

QUALIDADE – Noções iniciais

- Questões de qualidade e gerenciamento de qualidade são preocupações frequentes em países desenvolvidos.
- Nos EUA, 1/3 daquilo que se faz nas empresas consiste em corrigir erros, reescrever documentos, descartar ou reprocessar bens industrializados, responder as reclamações de clientes e assim por diante.
- A maior parte do planejamento da qualidade nas empresas tem sido feita por amadores, pessoas não preparadas para esse fim: pessoas que desconhecem metodologias, habilidades e ferramentas.
- A experiência tem mostrado que transformar amadores em profissionais de qualidade é melhor que contratar consultores.

Princípio de Pareto - “poucos mas vitais, muitos e triviais”

Fenômeno de que, em qualquer população que contribui para um efeito comum, um número relativamente pequeno de contribuintes responde pela maior parte do efeito.

Exemplo:

Os homens de marketing têm constatado que cerca de 80% do volume total de vendas vem cerca de 20% dos clientes. Esses clientes “poucos mas vitais” são muitas vezes chamados de clientes-chave.

Algumas definições de qualidade

Existem várias definições para qualidade:

Qualidade é:

- Conformidade às especificações ou a padrões (um **alvo estático**).
- Conformidade às necessidades dos clientes (um **alvo dinâmico**).

A meta deve ser a satisfação dos clientes, ao invés da conformidade às necessidades declaradas.

Premissa importante:

Um **planejamento de qualidade** consiste em dois momentos, no mínimo:

- a) Estabelecer metas
- b) Estabelecer os meios necessários à realização dessas metas.

O **Controle de qualidade** trata da execução dos planos, da condução das operações de forma a atingir as metas de qualidade. Inclui monitoramento das operações de forma a detectar as diferenças entre o desempenho real e as metas (essas diferenças, às vezes, são chamadas de “variâncias”).

Por que as metas de qualidade são, modernamente, consideradas um alvo móvel ?

Novas tecnologias, novos concorrentes, alterações sociais, ameaças e oportunidades decorrentes de mudanças de conjuntura...por esse motivo qualidade não pode se resumir ao cumprimento de normas e padrões.

Hierarquia de metas de qualidade (essa própria divisão é parte do planejamento de qualidade) Tendem a assumir a forma de pirâmides. No pico estão umas poucas metas, todas de primordial importância. Essas metas então se dividem em metas secundárias, terciárias e assim por diante. A quantidade de metas se multiplica à medida em que essa divisão progride em direção aos níveis mais baixos da hierarquia.

Uma fórmula genérica simples para medir qualidade

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{Frequência das deficiências}}{\text{Oportunidade para deficiências aparecerem}}$$

Frequência das deficiências: assume formas como números de defeitos, número de erros, horas de repetição de trabalho, custo em dinheiro da má qualidade, etc.

Oportunidade para deficiências: número de unidades produzidas, total de horas trabalhadas, valor em dinheiro das vendas, número de unidades de serviço.

A **precisão de um sensor de qualidade** é uma medida da sua capacidade para reproduzir seus resultados em testes repetidos ___dinobrasilis.pro.br

A **exatidão de um sensor** é o grau até o qual ele conta a verdade.
(Sensores humanos são piores que sensores tecnológicos, por quê ?)

Dois exemplos de medidas de qualidade em serviços e o quanto são complexas:

1 – Um jornalista inglês visitando um parque de diversões da Disney, mediu como seu tempo era gasto. Ele chegou aos seguintes dados:
Esperando em filas: 110 minutos
Caminhando entre as atrações: 28 minutos
Nas atrações: 12 minutos

Note que o jornalista criou uma nova medida pra aferir qualidade do serviço do Parque de Diversões. As conclusões resultantes são de interesse dos gerentes do parque bem como do público.

2 – Durante muitos anos a indústria hospitalar tinha apenas uma vaga idéia da extensão dos erros no processo de medição de pacientes. Todos os hospitais tinham regras exigindo que as enfermeiras reportassem prontamente os erros de medicação ao administrador do hospital. Entretanto, em muitos hospitais as enfermeiras haviam aprendido que, quando faziam esses relatórios, muitas vezes se expunham a culpas injustificadas. Por isso, deixaram de fazê-los. Um estudo realizado por um perito não pertencente à indústria mostrou que (a) cerca de 7 por cento das medicações envolviam erros, alguns bastante sérios e, (b) o grosso dos erros se relacionava ao controle gerencial, portanto dos médicos e não das enfermeiras.

Note nesse caso a importância do “sensor” (neste caso, enfermeira) – sensores tecnológicos são notoriamente mais precisos do que sensores humanos.

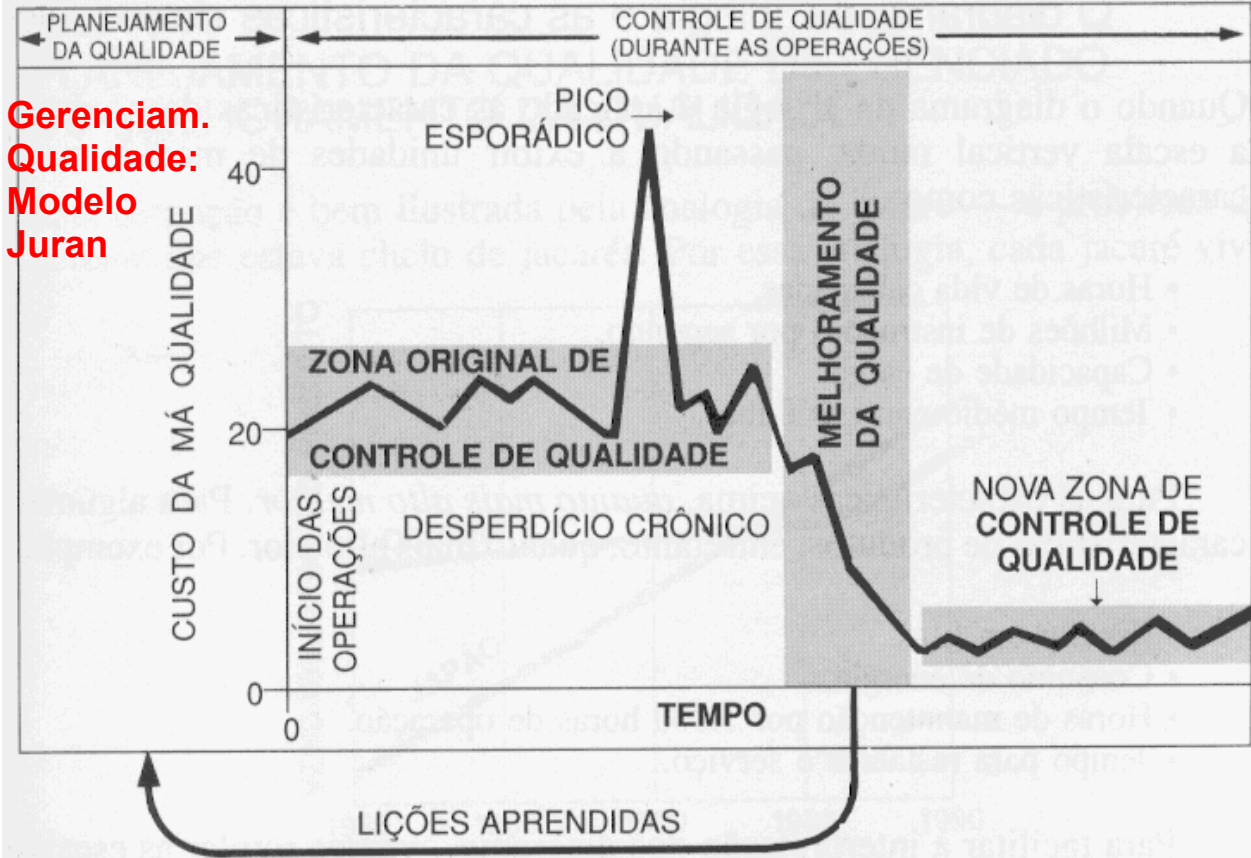
Esse caso sugere que é necessário:

- (i) providenciar uma revisão do plano de coleta de dados
- (ii) abordar a ocorrência de erros de forma construtiva evitando condenações imediatas
- (iii) quando pedir aos funcionários que atuem como sensores, tome providências com base nos relatórios obtidos ou explique porque não o fez.

Modelo Juran: descreve em três processos, o tratamento recomendado para gerência de qualidade:

Planejamento
Controle
Melhoramento

Planejamento	Controle	Melhoramento
<p>Estabelecer metas. Identificar clientes e determinar suas necessidades. Desenvolver características dos produtos que atendam as necessidades dos clientes. Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto. Estabelecer controles do processo, transferir os planos para as forças operacionais.</p>	<p>Avaliar o desempenho real. Comparar o desempenho real com as metas de qualidade. Agir sobre a diferença.</p>	<p>Este processo consiste em elevar o nível de qualidade a um grau sem precedentes. Estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento da qualidade. Identificar os projetos de melhoramento. Estabelecer as equipes e prover recursos para o melhoramento. Estabelecer controles para manter os ganhos de qualidade alcançados.</p>



Gerenciam.
Qualidade:
Modelo
Juran

Figura 1-7 — O diagrama da Trilogia de Juran.

Adaptado de JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto. São Paulo: Thomson, 1992

eixo Y: custo da má qualidade (tudo que está acima de zero representa deficiências)
eixo X: tempo

Os planejadores determinam quem são os clientes e quais são suas necessidades. A seguir, eles desenvolvem projetos de produtos, e processos capazes de atender a essas necessidades. Então os planejadores passam os planos para as forças operacionais. A tarefa das forças operacionais é de executar os processos e produzir os produtos. Note que o controle de qualidade é incapaz de “zerar” as falhas mas controlá-la a um **nível planejado**.

JURAN (1992) define **metas táticas de qualidade** como metas tradicionais voltadas a produtos e processos enquanto **metas estratégicas de qualidade** são aquelas ligadas mais diretamente ao plano de negócios da empresa. As “metas estratégicas” representam um acréscimo em relação às “metas táticas” e repercutem profundamente sobre o planejamento da empresa que passa a visar a qualidade máxima como uma prioridade.

O estabelecimento de metas estratégicas de qualidade reduz a autonomia gozada pelas divisões autônomas e pelos departamentos funcionais. Por quê ?