do processo de melhoria da qualidade:

4. **Comunicação –** para que todos adquiram uma cultura corporativa da qualidade;
5. **Correção –** baseada na prevenção e no desempenho dos processos e dos invíduos;
6. **Continuação –** enfatiza a melhoria da qualidade como um processo natural na organização.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Armand Feigenbaum

"Qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos."

Feigenbaum lança o conceito ***Total Quality Control*** **(Controle Total da Qualidade)**, dando enfoque holístico à qualidade:(Ela não depende apenas da produção, mas de toda a empresa: compras, vendas, pós-vendas, marketing, etc).

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Armand Feigenbaum

Dividiu os fatores que afetam a qualidade em duas categorias distintas:

- ✓ Tecnológicos: máquinas, materiais, insumos e processos;
- ✓ Humanos: tempo e pessoal (considerados como os mais importantes).

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Armand Feigenbaum

E apresenta três passos para a qualidade:

1. **Liderança para a qualidade:** deve ser planejada em termos específicos, guiada para a excelência em lugar da tradicional abordagem com foco nas falhas;
2. **Tecnologia Moderna da qualidade –** o trabalho deve estar livre de erros e deve ser o objetivo de novas técnicas apropriadas. Aquilo que é aceitável hoje em nível de qualidade para um cliente, pode não sê-lo amanhã.

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Armand Feigenbaum

E apresenta três passos para a qualidade:

3. **Compromisso organizacional –** motivação contínua, um modo de vida, um estilho de gerenciamento.

Ele também enumera os 9M's (fatores que afetam a qualidade): Mercados (**Market**); Dinheiro (**Money**); Gerência (**Management**); Pessoas (**Man**); Motivação (**Motivation**); Materiais (**Materials**); Máquinas (**Machines**); Métodos (**Methods**) e Requisitos de Montagem de Produtos (**Mouting products requirements**).

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Armand Feigenbaum

Os 10 princípios da qualidade total:

1) **Total satisfação do cliente;**
2) **Gerência participativa;**
3) **Desenvolvimento de recursos humanos;**
4) **Constância de propósitos;**
5) **Aperfeiçoamento contínuo;**
6) **Gerência de processos;**
7) **Delegação;**

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Armand Feigenbaum

Os 10 princípios da qualidade total:

8) Disseminação de informações;

9) Garantia da qualidade;

10)Não aceitação de erros.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Kaouru Ishikawa

Autor do livro *Guide to Quality Control* (Guia para o controle da qualidade): para ele a qualidade começa e termina com a educação.

"Praticar um bom controle da qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o cliente."

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Principais Teóricos das Teorias da Qualidade e suas contribuições.

Kaouru Ishikawa

Definiu 7 ferramentas que poderiam ser utilizadas por qualquer trabalhador:

Gráfico de Pareto; Diagrama de causa e efeito; Histograma; Folhas de Verificação; Gráficos de Dispersão; Fluxogramas e Cartas de Controle;

É também de sua autoria o CCQ (Círculos de Controle de Qualidade): grupo de empregados voluntários que se reúne periodicamente para decidir e resolver problema que afetam suas atividades comuns no trabalho.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

O **Ciclo PDCA** ou **SDCA,** significa Plan, Do, Check, Action (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Esse método tem a função de garantir que a empresa organize seus processos, não importando a sua natureza.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

Esse ciclo foi criado por **Walter A. Shewart**, na década de 20, mas ele se tornou conhecido quando **William Edward Deming**, um dos gurus da gestão de qualidade, espalhou o conceito pelo mundo.

Por esse motivo, o ciclo PDCA ficou conhecido a partir da década de 1950 como **'Ciclo Deming'**.

Através dessa teoria, cada processo da empresa passa por quatro fases:

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

Planejar (Plan)

Nesta fase são definidos os objetivos de cada processo até chegar ao produto/serviço finais requeridos pelo cliente, levando em consideração a política da empresa.

Baseado nesta política, o planejamento deve ser composto pelos seguintes passos:

Identificação do Problema; Estabelecimento de Metas; Análise do Fenômeno; Análise do Processo; Plano de Ação.

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

Fazer (Do)

Momento em que o plano será executado, assim os indivíduos que participarem da implantação do ciclo PDCA deverão realizar treinamentos de acordo com o método.

Cada processo é realizado, conforme aquilo que foi definido na primeira fase.

Assim são coletados dados para uma análise posterior.

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

Checar (Check)

Com a implantação, os processos são analisados através de ferramentas próprias, para verificar se cada processo cumpre aquilo que foi proposto no planejamento.

É nessa fase que poderão ser encontrados erros ou falhas no processo.

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

Agir (Action)

De acordo com o resultado na etapa **‘checar’**, serão observados as falhas nos processos e se os objetivos foram atingidos, caso contrário, estes devem ser melhorados e as etapas se reiniciam.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ciclo PDCA

Melhoria contínua com o ciclo PDCA

Todo processo de uma empresa é formado por várias ações que por meio dos recursos oferecidos pela instituição se transformam em produtos ou serviços para os clientes.

Com a utilização do ciclo PDCA, cada processo realizado origina-se em um novo processo até que o produto ou serviço chegue ao cliente. Com isso, o ciclo está constantemente se renovando e melhorando, pois cada etapa do processo é analisada.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão de Qualidade

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Histograma

O **Histograma** é uma ferramenta gráfica que auxilia na verificação de frequência de dados que tem por objetivo identificar como determinada amostra está distribuída.

Também conhecido como Gráfico de Distribuição de Frequências, o histograma é representado por um gráfico de barras e a sua visualização auxilia na compreensão de casos, como:

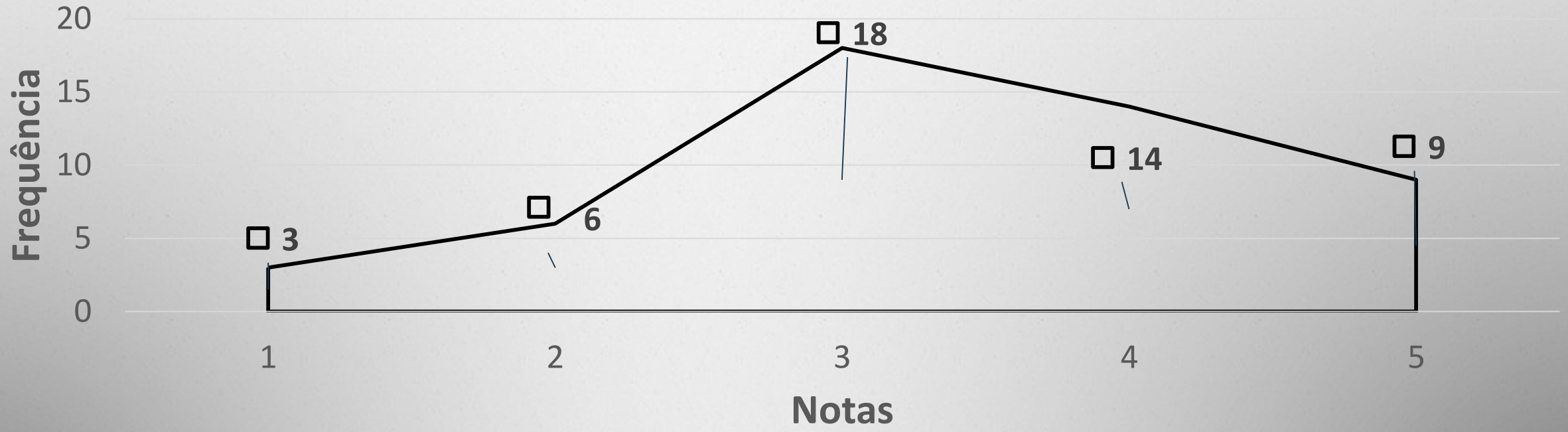
Quantidade de produtos não-conformes; Dispersão das medidas de determinado produto; Entre outros.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Histograma - exemplo



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Diagrama de Pareto?

O **Diagrama de Pareto** é uma ferramenta gráfica que ajuda a identificar a relação causa e consequência/efeito. Sua análise auxilia na identificação dos principais problemas que afetam uma organização e seus processos.

Baseado no princípio de Pareto, desenvolvido inicialmente para estudar a distribuição desigual das riquezas, o guru Joseph Juran implementou o Diagrama de Pareto para explicar que **80% das consequências/efeitos são decorrentes 20% das causas**.

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Exemplo prático – Diagrama de Pareto

A empresa “XPTO serviços especializados” identificou que o número de clientes insatisfeitos (consequência/efeito) com o serviço prestado aumentou drasticamente. Para isto, ela elaborou uma pesquisa, questionando os clientes sobre os motivos (causas).

Foram tabulados os seguintes dados.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Causas de insatisfação		
Principais causas apontadas (Clientes)	**Percentual**	**Frequência Acumulada**
Não atendeu ao prazo	70%	70%
Preço	10%	80%
Serviço não atendeu as necessidades	10%	90%
Atendimento pós-venda	5%	95%
Atendimento não cordial	5%	100%

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Diagrama de Ishikawa?

É uma ferramenta útil para identificar as causas-raízes de um determinado problema.

Também conhecido como **Diagrama Espinha de Peixe** devido ao seu formato semelhante a espinha de um peixe, o diagrama de Ishikawa é uma ótima alternativa para estudar com profundidade as causas de um efeito negativo, levantando todas as possíveis variáveis que influenciam o resultado não esperado.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Diagrama de Ishikawa?

Para elaboração do diagrama, é necessário levantar categorias macros para assim tentar encontrar as causas de um problema relacionado a cada categoria definida.

Por exemplo, em alguns momentos os gestores podem achar que a causa de um problema na linha produtiva seja o maquinário produtivo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Diagrama de Ishikawa?

A categoria macro é maquinário, as sub causas seriam a capacidade produtiva das máquinas; as máquinas são antigas e entre outros elementos.

Comumente, também são realizadas reuniões de equipe com *brainstorming* para levantar todas as possíveis causas e assim montar o diagrama para o problema encontrado.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Exemplo prático – Diagrama de Ishikawa

A empresa "XYZ móveis" percebeu que o tempo de confecção do produto final aumentou muito nos últimos dias. Para piorar, muitos prazos de entrega não estavam sendo cumpridos.

Diante desta situação, o Diretor Geral resolveu reunir outros diretores para juntos elaborarem um diagrama com as possíveis causas. Na reunião eles conseguiram reunir 4 categorias de causas, que eles chamaram de: **Pessoas; Fornecedores; Infraestrutura; Maquinário.**

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Exemplo prático – Diagrama de Ishikawa

Dentro destas 4 categorias, eles elegeram diversas causas. Para filtrar as causas levantadas, eles classificaram as de maior impacto:

Categoria	Causas principais
Pessoas	Muitos colaboradores novos e sem treinamento
Fornecedores	Fornecedores erram constantemente na quantidade dos pedidos
Infraestrutura	Pelo menos duas vezes por mês, acaba a energia Isso afeta todo o process produtivo
Maquinário	Maquinário de produção antigo e com pouca capacidade de produtiva

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Ferramentas de Gestão da Qualidadae

Logo o **diagrama de Ishikawa** desta relação de causa e efeito ficou da seguinte maneira:

