



PROFESSOR (A):

Jorge Augusto



CONTEÚDO:

**Perspectiva Estratégica da
Qualidade**



DATA:

23/09/2020



Componente Operacional no Conceito da Qualidade

A concepção operacional da qualidade, assim, centra-se no empenho pela melhoria do processo produtivo. Dois conjuntos de procedimentos são típicos nesse esforço:

- As ações de controle e
- As melhorias do processo de produção.

Cada um deles gerou formas específicas de gerenciamento.



Componente Operacional no Conceito da Qualidade

Ações de Controle:

Tanto a postura punitiva quanto a evidência dos bons empregados requer um acompanhamento de perto do desempenho das pessoas.

Essa forma de produzir qualidade tem vantagens e restrições.



Componente Operacional no Conceito da Qualidade

Ações de Controle:

Vantagens das ações de controle

- **Obtenção de resultados rápidos.** Particularmente quando ocorrem anormalidades que precisam ser rapidamente corrigidas, como o desvio de materiais da fábrica.
- **Exigência da cultura local.** Funcionários que preferem a processos de gestão participativa versus os que preferem atuar sob a hierarquia bem caracterizada.
- **A formação da mão de obra pode exigir disciplina.** Adoção de rígidos esquemas de planejamento e execução das atividades, o que inclui, sobretudo, controle permanente das ações da mão de obra.



Componente Operacional no Conceito da Qualidade

Ações de Controle:

- O controle não agrega valor ao processo produtivo.
- Ações de controle costuma ser compulsório. Trata-se de um expediente extremo para fazer funcionar um processo produtivo de forma adequada.
- Todo controle custa caro. O controle, na verdade, só existe se estiver associado a procedimentos que precisam estar acionados permanentemente – incorrendo em custos, em geral, elevados.
Exemplo controle do trânsito: Guardas e ou conscientização



Gerenciamento Baseado em Controle.



Gerenciamento Baseado em Controle

Pressupõe a figura de um gestor onipresente. Algo do tipo “o primeiro a chegar, o último a sair”.

Trata-se de um profissional que conhece todos os procedimentos funcionais da fábrica; conhece a forma de operar cada equipamento; acompanha o modo de agir de cada subordinado. Está sempre atento, sempre presente, sempre vigilante.

Costuma passar por cima dos níveis hierárquicos intermediários (como os supervisores) para chamar a atenção de cada operário individualmente.

É considerado capaz de fazer qualquer coisa, em qualquer lugar e de substituir qualquer pessoa. ➡ TENTA FAZER TUDO ➡ É ESTRESSADO



Desenvolvimento de Ferramentas de Melhoria do Processo Produtivo.



Desenvolvimento de Ferramentas de Melhoria do Processo Produtivo

As ferramentas mais conhecidas podem ser agrupadas em três classes, representativas da evolução histórica do esforço para aplicar efetivamente a qualidade nas empresas:

1. Ferramentas tradicionais;
2. Derivadas das estruturas dos sistemas produtivos propostas na época e
3. Ferramentas da qualidade direcionadas para o atendimento ao consumidor via melhorias de processo.



Desenvolvimento de Ferramentas de Melhoria do Processo Produtivo

As primeiras ferramentas destinam-se mais a conhecer o processo produtivo.

Já as ferramentas centradas no consumidor buscou o direcionamento da organização para atender ao mercado por meio de melhorias implementadas no processo produtivo – com evidente impacto no produto.

Essas ferramentas partem do princípio de que a otimização do processo não é um fim em si mesma, mas um meio de ampliar o pleno atendimento ao consumidor – este, sim, objetivo básico da organização.



Gerenciamento Operacional.



Gerenciamento Operacional

Espera-se que a ação da gestão operacional esteja voltada para a otimização do processo, sendo a minimização de custos uma fase preliminar a ser ultrapassada.

Estratégias utilizadas pelo gerenciamento operacional:

1. Estratégias de organização do processo para a qualidade,
2. Estratégias de envolvimento dos recursos humanos,
3. Estratégias de planejamento do processo para a qualidade,
4. Estratégias de produção da qualidade no processo.



Gerenciamento Operacional

1. Estratégias de organização do processo para a qualidade:

Esforço de organizar, da forma mais adequada possível, as ações usuais de produção com vistas à produção da qualidade. Exemplos

- (a) Ordenação do processo produtivo(Kanban e o justin-time);
- (b) Nova estrutura para o processo produtivo, como a reprodução nos setores do modelo de relações externas da empresa, o estabelecimento de corrente única do fornecedor ao cliente e a adoção de fluxos contínuos de produção;
- (c) Desenvolvimento de novas estruturas internas nos setores;
- (d) Reorganização do espaço físico e
- (e) Acesso e a utilização de equipamentos, contexto em que se desenvolveu o programa de Manutenção Produtiva Total.



Gerenciamento Operacional

2. Estratégias de envolvimento dos recursos humanos:

Estas estratégias incluem as técnicas de motivação à qualidade bem como os modelos de formação e qualificação da mão de obra, que envolvem os mais diferentes modelos de treinamento.



Gerenciamento Operacional

3. Estratégias de planejamento do processo para a qualidade:

Como princípio geral de planejamento, estas estratégias visam puxar o processo a partir da demanda.

Esse princípio introduziu uma nova sistemática de produção à qual estratégias como o kanban adequaram-se com perfeição.

Esta sistemática, por sua vez, criou instrumentos próprios, como a redução do tamanho dos lotes, os chamados processos contínuos de produção e a redução de estoques.



Gerenciamento Operacional

4. Estratégias de produção da qualidade no processo:

Estas estratégias buscavam inserir a qualidade nas atividades de processo e em todos os elementos que o compõem.

O programa zero defeito e os programas de eliminação de erros são exemplos destas estratégias.



A Gestão Tática da Qualidade.



A Gestão Tática da Qualidade

O nível tático sempre foi entendido como um modelo intermediário de gerenciamento – algo que ficasse no meio do caminho entre o ambiente operacional e o contexto estratégico.

A gestão tática é a que trata de decisões que viabilizam o direcionamento estratégico da organização.

O processo produtivo e as ações a ele associadas compõem, em geral, a gestão operacional.



A Gestão Tática da Qualidade

Níveis de Decisões por Área

| Áreas | Visão Operacional | Visão Tática | Visão Estratégica |
|--------------------|---|------------------------------|---|
| Administrativa | Distribuição de espaço físico | Ações de terceirização | Política de qualificação de pessoal |
| Comercial | Agenda de visitas aos clientes | Níveis de vendas por região | Participação da empresa no mercado |
| Processo Produtivo | Desempenho dos equipamentos e face das especificações do fabricante | Níveis de custo de operações | Política de aquisição e substituição de equipamentos |
| Financeira | Lançamento de informações contábeis | Controle de capital de giro | Volume de investimento em face das necessidades de mercado e da capacidade de endividamento |
| Qualidade | Controle de defeitos | Motivação à qualidade | Diferenciação de produtos |



Métodos Quantitativos E Modelos Estatísticos.



Métodos Quantitativos e Modelos Estatísticos

O uso da estatística como instrumento de avaliação da qualidade em nível de processos foi introduzido no começo do século XX, a partir dos chamados gráficos de controle, modelo concebido por Walter A. Shewhart.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o Controle Estatístico da Qualidade teve grandes avanços, sobretudo em termos da consolidação das inspeções por amostragem.

Estes mecanismos – o Controle Estatístico de Processos e a chamada Avaliação da Qualidade por Inspeção e Amostragem – são considerados os instrumentos mais importantes do Controle Estatístico da Qualidade.



Métodos Quantitativos e Modelos Estatísticos

Controle estatístico de processos

Os mecanismos do Controle Estatístico de Processos (CEP) envolvem técnicas que analisam as alterações no processo produtivo, de modo a determinar sua natureza e a frequência com que ocorrem.

A análise dessas alterações é feita por mensuração de variáveis fundamentais do processo ou do número de defeitos por peças ou grupo de peças, ou, ainda, do número de peças defeituosas por amostra, expresso em termos absolutos ou relativos.



Métodos Quantitativos e Modelos Estatísticos

Inspeção e amostragem

A Avaliação da Qualidade por Inspeção e Amostragem são capazes de gerar uma análise da qualidade dos produtos e, por extensão, dos processos que os geram.

Além disso, os resultados servem de base para decisões que afetam a atividade produtiva, como, por exemplo, quanto à determinação de quais ações corretivas e preventivas devem ser implementadas para garantir níveis aceitáveis da qualidade.

O objetivo da inspeção por amostragem é reduzir custos de inspeção por avaliar uma quantidade menor de peças.



Gestão da Qualidade com base em Indicadores.



Gestão da Qualidade com base em Indicadores

De modo bastante amplo, pode-se definir um indicador da qualidade como uma **informação bem-estruturada** que avalia componentes importantes de produtos, serviços, métodos ou processos de produção.

Na definição dos indicadores há dois conjuntos de informações que devem ser observados:

- suas características básicas e essenciais,
- os componentes que integram sua estrutura.



Gestão da Qualidade com base em Indicadores

Características essenciais de um indicador

- Todo indicador é definido em bases quantitativas.
- Todo indicador avalia, de forma direta ou não, o impacto do produto final sobre o consumidor.



Gestão da Qualidade com base em Indicadores

Características básicas de um indicador:

- Expressar a avaliação feita de forma simples.
- Expressam uma avaliação direta.
- Expressam uma avaliação atual.
- Ser compreendidos por todos.
- Adequação à situação, ao contexto e à organização onde será usado.
- Utiliza informações já disponíveis.
- Ser representativos.
- Representados por dispositivos de rápida visualização e compreensão, como imagens de histogramas ou outros gráficos de barras.
- Priorizam o processo que os gerou.



Envolvimento das Pessoas no Esforço pela Qualidade.



Envolvimento das Pessoas no Esforço pela Qualidade

O esforço para criar e consolidar um efetivo envolvimento das pessoas no esforço de desenvolvimento e operação das organizações sempre existiu e sempre existirá.

De fato, sempre se considerou que *“o ser humano é um componente fundamental nas organizações. Sempre foi assim. Sempre será. O ser humano é o único recurso capaz de transformar as organizações. Sempre foi assim. Sempre será”* (PALADINI, 2010).



Envolvimento das Pessoas no Esforço pela Qualidade

- Há quem diga que os recursos humanos são complicados e que envolvê-los em um processo de motivação ao trabalho, por exemplo, é uma tarefa quase impossível.
- Há quem diga o contrário: é sempre muito simples mover pessoas em uma determinada direção.

É possível que ambos os comportamentos estejam equivocados: o ser humano é apenas um recurso com características próprias e que deve ser visto como tal. Mas uma coisa é certa:

“Lidar com recursos humanos é o maior desafio gerencial, inclusive da Gestão da Qualidade”



Envolvimento das Pessoas no Esforço pela Qualidade

A essência dos processos de envolvimento de pessoas refere-se à determinação de dois conjuntos de interações:

1. As interações entre a organização e as pessoas e
2. As interações entre as pessoas.



Envolvimento das Pessoas no Esforço pela Qualidade

A estrutura que rege essas interações é construída na forma de relações estabelecidas entre a organização – via os níveis e as estruturas que a representam – e as pessoas e, simultaneamente, entre as próprias pessoas – via setores, áreas, departamentos, equipes; enfim, quaisquer agrupamentos (formais ou não) que compõem os diversos ambientes de trabalho.

A concepção, o desenvolvimento, o gerenciamento e a avaliação desse conjunto de relações são, por excelência, formatados a partir de decisões táticas.



A Transição para a Dimensão Estratégica da Qualidade.



A Transição para a Dimensão Estratégica da Qualidade

A visão estratégica da qualidade pode ser conceituada como a constatação de que a qualidade tem impacto decisivo na sobrevivência da organização. A sobrevivência depende de fatores externos à própria organização.

Por isso, a dimensão estratégica da qualidade implica a priorização dos esforços de pessoas e setores para o pleno atendimento do ambiente onde a empresa se insere.

Este ambiente vai além do mercado consumidor que hoje a organização alcança, incluindo a sociedade como um todo – de onde, em última análise, sairão potenciais consumidores que garantirão a sobrevivência da organização no futuro.



A Transição para a Dimensão Estratégica da Qualidade

A transição dos conceitos operacionais e táticos da qualidade para uma dimensão estratégica ocorreu ao longo de três momentos bem caracterizados: **alteração de visões e concepções; a qualidade sob pressões e qualidade, a transição crítica.**

A alteração na concepção do que deveria ser marketing e de como a qualidade estaria a ele relacionada.

Já as duas etapas seguintes, que envolvem o conceito de marketing, não dependeram de decisões, mas foram, antes, decorrências dos ambientes de concorrência em que as organizações de uma hora para outra se viram inseridas.



A Concepção Estratégica da Qualidade.



A Concepção Estratégica da Qualidade

A noção da qualidade, em termos estratégicos, é definida a partir de pressupostos básicos como:

- Um novo conceito,
- Uma nova visão,
- Um novo conjunto de diretrizes
- Um novo conjunto de métodos

O conceito estratégico, assim, dá origem a três novos componentes. E são estes três aspectos – visão, princípios e métodos – que determinam a dimensão estratégica da qualidade.



A Concepção Estratégica da Qualidade

Um novo conceito: A gestão estratégica da organização é a gestão que trata dos meios de garantir a sua sobrevivência.

Uma nova visão: A qualidade desempenha um papel fundamental na sobrevivência das organizações, possuindo, assim, uma dimensão estratégica bem caracterizada.

Um novo conjunto de diretrizes: A dimensão estratégica da qualidade criou novas formas de atuação das organizações que, por sua vez, alteraram suas normas usuais de operação.

Um novo conjunto de métodos: A dimensão estratégica da qualidade requer métodos próprios, muito diversos daqueles com os quais a organização estava acostumada a utilizar.



O Impacto do Conceito Estratégico da Qualidade para as Pessoas.



O Impacto do Conceito Estratégico da Qualidade para as Pessoas

O conceito estratégico da qualidade pode perfeitamente ser aplicado às pessoas. Há pelo menos duas razões para tanto:

1. As pessoas podem facilmente ser vistas como organizações. Quando desenvolvem atividades autônomas ou quando realizam atividades sob algum vínculo empregatício.
2. Os conceitos da qualidade aplicados às organizações podem ser aplicados às pessoas. Parte porque há muita similaridade entre a ação institucional das organizações e a ação profissional das pessoas; parte porque os objetivos da qualidade que são definidos para as organizações podem também ser considerados objetivos da qualidade para as pessoas.



Muito obrigado.

Até a próxima.



Prof. Jorge Augusto Costa

E-mail: jct.jac2705@gmail.com

Celular: 86 9.9851-5570 TIM WhatsApp e Telegram



Solução da Atividade

Perspectiva Estratégica da

Qualidade



Atividade – Perspectiva Estratégica da Qualidade

1. Qual o significado do envolvimento das Pessoas no esforço pela Qualidade?

Solução.

O esforço para criar e consolidar um efetivo envolvimento das pessoas no esforço de desenvolvimento e operação das organizações sempre existiu e sempre existirá.

De fato, sempre se considerou que “o ser humano é um componente fundamental nas organizações. Sempre foi assim. Sempre será. O ser humano é o único recurso capaz de transformar as organizações. Sempre foi assim. Sempre será” (PALADINI, 2010).

“Lidar com recursos humanos é o maior desafio gerencial, inclusive da Gestão da Qualidade”



Atividade – Perspectiva Estratégica da Qualidade

2. Defina o que é sistema..

Solução.

Conjunto de elementos inter-relacionados e interdependentes em interação constante reunidos com o objetivo de atingir um fim comum.

Conjunto complexo de elementos em interação; essa interação significa que os elementos estão em relações, de modo que o comportamento de um elemento qualquer é diferente de seu comportamento em qualquer outra relação que estabeleça



Atividade – Perspectiva Estratégica da Qualidade

3. Conceitue o termo gestor de processos caracterizando suas principais incumbências..

Solução.

Gestor de processos; pessoa que se encarregue de acompanhar, supervisionar, coordenar e controlar os processos produtivos, sua sequência, resultados obtidos, corrigindo os erros detectados e prevenindo sua recorrência.

O gestor de processos será a pessoa encarregada de articular harmoniosamente todas as ações empresariais.



Muito obrigado.

Até a próxima.



Prof. Jorge Augusto Costa

E-mail: jct.jac2705@gmail.com

Celular: 86 9.9851-5570 TIM WhatsApp e Telegram