





Controle de Qualidade Total

Wellington Camargo



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação a Distância

**Curitiba-PR
2011**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – PARANÁ –
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola
Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino – PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração – PROAD

Prof. Paulo Tetuo Yamamoto
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e
Inovação - PROEPI**

Profª Neide Alves
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e
Assuntos Estudantis – PROGEPE**

Prof. Carlos Alberto de Ávila
**Pró-Reitoria de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional – PROPLADI**

Profª Mara Christina Vilas Boas
Chefe de Gabinete

Prof. José Carlos Ciccarino
Diretor Geral de Educação a Distância

Prof. Ricardo Herrera
**Diretor Administrativo e Financeiro de
Educação a Distância**

Profª Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado
Diretora de Ensino de Educação a Distância

Profª Cristina Maria Ayroza
**Coordenadora Pedagógica de Educação a
Distância**

Profª Monica Beltrami
Coordenadora do curso

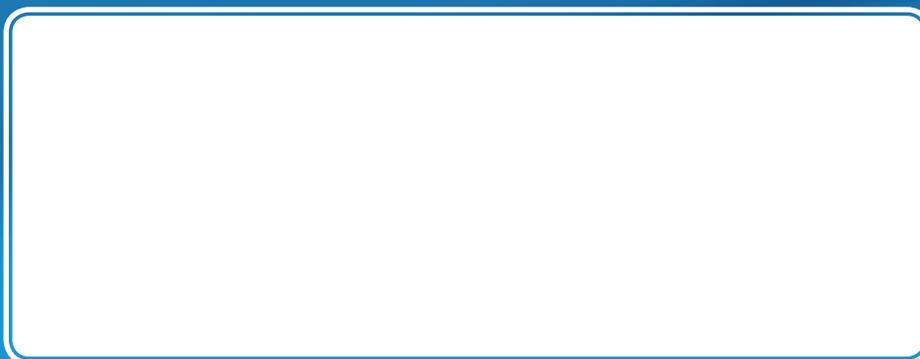
Adriana Bello
Cassiano Luiz Gonzaga da Silva
Karmel Louise Pombo Schultz
Rafaela Aline Varella
Assistência Pedagógica

Profª Ester dos Santos Oliveira
Idamara Lobo Dias
Lídia Emi Ogura Fujikawa
Profª Linda Abou Rejeili de Marchi
Luara Romão Prates
Revisão Editorial

Goretti Carlos
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná



Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2010

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Sumário

Palavra do professor-autor.....	13
Aula 1 - História da qualidade	15
1.1 A evolução da qualidade	15
Aula 2 - Conceitos da qualidade	19
2.1 Vamos conhecer?	19
2.2 Enfim, o que é QUALIDADE TOTAL?	21
Aula 3 - O “por que” da qualidade total	23
3.1 Por que a Qualidade total?	23
Aula 4 - Preceitos da qualidade	25
4.1 – Os primeiros quatro preceitos da qualidade.....	25
Aula 5 - Preceitos da qualidade - continuação.....	29
Aula 6 - Estratégias aplicadas à qualidade total.....	33
6.1 - Estratégias	33
Aula 7 - Controle da “qualidade total”.....	37
7.1 - Surgimento	37
Aula 8 - Gestão da qualidade total.....	41
8.1 Planejamento.....	42
8.2 Principais vantagens do Planejamento Estratégico:	44
Aula 9 - Gestão da qualidade total - continuação	47
9.1 Organização	47
9.2 Controle	47
9.3 Liderança.....	48
9.4 Sistema Toyota de produção - STP	48
Aula 10 - Just-in-time (JIT).....	51
10.1 O que é Just-in-time?	51
Aula 11 - O porquê da “qualidade”	55
11.1 - Planejamento da qualidade.....	56
Aula 12 - Missão e visão	59
12.1 Missão em uma organização.....	59
12.2 Visão em uma organização	60
12.3 Ícones do planejamento da qualidade.....	60
Aula 13 - Ícones do planejamento da qualidade	63
13.1 Desenvolver os processos.....	63
13.2 Desenvolver controles	63

13.3 Nível Estratégico (liderança)	64
13.4 Processos no planejamento da qualidade total	65
Aula 14 - Elementos do processo	67
14.1 – Processo	67
Aula 15 - Normas de qualidade.....	71
15.1 Normas ISO	72
15.2 Principal norma - qualidade	72
Aula 16 - Qualidade ambiental e processo de certificação	75
16.1 Processo de certificação	77
Aula 17 - Ferramentas de gestão da qualidade	79
17.1 Programa 5 S – Uma poderosa ferramenta da qualidade	80
Aula 18 - Programa 5S	83
Aula 19 - Programa 5S - Seiri - Seiton - Seiso.....	87
19.1 - Seiri.....	87
19.2 Seiton.....	88
19.3 - Seiso	89
Aula 20 - Programa 5S - Seiketsu e Shitsuke	91
20.1 - Seiketsu.....	91
20.2 - Shitsuke	92
20.1 Autodisciplina a seu favor	93
Aula 21 - Programa 5S - implantação e controle	95
21.1 Aspectos Iniciais.....	95
21.2 - Controle / Auditoria.....	97
Aula 22 - O método “Deming”	99
Aula 23 - Shewhart / Deming - O ciclo PDCA.....	103
23.1 O ciclo PDCA	104
Aula 24 - O ciclo PDCA - “executar, verificar e agir”	107
24.1 Executar (DO)	107
24.2 Verificar (CHECK).....	107
24.3 Agir (ACT)	108
24.4 Considerações sobre o PDCA.....	108
Aula 25 - Os clientes - dimensões das exigências.....	111
25.1 - As principais exigências	111
25.2 - Cliente interno	112
Aula 26 - Conceito da pirâmide de Maslow	115
26.1 – Pirâmide das necessidades humanas	115
26.2 - Os colaboradores nas organizações	116
26.3 O Ciclo da Qualidade Interna	117

Aula 27 - O cliente.....	119
27.1 – Cliente externo.....	119
Aula 28 - Fornecedores.....	123
28.1 Função COMPRA.....	125
Aula 29 - Clientes internos.....	127
29.1 Endomarketing.....	128
Aula 30 - Qualidade pessoal.....	131
30.1 Padrões de desempenho da qualidade pessoal.....	131
30.2 - Desenvolvimento pessoal.....	132
Referências.....	135
Atividades autoinstrutivas.....	139
Currículo do professor autor.....	149



Palavra do professor-autor

Olá Pessoal!

Sejam bem - vindos ao curso Técnico em Segurança do Trabalho. Convido vocês a fazerem uma viagem pelo mundo da "Qualidade". Tudo o que fazemos na vida tem um motivo. Porém para que possamos atingir nossos objetivos e colher bons frutos, devemos sempre regar as sementinhas da: dedicação, perseverança e responsabilidade.

É fundamental a você futuro Técnico em Segurança do Trabalho dominar os conceitos e conhecer as ferramentas administrativas da Qualidade que aqui serão apresentadas.

Nessa disciplina você verá a evolução da qualidade ao longo dos anos, através de informações e técnicas que proporcionarão a capacidade de desenvolver sua atividade profissional com maestria.

Atenção! O acesso à informação atualmente é muito fácil, e com isso aumenta o nível de exigência das pessoas seja em qualquer área em que você atuará. No campo organizacional é notória a concorrência cada vez mais acentuada e por isso sobrevive no mercado à empresa que mostrar competitividade e competência no seu negócio.

Nesta nossa viagem iremos percorrer caminhos e parar por estações como: Princípios da Qualidade, Gestão e Planejamento e algumas Ferramentas da Qualidade, e passo a passo você irá se familiarizar com o tema e aprender técnicas para aplicar em suas atividades.

Vamos falar também um pouquinho dos "clientes", que são a razão da existência das empresas. Não somente os consumidores, mas você também conhecerá o cliente interno, elemento importantíssimo na colaboração do sucesso de qualquer organização. O que eles esperam e como atender suas necessidades. E ao final iremos conhecer um pouquinho algumas ferramentas, informações e técnicas para a qualidade pessoal.

Desejo a todos um ótimo curso.

Prof. Wellington Camargo



Aula 1 - História da qualidade

Acomode-se confortavelmente, e se concentre para que você possa assimilar o nosso conteúdo. Vamos iniciar nossa viagem!

Nesta aula faremos a abertura do tema “Qualidade Total”, em que você terá informações de como se desenvolveu a qualidade ao longo dos anos, além de conhecer quem é considerado o “Pai da Qualidade Total”, e ao concluirmos o conteúdo da aula, você saberá coisas interessantes a respeito.



Figura 1.1 – Qualidade

Fonte: <http://espaco-qualidade.blogspot.com>

1.1 A evolução da qualidade

Vamos começar conhecendo as origens, para entender um pouquinho de como a “qualidade” foi sendo exigida cada vez mais pelas pessoas ao longo do tempo.

No século XIX a utilização e aplicação real da qualidade total pelos gestores era apenas uma ferramenta de simples controle nos processos e aplicados geralmente em indústrias. Na prática era um simples monitoramento efetuado por gerentes e supervisores das fábricas sobre o processo de produção.

Naqueles tempos, os produtos não tinham tantos cuidados técnicos e o foco do monitoramento e controle recaía de forma significativa sobre os funcionários.

Com isto a questão “qualidade”, era tratada de forma simples e a aplicação de conceitos era muito falha. Era comum o produto ser lançado e oferecido aos clientes com um *kit* de manutenção.

Perceberam? Aí estavam surgindo às primeiras exigências dos clientes, e com este *kit* os próprios clientes consertavam os defeitos que os produtos apresentavam, mesmo que fossem defeitos de fabricação.

Após isso, surgiu a opção para os consumidores e clientes em terem o auxílio de empresas técnicas para o conserto do produto, ou seja, representavam as empresas de assistência técnica que conhecemos atualmente.

Na década de 20, o Dr. W Edwards Deming, em visita a algumas empresas verificou que estas realizavam inspeção nos produtos somente ao final do processo, para identificar erros. Na sua visão, aquele procedimento estava incorreto, pois era apenas uma ação corretiva e não preventiva gerando custos maiores. Logo a seguir, Dr. Deming conheceu Walter A. Shewhart, engenheiro do departamento de controle de qualidade da empresa americana *Western Electric* que foi o precursor na identificação da causa de variações nos processos de produção e desenvolveu métodos estatísticos que permitiam o controle das variações do produto. (SASHKIN e KISER, 1994).

Nos anos de 30 a 40, Deming se dedicou ao aperfeiçoamento e aplicação prática de suas concepções. E com isto desenvolveu uma das bases mais solidificadas e utilizadas até os dias de hoje, no que se diz respeito a “QUALIDADE”. O ciclo PDCA, ou ciclo Deming.



Para saber mais sobre Deming,
consulte o site:
[http://producao.tripod.com/
edicao1/deming.html](http://producao.tripod.com/edicao1/deming.html)

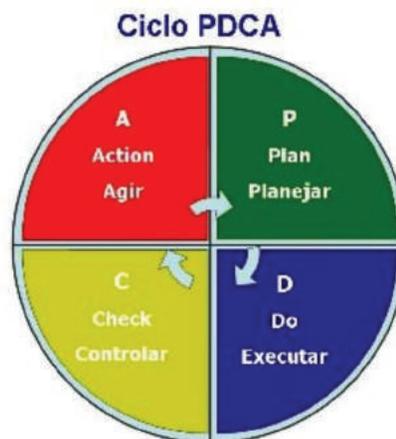


Figura 1.2 – O ciclo PDCA
Fonte: <http://ingridsavitry.blogspot.com>

Após a II Guerra mundial, o Japão na necessidade de se reconstruir iniciou um processo de revitalização industrial. Seus produtos tinham reputação de “péssima qualidade” e para a indústria japonesa ser competitiva no mercado internacional precisava oferecer produtos competitivos e com qualidade.

Em visita ao Japão, o Dr. Deming ao final da década de 40 divulgou suas ideias a engenheiros e técnicos, mas também conseguiu disseminá-las aos empresários japoneses.

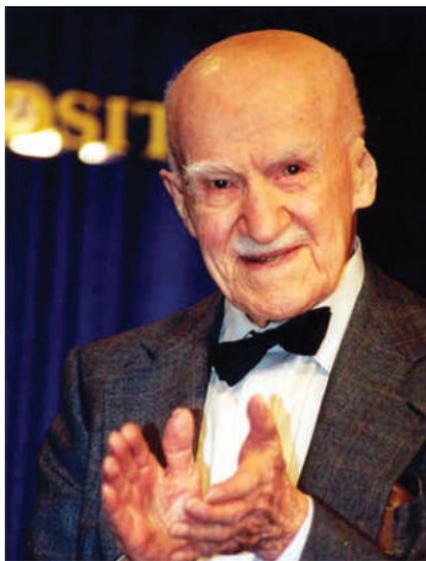


Figura 1.2 – Juran

Fonte: <http://gestaodaqualidade-gianfabio.blogspot.com/>

Na década de 50, Joseph M. Juran, considerado “Pai da Qualidade”, focava a administração da qualidade, adequação ao uso e produção na “quantidade certa” e abordou a motivação e a participação dos trabalhadores em atividades que envolvessem qualidade (Slack et al, 1999). Estabeleceu que a qualidade é feita de planejamento, controle e melhoria.



Para saber mais sobre Juran, consulte o site:

<http://qualiblog.wordpress.com/2009/05/05/joseph-moses-juran-%E2%80%93-o-pai-da-qualidade/>

Armand Vallin Feigenbaum, em 51 lança o livro *“Total Quality Control”*, considera que um sistema de qualidade total exige implementação completa dos procedimentos de toda empresa, vai além da atuação do setor de Gestão da Qualidade. É um trabalho de todos os processos na organização, e que não é possível fabricar produtos de alta qualidade se a área de produção trabalha isolada. (JOAQUIM, 2009, p.2).



Figura 1.3 – Feigenbaum

Fonte: <http://qualidadeprodutividade-fernando.blogspot.com>



Para saber mais sobre Feigenbaum, consulte o site:

<http://pt.scribd.com/doc/35531300/Armand-Vallin-Feigenbaum-26-04-09>



Para saber mais sobre Crosby,
consulte o site:
<http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/biografia.htm>



Figura 1.4 – Crosby

Fonte: <http://www.philipcrosby.com.br/>

Philip Crosby, na década de 60 desenvolveu o programa “Zero Defeito”, e afirmou que os processos devem proporcionar soluções às necessidades não só dos clientes, mas também dos fornecedores, funcionários e acionistas.

Pessoal! Estes foram os cientistas mais importantes da “Qualidade Total”, e o que observamos hoje em relação ao tema, são procedimentos que utilizam a base estabelecida por eles.

Resumo

Nesta aula vimos o início do desenvolvimento e aplicação da “Qualidade Total”. Que os processos da qualidade de forma estatística e controlada começaram no início do século XX.

Conhecemos os melhores e mais marcantes “gurus” da qualidade, que contribuíram para sua evolução até os dias atuais.

Anotações

Aula 2 - Conceitos da qualidade

Afinal, o que é “Qualidade”? Vamos saber agora? Você terá no conteúdo desta aula o acesso aos conceitos mais importantes da “qualidade”, e as frases dos mais importantes cientistas da área. Esta reflexão irá proporcionar a você uma visão mais ampla dos conceitos de qualidade.

2.1 Vamos conhecer?

A evolução constante e o fácil acesso à informação aumentam cada vez mais a exigência dos níveis de qualidade em relação aos produtos e serviços. Satisfazer os clientes sejam eles internos ou externos, é tarefa árdua para as organizações. Esta posição está obrigando as empresas à revisão de seus processos produtivos para garantir sua subsistência e atender cada vez melhor seus clientes.

De que forma as organizações devem atender esta demanda exigente?

Simple não é: oferecer cada vez mais produtos e serviços alinhados à satisfação total das pessoas.

A figura da globalização, a evolução e troca de tecnologias, o acesso imediato a informações precisas e a forte concorrência provocaram mudanças drásticas no perfil da filosofia estratégica das empresas. Para se manterem ativas e competitivas se veem obrigadas a atender as necessidades dos consumidores com custos menores e garantir a qualidade de seus produtos e serviços.

A qualidade jamais deve ser vista e entendida apenas sob o aspecto de “controle”, mas no contexto amplo de gestão, a determinante influência da cultura e hábitos de consumo direcionará a processos produtivos eficientes e a uma organização competitiva.

Na figura a seguir, podemos ver que em relação à qualidade podemos ter duas vertentes significativas:

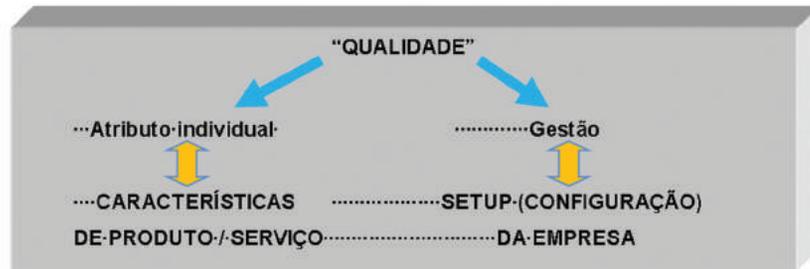


Figura 2.1 - Qualidade

Fonte: MOURA, 2003, adaptada.

Na "Gestão", a qualidade representa oferecer aos clientes produtos e serviços revestidos de aspectos e atributos que atendam e muitas vezes até surpreendam os clientes no atendimento de suas necessidades e desejos.

E para que isso ocorra, a organização deve ter seu jeito (modo) de atuar, e assim, adotam e implantam sistemas de Gestão de Qualidade, os quais envolvem todos os processos internos em toda organização, visando satisfazer a todos os seus públicos: clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e a comunidade.

A condição do atributo se refere às peculiaridades dos produtos e serviços disponíveis, e estas podem ser consideradas tanto para os consumidores, como também para os clientes internos.

Veja você, que os cuidados relacionados à qualidade não devem somente influenciar a percepção dos clientes, mas também devemos considerar a condição da qualidade interna nas organizações, em que o ambiente e as relações interpessoais proporcionam desenvolvimento e satisfação aos clientes internos e a todos que participam da "cadeia produtiva".

Ao considerarmos a qualidade individualizada focada em um produto ou serviço, precisamos atentar as seguintes condições:

- Atender os desejos e necessidades dos clientes

Que envolve:

- Produto / serviço disponibilizado ao mercado;
- Os serviços agregados a estes, como por exemplo: acessórios, assistência técnica, entregas, garantias, etc.
- Informações claras e adequadas ao produto/serviço, como por exemplo: sua aplicação, resistência, grau de tolerância, etc.

2.2 Enfim, o que é QUALIDADE TOTAL?

A Qualidade Total tem como característica conferir nova ênfase às atividades usuais de uma empresa. É um processo para o aperfeiçoamento contínuo da organização e que indica a necessidade de realizar constantes avaliações do que está sendo feito.

Tais avaliações devem estar centradas tanto no processo de produção quanto no próprio produto. No primeiro caso, trata-se de acompanhar o modelo de implantação da Qualidade e verificar como ocorrem as alterações propostas pelo programa; no segundo, pode-se determinar os resultados finais obtidos. Este esforço de estudo e análise está centrado em tudo aquilo que foi efetivamente implantado.

Vamos ver como os principais autores especialistas em qualidade a conceituam?

“É adequação ao uso através da percepção das necessidades dos clientes” Juran

“É perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo” Deming

“É a conformidade do produto às suas especificações” Crosby

“É o conjunto de características incorporadas ao produto através do projeto e manufatura que determinam o grau de satisfação do cliente” Feigenbaum

“É a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo”. Ishikawa

Resumo

Você viu nesta aula, que atualmente nenhuma empresa pode desprezar em sua atuação no mercado a questão “qualidade”, por questões de competência, desenvolvimento e a própria subsistência.

Que a “qualidade” não deve ser aplicada somente ao ambiente externo da organização, pois é de dentro que se inicia a condição de se oferecer produtos e serviços qualificados aos clientes.

E por fim aprendeu através dos mais renomados cientistas da administração da qualidade os seus principais conceitos ao tema.



Aula 3 - O “por que” da qualidade total

Caros alunos, o conhecimento sempre nos acrescenta conteúdos importantes e melhoria na nossa experiência de vida. Mas assimilar conhecimentos interessantes nos remete a uma reflexão: Por que preciso disso?

Nesta aula veremos a relevância e a necessidade de conhecermos os impactos e vantagens proporcionadas pela “qualidade”.

3.1 Por que a Qualidade total?

- 1. CLIENTE EXIGENTE** – Cada vez mais os clientes exigem das empresas qualidade e competência para sua satisfação plena;
- 2. CONCORRÊNCIA** – Diante de um mundo cada vez mais evoluído, a concorrência se acentua, exigindo competitividade e competência;
- 3. RÁPIDAS MUDANÇAS** – As novidades surgem a todo tempo, e obrigam tanto as pessoas como as instituições a terem ações ágeis e rápidas, tomar decisões inteligentes e serem flexíveis para adaptações às exigências de consumo e na forma de viver;
- 4. DESENVOLVIMENTO DE RH** – As pessoas precisam estar e se sentir valorizadas e treinadas, para se obter criatividade, produtividade e desempenho qualificados;
- 5. COMPROMETIMENTO SOCIAL e AMBIENTAL** – Cuidados com a imagem e a participação das organizações em seu meio de influência. Observar e fomentar as condições de sustentabilidade.

A percepção dessa necessidade subsistencial levou às organizações a adotarem um novo enfoque, conhecido como Controle Total da Qualidade.

Curiosidade

Outras siglas também muito usadas pelos sistemas de qualidade nas organizações:

- **GQT – Gestão pela Qualidade Total**
- **TQM – *Total Quality Management* (Gerenciamento da Qualidade Total)**
- **CWQC – *Company Wide Quality Control* (Controle da qualidade por toda empresa)**

A adoção e a busca constante deste controle ocorreram mais nitidamente a partir dos anos 60, e sua sistemática promoveu mudanças operacionais e de gestão, como por exemplo:

- A revisão e correção de projetos com maior regularidade;
- Análise dos resultados no decorrer dos processos;
- Flexibilidade para mudanças com a finalidade de corrigir falhas nos processos.

Naturalmente este controle visa a excelência nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, tornando-os competitivos.

Para refletir

Mas o que pode e o que não pode fazer a Qualidade Total – em uma organização com o objetivo de melhorar sua competitividade?

Quais serão os benefícios que podemos esperar?

Quais as vantagens obtidas ao aplicar suas práticas e princípios?

Resumo

Em qualquer situação de nossa vida, devemos buscar o motivo da utilização de algo. Nesta aula você estudou o “por que” (a razão) da utilização da qualidade, o seu significado e a abrangência desta utilização.

Mas para sua aplicação devemos sempre considerar que deve haver uma estrutura, especialmente na forma de gestão, para que tenhamos um padrão a ser seguido, como forma orientadora dos processos de qualidade.

Aula 4 - Preceitos da qualidade

Convido você, a participar e prestar bastante atenção nesta aula. Nela iremos viajar pelos preceitos amplos que envolvem a “Qualidade Total”, e aprenderemos os seus significados e sua relevância. Vamos trabalhar?

Os preceitos da **Qualidade Total** têm uma abrangência e reflexões importantes dentro de uma organização.

São 8 os principais preceitos de maior relevância:

Conformidade; Confiabilidade; Qualidade Percebida; Atendimento; Prazos; Apresentação; Desempenho e Durabilidade.

4.1 – Os primeiros quatro preceitos da qualidade

Vamos conhecê-los?

A seguir podemos observar com maior clareza sua significância:

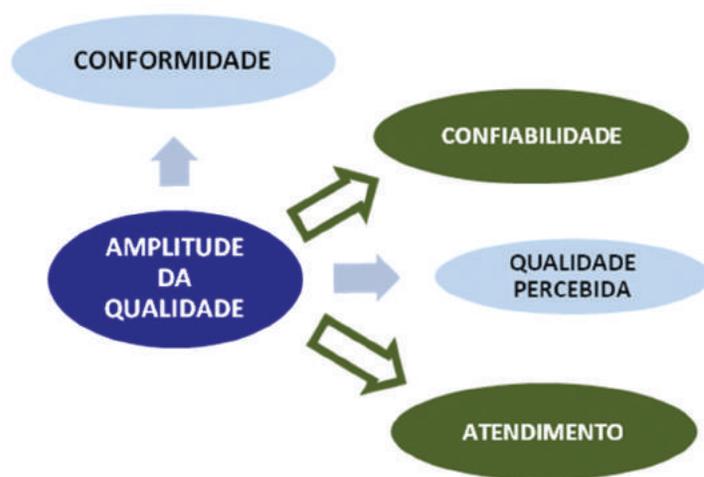


Figura 4.1 – Preceitos da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

a) Conformidade

Podemos definir como qualquer atividade com o objetivo de afirmar e estabelecer, direta ou indiretamente, que: um processo, um produto, uma pessoa ou serviço atende aos requisitos a ele estabelecido e especificado, obedecendo assim as condições técnicas e de desempenho desejados.

As situações que envolvem conformidade são diretamente relacionadas à adequação do que se deseja. Pode ser exigida em vários sistemas de produção, sejam eles sobre produtos ou serviços.

Também se relaciona às questões pessoais, especialmente as relacionadas às competências individuais, em que as pessoas para ocupar uma função, devem estar capacitadas e treinadas para a execução com qualidade.

b) Confiabilidade

De acordo com a raiz do próprio verbete, a confiabilidade está relacionada à confiança.

Os produtos, por exemplo, são oferecidos aos clientes, e devem apresentar em suas especificações técnicas, a sua forma de utilização, as garantias oferecidas, manutenção.

Os produtos e serviços, portanto devem atender e cumprir com as suas funções específicas de uso, de forma adequada, durante um determinado período de tempo (vida útil).

Quem se sobressai?

c) Qualidade percebida

Veja que legal sobre isso: O ápice da qualidade é quando o cliente consegue perceber que conseguiu mais benefícios em relação aos produtos e serviços do que pagou por eles.

Bacana não pessoal! É bem isso. Quando se consegue gerar esta percepção nos clientes, significa que os mesmos reconhecem que foram beneficiados.

d) Atendimento

É fundamental na atualidade, o “atendimento”. Diante de inúmeras opções, concorrência enorme, quem consegue se sobressair no atendimento, conquistar a confiança do cliente, para que este sempre retorne, por ser bem tratado e ter suas necessidades atendidas.



Aula 5 - Preceitos da qualidade - continuação

Veremos no conteúdo desta aula os quatro últimos “preceitos da qualidade” que contém (prazos, apresentação, desempenho e durabilidade).

São fundamentos importantes na aplicação da “qualidade total” e quer devem sempre ser lembrados quando você for atuar profissionalmente.

Continuando o estudo dos preceitos da “qualidade total” você irá conhecer os últimos quatro tópicos mais importantes a serem utilizados.

Vamos a eles ...

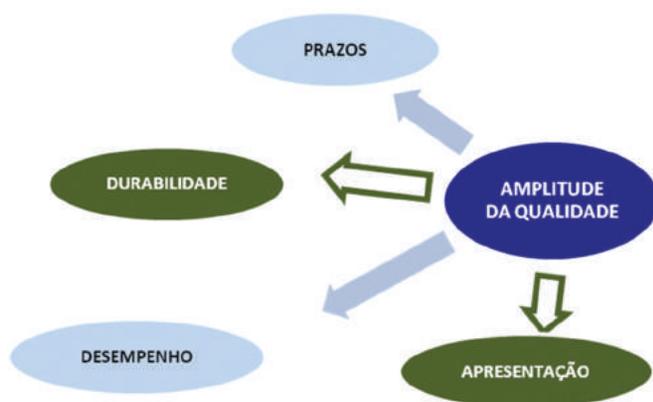


Figura 5.1 – fluxograma
Fonte: Elaborado pelo autor

a) Prazos

Em qualquer atividade a qual nos predispomos fazer, para que tenhamos resultados pelo menos, satisfatórios, é de bom senso a obediência em relação ao cumprimento de prazos. Pois bem, assim como a determinação de prazo para nossas atividades relacionadas a compromissos assumidos e projetados por nós mesmos, acabam nos proporcionando conforto e qualidade de vida, concorda?

Isso também se aplica às empresas, aos produtos e aos serviços. Por quê?

Uma organização cumpridora de seus prazos sejam eles, quais forem, como por exemplo: entrega, financiamento, atendimento; irá sempre atuar de forma competitiva e ganhará pontos importantíssimos e em especial e mais importante é a intervenção da concorrência em seu negócio.

É importante também lembrar a vocês, que, diretamente esta organização também exige cumprimentos de prazos dos seus parceiros de negócio: fornecedores, terceirizados e inclusive os funcionários, com a responsabilidade de cumprir os prazos tratados e projetados.

Veja como é mais um atributo de grande valia na cadeia que envolve "qualidade", tanto para as pessoas como para qualquer organização.

b) Apresentação

Vamos viajar em uma pequena historinha: Você e sua turma, irão se formar, e a comissão de formatura contrata uma banda para tocar na sua festa. Porém chega o momento da festa, a banda contratada, comparece com um equipamento velho, cheio de adaptações, instrumentos em mau estado, e os seus componentes vestidos inadequadamente para o evento.

O que você sente e ou percebe? Total falta de apresentação não é?

Portanto, pessoal, é notório que em qualquer atividade que vocês ou uma empresa se propõem a participar, devem tomar os cuidados com a apresentação. Obedecendo sempre a ética, deve-se sempre buscar cada vez mais condições de vender tanto sua imagem como a imagem de uma empresa, ao seu público, de tal forma que no mínimo seus clientes, sejam eles internos ou externos tenha uma percepção positiva sobre o que ele espera de: sua postura de seus produtos, de seus serviços. E é oportuno observar que esta apresentação não representa apenas a parte visual. Pois a apresentação reflete em áreas como, por exemplo: o meio ambiente, à comunidade, etc.

c) Desempenho

Olha mais um caso: haverá uma competição de *Cart indoor* entre as telessalas do EaD, e somente 1 (um) carro por sala pode participar. Você foi escalado para ser o piloto (a) de sua sala. Apesar de ser um exímio piloto (a), seu equipamento apresenta rendimento inferior ao dos concorrentes. Na competição, você percebe que tem potencial técnico para ganhar a corrida, porém está desprovido de um equipamento competitivo.

Pessoal! O mesmo problema ocorre com muito mais frequência do que você imagina. Tanto no que se refere a este atributo de qualidade nas pessoas,

como nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, pequenas ou grandes empresas, no fornecimento de produção pessoal, de produtos ou mesmo desempenho em serviços.

Você como cliente, diante de dois produtos similares, com capacidade de ter sua energia recarregável. Porém o primeiro com ótima aparência e preço. O outro também com ótima aparência, porém preço mais alto. Ao analisar os benefícios do produto, você percebe que o segundo, é composto por itens que respeitam a sustentabilidade, tem cobertura de garantia 30% maior que o primeiro, e sua capacidade de recarga de bateria é superior em 35% em relação ao primeiro.

Assim, podemos analisar o desempenho das pessoas, dos produtos e serviços, e normalmente isso ocorre de forma comparativa, por se ter um referencial de desempenho em qualquer área.

d) Durabilidade

Ao entrar neste atributo qual é a primeira coisa que vem à sua cabeça? Exatamente! O tempo de utilização para um produto ou serviço é satisfatório às minhas necessidades?

Mas você não pode considerar somente o espaço de tempo, em relação, por exemplo, a utilização de um produto em sua vida útil. Este tempo pode ser longo, como também curto, quando avaliamos e o utilizamos dentro das especificações recomendadas.

Porém, não podemos esquecer o atributo “durabilidade”, relacionado à obsolescência do produto, do serviço, ou mesmo da capacidade funcional de desempenho de um trabalhador.

Portanto, a durabilidade também está diretamente relacionada à atualidade, continuidade, modernidade e tecnologia, pois de nada adianta você ter um produto durável, mas, sendo que a concorrência aproveita a oportunidade e lança um produto similar, com a mesma capacidade de durabilidade, porém muito mais moderno e atual.

Resumo

Nesta aula você conheceu os quatro últimos preceitos da “qualidade”, que tratam de atributos importantes e que refletem na imagem da qualidade de qualquer organização.

Todo cliente tem a expectativa de receber produtos ou serviços no prazo certo, e de ter coisas apresentáveis e duráveis, para sua satisfação.



Aula 6 - Estratégias aplicadas à qualidade total

Nossa viagem vai se aprofundando, e nesta aula iremos conhecer um pouquinho de Estratégia da Qualidade.

Tudo o que fazemos em nossas atividades, deve ser feito de forma estruturada e ordenada.

No conteúdo desta aula você começará a conhecer alguns dos mais importantes passos e saber a importância e a necessidade de utilizar uma estratégia em qualquer processo a ser desenvolvido, ou melhorado.

6.1 - Estratégias

Em qualquer função devemos sempre saber ou pelo menos conhecer os passos, o caminho que iremos necessitar vencer, para que os objetivos sejam cumpridos de forma correta, nos prazos certos e, sobretudo com qualidade para atender nosso público.

Mas o cumprimento dos objetivos exige muita disciplina, busca de conhecimento, condições adequadas ao que você se propôs fazer. Por isto, você deve sempre dominar bem sua área de atuação, para ser competitivo, leal, atual e qualificado.

A Estratégia aplicada da Qualidade é mais uma ferramenta, que irá orientá-lo, em busca da excelência, seja ela em qual for seu foco de atuação

A seguir, passamos de forma pontual, as 10 (dez) mais importantes referências para a “Estratégia da Qualidade” – Vamos a elas?

Tabela 6.1 – Estratégia da Qualidade

1.	Produzir e fornecer produtos e serviços que atendam plenamente as necessidades dos clientes;
2.	Garantir a sobrevivência da organização com a obtenção de lucro contínuo e crescente através dos resultados das ações de qualidade;
3.	Identificar e priorizar a solução dos problemas;
4.	Tomar decisões racionais baseadas em dados e fatos;
5.	Organização gerenciada por processos e não por resultados;
6.	Prevenção das causas dos problemas na origem; Evitar reincidência de problemas;
7.	Agrupar e focar nas causas principais, para resoluções ágeis e eficientes;
8.	Respeito e motivação aos colaboradores (Recursos Humanos);
9.	O cliente é o ator principal. Eliminar defeitos dos produtos e serviços é fundamental;
10.	Estratégia da organização bem definida e a garantia de sua execução.

Fonte: Elaborado pelo autor

Vamos comentar um pouco sobre cada um dos 10 pontos da Estratégia da Qualidade:

a) Necessidades dos clientes

O que o cliente espera? - muitas percepções relacionadas aos clientes podem ser debatidas e poderíamos escrever um livro somente sobre este assunto.

Mas em resumo, quero que você saiba que atender as necessidades dos clientes, significa a plena satisfação deste, em relação a inúmeros atributos.

Vou citar um exemplo bem legal: O cliente se sente satisfeito, quando produtos e serviços dos quais ele necessitava, supriu a contento sua expectativa.

Mas para a qualidade o desafio é extrapolar, ou seja, quando se consegue superar as expectativas pressupostas, consegue-se encantar o cliente.

b) Sobrevivência da organização

Uma gestão de qualidade, bem aplicada, representa a continuidade de uma organização, significa a obtenção de lucros, tornando-a rentável, e com capacidade de investimento, desenvolvimento e modernização.

c) Priorizar soluções

Você prioriza ações em sua vida pessoal! Como e quando você elenca estas ações?

O mesmo aplica-se às organizações, e o domínio de identificar com antecedência os problemas e ordenar corretamente as soluções para estes, certamente suas ações serão dinâmicas e eficientes.

d) Decisões Racionais

É de extrema importância, para a organização e todos os processos envolvidos, que informações obtidas através de dados reais, sejam determinadas como a base, para as tomadas de decisões em uma organização. Estas informações quando consistentes e processadas com agilidade tornam o processo mais dinâmico e as ações alinhadas à realidade, facilitam a cadeia produtiva e proporcionam competitividade.

e) Gerenciamento por processos

Veja você... Na "qualidade total", a Gestão deve sempre dimensionar suas ações, baseada nos processos.

Como isso funciona? Veja como é simples:

Todo processo é iniciado, quando é identificada uma forte necessidade para sua implantação ou aplicação. Ex.: “Necessidade de contratação de um mecânico de manutenção de frota”. – Dá-se início, através de uma requisição do setor enviada ao setor de Recursos Humanos, execução de uma seleção de candidatos potenciais. Classificá-los de acordo com a necessidade, entrevistar os mesmos, ofertar a vaga e apresentar o novo funcionário.

Bem simples, porém se aplicado corretamente facilita o desempenho e elimina desvios no negócio da organização.

Que bom !! Neste ponto, nossa viagem fica cada vez mais interessante.

Você percebeu, que com mais envolvimento, a “qualidade” vai se acentuando e tornando-se um elemento obrigatório dentro de qualquer sistema.

f) Prevenção na origem

Eliminar as possibilidades de retrabalho é um aplicativo obrigatório, dentro das estratégias de “qualidade”.

As ações preventivas visam eliminar os erros nos processos, e englobam diretamente algumas providências essenciais, como por exemplo: treinamento e capacitação de pessoal, equipamentos adequados, atualizados e com manutenção regular, controle de qualidade na entrada do processo produtivo (matéria prima, fornecedores, pessoal, etc.)

Logo, você percebe que a qualidade e o resultado final são dependentes diretos destas ações, e naturalmente reduzem custos e aumentam a satisfação do público alvo.

g) Foco nas causas principais

A capacidade e habilidade de determinar as principais causas que possam causar desvios e resultados insatisfatórios nos processos são preponderantes.

Portanto você, futuro Técnico em Segurança do Trabalho, deve ficar sempre atento e se capacitar para identificar as causas mais significativas e atuar centrado na solução bem como na prevenção dessas, como vimos anteriormente.

h) Respeitar e motivar os funcionários

Em qualquer ambiente, as pessoas são os elementos fundamentais para o bom desempenho da qualidade ao final dos processos.

Se coloque na posição de colaborador em uma organização: Se ela não lhe disponibiliza condições essenciais, equipamentos adequados, uma comunicação eficiente, treinamentos específicos à função, condições e ambiente de trabalho satisfatório e a valorização humana (conforto, segurança, descanso necessário, atividades sociais), certamente você não produzirá com eficiência e satisfação.

i) Cliente: ator principal

O que seria de você perdido em uma ilha, produzindo, por exemplo: tapetes com fibras vegetais naturais? O que iria fazer com toda produção, para quem iria vender seus produtos? Certamente que a fauna local não seria seu cliente.

Conclusão: “o cliente, o consumidor, o público alvo, a comunidade onde atua, o cliente interno”, todos protagonistas, ou seja, a razão de existência da organização.

j) Estratégia definida

No conteúdo deste livro, mais adiante, veremos de forma mais aprofundada sobre “estratégia”, mas é importante comentar neste ponto que as definições, são as setas orientadoras em qualquer ambiente, seja ele de caráter pessoal ou na empresa.

O que significa? Identificar minha posição atual e definir onde quero chegar. Porém para isto devem ser utilizados procedimentos e ações que tenham a capacidade de me conduzir ao destino que quero chegar.

Porém de nada adianta você desenhar um belo projeto, criar estruturas fantasiosas. A realidade é simples e direta: elabore estratégias definindo ganhos, crescimento, e desenvolvimento, porém: sempre defina situações com objetivos passíveis de serem alcançados.

Resumo

Você estudou nesta aula a importância dos principais pontos influenciados pela utilização de uma “estratégia” na aplicação da “qualidade total”.

Se você considerar os tópicos relacionados e aplicá-los de forma correta, qualquer processo que você implante ou participe, certamente terá uma coordenação de aspectos fundamentais para se obter resultados qualificados.

Aula 7 - Controle da “qualidade total”

Veremos nesta aula, o surgimento do “Controle da Qualidade Total” e a criação de seus princípios.

A partir de sua utilização, os processos começaram a ser padronizados, e os resultados percebidos inicialmente nos produtos, foram fundamentais para o desenvolvimento e criação de novas tendências de consumo e o cliente passou a ser considerado como principal influenciador nas mudanças. Este acontecimento foi um divisor de águas nos processos de “qualidade”.

7.1 - Surgimento

O “Controle da Qualidade Total” é uma abordagem amplamente consagrada. Tem prestado significativa contribuição às empresas na busca da excelência e de padrões internacionais de qualidade.

Somando-se as práticas de estratégias de qualidade dos mestres no assunto, destaca-se como providência importante para a “Qualidade Total” o “Programa dos 5S”. Excelente ferramenta para qualquer sistema, com características de controle, ordenação, utilização regrada e sem desperdícios, limpeza, saúde e autodisciplina. Como resultado se tem pleno desenvolvimento aperfeiçoado e por consequência produtos e serviços oferecidos aos clientes com a qualidade e garantias esperadas.

A partir daí, formou-se um conceito de obrigatoriedade de qualidade, impactando fortemente nas ações gerenciais, processos operacionais e práticas de engenharia. Abriu-se o caminho para a evolução nos anos 70, sendo base para os atuais Sistemas de Qualidade.

Como estamos tratando de “qualidade”, devemos sempre pensar: “tudo o que vamos fazer, seja no ambiente profissional ou na condição de indivíduo, você deve estabelecer critérios e disciplina, para ter sucesso nos propósitos”.

E na “Qualidade Total” não é diferente, portanto, vamos conhecer os “princípios” aplicados.



Para saber mais sobre Feigenbaum, consulte o site:
http://www.boasideias.com.br/gestao/qualid_produt/qualid_total/qualidade_5s.htm

Para refletir

“Mudança” é a palavra mágica para a implantação da QUALIDADE TOTAL. Exige novos conceitos e valores. Estas mudanças devem seguir alguns princípios e requer atitudes especialmente por representar uma nova cultura, e uma nova filosofia dentro da organização.

A seguir você irá conhecer: Os 10 princípios da “Qualidade Total”

Tabela 7.1 – Princípios da qualidade total	
01 SATISFAÇÃO TOTAL DOS CLIENTES	
	O ato de assegurar a satisfação dos clientes (internos, externos, parceiros), se dá através de uma boa gestão. As necessidades e principalmente o grau de percepção dos clientes é muito importante por isto devemos sempre focar as ações para atender e superar suas expectativas.
02 PROPÓSITOS	
	O estímulo à prática de novos princípios colabora para a fixação de novos valores, porém é um processo gradativo e lento. A adoção de novos princípios exige persistência e deve ser estimulada repetidamente, para a perenidade da mudança desejada para o processo.
03 POSTURA PARTICIPATIVA	
	A informação é primordial no processo de participação, para que todos se sintam valorizados no processo. Ao criar este clima participativo, fortalece as decisões e colabora para o comprometimento com os objetivos. O foco do espírito do trabalho em equipe contribui para a sinergia dos elementos envolvidos no processo, atingindo os resultados.
04 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
	Só se obtém resultados com qualidade, através do equilíbrio dos interesses individuais e da organização, através da satisfação e motivação dos colaboradores e melhoria da sua qualidade de vida. A cultura participativa e o espírito de colaboração resultam em positividade e produtividade qualificada.
05 APERFEIÇOAMENTO	
	A atualização é obrigatória, para adequar o processo às exigências dos clientes. Por isso é fundamental a informação e a observação das mudanças que ocorrem rapidamente (tecnologia e costumes). Os clientes passam a ter outras necessidades. Portanto é uma ferramenta que necessita de constante acompanhamento com o objetivo de antecipar as mudanças para atender as expectativas dos clientes e se manter competitivo no mercado. A dinâmica da informação e evolução das exigências de consumo promove o surgimento de novas leis e regulamentações em relação a garantia dos produtos e serviços.
06 DELEGAR	
	A delegação de competências é fator fundamental, pois representa naturalmente a responsabilidade individual. Esta medida resulta em melhores controles e eficiência nos resultados.
07 ELIMINAR OS ERROS	
	O que se espera é: o padrão de desempenho em qualquer processo não deve apresentar erros. Esta cultura deve ser assimilada pelos participantes, na busca contínua busca da perfeição.
08 GARANTIA DA QUALIDADE	
	A garantia de qualidade tem como base a realização do planejado, através da formalização dos processos. É importante a informação destes processos, com a finalidade de determinar os passos a serem seguidos.
09 PROCESSOS GERENCIADOS	
	A gerência de processos tem por finalidade a harmonização entre as áreas, e faz com que não aconteçam conflitos nas atividades. Esta interatividade colabora para que todas as partes envolvidas nos processos sejam atendidas em conformidade com o planejado. (clientes internos, clientes externos, fornecedores).



Aula 8 - Gestão da qualidade total

Para implantar a Qualidade Total, temos que obedecer alguns critérios e não podemos simplesmente aplicar os conceitos sem esses critérios, ordenação e controle.

A qualidade Total envolve todas as áreas de uma organização, além de refletir e influenciar externamente os parceiros, sócios e a comunidade onde a organização atua.

Por este motivo é preciso “planejar” a forma como será utilizada e aplicada a “qualidade total”. Esta definição significa tomar decisões, estabelecer quem vai fazer, como será feito, quando e onde. Isto representa um processo elaborado na busca dos objetivos.

Por isso você é convidado a conhecer a seguir como funciona a GQT (Gestão da Qualidade Total)!

A **Gestão da Qualidade Total** - “*Total Quality Management* - **TQM**” é uma estratégia da administração orientada a criar o conceito e a consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Podemos também afirmar que é uma filosofia que considera a qualidade como o ponto central dos negócios de uma organização, disseminando-a em todas as atividades da organização e de todos os funcionários, independente de sua função.

É Um sistema gerencial no qual todas as pessoas, de todos os setores em todos os níveis hierárquicos, de uma organização cooperam em promover e engajar vigorosamente as atividades do controle da qualidade por toda a empresa. Fonte: NIPPON KAYAKU

Quando falamos de “Qualidade Total”, o “TOTAL” significa que a implantação de um processo envolve não apenas todos os níveis organizacionais mas também todos os elementos envolvidos no processo, ou seja, seus distribuidores, fornecedores, demais parceiros de negócios, ambiente onde a empresa atua, etc.

A Qualidade Total para simplificar para você: é o resultado final (a **SAÍDA**) do sistema **GQT**: consiste em satisfazer todos os interessados no sucesso das atividades organizacionais.

Quem são estes interessados?

a) Acionistas (todos os investidores da empresa)

Estes esperam qualidade no retorno dos investimentos, no curto e no longo prazo;

b) Consumidores

Os consumidores esperam sempre de uma organização o atendimento de suas necessidades especialmente através da qualidade nos produtos e serviços.

c) Funcionários

Procuram pela qualidade de vida no trabalho e condições de desenvolvimento e crescimento pessoal.

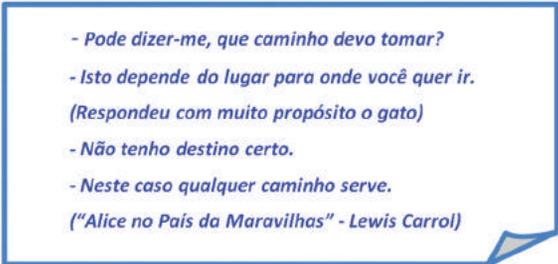
d) Sociedade

Uma organização que queira sobreviver no mercado com competência certamente deve atender e satisfazer as necessidades sociais, incluindo as questões ambientais e a geração de empregos. É a razão da existência de qualquer organização.

Um sistema de "GQT" é composto de diversos elementos e estágios, como por exemplo: planejamento, a organização, o controle e a liderança.

8.1 Planejamento

Planejamento é o ato ou efeito de planejar (Fazer o plano ou planta de traçar); Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos. (Dicionário Aurélio)



- Pode dizer-me, que caminho devo tomar?
- Isto depende do lugar para onde você quer ir.
(Respondeu com muito propósito o gato)
- Não tenho destino certo.
- Neste caso qualquer caminho serve.
("Alice no País das Maravilhas" - Lewis Carroll)

O **planejamento** é uma ferramenta, que com base nos fatos reais e atuais nos permite avaliar o cenário, avaliar os caminhos a serem seguidos e construir logicamente um cenário futuro mais favorável e alinhado aos objetivos pretendidos.

Planejar nada mais é do que estruturar e organizar as ações. Agir de forma planejada representa uma ordenação adequada ao que se propoz fazer, bem como permite mensurar os resultados objetivados inicialmente.

As ações planejadas normalmente são estruturadas. Entretanto muitas de nossas ações individuais não necessitam de planejamento. É o impulso e reação automática das pessoas que resulta em reações instintivas e naturais em suas atividades.

8.1.1 Planejamento estratégico

Pessoal, tanto se ouve falar em “Planejamento Estratégico”, então vamos ter uma rápida noção do que se trata.

Em uma organização ao utilizar a ferramenta de planejamento estratégico a pretensão não é a de tentar adivinhar o futuro, mas sim delinear os caminhos e objetivos futuros factíveis e viáveis e com esta definição tomar decisões e propor ações para alcançar estes objetivos.

O ponto principal na elaboração de um Planejamento Estratégico não é tentar saber o que acontecerá no futuro, mas sim estruturar ações para evitar surpresas com as incertezas do amanhã.

Algumas definições e conceituação de Planejamento Estratégico:

A arte gerencial de posicionar os meios disponíveis de sua empresa, visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial. (Campos, 1993).

Processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação. (KOTLER, 1998).

É o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro. (PAGNONCELLI E VASCONCELLOS 1992).

Processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. (OLIVEIRA, 1999).

A informação sobre o ambiente interno e externo oferece ferramentas essenciais e habilita os gestores para planejar, dirigir e controlar as operações.

Este posicionamento os coloca em condições plenas para tirar proveito máximo das ações positivas que possam contribuir e assegurar a continuidade da organização no mercado.

Atualmente a competitividade é tão grande que o planejamento tem papel essencial. Não é mais possível a aceitação de práticas de tentativas e erros bem como ações demoradas.

O diferencial competitivo está relacionado diretamente ao sucesso organizacional. Isso envolve o desenvolvimento e a utilização de novas bases de competição especialmente o uso da tecnologia e criação de novos serviços. Outro fator importante é a introdução de melhores competências na base competitiva (menores preços, maiores prazos aos consumidores e melhor qualidade). Neste contexto é que se insere a discussão e decisão estratégica, para as melhores práticas e resultados.

8.2 Principais vantagens do Planejamento Estratégico:

Tabela 8.1 – Planejamento estratégico	
Visão geral	Conhecimento sobre a organização, análise de mercado e clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
Direcionamento	Somatória dos esforços de todos alinhados ao atendimento dos objetivos traçados;
Tomada de decisão	Cria um consenso natural entre os líderes sobre o que é prioritário e importante;
Flexibilidade	Acelera as mudanças e facilita a reestruturação organizacional frente às necessidades impostas pelo ambiente;
Recursos	Referencial para a otimização da alocação dos recursos e equilibra o orçamento da organização;
Funcionalidade	Estabelece o contexto da configuração de planos funcionais (processos autônomos e gerenciados);
Controle	Cria métodos de controle operacional e produtivo;
Melhoria Contínua	Introduz ciclos de melhoria contínua em todos os níveis da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Planejamento Estratégico deve estar sempre alinhado à “missão da empresa:

A Missão representa o compromisso e o dever da empresa para com a o seu meio (sociedade). É na declaração da missão que a organização estabelece o faz, dentro de seu negócio. É a razão pela qual uma organização existe.

A definição da missão delimita e permite a busca da competência. Na declaração da missão, deve-se responder às perguntas:

- **O QUE?** (qual é o meu negócio?);
- **PARA QUEM?** (Qual o meu mercado? Quem é o meu cliente?);
- **COMO?** (Como vou atuar? Quais os meus desafios? Diferencial?).



Figura 8.1 – Taylor

Fonte: <http://totalqualitymanagement.wordpress.com/>

Para Taylor, a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração. Como pioneiro, o mérito de Taylor reside em sua contribuição para encarar sistematicamente o estudo da organização. (CHIAVENATO, 2003).



Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o fundador da Administração Científica e nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos.

Resumo

Nessa aula você aprendeu:

O que é uma GQT (Gestão da qualidade total).

Conheceu também quais os elementos de uma organização que tem interesse numa gestão bem elaborada e praticada.

Como funciona o planejamento estratégico na qualidade total, e algumas de suas inúmeras vantagens.

Anotações



Para saber mais sobre Taylor, consulte o site:

<http://historia.abril.com.br/gente/frederick-winslow-taylor-senhor-tem-po-435026.shtml>



Aula 9 - Gestão da qualidade total - continuação

O conteúdo desta aula é muito importante. Nela iremos aprender um pouco mais sobre **GQT**, e as ações voltadas a organização liderança e controle do “sistema de gestão” Você conhecerá também o “Sistema Toyota de Produção, considerado o precursor e elemento de referência para os padrões de qualidade total utilizados atualmente.

Vamos trabalhar!!

9.1 Organização

Do grego “*organon*”, organização significa instrumento, utensílio.

A “organização” é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns. Sobrevivência e crescimento (metas e objetivos), e é o que a maioria ambiciona. Objetivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas. (BILHIM 2006).

É uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas as quais desenvolvem suas atividades de forma correta e ordenada.

9.2 Controle

O conceito de “controle da qualidade”, data da década de 20, quando Walter Shewart veio com a proposta de utilização de métodos estatísticos para acompanhamento e controle das etapas de produção na indústria.

Controle é uma função que compõem o processo administrativo. Controlar significa averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades planejadas.

9.3 Liderança

A **GQT** (Gestão da Qualidade Total) para ter um bom desenvolvimento e apresentar resultados positivos requer uma liderança competente.

LÍDER vem do inglês *Leader*, que vem do alemão, e significa **“fazer ir”**. LIDERANÇA é um substantivo de líder, e a maneira como o líder se desenvolve e atua perante os seus liderados.

“Liderança é insistir com as pessoas ao ponto de se automotivarem a colocar alvos que as incentive a levantar-se o mais alto possível”. Frederick R. Kappel.

“Liderança é uma forma de influenciar, inspirar e convencer pessoas à ação, alcançando delas o máximo de atitudes cooperativas e o mínimo de críticas”.

Alcançar excelência nos padrões de qualidade requer líderes habilidosos para fazer com que as pessoas envolvidas no processo assimilem claramente os objetivos pretendidos e os execute corretamente.

9.4 Sistema Toyota de produção - STP

A Toyota no Japão foi a primeira empresa a empregar o conceito de **Gestão da Qualidade Total**. Com este conceito os colaboradores da organização possuem uma participação mais ativa e com autonomia nos processos. Cada colaborador é diretamente responsável pela consecução dos objetivos da organização. Por isso a informação e a comunicação interna organizacional, em todos os níveis hierárquicos, são elementos essenciais à dinâmica e competitividade da organização.

Os modelos e recursos desenvolvidos pela Toyota atualmente são amplamente utilizados como exemplo por organizações públicas e privadas, de qualquer porte, em produtos, processos ou serviços.

Por isso é bom conhecermos um pouquinho de sua trajetória.

9.4.1 Histórico

Para termos uma idéia da política e estratégias da Toyota, no quadro a seguir podemos observar que sempre adotou uma administração ousada e visionária.

Tabela 9.1 – Estratégias da Toyota

ANO	AÇÕES
1933	Estabelecimento do Departamento Automobilístico na Toyota
1935	Primeiro protótipo da Toyota
1938	Implementação de técnicas <i>just-in-time</i> *
1940	Fundação do Instituto Toyota de Pesquisas Físicas e Químicas
1951	Criação do Sistema de Sugestões de Ideias Criativas

Tabela 9.1 – Estratégias da Toyota

ANO	AÇÕES
1953	Slogan “Boas Ideias, Bons Produtos”
1960	Fundação dos Laboratórios Centrais de P&D da Toyota
1961	Implantação de Controle da Qualidade Total
1973	Fundação do Centro de Design Calty
1981	Inauguração do Centro de Tecnologia da Toyota
1989	Instalação do Centro de Design em Tóquio
1992	Anúncio Público dos Princípios e Diretrizes da Companhia
1996	Inauguração do Instituto Genesis de Pesquisa
2005	Slogan: Toyota - Posicionada para o Futuro

Fonte: elaborado pelo autor

O próprio histórico aponta para o seu posicionamento de liderança. Em 1938, a empresa já havia implementado práticas de *just-in-time*.

Em 1940, quando o mundo todo estava em guerra e em turbulência nos mercados, investiu em um laboratório para desenvolvimento nas áreas de física e química.

O dia 15 de agosto de 1945, dia em que o Japão perdeu a Guerra, marcou também um novo começo para a Toyota. Seu presidente na época, Toyoda Kiichiro lançou o seguinte desafio: “Alcançar a América em três anos”. De outra maneira, a indústria automobilística japonesa não sobreviveria.

Com forte posicionamento em promover a participação de seus colaboradores, em 51, estabeleceu um Sistema de Sugestão de Idéias Criativas. Esta ação foi fundamental no sentido de impulsionar o desenvolvimento organizacional. A visão de valorizar pessoas como principal fonte de crescimento, criou o slogan: “Boas Ideias, Bons Produtos”.

“O foco atual é o forte posicionamento para o futuro, voltada para o crescimento e eficiência”.

Resumo

O conteúdo desta aula apresentou que qualquer sistema de Gestão deve ter controle, liderança e organização.

Você pôde conhecer também sobre o STP, em que a participação e o envolvimento de todos os níveis em uma organização são fundamentais para o sucesso.

E por último o histórico e a evolução das ações do STP, no desenvolvimento e melhoria contínua obtida através de um exemplar GQT.



Aula 10 - *Just-in-time* (JIT)

O JIT (*Just-in-time*) amplamente usado no STP é o assunto da nossa aula.

A técnica de reduzir espaços, disponibilização de materiais na quantidade certa e no tempo certo é o fundamento desta ferramenta.

Promove mudanças estruturais, elimina os desperdícios na cadeia produtiva. Nela iremos aprender um pouco mais sobre **GQT**, e as ações voltadas à organização na liderança e controle do “sistema de gestão”.

Um dos pilares do STP (Sistema Toyota de Produção), o *Just-in-time* é considerado como sendo uma revolução no campo administrativo se tratando de processos produtivos.

É fato que após a 2ª Guerra Mundial, o Japão um país praticamente destruído, as empresas começaram a utilizar o JIT, que é uma ferramenta apontada como responsável pelo sucesso das empresas japonesas.

O sistema JIT apresenta resultados significativos e facilita os processos nos aspectos de: qualidade, produtividade, flexibilidade, competitividade e de lucratividade.

10.1 O que é *Just-in-time*?

Observa-se nos sistemas produtivos, muito desperdício. Sua regra básica é: eliminação de perdas.

O conceito do JIT é bastante simples: produzir e entregar os produtos em sintonia com a demanda do mercado.

A idéia é produzir quantidades suficientes para corresponder à procura, eliminando ao máximo a retenção em estoque (custos).

Em cada etapa do processo de produção, são produzidas somente as quantidades necessárias e no tempo exato.

Seu objetivo final é eliminar totalmente os estoques, equilibrando a produção de acordo com o consumo e em níveis superiores de qualidade.

Ao eliminar desperdícios se obtém a melhoria contínua em todos os processos de uma organização, é se transforma em evolução constante na base e potencial competitivo de uma organização, considerando especialmente as vantagens de ganho de tempo, qualidade, produtividade e redução de preços.

A gestão eficiente de materiais, da qualidade, organização física dos insumos para a produção, desenvolvimento e engenharia de produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos fizeram do "just-in-time" uma filosofia adotada pelas organizações de ponta.

Alguns atributos são explícitos nesta filosofia:

- Eliminação de estoques;
- Eliminação de desperdícios;
- Manufatura de fluxo contínuo;
- Esforço contínuo na resolução de problemas;
- Melhoria contínua dos processos.

Curiosidade!

Em 1971 a Toyota iniciou um desafio para baixar os tempos de preparação de seus equipamentos.

Uma prensa de 800 toneladas que era usada para moldar peças automotivas necessitava de 1 (uma) hora para ser preparada. Em 5 anos de estudos e muito trabalho este tempo foi reduzido para 12 minutos.

Em contra partida um concorrente dos EUA, necessitava de 6 horas para executar o mesmo trabalho.

No entanto, a Toyota não parou e queriam reduzir este tempo e chegaram a conseguir executar a preparação em menos de 1 minuto. Como?

Desenvolveram um processo que a máquina era alterada através do deslizamento da peça (molde) para um dos lados, ao mesmo tempo em que do outro lado entrava a nova chapa a ser moldada.

Porém é um sistema que requer mudanças e controle. Exige do o abastecimento equilibrado da produção no lugar, tempo e quantidade certos. Assegurando uma produção suficiente e necessária para atender o consumo:

Estrutura organizacional: deve ser modificada para reduzir os departamentos de apoio. A filosofia JIT prevê autonomia e delegação aos departamentos de produção. Esta responsabilidade também se estende à qualidade e manutenção, equilibrando as linhas e aprimoramento os processos internos.

Organização do trabalho: seu objetivo é facilitar e destacar o trabalho em equipe e a capacidade de criatividade dos colaboradores, além da comunicação clara e objetiva.

Processos: o domínio dos processos, fluxo de materiais e a informação correta para todas as atividades, identificação e eliminação das situações que geram desperdício.

Fluxos: tanto na área administrativa como na produtiva devem ser criados procedimentos baseados nos fluxos de materiais e informações.

10.1.1 - Características do *Just in Time*

De acordo com os princípios do Just in Time algumas características principais devem ser consideradas:

- Não tem adaptação perfeita em relação à produção de muitos itens diferentes. Normalmente exige muita flexibilidade na produção.
- O *layout* do processo de produção deve ser por células, e os componentes produzidos devem ser divididos em famílias. Configurando-se um layout de pequenas linhas de produção, para tornar o processo flexível e rápido.
- É fundamental a autonomia dos encarregados por cada setor produtivo e no equilíbrio harmônico de cada célula. Esta medida reduz os erros e aumenta a qualidade.
- A produção baseia-se em grupos de trabalho compostos por colaboradores multifuncionais, com domínio de todo o processo.
- A questão “qualidade” é de responsabilidade da célula produtiva. Os erros são eliminados na origem, dando ênfase aos princípios do controle da qualidade (a redução de estoques e solução de problemas)
- Tempo – a redução dos tempos no processo, visto que tempo gasto com atividades que não acrescentam valor ao produto devem ser eliminados, e o melhor aproveitamento do tempo com procedimentos que agregam valor devem ser enfatizados para aumentar a qualidade.



Para saber mais sobre *Just in Time*, consulte o site:
http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/509

- Materiais – o fomento de materiais tem como objetivo atender a demanda produtiva conforme a necessidade. Esta programação aumenta a produtividade com qualidade.
- Planejamento da produção – mantém a estabilidade produzida, promovendo produtividade e flexibilidade. Essa ação estabelece um fluxo contínuo na produção.
- Características sociais – Valorização dos colaboradores, pela sua importância e autonomia dentro do processo. Eles são os grandes responsáveis pelo sucesso. É deles a responsabilidade da qualidade, estabelecimento de um clima de participação e trabalho em equipe e a redução das distâncias hierárquicas.

Resumo

Nesta aula vimos que um sistema de Qualidade Total, deve utilizar-se de ferramentas de apoio, e mostramos uma destas ferramentas, o “*just-in-time*”.

Pôde conhecer que é uma ferramenta que agrega valores, organização e planejamento nos processos produtivos (produtos e serviços).

Outro ponto importante é a questão de autonomia das pessoas nos processos, com poder de decisão e desenvolvimento da atividade com valorização.

Anotações

Aula 11 - O porquê da “qualidade”

O conteúdo desta aula é muito importante!!
Veremos as razões de se ter uma GQT e suas vantagens. O envolvimento de todos nos processos, e a busca da melhoria contínua.
Também iniciaremos o estudo do planejamento da qualidade, sua teoria e aplicação, além do estabelecimento de metas.

A conscientização para a qualidade e o reconhecimento da sua importância, tornou a certificação de sistemas de gestão da qualidade indispensável uma vez que:

- aumenta a satisfação e a confiança dos clientes;
- aumenta a produtividade;
- reduz os custos internos;
- processos contínuos e melhoria da imagem;
- permite acesso mais fácil a novos mercados.

A certificação pelos processos de normas internacionais permite a avaliação, validação e efetivação dos processos e visa atender as conformidades determinadas pela organização, garantindo aos clientes produtos e serviços concebidos padronizados e normatizados.

Uma organização quando se propõe a implementar uma política de gestão de “Qualidade Total”, tem que ter a consciência da necessidade de reavaliação periódica de seus processos para se manter competitiva no mercado.

Na figura a seguir podemos observar a filosofia de um sistema de Gestão da Qualidade Total:



Figura 11.1 – Filosofia da Gestão da qualidade

Pela busca do aperfeiçoamento, as organizações estão promovendo mudanças para serem mais produtivas e competitivas em seu mercado. Esse comportamento diferenciado se verifica principalmente em relação à **QUALIDADE**. A competitividade diante da evolução do mercado apresenta cada vez mais imposições e exigências às organizações, até mesmo como premissa de sobrevivência. As relações com os clientes, com a concorrência, aliadas às tendências de expectativas dos clientes constituem-se como fator principal de mudanças.

Todos na organização devem estar envolvidos no processo de realizar a transformação. Por implicar em mudanças de cultura deve ser visto como um processo que inicia pela alta direção e a partir da aceitação desta, deve-se disseminar em toda a organização, pois, não basta querer a mudança, é necessário praticá-la, em todos os níveis.

Por este motivo os programas de qualidade têm cada vez mais ganho espaço em sua implantação nas organizações, até como pré-requisito de atuação.

É importante definir processos e padronizar atividades para introduzir sistemas de qualidade, que são fundamentais para a obtenção de um alto nível de aceitação dos produtos e serviços, proporcionar o crescimento na produtividade a menores custos e maior facilidade de gerenciamento dos processos.

11.1 - Planejamento da qualidade

Planejar como já vimos, representa estabelecer métodos e efetivar ações voltadas para mudanças nos processos, visando à satisfação das necessidades dos clientes.

De acordo com Juran (1992, p.15), para se planejar a qualidade, deve seguir os passos:

- Estabelecer metas de qualidade.
- Identificar os clientes e suas necessidades.
- Desenvolver as características dos produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes.
- Desenvolver processos que produzam os produtos com suas características.
- Estabelecer controles dos processos.

Metas de Qualidade

Meta = algo que se deseja alcançar.

Ao se estabelecer uma meta, significa algum resultado a ser alcançado como, por exemplo, normalmente é expressa por um nome, número a ser atingido e o tempo estabelecido para a realização.

Exemplo: Você é um esportista e percorre a distância de 2.000 em 12 minutos. Porém você quer reduzir este tempo em 40 segundos. Então sua meta seria:

- Um nome: reduzir o tempo;
- Um número a ser alcançado: 10 minutos;
- O tempo para que aconteça: 6 meses.

Portanto a sua meta é: reduzir o tempo em 2 minutos em um prazo de 6 meses.

Observe que para alcançar meta estabelecida você terá que reduzir seu tempo para o percurso em 20 segundos ao mês.

As metas de qualidade inerentes ao “planejamento da qualidade” são as metas inseridas e estabelecidas no planejamento estratégico, da missão e da visão da empresa.

Resumo

Você conheceu as razões e vantagens de implantar uma GQT, e que esta traz benefícios para todos: organização, colaboradores, clientes, sociedade, etc.

A importância da participação dos colaboradores de todos os níveis dentro de uma organização é fundamental para se obter qualidade de forma estruturada e com resultados positivos.

E por fim entramos um pouco sobre como funciona o “Planejamento da Qualidade”, que envolve metas, necessidades dos clientes e controle.

Anotações

Aula 12 - Missão e visão

Veremos nessa aula um conteúdo interessante.

Missão: A razão da existência de qualquer organização.

Visão: O sonho a ser alcançado.

E por fim os ícones do “planejamento da qualidade”, que são os principais pontos a serem desenvolvidos para se obter um padrão de qualidade de excelência.

A seguir você irá conhecer a Missão de uma empresa, que significa o porquê da existência dela e representa o foco principal do negócio.

Vamos conhecer?

12.1 Missão em uma organização

Afinal o que é missão em uma organização? Vamos ver pessoal!!

A missão representa o papel que a empresa se propõe na realização dos seus negócios. Deve focar com a maior clareza e objetividade possível os benefícios que a organização irá oferecer aos seus clientes.

É a razão de existência da empresa, formalizada através de uma declaração objetiva, abreviada e deve ser passada para todos os colaboradores da organização.

Existem alguns questionamentos básicos que são orientadores para a elaboração da “missão” de uma organização:

- Qual é o meu negócio?
- Quem vou atender? (público alvo)
- Como vou fazer?
- Onde vou fazer?
- Qual é o meu compromisso? (responsabilidades) - ética, social, ambiental e política.

Exemplos de **Missão**:

SADIA ➔ Alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas.

BNDES ➔ Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

CEF ➔ Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

12.2 Visão em uma organização

O que é “visão” em uma organização?

A Visão é a mais alta aspiração de uma organização. Além de ousadia ela contempla também os seus sonhos. É aonde a empresa quer chegar, o que pretende ser no futuro. Com ousadia é composta pelos sonhos da empresa. Como quer ser vista e reconhecida em seu segmento de atuação (mercado) e na sociedade na qual está inserida.

Resumindo a “visão” representa a posição e a situação em que a empresa gostaria de estar situada no futuro.

Exemplos de **Visão**:

SADIA ➔ Ser reconhecida por sua competitividade em soluções de agregação de valor e respeito ao crescimento sustentável da cadeia de valor.

BNDES ➔ Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade.

CEF ➔ A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

12.3 Ícones do planejamento da qualidade

O “planejamento da qualidade” nos termos administrativos promove o efeito de mudanças na organização, e estas são popularmente reconhecidas no termo “*reengenharia*”, trata-se de um processo de reformulação, e ocorre pela vontade e esforço da organização. Seu objetivo é dar nova configuração aos processos, ou em determinadas situações tem a responsabilidade de revisar processos saturados ou ineficientes.

Esta reformulação tem como objetivo apresentar melhorias nas questões relacionadas à: produtividade, qualidade dos produtos e serviços e a excelência no atendimento as necessidades dos clientes.

O planejamento pela busca da qualidade total tem a característica de evitar improvisações e de eliminar qualquer busca pela intuição ou imaginação⁵. Nestes casos, não se é necessário então o planejamento. (PALADINI, 1994).

12.3.1 Identificar os clientes e suas necessidades

Identificar corretamente o que o seu cliente necessita é ponto fundamental para a organização ser competitiva. Para que a identificação mostre resultados positivos. Deve-se formar uma equipe com colaboradores que conheçam e tenham contato com os clientes.

Existem algumas ferramentas úteis para a descoberta das necessidades dos clientes:

- Pesquisas de mercado.
- Passar-se por um cliente.
- Observância ao comportamento dos clientes.
- Disponibilizar o uso pelos clientes (experimentação).

Importante!

“As necessidades dos clientes nem sempre são as mesmas e mudam de forma constante e rápida”.

12.3.2 Desenvolver as características dos produtos

Nesta fase são estabelecidas todas as características que o produto deve ter para atender plenamente as necessidades.

Transformar as necessidades descritas pelos clientes em conceito e para assimilação do perfil da organização é uma tarefa complexa.

Após esta etapa, acontece o desenvolvimento do produto ou serviço, conforme os passos a seguir:

- Análise das possíveis alternativas com as características desejadas pelos clientes;
- Análise e avaliação das alternativas para definir a que melhor atende as necessidades;

- Definir quais características irá compor o produto.
- Analisar o que a concorrência oferece ao mercado consumidor.

Resumo

O conteúdo desta aula representa a razão, o porquê da existência de uma organização. É o foco principal do negócio.

Você viu também que assim como as pessoas, as empresas que fazem com que se busque sempre o crescimento, desenvolvimento e a melhoria contínua.

No que diz respeito ao planejamento, você estudou mais detalhadamente dois pontos de referência do planejamento da qualidade: "necessidades dos clientes e características de produtos e serviços.

Anotações

Aula 13 - Ícones do planejamento da qualidade

Esta aula é a continuação da aula 12. Nela conheceremos os outros ícones do “planejamento da qualidade”. – desenvolvimento de processos e controle.

Também conheceremos a liderança nos níveis estratégicos (alta administração do negócio).

E um pouco mais sobre “processos”, elemento fundamental para o bom desempenho de qualquer organização.

13.1 Desenvolver os processos

Nesta etapa são estruturados os processos produtivos para atender de forma correta a configuração e características preestabelecidas. Nesta etapa estão: equipamentos necessários, instalações e recursos humanos capacitados.

Para que estes processos funcionem de forma adequada é preciso:

- Definir as metas de qualidade. (padrões, prazos, capacidade)
- Instalações físicas adequadas à produção estimada;
- Capacidade de flexibilidade dos processos;
- Recursos Humanos com competência;

É da natureza humana “errar”. Estes acontecem por diversos motivos como, por exemplo: falta de capacitação, não cumprir normas, negligência, etc.

Para garantir um produto ou serviço com qualidade aos clientes a organização deve elaborar seus processos com capacidade de dificultar ao máximo os erros.

A seguir vamos ver a última fase, e é importantíssima. Nela são definidos os meios para um correto controle do processo.

13.2 Desenvolver controles

O controle é necessário para a certificação de que o desempenho do processo ocorra dentro dos padrões e metas estabelecidos no planejamento da qualidade. Daí a importância de um planejamento bem elaborado com capacidade de medição dos padrões.

A garantia de um processo sob controle é a adoção de normas operacionais coerentes às necessidades produtivas. Estas normas apontam o desempenho e as deficiências dentro do processo. Em caso de metas não atingidas, as normas irão orientar os procedimentos corretivos para a causa.

Em todas as fases do Planejamento da Qualidade é necessária a utilização de uma documentação formal de fácil entendimento de todos.

O planejamento da qualidade é necessário nos diversos sistemas produtivos, como: produtos, serviços, processos internos e externos.

Para desenvolver e criar um planejamento da qualidade são necessárias algumas posições em todos os níveis da organização, como veremos a seguir:

13.3 Nível Estratégico (liderança)

Divulgação clara dos valores, missão e visão da organização, estabelecendo padrões de processos e sistemas, com a busca incessante da excelência em suas atividades.

Os requisitos para organização no que se refere à administração interna e nas suas influências externas são: operar com baixos custos e eficiência na utilização dos recursos (humanos, materiais, e tecnológicos).

Normalmente as organizações já utilizam métodos de trabalho, logo é necessário apenas formalizar o que já é praticado e aperfeiçoar, e quando houver necessidade introduzir novos processos para adequação de padrões de qualidade.

Para que um processo seja elaborado com qualidade, deve ser formalizado e requer perguntas básicas e pontuais. Estas perguntas irão facilitar a definição dos padrões de qualidade desejados:

Quadro 13.1 - Perguntas	
O que é feito?	Produto ou serviço para o cliente
Por que é feito?	Objetivo
Como é feito?	Métodos, materiais e equipamentos
Quem faz? (são)	Responsável (eis) pelas ações ou por assegurar sua realização?

Fonte: Elaborado pelo autor

13.4 Processos no planejamento da qualidade total

Para a realização dos processos com a qualidade desejada, são importantes algumas precauções:

- Planejamento com projeção ➔ aonde se quer chegar?
- Encarar os gargalos como “oportunidade de melhorias”
- Manter os colaboradores motivados, para que metas sejam atingidas;
- Fazer com que os colaboradores sintam-se como elementos importantes no processo
- Promover a delegação e responsabilidade aos funcionários;
- Implantar Ferramentas para obter a **Qualidade Total**, para monitoramento dos processos: 5S, Métodos de Análise e Flexibilidade na solução de problemas.
- Implementar SGQ reconhecidos internacionalmente tais como: ISO 9001, 14001.
- Focar o cliente: descobrir o que o cliente deseja.

Na prática chamamos estas intervenções de processo, e ocorre através de uma cadeia apresentada a seguir:



Figura 13.1 - Cadeia

Fonte: Elaborado pelo autor

Resumo

O conteúdo desta aula representa a razão, o porquê da existência de uma organização. É o foco principal do negócio.

Também você viu que assim como as pessoas, as empresas também têm sonhos, que fazem com que se busque sempre o crescimento, desenvolvimento e a melhoria contínua.

No que diz respeito ao planejamento, você estudou mais detalhadamente dois pontos de referência do planejamento da qualidade: “necessidades dos clientes e características de produtos e serviços.



Aula 14 - Elementos do processo

Olá!

Nesta aula você conhecerá como é composto e formulado um processo. Aprenderemos que o “processo” tem papel fundamental na qualidade de produtos e serviços.

Estudaremos também, as dificuldades e exigências para produzir com qualidade, as regras, as exigências do mercado, como por exemplo: globalização, tecnologia e critérios de gerenciamento da “qualidade total”

14.1 – Processo

- **Fornecedores:** Os recursos utilizados para conduzir suas atividades, são obtidos junto a diversas fontes fornecedoras que fazem parte do processo, como por exemplo: indústrias, prestadores de serviços, governo, etc.
- **Entradas:** para a operacionalização das atividades e produção dos bens e serviços para os clientes, a organização precisa usar recursos, que podem ser: humanos, materiais e tecnológicos. Os elementos buscados no ambiente externo para o seu processo produtivo são as entradas.
- **Atividades:** meio pelo qual ocorre o processo de transformação dos bens e serviços do segmento da organização.
- **Saídas:** é o fornecimento de produtos e serviços ao público consumidor. Os produtos e serviços são os resultados da operação proposta pela organização.
- **Cliente:** é a razão da existência de toda organização, pois se trata do consumidor dos bens e serviços produzidos por qualquer organização.

Vamos Praticar?

Nós vamos simular todas as etapas de um “CHURRASCO”.

Vou colocar os círculos com as atividades todos misturados, e quero que vocês selecionem a ordem do “**PROCESSO**”, dividindo em 3 fases distintas:

- **Fornecedores (entradas)**
- **Operação (atividades)**
- **Saídas (clientes)**



Figura 14.1 - Atividade

Fonte: Elaborado pelo autor

ENTRADAS	OPERAÇÃO	SAÍDAS

Toda gestão de processo tem por objetivo estabelecer uma manutenção contínua nas melhorias dos padrões de qualidade adotados pela organização.

Estes padrões são a referência para o seu monitoramento, visando a excelência na qualidade.

As organizações sofrem enorme pressão em relação à “qualidade” e a inovação tecnológica (é o anseio dos clientes por produtos e serviços cada vez melhores e eficientes para o seu conforto).

Esta pressão tem um por quê! Vamos ver alguns fatores que levam a isso:

- Globalização do mercado, alta competitividade e concorrência e as exigências de qualidade, obrigam as organizações a se manterem atualizadas;
- A atualização tecnológica especialmente verificada nas organizações multinacionais e a política destas para padrões de produtividade e

qualidade em nível mundial refletem na exigência junto aos seus fornecedores de padrões de qualidade.

- A atuação em um mercado em que o cliente é protegido por Leis de Defesa do Consumidor, promove uma postura organizacional com visão cuidadosa e preocupada com os níveis de qualidade, adotando padrões e tecnologias avançadas para os seus processos.
- Mesmo as empresas estatais, apesar de atuarem em um mercado exclusivista, adotam alto grau de exigência em relação aos seus fornecedores.

Segundo Ishikawa a implantação da **Qualidade Total** depende da assimilação de seis critérios de gerenciamento:

- Sacrificar o interesse prioritário pelo lucro no curto prazo a favor da valorização da qualidade, considerando a lucratividade e a sobrevivência da empresa no longo prazo, como consequência desta;
- Deixar de pensar apenas do ponto de vista do produtor, orientando-se para o cliente;
- Combater o paroquialismo na empresa;
- Cultivar a análise dos problemas com base em fatos e dados;
- Cultivar mecanismos de gestão participativa;
- Desenvolver o gerenciamento com base na integração funcional.

Você sabia?



Kaoru Ishikawa (*1915-1989+) - engenheiro de controle de qualidade, teórico da administração das companhias japonesas, aprendeu os princípios do controle estatístico da qualidade desenvolvido por americanos, e contribuiu muito para os moldes de qualidade no Japão.

Figura 14.2 – Kaoru Ishikawa

Fonte: <http://palmirablog.wordpress.com/>

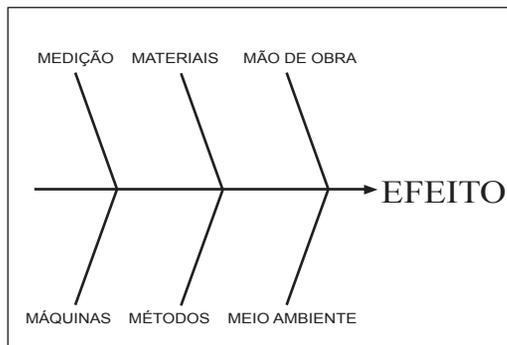


Figura 14.3 -Diagrama de Ishikawa

Fonte: <http://improveeng.blogspot.com/>



Para saber mais sobre Ishikawa, consulte o site:
<http://especialistasemqualidade.blogspot.com/2008/12/kaoru-ishikawa.html>

Resumo

Nesta aula você estudou e desenvolveu na prática como funciona um “processo”, até organizou um churrasco.

Também estudou sobre a concorrência e a pressão natural que sofrem as organizações para se manterem competitivas, como por exemplo: globalização, tecnologia.

Além disso, você conheceu os “critérios de gerenciamento da qualidade total”.

Anotações

Aula 15 - Normas de qualidade

Muito se ouve falar e é amplamente divulgado pelas empresas a ISO.

Porque isso? Representa que a organização está atuando em seu negócio de forma padronizada, e atende normas internacionais de “qualidade” em seu negócio.

Por isso é importante você conhecer um pouco sobre estas normas, como funcionam e como uma organização obtém a certificação. Você irá aprender as principais normas de qualidade, que são fundamentais para a competitividade de qualquer empresa.

A padronização para a implantação da QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES pode ser determinada através das diretrizes contidas nas Normas ISO.



Figura 15.1 -ISO
Fonte: www.iso.org

A sigla “ISO” refere-se à “International Organization for Standardization”, organização não-governamental fundada em 1947, sediada em Genebra, na Suíça e hoje presente em cerca de 170 países. Tem como função promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

O Brasil é representado na International Organization for Standardization pela **ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

ABNT NBR é a sigla de Norma Brasileira aprovada pela ABNT, de caráter voluntário, e fundamentada no consenso da sociedade. Torna-se obrigatória quando essa condição é estabelecida pelo poder público.

NR é a sigla de Norma Regulamentadora estabelecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com caráter obrigatório. (ABNT, 2011)

Esta família de normas estabelece fundamentos formalizados por padrões a serem seguidos e promove a melhoria contínua:

- dos processos internos
- da capacitação dos colaboradores
- do ambiente de trabalho constantemente monitorado
- da verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores.

A implantação das normas ISO traz vantagens para as organizações por proporcionar à organização que a adota: maior organização, produtividade e credibilidade, e por isso aumenta a sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

Como já estudamos anteriormente sobre PROCESSO, as normas ISO tem como princípio fundamental a padronização dos processos dentro de uma organização. E que após validados já detém as características de Qualidade nos produtos e serviços realizados por estes processos.

15.1 Normas ISO

A certificação ISO é usada normalmente no setor privado, mas também pode ser aplicada para o setor público.

Com a certificação a organização detém uma imagem de confiança nos produtos e serviços oferecidos, nas relações com os parceiros de negócios, na seleção dos fornecedores.

Outro ponto de extrema importância é o posicionamento em relação à sociedade em que a organização está inserida e o respeito às condições de sustentabilidade pela postura de respeito e preservação ao meio ambiente.

Para uma empresa obter a Certificação ISO, deve contratar os serviços de organismos independentes. Estes organismos de Certificação não são controlados pela ISO, mas desenvolvem voluntariamente **Padrões Internacionais** para encorajar boas práticas de variadas atividades do mundo todo.

15.2 Principal norma - qualidade

NBR ISO 9001 2008

Sistemas de gestão da qualidade

Publicada pelo INMETRO/ABNT em 30/12/2000

Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis, e pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

Fonte: <http://www.abntnet.com.br>

A última revisão ISO 9001 foi oficialmente lançada a 13 de novembro de 2008.

A ISO 9001:2008 não contém nenhum requisito novo, apenas introduziu esclarecimentos para os requerimentos já existentes da versão ISO 9001:2000. Também foram introduzidas alterações planejadas para melhorar a consistência com a ISO 14001:2004.

15.2.1 Validade dos certificados para ISO 9001:2000

Um ano após a publicação da ISO 9001:2008, todas as certificações emitidas, (tanto novas certificações, quanto re-certificações) deverão estar na versão ISO 9001:2008.

Vinte e quatro meses depois da publicação da ISO 9001:2008, qualquer certificação existente emitida da norma ISO 9001: 2000 não será validada.

A seguir enumeramos alguns dos benefícios trazidos para uma organização certificada pelas normas da série ISO 9001: 2008:

- Abertura de novos mercados;
- Atendimento às exigências dos clientes pela maior conformidade;
- Avaliação e controle dos processos a custos menores;
- Melhor aplicação e aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Maior rentabilidade (lucro);
- Setores da organização integrados;
- Melhor controle dos processos;
- Redução dos custos por remanufatura; (em função da qualidade obtida).



Para saber mais sobre ISO 9001-2008, consulte o site: <http://www.scribd.com/doc/11789290/ABNT-ISO-90012008> e http://www.isotec-quality.com.br/normas/nbr_iso_9001_2008.pdf

Aula 16 - Qualidade ambiental e processo de certificação

A sustentabilidade atualmente é um ponto de extrema visibilidade pelas pessoas.

Você também, na posição de cliente já deve ter a conscientização relacionadas à preservação ambiental.

Nesta aula você conhecerá as questões de qualidade, relacionadas à sustentabilidade, como o SGA (Sistema de Gestão Ambiental) contribui para o sucesso do negócio e conhecerá um pouco sobre a norma ISO 14000.

E por fim, conhecerá como funciona um processo de “certificação” .

A visão do mercado globalizado a cada dia exige mais das organizações que substituam os atuais produtos no mercado por produtos ecologicamente corretos, em respeito ao meio ambiente.

A questão “sustentabilidade” está cada vez mais forte na percepção das pessoas, e por este motivo os produtos que possuem o “selo ambiental” representam o respeito à natureza e ganham maior credibilidade e respeito dos clientes. A exigência dos consumidores é crescente em relação à preservação ambiental.

As organizações que oferecem produtos e serviços constituídos e elaborados por sistemas que utilizam materiais ecologicamente corretos, também devem fazer uso de um processo de fabricação que cause o menor impacto ambiental.

A preocupação com a sustentabilidade já é um importante fator no planejamento estratégico das grandes organizações e também já está refletindo e exigindo das empresas de menor porte providências neste sentido.

O gerenciamento das questões ambientais deve considerar ações e controles como, por exemplo: da poluição, respeito ao meio ambiente, qualidade de vida, etc.

As organizações podem ter duas opções para atuar em conformidade com as questões ambientais:

- a) Atividade do negócio adotando um comportamento ambiental pró-ativo, pontual e independente, ou seja, ações não integradas a um sistema de gestão.

Esta conformidade requer várias ações contingenciais – conscientização dos funcionários; uso de materiais ecologicamente corretos; contenção e redução dos elementos poluidores; controle e destino dos resíduos da produção.

Estas ações resultam em aumento dos custos, porém, aumenta a competitividade, valoriza a marca e aumenta a demanda por produtos e serviços da organização que atua em seu negócio respeitando o meio ambiente.

- b) A conformidade é obtida através da implantação de um SGA (Sistema de Gestão Ambiental), e o caminho consolidado para isto é a adoção pela organização das normas da série ISO 14000, que tratam da organização de assumir postura pró-ativa em relação às questões ambientais.

A adoção do SGA por uma organização é um processo estável e sustentável, desde que ocorra comprometimento tanto da empresa como de seus colaboradores, através de ações de conscientização e preparação específicas.

Assim como vimos que a “qualidade total” exige melhoria contínua, os processos relacionados às questões ambientais também requerem constante monitoramento e atualização.

Por isto, para qualquer organização se destacar e ser mais competitiva em seu segmento torna-se obrigatória a adoção de cuidados com a sustentabilidade. Este posicionamento é pré - requisito perante a sociedade e seus clientes.

Por este motivo, vamos ver a seguir uma breve explanação sobre a norma que padroniza os processos das atividades de cuidados e preservação ao meio ambiente.

Vamos conhecer a norma ISO 14000?

Publicada pelo INMETRO em 31/12/2004

Sistemas de gestão Ambiental

Especifica os requisitos relativos a um sistema da gestão ambiental, permitindo a uma organização desenvolver e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros requisitos por ela subscritos e informações referentes aos aspectos ambientais significativos. Aplica-se aos aspectos ambientais que a organização identifica como aqueles que possa controlar e aqueles que possa influenciar. Em si, não estabelece critérios específicos de desempenho ambiental.

Fonte: <http://www.abntnet.com.br>

16.1 Processo de certificação

Como funciona?



Figura 16.1 - Certificação

Fonte: Elaborado pelo autor

Para uma empresa obter a certificação tem que passar por um processo de avaliação da Conformidade. Passa por um processo sistematizado e com regras pré-estabelecidas. Este processo é acompanhado e avaliado para que se estabeleça um grau adequado de confiança sobre determinado produto, processo ou serviço.

16.1.1 Acreditador

A acreditação é uma ferramenta estabelecida em escala internacional para gerar confiança na atuação de organizações que executam atividades de avaliação da conformidade das normas ISO.

É o reconhecimento formal por um organismo de acreditação, de que um organismo de Avaliação da Conformidade - OAC (laboratório, organismo de certificação ou organismos de inspeção), atende a requisitos previamente definidos e demonstra ser competente para realizar suas atividades com confiança.

Fonte: http://www.inmetro.gov.br/credenciamento/oqe_acre.asp

16.1.2 Avaliador

O organismo avaliador é o "acreditado", com capacidade de avaliar os padrões de conformidade da organização que pretende ser certificada. São autorizados por órgãos reguladores oficiais a realizar este tipo de atividade.

Este procedimento é chamado de acreditação, em que o Órgão Oficial afirma que o Órgão Certificador tem a capacidade para realização de determinada certificação em produtos, serviços ou processos.

Para isso, existem entidades que realizam as auditorias com a finalidade de verificar se os processos, produtos ou sistemas estão de acordo com as normas específicas ao processo e emitem seus certificados baseados nestas normas.

Leitura complementar

<http://www.abtnet.com.br>

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/CB25docorient.pdf>

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/docOrientativo.asp>

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/CB25docorient2.pdf>

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade>

<http://www.banasqualidade.com.br>

Resumo

Você estudou a importância e os efeitos positivos da “qualidade ambiental”, os reflexos positivos quando uma organização adota e implanta ações de sustentabilidade.

Viu também sobre a Norma ISO 14000 que trata do Sistema de Gestão Ambiental em uma organização.

E finalizando, conheceu como funciona um processo de certificação dentro dos padrões das normas ISO.

Anotações

Aula 17 - Ferramentas de gestão da qualidade

A partir desta aula você conhecerá as ferramentas para implantar a “qualidade total”.
Vamos conhecê-las?

O enfoque se volta para a motivação e mudanças como meios eficazes para assegurar a qualidade e atingir os objetivos de produtividade e competitividade em uma organização. Isso é válido tanto para produtos, serviços e processos.

A sobrevivência de uma organização é a competitividade e para isso necessita ter melhoria contínua. Esta base tem que estar pautada em mudança de comportamento de todos os envolvidos nas mudanças (os empresários, os colaboradores e todos os demais parceiros).

A mudança comportamental se baseia em três fatores principais:

- Conhecimento;
- Habilidade;
- Atitude.

O conhecimento nós adquirimos através de informação e treinamento. Mas este somente será perdido caso não seja aplicado e praticado constantemente. Se o for ganha-se habilidade e melhor desempenho ao longo do tempo.

E por fim a mudança, que ocorre através de atitude. Sabemos que qualquer mudança causa rejeição ao conforto das pessoas, mas deve ser propagada e levada ao conhecimento de todos os envolvidos.

A quebra desta posição inerte é importantíssima para a implantação da qualidade nas organizações.

Vamos conhecer o “Diagrama de Mudança Comportamental”?

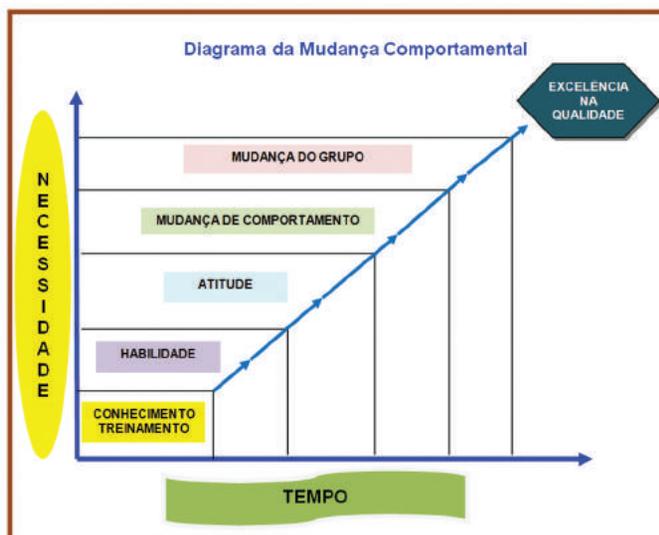


Figura 17.1 – Diagrama da mudança comportamental

Fonte: Ferramentas da Qualidade – SENAI – SP (p.06)- adaptada

E para transpor esta barreira e mover todos em uma organização deve ter um ponto de partida, e a simplicidade do programa **5 S** é elemento fundamental para iniciar-se um programa de qualidade em uma organização.

É um programa que interage totalmente com os padrões de qualidade em qualquer organização.

Então vamos conhecê-lo?

17.1 Programa 5 S – Uma poderosa ferramenta da qualidade



Figura 17.2 – 5S

Fonte: http://moniquecristinadesouza.blogspot.com/2010/10/programa-qualidade-total-5-s_15.html

O “Programa 5S” foi concebido por Kaoru Ishikawa em 1950, no Japão do pós-guerra, e muito provavelmente inspirado na necessidade, que havia, de ordenar a grande confusão que ficou o país após a guerra. Os resultados demonstrados pelo Programa foram muito positivos e eficazes na organização das empresas, e continua até hoje sendo considerada como fundamental ferramenta de gestão no Japão.

E o que tem haver este programa com nosso conteúdo?

A gestão da Qualidade é fundamental para a afirmação e subsistência de uma organização. E para padronizar o controle de atividades, comunicação, informação e formalização de processos. O objetivo é prestar serviços com qualidade e eficiência para a plena satisfação do cliente.

Logo, uma importante ferramenta dentre as muitas existentes que podem ser usadas pra implantar o **Sistema da Qualidade Total** em uma organização ou instituição é o Programa **"5 S"**.

O Programa 5S pode ser aplicado em diversos tipos de organizações, instituições e inclusive em casa, pois apresenta benefícios a todos, promove melhorias substanciais ao ambiente, nas condições de trabalho, saúde, higiene e sua utilização resulta em eficiência, qualidade e conforto.

Conforme as experiências observadas em organizações que já utilizam o programa, demonstraram que a essência não é somente a aplicação dos conceitos, mas a abertura para a mudança de cultura, a participação de todas as pessoas envolvidas, e a aceitação de que cada um é importante para contribuir em melhoraras no ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos colaboradores para se atingir elevados padrões de qualidade.

O conceito do Método 5S e as palavras surgiram no Japão, onde cada um destes conceitos começa com a letra "S", por isso o método ser chamado 5S.

Resumo

Vimos que a mudança comportamental é elemento essencial para que a qualidade funcione com eficiência.

Que depende muito de treinamento, atitudes, mudanças individuais e mudanças nas equipes.

Você também conheceu os fundamentos do programa 5S, que na próxima aula iremos conhecer passo a passo.



Aula 18 - Programa 5S

Você conhece os 5S?

O programa 5S é uma ferramenta tão simples que você pode até implantar na sua casa.

É considerada como referência na implantação das normas ISO. Funciona através dos “5 sentidos” que vamos conhecer a partir desta aula.

Apesar da origem japonesa, houve adaptação dos conceitos para o idioma português, assim como adaptação em outros países que desenvolveram programas semelhantes para aprimorar a qualidade.

Mas é importante lembrar que implantar o programa não é apenas traduzir os termos e estudar sua teoria e seus conceitos. Sua essência é mudar atitudes, pensamento e comportamento do pessoal.

Antes de cada termo do programa foi convencionado o termo “SENSO de” que significa: “exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender”.



Figura 18.1 – Senso
Fonte: Elaborado pelo autor

Cada senso apresenta uma relação forte de resultados para cada situação no ambiente sobre a “qualidade” deste, por isso é importante a assimilação dos efeitos positivos que o programa oportuniza a quem o implanta.

Vamos, portanto, ver o que cada senso influencia positivamente nos processos de qualidade:

Tabela 18.1 – Senso

EFEITOS	Seiri (utilização)	Seiton (ordenação)	Seiso (limpeza)	Seiketsu (saúde)	Shitsuke (autodisciplina)
OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS	↑	≈	↓	↓	↑
MINIMIZAÇÃO DE EXCESSOS	↑	↓	≈	↓	↑
CONSCIÊNCIA DO DESPERDÍCIO	↑	↓	↑	↓	↓
REDUÇÃO DO TEMPO IMPRODOTIVO	≈	↑	≈	≈	↑
CONSCIÊNCIA DA IMPORTÂNCIA DO CONTROLE	≈	↑	↓	↓	≈
MAIOR VIDA ÚTIL DE FERRAM. E EQUIPAMENTOS	↓	↓	↑	≈	↑
PROPICIA A DETECÇÃO DE DEFEITOS E FALHAS	≈	↓	↑	≈	↓
MELHORIA DO ASPECTO VISUAL DO AMBIENTE	↑	↑	↑	≈	≈
MELHORIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	↓	↑	↑	≈	≈
MELHORIA NA COMUNICAÇÃO	↓	↑	↓	↓	↑
EVIDENCIA A IMPORTÂNCIA DO PADRÃO	↑	↑	↑	↓	≈
DESENVOLVE O ESPÍRITO DE EQUIPE	↑	↑	↑	↓	≈
MELHORIA CONTROLE DOS ITENS DE CONSUMO	↑	↑	≈	↓	↓
ESTIMULA A CRIATIVIDADE	↑	↑	↑	↓	↓
REDUZ O RISCO DE ACIDENTES	↑	↑	↑	↓	↑
REDUZ O RISCO DE DOENÇAS FUNCIONAIS	≈	↓	↑	↑	≈
REDUZ OS EFEITOS DE AGENTES POLUENTES	≈	↓	↑	↑	≈
PROMOVE A REDUÇÃO DE CUSTOS	↑	↑	↑	↑	↑

LEGENDA: ↑ = Relação forte ≈ = Relação Média ↓ = Relação Fraca
 Fonte: Elaborado pelo autor



Aula 19 - Programa 5S - Seiri - Seiton - Seiso

Nesta aula continuaremos conhecendo os 5S e suas aplicações. Você aprenderá seus funcionamentos, aplicações e influências.

A partir de agora iremos conhecer o aplicação de cada senso do programa na prática e os seus benefícios para a “qualidade”.

Vamos conhecê-los!

19.1 - Seiri

Senso da UTILIZAÇÃO / ORGANIZAÇÃO

Neste senso, **organizar** significa separar as coisas necessárias das que não são necessárias. Após esta separação, deve-se dar um destino para todas aquelas coisas que não são mais úteis para aquela atividade ou ambiente.

O Senso de Utilização recomenda que além de identificar os excessos e desperdícios, também devemos identificar “o porquê do excesso”, para que este não volte a acontecer.

Prática

1º Selecionar somente os materiais, equipamentos, ferramentas, etc. que realmente são úteis e necessários à atividade.

2º Separar tudo o que **não** tiver utilidade para o setor:

- Materiais quebrados e sem utilidade;
- Estoque de materiais em excesso;
- Materiais já utilizados (ex.: documentos antigos);

Descartar tudo o que não serve (dar o destino correto)

Vantagens:

- Liberação de utensílios, equipamentos e documentos desnecessários;
- Desocupar espaços / Redução do tempo de procura;
- Melhor visualização e conforto no local de trabalho;
- Evita compras desnecessárias de materiais
- Aumenta a produtividade e reduz custos

Para refletir!

Exercite sempre: “um é o melhor”.

- Um equipamento
- Uma cópia
- Um dia definido para ações
- Um dia de treinamento, uma hora de reunião.

19.2 Seiton

Senso da ORDENAÇÃO

No senso anterior (utilização) você separou somente as coisas necessárias. E agora?

Vamos arrumar o que sobrou certo?

“Ordenar” é no sentido de arrumar, portanto, é o ato de guardar de acordo com a facilidade e frequência de uso, sempre com o objetivo de facilitar o acesso.

Um ambiente ordenado e arrumado naturalmente apresenta aspectos mais agradáveis para o trabalho e por consequência mais produtivo, confortável e menos cansativo.

O hábito e a prática da ordenação e da organização favorecem muito a melhoria da qualidade dos processos.

Vamos praticar?

- Estabelecer critérios para organizar e guardar: materiais e equipamentos.
- Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (disposição correta).
- Identificação visual dos objetos: (etiquetas, cores, códigos).

Quais as vantagens?

- Rapidez e facilidade na busca dos insumos necessários à atividade;
- Agilidade nos processos;
- Controle do uso de equipamentos e documentos necessários;
- Estímulo à criatividade;
- Facilidade de comunicação;

- Redução dos riscos de acidentes;
- Racionalização dos espaços.
- Evita estoque em duplicidade.
- Racionaliza a execução das tarefas.
- Melhora o ambiente de trabalho, reduzindo o esforço físico e mental.

Como fazer?

- Colocar ao alcance fácil o que se usa toda hora;
- Manter próximo ao local de trabalho as coisas de uso diário;
- O que se usa com baixa frequência dar outro destino (almoxarifado, disponibilizar a outro setor, etc.)

19.3 - Seiso

Senso da LIMPEZA

Limpeza é eliminação de sujeira, inspecionar para descobrir e atacar as causas. O ato de limpar deve ser visto como forma de inspecionar ambiente. Recomenda-se que seja feita pelo próprio usuário do ambiente.

Importante:

O mais importante neste conceito: adote hábitos de **"não sujar"**.

É a melhor forma de manter limpo e de facilitar a limpeza. **Experimente!**

Vamos praticar?

- Manter sempre o ambiente e todos os seus equipamentos (máquinas, equipamentos, móveis, etc.), limpos;
- Acionar regularmente, ou quando necessário os responsáveis pela limpeza;
- Acionar regularmente, ou quando necessitar, os responsáveis pela manutenção; (elétrica, eletrônica, máquinas, equipamentos, etc.);
- Desenvolver hábitos de limpeza no ambiente;
- Limpar sempre os objetos utilizados, antes de devolvê-los ao seu local.

Aula 20 - Programa 5S - Seiketsu e Shitsuke

Na aula anterior você conheceu os sentidos de utilização, ordenação e limpeza.

Nesta aula estudaremos os últimos 2 sentidos: saúde e autodisciplina. É importante interligar cada "sentido" para o programa funcionar corretamente.

No sentido da saúde você irá aprender sobre as questões de higiene no ambiente, e no sentido autodisciplina você irá aprender o desenvolvimento pessoal relacionado a todos os sentidos anteriores do Programa 5S.

20.1 - Seiketsu

Senso da SAÚDE

As condições do ambiente devem considerar a preservação da **saúde** de todos.

Manter o ambiente higienizado e hábitos de asseio, e sempre observar que os "sentidos" anteriores (ordenação e limpeza) sejam mantidos.

É importante padronizar os hábitos, isso colabora na manutenção constante dos sentidos do programa.

Ambiente de trabalho ou atividade sempre higienizado tornará o local muito mais saudável e agradável. Esta prática favorece o estado físico e mental.

Vamos praticar?

- Adotar como rotina a prática dos sentidos anteriores;
- Manter as boas condições do ambiente (ventilação, iluminação, utilização de móveis e equipamentos adequados)
- Praticar e disseminar boas relações interpessoais, de forma respeitosa e educada;
- Adotar postura de hábitos saudáveis e higiênicos;
- Manter o ambiente esteticamente agradável e prático às atividades;

Quais as vantagens?

- Melhora a saúde e nível de satisfação geral dos funcionários
- Higienização mental e física das pessoas que atuam no local;
- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria em todos os setores
- Ambiente e condições de trabalho favoráveis à saúde;
- Redução de acidentes.

Agora vamos conhecer o último SENSO:

20.2 - Shitsuke

Senso da AUTODISCIPLINA

Você é disciplinado? Vamos descobrir?

Para começar, ser disciplinado significa cumprir as normas estabelecidas para o que você está se propondo a fazer.

Tudo o que for sensato e estabelecido, seja pelo grupo, ou a cobrança sua para consigo. A disciplina é um sinal de respeito a si e ao próximo.

Tem caráter e atitudes de **melhoria contínua**.

A "autodisciplina" promove a boa vontade e a criatividade.

É importante adotar "postura de censo crítico" no ambiente e nos processos.

É importante também criar e adotar hábitos de disciplina nas atividades que você vai executar.

A obediência às normas não quer dizer que deve submeter-se a uma obediência rígida e submissa. Exercite a disciplina com inteligência e desenvoltura como ato natural de respeito, você se sentirá bem melhor.

A palavra "autodisciplina" pode ser encarada com o significado de "autodomínio", porém no ambiente social você deve agir e comunicar-se de forma cooperativa.

Vamos praticar?

- Tornar a prática de todos os “S” uma rotina frequente;
- Estabelecer espírito de equipe (compartilhar objetivos)
- Participação nos programa de treinamento;
- Propagar as informações e conceitos;
- Incorporar de forma definitiva os conceitos e valores de forma disciplinada;
- Criar mecanismos de avaliação e controle.

Quais as vantagens?

- Cumprimento das atividades com responsabilidade;
- Atendimento à moral, à ética e aos valores pessoais e da organização;
- Prática de bons hábitos;
- Administração pró-ativa e participativa;
- Facilidade na execução das tarefas.
- Ganho de resultados com qualidade dentro do que foi planejado;
- Proporciona o autodesenvolvimento pessoal e profissional.
- Qualidade geral dos serviços e das relações interpessoais.

20.1 Autodisciplina a seu favor

Você não nasce autodisciplinado. Por quê? Por que é uma postura que você assimila ao longo da vida, que melhora com a prática e é conquistada dia - a - dia.

O dicionário Caldas Aulet mostra autodisciplina como: Capacidade de impor a si mesmo disciplina; o exercício dessa capacidade.

Veja que interessante, significa que você mesmo tem a liberdade de impor os teus limites de disciplina, e a possibilidade de aumentar esta capacidade, se desenvolver - se e chegar ao sucesso.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original” (Albert Einstein).

Temos o destino que merecemos. “O nosso destino está de acordo com os nossos méritos”. (Albert Einstein)



Para saber mais sobre ISO 9001-2008, consulte o site:
<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/autodisciplina-a-chave-do-sucesso/>

Aula 21 - Programa 5S - implantação e controle

Como todo novo processo, a sua implantação requer critérios, planejamento e controle.

É isto que o conteúdo desta aula apresenta:

Como o programa 5S deve ser introduzido em um ambiente, quem são as pessoas que irão cuidar do processo de implantação e a administração do programa, e por fim, como o programa será controlado e auditado para que seja eficiente.

Vamos conhecer como deve ser o início do programa?

21.1 Aspectos Iniciais

Apesar de ser um programa constituído por técnicas simples a implantação do programa 5S deve seguir alguns passos. Vamos a eles:

- **Sensibilização** – a alta administração deve ser cooperativa e sensibilizada, para o comprometimento e sucesso na utilização do programa.
- **Oficialização** - a alta direção deve anunciar, para todos da organização, a decisão de implantar o 5S. Pode ser comunicado através dos meios de comunicação internos.

O Plano de Implantação constitui o estabelecimento de ações a serem executadas. Elaborar um plano eficiente é definir:

O QUE deverá ser feito?

QUEM fará?

QUANDO será feito?

ONDE será feito?

COMO será feito?

21.1.1 - A equipe de implantação

Deve analisar de acordo com o ambiente a ser implantado (tamanho, número de colaboradores, atividade, etc.) a formação de uma equipe. Sua composição deve ser composta por pelo menos uma pessoa da alta administração da organização (coordenador) e pessoas de setores diferentes. A equipe tem

que ter tempo disponível para a condução do programa, capacidade de orientação e esclarecimento de dúvidas além de executar o monitoramento com certa frequência.

21.1.2 - O planejamento

A equipe pode elaborar um cronograma, um plano diretor, determinar as ferramentas que serão utilizadas e dividir as atividades. As tarefas devem ser distribuídas e todos devem se comprometer e se responsabilizar com os prazos para o cumprimento das atividades.

- Criar a estrutura para implantar o 5S
- Elaborar o plano diretor
- Treinar equipes
- Promoção integrada do 5S.

21.1.3 - A preparação

- **Treinamento das equipes** - o treinamento pode ser feito utilizando-se de literatura sobre o tema, cursos e visitas a outras organizações que já utilizam do programa.
- **Elaboração do plano-diretor** - esse plano deve definir as ações e os objetivos a serem atingidos, a elaboração de estratégias, o monitoramento e controle.
- **Treinamento** – O treinamento visa disseminar maior compromisso em cada equipe de trabalho e implantação, para difundir as políticas, conceitos e promover a participação de todos os colaboradores.

21.1.4 - Fotos e registros

Registrar a situação atual da organização, especialmente nas áreas onde forem detectadas necessidades de ações de melhoria. Após a equipe deve discutir as falhas, as ações corretivas, e sugerir as melhorias. A participação e opinião de todos os envolvidos são importantes, principalmente os de outros setores, por ter o senso crítico da situação.

Cada área onde será aplicado o programa necessita de um diagnóstico prévio, registrado: (laudos, relatórios, atas, documentos em geral, pareceres, dados estatísticos, relatórios, fotografia, filmagem) para futura comparação: **ANTES X DEPOIS.**

21.1.5 - Reunião

É importante convidar todos os colaboradores da organização para uma reunião em que serão apresentados as condições atuais, a informação de dados e demonstrar o compromisso para motivar a todos sobre a disposição

e necessidade para implantação do programa. O objetivo é a conscientização de todos da importância do programa 5S com a finalidade de promover a melhoria no ambiente de trabalho.

Nesta reunião também se pode ressaltar as vantagens e benefícios que o programa proporcionará.

21.1.6 - Implantação

Após a reunião, o programa começa a ser implantado. As responsabilidades devem ser divididas de acordo com as áreas de trabalho, bem como as planilhas de acompanhamento das atividades. Em casa fase, os envolvidos no processo devem se reunir para definição das ações a serem providenciadas, esclarecer eventuais dúvidas, compartilhar experiências, interagir e proporcionar um processo participativo.

Nesta etapa é aconselhável que sejam elaborados os relatórios a serem utilizados no programa.

21.2 - Controle / Auditoria

Tem como objetivo principal monitorar e confirmar a aplicação dos critérios pré-estabelecidos no planejamento e objetivos do programa. A melhoria contínua e a manutenção dos resultados obtidos com as ações praticadas são responsabilidade de todos, e por isso a conscientização e a figura de participação deve estar bem enraizada em todos na organização, independente de posição hierárquica.

Nesta auditoria são apontados nos relatórios padrões (planilhas e atas), a avaliação (inspeção) e controle da situação e detecção de falhas. Aconselha-se que esta avaliação seja feita mensalmente e deve ser auto explicativa. (rotinas, pendências, itens solucionados, etc.)

Pela sua facilidade e alto poder de provocar mudanças positivas o “Programa 5S” é uma poderosa ferramenta na preparação da base da qualidade para qualquer organização.

Resumo

Nesta aula você viu os passos para a implantação dos senso do programa 5S.

Que devem ser aplicados conjuntamente, e que todos os níveis da organização devem participar do processo.

Também foi apresentado o início do programa, como deve ser administrado e controlado.



Aula 22 - O método “Deming”

O Dr. Deming foi conhecido pelas suas ideias relacionadas à qualidade após a II Guerra Mundial.

Seu ponto de partida era fundamentado em: “descobrir o que o cliente quer”.

Nesta aula iremos conhecer os fundamentos e princípios deste famoso cientista da administração da qualidade.

Antes de conhecermos a teoria, vamos saber quem é Deming?

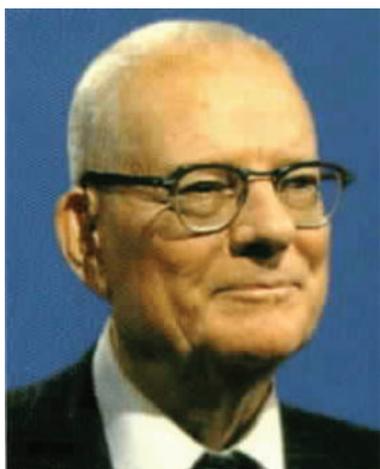


Figura 22.1 – Willian Edwards Deming

Fonte: <http://qualidadeprodutividade-fernando.blogspot.com/>

William Edwards Deming (*1900 —1993+), estatístico norte americano, professor universitário, autor, palestrante e consultor. É amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos EUA durante a Segunda Guerra Mundial, sendo porém mais conhecido pelo seu trabalho no Japão. Lá, a partir de 1950, ele ensinou altos executivos como melhorar projeto, qualidade de produto, através de vários métodos, incluindo a aplicação de métodos estatísticos como a análise de variantes e teste de hipóteses.

Vamos conhecer um pouquinho a teoria do Dr. Deming?

Considerado o “Pai da Nova Idade Industrial” e o “Fundador da Nova Era Econômica”, Edward Deming provocou mudança na vida das pessoas pelo fato de sua visita ao Japão em 1950 e lá a implantação de suas ideias que foram se espalhando pelo mundo desde então.

Qual foi o fator de sucesso? Ele recomendou aos empresários japoneses que descobrissem “o que seus clientes queriam”, e após isso o estudo e a melhoria dos projetos de seus produtos, serviços e os processos produtivos, exaustivamente até que a qualidade do produto ficasse insuperável.

O grande mérito de suas ações está em conduzir as organizações pelos caminhos adequados a obter o padrão ideal de funcionamento, viabilizando este processo através da qualidade.

Melhorando a qualidade, a produtividade aumenta, e por consequência a redução dos custos e dos preços. Ocorre, portanto uma reação positiva dos clientes em relação à melhor qualidade com preços mais baixos.

Este panorama proporciona maior participação de mercado, sobrevivência e perenidade da organização além da geração de empregos.

Esta cadeia pela busca constante da qualidade resulta em maior retorno sobre o investimento e é de extrema importância manter este ciclo em contínua melhoria.

Mas, o sucesso do Método de Deming, está diretamente relacionado à vontade política das organizações, através da aceitação das “mudanças”, novo estilo operacional e no profissionalismo de identificar, entender e atender as expectativas dos consumidores sobre seus produtos ou serviços.

Sem esta iniciativa de nova cultura e abertura às mudanças, se configurará uma visão de **“imediatismo”** e adotando esta postura, despreza-se o objetivo de ser competitiva, de permanecer no mercado, de satisfazer os consumidores, de ter sucesso e de crescer.

Para atingir a qualidade total, não adianta cada um dar o melhor de si, sem uma orientação focada em um objetivo único e corporativo.

“Não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes de equipe para atingir uma consistência nos esforços, juntamente com conhecimento”. (DEMING, 1990).

Deming deixou para o mundo da “qualidade”, um rico acervo de filosofias e ideias, aplicáveis a qualquer organização.

Vamos conhecer algumas lições deste grande administrador?

Pensamentos do Dr. Deming



Figura 22.2 – Pensamentos do Dr. Deming

Fonte: Elaborado pelo autor

Sua experiência, especialmente nos seus trabalhos no Japão, resultou em princípios de sucesso.

A seguir iremos conhecer os “Princípios da Qualidade Total do Dr. Deming”

Os princípios, estabelecidos pelo Dr. Deming, constituem a fundamentação dos ensinamentos passados aos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subsequentes. Esses princípios contêm a essência de sua filosofia e são aplicáveis em organizações de qualquer dimensão, tanto para produtos como em serviços. Da mesma forma, podem ser aplicados a qualquer departamento ou unidade de uma organização.

Tabela 21.1 – Os princípios de Deming

1º	Estabelecer constância de Propósito para MELHORAR o Produto e o Serviço
2º	Adotar a nova filosofia. A administração deve encarar o desafio e conscientizar-se das suas responsabilidades. Melhoria contínua.
3º	Eliminar a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4º	Parar com a prática de aprovar orçamentos somente com base no preço. Desenvolva parcerias com fornecedores, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
5º	Melhorar sempre e de forma constante o sistema de produção e de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
6º	Instituir treinamento no local de trabalho.
7º	Instituir liderança. O objetivo da chefia deve ser o de colaborar com os elementos envolvidos no processo (pessoas, máquinas e dispositivos) a executarem um trabalho melhor.
8º	Eliminar o medo, para maior eficácia no trabalho.
9º	Eliminar as barreiras entre os departamentos. As pessoas envolvidas nos processos devem trabalhar em equipe e harmonicamente.
10º	Elimine slogans, exortações e objetivos numéricos para os funcionários. Este não é o único caminho para a melhoria.
11º	Eliminar padrões de trabalho – quotas numéricas. Elimine o processo de administração por objetivos, cifras e numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.

Aula 23 - Shewhart / Deming - O ciclo PDCA

Nesta aula você conhecerá mais uma ferramenta muito utilizada nos processos de “qualidade total”.

O PDCA, criado por Shewhart e propagado pelo mundo através do trabalho de Deming, é um método que se utiliza de um ciclo, até se conseguir o padrão desejado.

Vamos conhecer o CICLO PDCA...

A implantação de um programa de “Controle da Qualidade Total” nas organizações mostra pontos positivos e significam competitividade.

Na figura a seguir, podemos conhecer a reação provocada por estas mudanças:

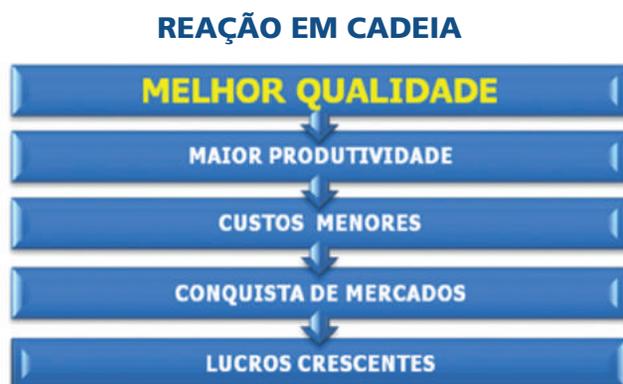


Figura 23.1 – Reação em cadeia

Fonte: Elaborado pelo autor

Aos processos de “qualidade”, aplicados a qualquer área, qualquer ramo de atividade, devem seguir critérios lógicos.

No quadro abaixo, você vai conhecer esta relação de proximidade e distanciamento, sobre as ações dos programas de qualidade:



Figura 23.2 – Relações

Fonte: Elaborado pelo autor

23.1 O ciclo PDCA

Podemos enxergar o “ciclo PDCA”, como uma poderosa ferramenta para os programas e processos da qualidade.

É ordenado, e tem uma característica muito importante: a flexibilidade a ajustes.

É um ciclo de análise e melhoria, criado por Walter Shewhart, na década de 20. Porém foi popularizado por Deming.

A sigla “PDCA” representa as iniciais das etapas do ciclo.

- **P** ➔ **PLAN** - Planejar
- **D** ➔ **DO** - Executar
- **C** ➔ **CHECK** - Verificar
- **A** ➔ **ACTION** - Corrigir

É uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

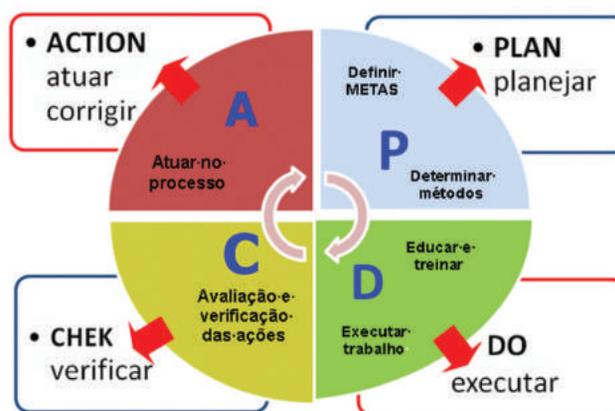


Figura 23.3 – PDCA

Fonte: Elaborado pelo autor

23.1.1 PLAN - Planejar



Figura 23.4 – Planejamento

Fonte: <http://www.saiadolugar.com.br/>

É a etapa mais importante do ciclo, por se tratar da preparação para o futuro. Nesta etapa você toma decisões antecipadas para o correto estabelecimento dos objetivos e metas.

Por isso, planejar representa a busca e o enfoque nas necessidades da organização, observando a capacidade de aplicar as mudanças para que esta consiga os resultados desejados.

A seguir são determinados os métodos e ações para se atingir as metas estabelecidas.

Conforme Melo (2001), o **P**- Planejamento é subdividido em 5 (cinco) etapas:

- 1. Localizar o problema:** realizado todas as vezes em que se apresentar um resultado inesperado;
- 2. Estabelecer meta:** é um ponto a ser alcançado no futuro. (crescimento, maior produtividade, melhor atendimento, etc.)
- 3. Análise da situação:** detecção de todas as características do problema, através de obtenção de dados relacionados a este.
- 4. Análise do processo / causas:** nesta etapa é considerada a identificação e a prioridade das causas mais urgentes dentro do problema, para o saneamento deste.
- 5. Elaboração do plano de ação:** é a viabilização correta do gerenciamento do processo em evidência, e a delegação de responsabilidades a todos que estão envolvidos.

Aula 24 - O ciclo PDCA - “executar, verificar e agir”

A continuação do ciclo PDCA, após o Plan (planejamento), temos:

- Executar: colocar em prática o que foi planejado
- Verificar: representa a consolidação e aprovação do executado alinhado ao planejamento.
- Agir: Se os resultados foram os esperados é a etapa de padronização, ou reavaliação através de novas medidas corretivas.

24.1 Executar (DO)

Nesta fase os objetivos concebidos no Planejamento devem ser colocados em prática obedecendo às ações planejadas, como por exemplo:

- **O quê fazer?** Executar as ações planejadas;
- **Quem vai fazer?** A equipe de pessoas ou pessoa determinada para um processo corporativo ou individualizado
- **Onde?** É o local, o departamento (administrativo, pessoal, financeiro, comercial, produtivo, etc.
- **Quando?** É a execução atendendo o prazo estabelecido.
- **Por quê?** Os executores devem estar bem informados das razões da execução do processo
- **Como?** Obediência aos critérios estabelecidos (como deverá ser feito)
- **Quanto?** Significa executar o planejado dentro dos custos (valores) estipulados, para não prejudicar os resultados planejados.

A execução é a prática gradual do plano de ação, de forma organizada e ordenada na busca dos resultados pretendidos.

24.2 Verificar (CHECK)

Na fase “verificar”, as ações executadas são avaliadas e verificados os resultados obtidos na fase de execução.

Estes resultados obrigatoriamente devem estar coerentes e alinhados ao planejamento inicial.

Esta verificação também tem a finalidade de detectar distorções (desvios), e consolidação dos objetivos atribuídos aquele processo.

É uma etapa considerada muito importante. Tudo o que é planejado e executado deve ser bem avaliado, para confirmar e validar os resultados.

- **Eficiência** ➔ fazer **bem** as coisas, com bom desempenho.

Os pilares da eficiência: os métodos, os meios, e o tempo.

- **Eficácia** ➔ fazer as coisas de forma correta.

Os pilares da eficácia: processos adequados, resultados, produtos e serviços.

- **Efetividade** ➔ fazer certo a coisa certa e de forma correta. É o resultado da soma de: eficiência e da eficácia;

Os pilares da efetividade: processos práticos, regulares, duráveis e de forma frequente.

24.3 Agir (ACT)

Se as ações executadas foram eficazes, esta etapa tem a finalidade de “padronizar”, ou seja, validar o padrão como o ideal para as expectativas da organização.

Nas situações de **não conformidade** com o plano de ação ou a identificação de necessidade de alterações para melhor eficiência. Aqui é o momento de aplicar as correções, com base nas avaliações da etapa de verificação.

Se for o caso são estabelecidos e aplicados novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade do processo/projeto, aprimorando sua execução e corrigindo eventuais falhas.

24.4 Considerações sobre o PDCA

Com relação às etapas do Ciclo PDCA, devemos considerar alguns aspectos importantes, que irão contribuir para a sua aplicação correta e obter o melhor resultado no seu decorrer:

- **Redação formal:** O documento deve ter redação simples, e sucinta. Evita erros de interpretação;
- **Padrão:** deve ser realizado conforme a situação da organização, caso contrário pode ser inútil aos objetivos;



Aula 25 - Os clientes - dimensões das exigências

O cliente é o principal foco da “qualidade”, portanto nesta aula iremos conhecer a sua importância, seu grau de satisfação e suas exigências.

Também aprenderemos sobre o “cliente interno”, que são as pessoas que atuam no mesmo ambiente de trabalho, e a pirâmide das necessidades humanas de Maslow.

Como vimos anteriormente em “processos”, o cliente é a razão da existência de qualquer organização.

Os benefícios, vantagens e alta competitividade das organizações estão diretamente relacionadas às reações e manifestações positivas dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços que adquirem.

A satisfação dos clientes é essencial para a sobrevivência. A conquista de novos clientes e a fidelização dos existentes é o desafio.

A identificação do grau de satisfação dos clientes é a ferramenta de referência: “como se encontra a organização no mercado, a partir da visão dos próprios clientes”.

Logo, ter um bom índice de satisfação dos clientes evidencia a preocupação dos gestores das organizações em se manter competitivos no mercado. Através do comprometimento com a qualidade e a satisfação a organização ganha diferencial favorável de competitividade em relação aos concorrentes. Com isto aumenta a sua participação e posicionamento no mercado de atuação.

25.1 - As principais exigências

- Atendimento com atenção e qualidade
- Bom desempenho quanto ao funcionamento e uso prometidos;
- Proteção e segurança para si e para a sociedade;
- Confiabilidade, e garantias;
- Cuidados com a conservação ambiental;
- O “algo mais” quanto à utilização;
- O “algo mais” de estima e sedução.

Importante!

Você não pode fazer tudo o que o cliente QUER.

Mas você tem que saber tudo o que o cliente QUER!!!



Email de um cliente satisfeito
consulte o site:
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/e-mail-de-um-cliente-satisfeito/27904/>

O cliente “satisfeito” estará propenso a propagar sua imagem positiva para 5 a 8 pessoas.

Porém o cliente “insatisfeito” irá divulgar suas deficiências (contaminar) em média entre 13 e 20 pessoas.

25.2 - Cliente interno

Quem são os clientes internos?

Podemos chamá-los de colaboradores, funcionários, empregados, etc.

Porém, eles são os principais responsáveis em todos os níveis por interagir com os clientes externos. Sejam eles os fornecedores ou os consumidores, pois eles são os instrumentos usados para que o alvo, o cliente externo, seja plenamente atingido (NACFUR; LIGOCKI, 2003).

O colaborador passa boa parte de sua vida no ambiente de trabalho, dentro das organizações e delas depende para a sua subsistência e sucesso pessoal.

Por ser também um cliente este tem suas “necessidades”.

Para entendermos melhor as necessidades humanas, vamos ver a seguir a Teoria de Maslow:



Abraham Maslow: Psicólogo, nasceu em 1908 é natural de Nova Iorque, E UA. Elaborou uma teoria da motivação centrada no conceito de autorrealização.



Figura 25.1 – Maslow

Fonte: <http://www.historiadaadministracao.com.br/>

Segundo a teoria de Maslow as necessidades humanas estão todas contidas em cinco grandes blocos de necessidades, que em princípio envolvem todos os tipos de carências e aspirações do homem, desde as mais concretas e materiais – que estão ligadas aos aspectos de perpetuação da espécie, sobrevivência, proteção e ajuda, convívio e relacionamento, até as não-mensuráveis, como reconhecimento, oportunidades ao potencial e realização. Por isso, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, devido à grande importância e impacto que nelas provoca.

Na figura a seguir podemos verificar a pirâmide das necessidades humanas defendida por Maslow:

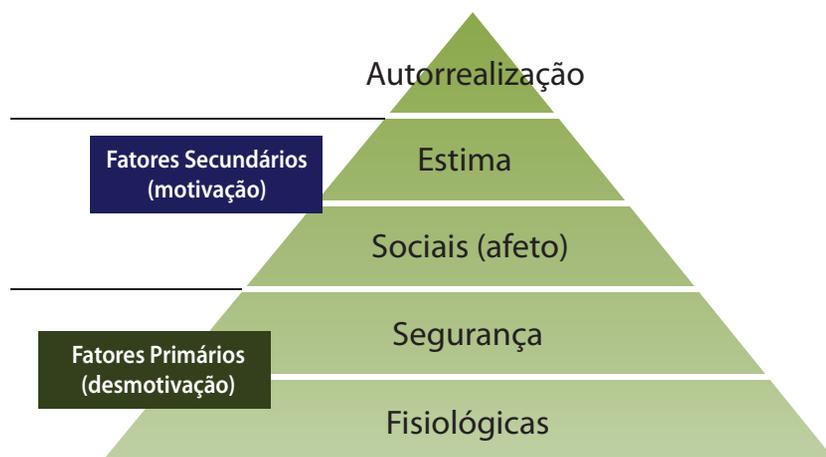


Figura 25.2 – Pirâmide
Fonte: Elaborado pelo autor

Resumo

Você também é um cliente, portanto, acho que se sentiu no conteúdo desta aula.

Vimos às exigências e anseios dos clientes, conhecemos um pouco de cliente interno.

E como cliente, quando falamos de qualidade, sempre se deve pensar que os mesmos querem suas necessidades atendidas, por isso, vamos conhecer na próxima aula a Teoria de Maslow, sobre as necessidades humanas.

Anotações



Aula 26 - Conceito da pirâmide de Maslow

As pessoas ao longo de sua vida vão desenvolvendo-se e sempre objetivando passos largos, ficam cada vez mais exigentes em suas necessidades.

Nesta aula conheceremos a ordenação crescente das necessidades humanas divulgadas por Maslow.

26.1 – Pirâmide das necessidades humanas

Criada por Maslow, conhecida também como a Pirâmide das Necessidades Humanas, tem como fundamento ordenar as necessidades das pessoas, em escala ascendente, traduz e demonstra as motivações das pessoas.

As necessidades descritas por Maslow são:

1. Necessidades fisiológicas:

São as necessidades instintivas e básicas de sobrevivência tais como: alimentação, sono, vestuário, proteção (defesa natural) contra ameaças naturais, etc.

2. Necessidades de segurança:

Surgem quando as necessidades básicas (fisiológicas) estão satisfeitas, significam as necessidades de estabilidade e segurança no campo profissional, proteção contra privações, perigos e ameaças.

3. Necessidades sociais:

Contemplam as necessidades de vivência social participação, dar e receber afeto, amor e amizade. Apresentam-se após as necessidades primárias terem sido atendidas e a sua insatisfação pode apresentar a falta de adaptação social e conseqüentemente a autoexclusão.

4. Necessidades de autoestima:

Significam as necessidades de respeito próprio (autoconfiança, prestígio profissional, aprovação e consideração social e autonomia). A não satisfação destas necessidades pode refletir em sentimentos de inferioridade e desânimo.

5. Necessidades de autorrealização:

Surgem após a satisfação de todas as necessidades anteriores, significam as necessidades humanas mais elevadas, e através da aplicação das capacidades individuais, proporcionam o alcance do desenvolvimento e crescimento pessoal.

26.2 - Os colaboradores nas organizações

Em qualquer organização, temos que considerar de forma muito acentuada, a importância da qualidade e o desenvolvimento dos Recursos Humanos que a compõem.

De nada adianta se pensar na implantação de um “programa de qualidade”, fazer um bom planejamento financeiro e estratégico, criar ferramentas de medições competentes, se as pessoas envolvidas não estiverem motivadas e engajadas para dar sua contribuição aos objetivos.

É preciso propagar por toda a organização, a importância de cada um, o que significam as **pessoas**.

Também deve ficar bem claro nos processos internos quem são os colaboradores envolvidos, justamente para os mesmos se sentirem motivados e orgulhosos de sua contribuição.

E como resultado, os pontos positivos desta postura podem ser observados nos clientes, na sociedade, na credibilidade adquirida.

Daí a extrema importância de também aplicar padrões de qualidade, desenvolvimento e melhoria contínua aos colaboradores, que fazem parte de um modelo de excelência em gestão.

Para refletir!

“Se as pessoas são tratadas como máquinas, o trabalho torna-se desinteressante e insatisfatório. Sob tais condições, não é possível esperar produtos com boa qualidade e alta confiabilidade.” ISHIKAWA (1993).

O melhor caminho para transformar a qualidade em uma organização, é começar pelo desempenho dos colaboradores e suas atitudes em relação à QUALIDADE.

O desenvolvimento e o crescimento das organizações têm como base de sustentação a **“QUALIDADE DE SEUS FUNCIONÁRIOS”**

26.3 O Ciclo da Qualidade Interna



Figura 26.1 – Ciclo da qualidade interna
Fonte: Elaborado pelo autor

Resumo

No conteúdo desta aula você conheceu as necessidades humanas, desde a básica até a mais alta.

Logo após, você conheceu um pouco dos Recursos Humanos dentro da organização, elemento diretamente influente na “qualidade total”

E que o ciclo da qualidade interna, envolve vários aspectos interessantes para a melhoria contínua pessoal e organizacional.

Anotações



Aula 27 - O cliente

Como já vimos, o cliente é o elemento mais considerado na “qualidade total”.

Nesta aula veremos alguns aspectos e algumas considerações que promovem a satisfação do cliente.

Veremos também os nove pontos principais sobre este elemento tão importante na cadeia da qualidade.

27.1 – Cliente externo

O cliente externo, na filosofia da qualidade total, vai muito além daquela pessoa que, efetivamente, paga pelo produto ou serviço prestado.

Na História recente as pessoas de uma forma geral vêm apresentando uma crescente conscientização de seus direitos. O termo cliente deixou de ser sinônimo de consumidor como elemento passivo na cadeia produtiva.

As organizações se viram obrigadas a atuar de forma diferente, com o objetivo de notabilizar o atendimento às expectativas do cliente, que cada vez mais exige qualidade.

Cliente externo é todo aquele que, de alguma forma, é afetado pelo produto ou serviço colocado no mercado. Portanto, quando falamos em atender aos anseios e necessidades dos clientes, estamos assumindo uma postura num sentido mais amplo do que aquele normalmente considerado, da qualidade intrínseca do produto ou serviço, ou seja, num sentido amplo dos efeitos sociais e ecológicos que o produto ou o serviço possa causar.

Em qualquer ramo de negócio, ou tipo de trabalho, você tem que lidar com os clientes, seja de forma direta ou indireta.

Qual seu objetivo principal? Focar no cliente e certificar-se de que seus produtos/serviços estão adequados às expectativas dos mesmos.

A seguir você vai conhecer os nove principais pontos nas relações com os clientes, e que se você desenvolver bem estes critérios, os clientes sempre estarão satisfeitos com o atendimento de suas necessidades.

1. Nos processos não exclua o cliente

Muitas empresas após descobrirem as necessidades dos clientes os abandonam, achando que já detém a receita infalível. **Engano total!!** Por exemplo, se o concorrente consegue fazer algo inovador, encantará o cliente.

2. Use e abuse da “simpatia”

Sempre seja cortez, educado e simpático com os seus clientes. Quando você aborda alguém desta forma, com certeza também será tratado da mesma forma.

3. Facilite as coisas

Nosso objetivo é sempre dar conforto aos clientes. Quanto mais fácil você tornar as coisas para o cliente, melhor impressão ele terá de você. Qualidade, competência, eficiência, eficácia, são algumas das impressões percebidas pelo cliente, por esta facilitação.

4. Supere as expectativas

O cliente sempre espera que você apresente algo novo e diferenciado. Muitas vezes algo corriqueiro para você, pode ser inovador para o cliente.

5. Cumpra as promessas

Confiabilidade é o pilar de qualquer negócio. Quebrar esta condição significa descumprir o combinado e prometido. Então cuidado com as promessas.

6. Antecipe as necessidades

Descobrir o que o cliente necessita é fundamental. Mas não se acomode com esta situação. Seja criativo e sempre procure o “algo mais”, surpreenda o cliente.

7. Equipe qualificada e treinada

Seja qual for seu negócio, cerque-se de pessoas competentes, instruídas e treinadas. Mas nunca esqueça: seus colaboradores também têm necessidades. As pessoas normalmente fazem a diferença.

8. Faça bem feito

O que o cliente sempre espera: No mínimo “qualidade”, por isto a percepção do cliente sempre será analítica e crítica aos produtos e serviços que está pagando.



Aula 28 - Fornecedores

Em qualquer processo produtivo que você pensar, com certeza, antes do produto ou serviço final terá a figura do elemento “fornecedor”, que nesta aula você conhecerá.

É diretamente ligado à qualidade, pois o fornecedor está na cadeia produtiva e também deve fornecer insumos de qualidade.

Também verá sobre a função “compras”, que é fundamental na busca dos componentes utilizados na produtividade.

As organizações ou mesmo pessoas que “precedem” a sequência de atividades do processo de produção (produtos e serviços), chamamos de **FORNECEDORES**, e aquelas posteriores a esta etapa e que se utilizam do produto ou serviço chamamos de **CLIENTES**.

Tanto para produtos como para serviços, os “fornecedores são aqueles que abastecem, são os que municiam as organizações de insumos necessários para a produção.

É interessante observar, que os fornecedores podem ser internos ou externos.

A partir da década de 80 criou-se um novo paradigma nos processos produtivos que foi a introdução mais forte do “*Just in Time*” (conforme já vimos na aula 10), através de lotes de produção controlados, evitando excessos de estocagem, melhorias contínuas e qualidade total.

O gerenciamento da “qualidade” acentuou nos últimos 15 anos no que se refere ao controle e gerenciamento de clientes e fornecedores.

Nos dias de hoje uma empresa para ser competitiva jamais deve atuar em seu negócio de maneira isolada. É o que chamamos hoje de parcerias sólidas. Estas fazem parte da cadeia produtiva que envolve compradores (organizações que necessitam dos insumos) e fornecedores que tem como principal objetivo a satisfação dos consumidores.

Os fornecedores são elementos fundamentais no contexto produtivo, e também deles deve-se exigir qualidade para que o mesmo atenda as necessidades com a qualidade pretendida.

O elemento “fornecedor” deve sempre ser avaliado em relação a pontos impactantes na cadeia de produção: pontualidade, requisitos de qualidade dos insumos, quantidade, regularidade e confiabilidade.

Logo, você deve sempre acompanhar esta avaliação e controle.

A forma mais simples e eficiente é a criação de uma planilha com todos os registros de informações sobre os critérios de seleção de fornecedores:

- **Logística eficiente** ➔ o fornecedor tem a obrigação de cumprir prazos, para atender a programação estratégica da produção. (quantidade, qualidade, agilidade e flexibilidade)
- **Capacidade técnica** ➔ Os fornecedores selecionados devem atender os requisitos de qualidade exigidos no processo produtivo. Isso contribui para que o produto ou serviço final que chega aos clientes esteja de acordo com as especificações oferecidas. (garantia, durabilidade, utilização, etc.)
- **Situação Fiscal** ➔ É obrigatória que os fornecedores tenham sua situação fiscal em dia, para não ocorrer reflexos na produção.
- **Assistência técnica** ➔ recomenda-se que o fornecedor tenha estrutura para atender possíveis desvios no processo produtivo, dando suporte e garantia dos requisitos estabelecidos.

O fornecedor deverá sempre ser considerado como um parceiro, que participa conjuntamente do planejamento para que tenha ciência da sua importância no processo.

Além do fornecedor tipificado e mais conhecido como vimos acima existem também outras linhas de fornecedores que tem papel importante na cadeia produtiva, os quais chamamos de fornecedores de entrada, vamos conhecê-los:

Recursos financeiros – são os fornecedores de capital que proporcionam a organização os recursos monetários para o processo produtivo. Exemplo: Linhas de crédito, financiamentos e investidores.

Recursos humanos – são os fornecedores de pessoas (profissionais) que formam o mercado de recursos humanos, fomentando a organização de profissionais capacitados a exercer as funções.

28.1 Função COMPRA

É uma função dentro do processo produtivo que tem extrema importância sobre a qualidade e competitividade.

Para que a função compra tenha qualidade, existem algumas regras essenciais:

Prazos, preços, quantidade e qualidade.

Jamais uma organização deve ficar dependente de apenas um fornecedor para cada tipo de insumo necessário ao seu processo produtivo.

Por isso a organização deve manter cadastros atualizados de fornecedores, deve analisar a capacidade de cada um, selecionar e especialmente sempre manter um bom relacionamento com estes.

A seguir veremos algumas características essenciais na “função compras”:

- **Sistema de compras por cotação:** sua finalidade é de utilizar no mínimo três cotações. Isso promove a competição entre os fornecedores e contribui para a melhoria contínua.
- **Preços:** A empresa através do departamento de compras deve conhecer bem e de forma antecipada o “preço justo”. Esta função é determinada pelos custos diretos e deve atender as margens de lucro e os custos planejados anteriormente.
- **Aprovações:** Para que seja um processo transparente e atenda as normas internas e a ética profissional, a aprovação de compras de insumos deve ter pelo menos dois colaboradores envolvidos no processo. Este procedimento significa uma postura de precaução e defesa aos interesses da organização e garante maior credibilidade no processo, não dando margem a possíveis desvios.
- **Documentação:** O processo de compras deve obrigatoriamente ser formalizado através de documentação escrita: Pedido, informações técnicas, observações adicionais, condições especiais. Este procedimento facilita e promove a transparência no processo, e sempre permitirá uma revisão, auditorias futuras, evitando assim transtornos sobre a operação.



para saber mais sobre administração de compras consulte o site:
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAY10AH/administracao-compras>

Aula 29 - Clientes internos

As relações internas entre os colegas de trabalho são essenciais ao bom desempenho de todos.

Cada colaborador deve respeitar e ser cortês com os profissionais que atuam no mesmo ambiente.

Nesta aula iremos conhecer as relações internas, sua importância, o trabalho em equipe e o *"endomarketing"*, que nada mais é do que a qualidade interna no ambiente de trabalho.

Vamos iniciar o tema raciocinando da seguinte forma:

Saber o que é qualidade é a referência para entendermos o nível de exigência, capacidade e competência estipulado para os recursos humanos de uma organização, independente do seu tamanho.

Todos os processos internos sejam eles os mais simples, como por exemplo, a limpeza do ambiente, até o mais alto cargo, afeta diretamente o resultado final e a percepção da satisfação dos clientes externos.

Cada colaborador dentro de um processo de atividade é um cliente dos colaboradores que o precedem, ou seja, estes precedentes fornecem subsídios, insumos, informações, para que este desenvolva sua atividade de forma qualificada e eficiente. E por consequência, cada elemento é o fornecedor dos colaboradores a quem ele passa adiante o seu trabalho.

A valorização dos colaboradores está diretamente ligada à obtenção do melhor desempenho de cada um, nas suas respectivas funções. Para isso é necessário capacitar, valorizar, comunicar (informar) e satisfazer suas necessidades.

O resultado destas ações reflete diretamente na satisfação e informações prestadas ao cliente externo.

Nos tempos modernos as organizações estão usando uma ferramenta que está na moda e é muito eficiente, e você já deve ter ouvido falar em *"endomarketing"*, portanto é importante pelo menos ter uma breve noção do que se trata.

29.1 Endomarketing

Vamos nos familiarizar com alguns conceitos e filosofias do “endomarketing”, e você verá que é o estudo para a melhoria da qualidade no ambiente de atuação dos “clientes internos”.

Endo vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”.

Portanto, *Endomarketing* significa “**marketing para dentro**”.

Segundo Kotler (1998), *Marketing* interno é: “Tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

“Toda empresa em qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.” (GRÖNROOS, 1995, p.278).

Mas a maior relevância que podemos atribuir ao termo “*endomarketing*” é a extensão do conceito de cliente, porém um cliente diferente do consumidor, falamos agora de “cliente interno” para caracterizar o colaborador de uma organização.

Na prática o *Endomarketing* é caracterizado e tem o foco de atender as necessidades dos clientes internos, e por isso é fundamentado da seguinte forma:

- Comunicação interna
- Ouvir as sugestões / críticas dos colaboradores
- Condições seguras de trabalho,
- Conservar e atrair profissionais qualificados
- Gestão de Recursos Humanos transparente
- Reconhecimento e valorização

Veja que interessante!

Esses fatores são essenciais para se construir uma relação de confiança e fidelidade dos colaboradores. Além de desenvolver comprometidos com os objetivos e a cultura da organização e mantê-los motivados e orgulhosos de suas atividades e da empresa onde trabalham. O resultado final é “qualidade”.

29.1.1 Comunicação interna

O sucesso de qualquer organização tem como base uma comunicação eficiente e transparente em todos os níveis. Portanto, a comunicação é vista como um poderoso instrumento motivacional e de incentivo aos colaboradores, para que estes trabalhem focados nos objetivos corporativos, e que se resumem num ponto: “o sucesso da organização”

“O principal objetivo do *endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.” (BRUM, 1998).

Para se obter melhoria contínua podemos afirmar que: A elevação do grau de comprometimento do “cliente interno” está diretamente relacionada ao nível de conhecimento e envolvimento que este possui sobre a empresa e seus valores.

Nesse cenário, o *endomarketing* passa a ser um diferencial para todas as empresas, sendo considerado como importante ferramenta para a manutenção e melhoria da qualidade, sendo elemento gerador de vantagem competitiva.

Para finalizar as boas práticas do “cliente interno”, você deve:

Identificar-se como “cliente”

Você é cliente de um fornecedor (colega de trabalho) toda vez que recebe um serviço para ser continuado ou a finalização de um processo pode estar em suas mãos.

Você é cliente, no seu departamento ou setor, toda vez que recebe uma atividade de um processo a ser desenvolvida.

Você é cliente, quando entra em outro setor da sua organização, para procurar uma informação ou colaboração para realizar seu trabalho.

“Esta relação entre os clientes internos é fator preponderante para a qualidade no trabalho, proporciona um ambiente amigável e alegre. Por isso é sempre salutar manter as boas relações no ambiente profissional”.



Para saber mais sobre endomarketing consulte o site:
http://www.endomarketing.com/diversos/como_agragar_valor_atraves_das_pessoas.pdf

Aula 30 - Qualidade pessoal

Neste ponto da nossa viagem, iremos apenas discorrer sobre a necessidade das pessoas se manterem em um bom nível de qualidade, com equilíbrio e motivação.

Também se estende a sua área profissional, pois sempre é bom relembrar alguns pontos importantes, para o pleno desenvolvimento pessoal na busca do sucesso e melhoria contínua.

O que é qualidade pessoal?

A qualidade pessoal é nada mais do que “satisfazer as exigências e expectativas da própria pessoa, ou das outras pessoas que com ela convivem em qualquer ambiente (social, familiar, profissional, etc.)”

30.1 Padrões de desempenho da qualidade pessoal

Estes padrões são considerados a posição na qual estamos inseridos dentro do contexto da nossa percepção pessoal, e como as outras pessoas nos percebem, são eles:

a) Nível atual de desempenho

Neste nível, se representa exatamente a posição que estamos atualmente, sobre nossa capacidade, postura de vida, maneiras de se comunicar, nível educacional, cultural, psicológico, etc.

b) Nível ideal de desempenho

Representa nossos anseios, ou seja, é a visão de aonde queremos chegar como pessoa, em relação à autoestima, e autorrealização pessoal, nossos objetivos de vida em todos os ambientes.

A diferença entre os dois níveis é diretamente proporcional e indicativa do “quanto uma pessoa pode melhorar sua qualidade pessoal, e naturalmente sua qualidade de vida”.

COMO DESENVOLVER A QUALIDADE

Inicia-se pela própria análise do seu “nível atual de desempenho”, considerando realmente aquilo que você está fazendo no presente, e após isso apontar para o que seria o seu “nível ideal”, considerando todas as suas expectativas futuras, correlatas ao seu desempenho.

30.2 - Desenvolvimento pessoal

A seguir passamos uma lista de passos para você analisar o seu nível atual, e programar seus objetivos e desejos, para melhorar seu nível de “desempenho pessoal”.

1. Fixe metas de qualidade
2. Verificar o quanto as outras pessoas estão satisfeitas com sua postura (profissional, educacional, cultural, familiar, etc.)
3. Encare seu próximo passo como um cliente valioso e exigente
4. Evite cometer erros
5. Execute suas tarefas com eficácia
6. Sempre conclua aquilo que iniciou
7. Assuma uma postura de comprometimento
8. Seja ético e íntegro
9. Controle do stress
10. Busque a melhoria contínua, e seja exigente com sua qualidade pessoal

30.2.1 - O segredo do sucesso

Estabelecer metas é a grande dificuldade que as pessoas encontram, muitos confundem “sonhos” com “metas”. É muito importante “sonhar”, “imaginar”, porém se não tiver ATITUDES na busca de seus ideais, tudo isso passa a perder-se no caminho, e nada se realiza.

Para se alcançar alto desempenho e pleno desenvolvimento pessoal, necessitamos buscar o equilíbrio nas principais áreas de nossas vidas:



Figura 30.1 – Equilíbrio

Fonte: Elaborado pelo autor

30.2.2 - Organize-se

Quadro 30.1 - Organização	
Abriu	Feche
Acendeu	Apague
Ligou	Desligue
Desarrumou	Arrume
Sujou	Limpe
Está usando algo	Trate-o com carinho
Quebrou	Conserte
Ofendeu	Desculpe-se
Falou	Assuma
Não sabe consertar	Chame quem o faça
Pediu emprestado	Devolva
Não sabe como funciona	Não mexa
É de graça	Não desperdice
Não sabe fazer melhor	Não critique
Para usar o que não lhe pertence	Peça licença
Não veio ajudar	Não atrapalhe
Prometeu	Cumpra

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo estes preceitos, sua vida será mais descomplicada, melhor astral e com certeza viverá melhor e mais feliz!

Referências

ABNT - http://www.abnt.org.br/m2.asp?cod_pagina=963#, acesso em abril de 2011.

ARAÚJO, L. César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001

BILHIM, J. F., **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, 4ª ed. Editora: Universidade Técnica de Lisboa, 2009.

BRAVO, I.; **Gestão de qualidade em tempos de mudanças**. Campinas: Alínea, 2003.

BRUM, A. de M. . **Endomarketing: como estratégia de gestão, encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

CAMPOS, Vicente F.; **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARVALHO, P. C.; **O Programa 5 S E A Qualidade Total**. 4ª.ed. São Paulo:Alínea, 2006.

Certificação da ISO 9001:2008, disponível em: <http://www.banasqualidade.com.br>, acesso em 15/08/2009.

Cliente Satisfeito (email), disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/e-mail-de-um-cliente-satisfeito/27904/>, acesso em abril de 2011.

Chiavenato, I., **Introdução á Teoria Geral da Administração** – 7ª ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

Definindo Qualidade – disponível em: <http://wak-qualidade.blogspot.com/2007/04/definindo-qualidade.html>, acesso em 10/10/2009.

Ferramentas da Qualidade, SENAI, Regional São Paulo – disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/13988541/Apostila-Ferramentas-Da-Qualidade>, acesso em 10/10/2010

GRÖNROOS, C., **Marketing - Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, disponível em: <http://www.iso.org/iso/home.html>, acesso em 13/04/2011.

INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS- SP, Programa 5S – disponível em: <http://www.ipem.sp.gov.br>, acesso em 05/08/2010.

ISOTEC – **NBR ISO 9001:2008**, disponível em: http://www.isotec-quality.com.br/normas/nbr_iso_9001_2008.pdf, acesso em 14/04/2011

JURAN, J. M.; **Qualidade Desde O Projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**, Cengage Learning 1997 São Paulo.

JOAQUIM, A. P. et al. **Gurus da Qualidade – Armand Vallin Feigenbaum**, artigo da Universidade de Caxias do Sul, disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/35531300/Armand-Vallin-Feigenbaum-26-04-09>, acesso em 30/03/2011.

KOTLER, P.; **Administração De Marketing: Análise, Planejamento, Implementação E Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOURA, L. R., **Qualidade Simplesmente Total**, CIDADE – Qualitymark, 2003.

NACFUR, A; LIGOCKI, M. **Cliente interno versus cliente externo**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br>

NATALI, M.; **Praticando o 5S: na indústria, comércio e vida pessoal**. São Paulo: Editora STS, 1995.

OAKLAND, J. S.; **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Livraria Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R.; **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4ª ed. revisada. São Paulo: Atlas, 1999.

Os 10 Mandamentos da Qualidade, disponível em: <<http://www.apostilasdaqualidade.com.br>>, acesso em 15/09/2010

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P.; **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUALIDADE NUNCA É DEMAIS – Kaoru Ishikawa, disponível em: <<http://especialistasemqualidade.blogspot.com/2008/12/kaoru-ishikawa.html>> acesso em 13/04/2011.

QUALSYSTEM – Consultoria e Assessoria Ltda. **Conscientização para a Qualidade**. São Paulo, 1996.

RIBEIRO, H.; **5S A Base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador: Casa da Qualidade. 1994.

Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos **Norma Brasileira ISO 9001**, disponível em: <http://www.scribd.com/doc/11789290/ABNT-ISO-90012008>, acesso em 14/04/2011.

SLACK, Nigel et all. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SASHKIN, Marshall e KISER, Kenneth J. (1994). **Gestão da Qualidade Total na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

STANGE, Plínio. **Decomposição da Função Qualidade** — DFQ. Florianópolis, UFSC, 1995.

TAYLOR, F. W., **O senhor do tempo**, disponível em: <http://historia.abril.com.br/gente/frederick-winslow-taylor-senhor-tempo-435026.shtml>, acesso em 13/04/2011

Referências das ilustrações

Figura 1.1 – Qualidade

Fonte: <http://espaco-qualidade.blogspot.com/>

Figura 1.2 – O ciclo PDCA

Fonte: <http://ingridsavitry.blogspot.com/2009/04/alteracao-na-nr1.html>

Figura 1.2 – Juran

Fonte: <http://gestaodaqualidade-gianfabio.blogspot.com/2010/02/juran-joseph-m.html>

Figura 1.3 – Feigenbaum

Fonte: <http://qualidadeprodutividade-fernando.blogspot.com/2009/03/armand-vallin-feigenbaum.html>

Figura 1.4 – Crosby

Fonte: <http://www.philipcrosby.com.br/philspage/phil.htm>

Figura 2.1 - Qualidade

Fonte: MOURA, 2003, adaptada

Figura 4.1 – Preceitos da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 5.1 – fluxograma

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 8.1 – Taylor

Fonte: <http://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/08/25/a-brief-history-of-qualtiy-control/>

Figura 11.1 – Filosofia da Gestão da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 13.1 - Cadeia

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14.1 - Atividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14.2 – Kaoru Ishikawa

Fonte: <http://palmirablog.wordpress.com/qualitys-gurus/>

Figura 14.3 -Diagrama de Ishikawa

Fonte: <http://improveeng.blogspot.com/2011/04/diagrama-de-causa-efeito-como.html>

Figura 15.1 -ISO

Fonte: www.iso.org

Figura 16.1 - Certificação

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 17.1 – Diagrama da mudança comportamental

Fonte: Ferramentas da Qualidade – SENAI – SP (p.06)- adaptada

Figura 17.2 – 5S

Fonte:http://moniquecristinadesouza.blogspot.com/2010/10/programa-qualidade-total-5-s_15.html

Figura 18.1 – Senso

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 22.1 – Willian Edwards Deming

Fonte: <http://qualidadeprodutividade-fernando.blogspot.com/2009/03/willian-edwards-deming.html>

Figura 22.2 – Pensamentos do Dr. Deming

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 23.1 – Reação em cadeia

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 23.2 – Relações

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 23.3 – PDCA

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 23.4 – Planejamento

Fonte: <http://www.saiadolugar.com.br/2010/11/09/reta-final-e-a-hora-de-planejar-2011/>

Figura 25.1 – Maslow

Fonte: http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=73:abraham-harold-maslow&catid=10:gurus&Itemid=

Figura 25.2 – Pirâmide

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 26.1 – Ciclo da qualidade interna

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 30.1 – Equilíbrio

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6.1 – Estratégia da Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 7.1 – Princípios da qualidade total

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8.1 – Planejamento estratégico
Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 9.1 – Estratégias da Toyota
Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 18.1 – Senso
Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 21.1 – Os princípios de Deming
Fonte: Adaptada de ARAUJO, 2001.

Quadro 13.1 - Perguntas
Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 30.1 - Organização
Fonte: Elaborado pelo autor

Atividades autoinstrutivas

1. Nas alternativas a seguir, aponte qual melhor define os conceitos da Qualidade Total:

- a) Ações de controle dos processos para obtenção de competitividade no mercado
- b) Alguns processos melhorados e aplicação de ações corretivas visando disponibilização de produtos e serviços melhorados
- c) Aplicação de punição para obtenção de mudanças e melhorias na organização
- d) Um conjunto de processos implantados pela organização com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.
- e) nenhuma das alternativas acima está correta.

2. Em que período se percebeu mais claramente a implantação de programas de controle de qualidade?

- a) Anos 30
- b) Anos 70
- c) Anos 60
- d) Anos 40
- e) Nenhuma das alternativas está correta

3. A gestão da Qualidade Total tem como base:

- a) Implantação por apenas um estágio
- b) Somente implantada nos departamentos da empresa;
- c) Consciência e participação de todos e conceito em todos processos;
- d) Apenas a comissão gestora participa do processo
- e) Nenhuma das alternativas está correta

4. Para se obter uma Gestão de Qualidade Total em níveis competitivos, é necessário:

- a) Processo é finalizado após implantado;
- b) Reavaliação periódica dos processos;
- c) Redução dos níveis produtivos;
- d) Processos não formalizados
- e) Nenhuma das alternativas está correta

5. Cada vez mais as organizações são exigidas pelo mercado consumidor. Por isso a razão da adoção da Qualidade Total em sua filosofia. Qual alternativa melhor justifica a razão da Qualidade Total?

- a) Desenvolvimento de RH, e agilidade nas mudanças
- b) Comprometimento Social e procedimentos punitivos
- c) Processos parciais e competitividade
- d) Exigências dos clientes e investimento em matéria prima
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

6. A Qualidade Total em uma organização não é somente aplicada à produção. Tem uma amplitude que envolve todas as áreas. Qual alternativa que não representa esta abrangência?

- a) Apresentação, qualidade percebida e conformidade
- b) Durabilidade, atendimento e apresentação
- c) Confiabilidade, conformidade e qualidade percebida
- d) Atendimento, ações individualizadas e desempenho
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

7. Uma boa estratégia aplicada em Qualidade reflete diretamente no sucesso da organização. Assinale a alternativa correta que representa um dos pontos estratégicos aplicados.

- a) Estímulo ao trabalho individual;
- b) Promessa de bons rendimentos aos trabalhadores
- c) Organização gerenciada por processos e não por resultados
- d) Clima de competitividade entre as equipes de trabalho
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

8. A necessidade de adoção de novos conceitos e valores na empresa é fundamental para se adotar uma Gestão de Qualidade eficiente. Qual alternativa abaixo representa com maior significância esta visão?

- a) Melhoria contínua
- b) Mudança
- c) Produto
- d) Normas estabelecidas
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

9. Estruturar de forma organizada as etapas que compõem um processo, incluindo o seu fluxo, atividades realizadas, produtos gerados, e obter informações sistematizadas do processo, perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria, variações e flutuações é o conceito da era da qualidade denominada:

- a) Inspeção.
- b) Garantia da qualidade
- c) Gestão da Qualidade Total
- d) Programa 5 S
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

10. A pressão sofrida pelas organizações em produzir e oferecer serviços de qualidades está relacionada a qual situação?

- a) Obtenção de lucros extraordinários
- b) Mercado exclusivo
- c) Alta competitividade e concorrência
- d) Atendimento às Leis vigentes
- e) Nenhuma das alternativas está correta

11. A gestão da Qualidade Total tem como base:

- a) Implantação por apenas um estágio
- b) Somente implantada nos departamentos da empresa;
- c) Consciência e conceito em todos processos;
- d) Apenas a comissão gestora participa do processo
- e) Nenhuma das alternativas está correta

12. À Qualidade Total podemos atribuir alguns princípios básicos.

Aponte a alternativa que representa o princípio de PROPÓSITO:

- a) Satisfação e motivação dos trabalhadores
- b) Comprometimento com os objetivos através da valorização e clima participativo
- c) Abertura para mudanças e aceitação de novos valores
- d) Responsabilidade individual
- e) Nenhuma das alternativas está correta

13. A conscientização e métodos que contemplam a responsabilidade individual e que resultam em melhores controles e resultados eficientes. Qual alternativa é correta para esta afirmação?

- a) Desenvolvimento de Recursos Humanos
- b) Satisfação Total dos Clientes
- c) Postura participativa
- d) Delegação
- e) Nenhuma das alternativas está correta

14. O planejamento estratégico da Qualidade tem como base estabelecer objetivos futuros. Por isso apresenta muitas vantagens dentre elas a de como definir as prioridades e a importância nos processos. A qual vantagem atribuímos esta afirmação?

- a) Flexibilidade
- b) Controle
- c) Melhoria contínua
- d) Visão geral
- e) Nenhuma das alternativas está correta

15. A missão representa o compromisso e o dever da organização. Para declarar a missão que é a razão da existência da empresa, esta precisa responder três questões básicas:

- a) Quando e por quê
- b) O quê, para quem e como
- c) Como, quanto e quem
- d) Para quem, quando e por quê
- e) Nenhuma das alternativas está correta

16. Sobre a organização podemos afirmar que: assinale a alternativa incorreta.

- a) Atribuição de responsabilidades individuais corretas e ordenadas
- b) Esforços individuais voltados a propósitos coletivos
- c) Relações de cooperação e ações coordenadas
- d) Realização de objetivos comuns
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

17. A liderança no processo de Qualidade Total é pontual no que se diz respeito à obtenção de resultados. Sobre este atributo podemos afirmar que:

- a) O papel do líder é insistir na automotivação dos liderados
- b) Exercício da influência
- c) Incentivo aos liderados na busca do mais alto nível
- d) Atitudes cooperadas e menos crítica
- e) Todas as alternativas acima estão corretas

18. Para se obter uma Gestão de Qualidade Total em níveis competitivos, é necessário:

- a) Processo é finalizado após implantado;
- b) Reavaliação periódica dos processos;
- c) Redução dos níveis produtivos;
- d) Processos não formalizados
- e) Nenhuma das alternativas está correta

19. Sobre o J.I.T. (*Just in Time*), assinale a alternativa incorreta:

- a) Sintonia com a demanda do mercado
- b) Eliminar perdas e estoques excedentes
- c) Quantidade necessária e no tempo exato
- d) Estoques de reserva para atender aumento de demanda
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

20. A política da Gestão da Qualidade Total é composta geralmente por um conjunto de processos estabelecidos e planejados para atender as necessidades dos clientes. Assinale a alternativa que representa esta condição:

- a) Normas técnicas
- b) Objetivos
- c) Sistema
- d) Atendimento as leis específicas
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

21. A organização que adota a cultura de posicionar e priorizar a qualidade na frente dos lucros deve adotar quais critérios?

- a) Revisar seus procedimentos com frequência
- b) Reformular e implementar a filosofia da empresa
- c) Envolver diretores e funcionários na atividade empresarial
- d) Adotar preceitos de qualidade em todas as atividades da empresa
- e) Todas as alternativas estão corretas

22. A visão “Foco no cliente” é importante dentro do processo de qualidade para:

- a) Desnecessário uso de tecnologia atual
- b) Orientação dos processos internos
- c) Manter produto tradicional
- d) Visão de alta lucratividade
- e) Nenhuma das alternativas está correta

23. É importante em qualquer processo, buscar sempre a melhoria contínua, para isso necessitamos:

- a) Produtos diferenciados
- b) Competição entre os setores da empresa
- c) Estabelecer cotas numéricas
- d) Administração centralizada
- e) Nenhuma das alternativas está correta

24. A pressão sofrida pelas organizações em produzir e oferecer serviços de qualidade está relacionada a qual situação?

- a) Obtenção de lucros extraordinários
- b) Mercado exclusivo
- c) Alta competitividade e concorrência
- d) Atendimento às Leis vigentes
- e) Nenhuma das alternativas está correta

25. Aponte os atributos que não estão relacionados à qualidade:

- a) Participação e moda
- b) Parcerias e responsabilidade
- c) Educação e longo prazo
- d) Produtividade e clientes
- e) Participação e educação

26. A figura do processo produtivo que fornece os elementos necessários para a execução das atividades que se propõe a organização, chamamos de:

- a) Entradas
- b) Cliente
- c) Atividades
- d) Fornecedores
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

27. Qual o segmento organizacional pode implantar normas ISO?

- a) Somente as organizações estatais;
- b) Somente indústrias;
- c) Apenas prestadoras de serviços
- d) Qualquer organização (pública/privada)
- e) Nenhuma das alternativas está correta

28. Um dos pontos mais importantes na ISO 9001-2000:

- a) Conservação do meio ambiente
- b) Caracteriza-se apenas pela segurança no trabalho;
- c) Garantia da conformidade;
- d) Não considera requisitos regulamentares;
- e) Nenhuma das alternativas está correta

29. A ISO - Organização Internacional de Normatização tem como função:

- a) Fiscalizar a segurança dos produtos nas empresas
- b) Valorização dos produtos e serviços oferecidos;
- c) Orientadora e asseguradora da qualidade, pela normatização;
- d) Controla a função: segurança no trabalho
- e) Nenhuma das alternativas está correta

30. Certificação e normatização, controlada pela ISO, no Brasil é de responsabilidade de qual órgão?

- a) ANVISA
- b) INMETRO;
- c) PROCON;
- d) ABNT
- e) Nenhuma das alternativas está correta

31. A norma NBR ISO 14001 tem em seu conteúdo os critérios de certificação para:

- a) Atender exigências da segurança do trabalho;
- b) Determinar os padrões dos fornecedores
- c) Consideração às questões ambientais
- d) Determina as normas de qualidade total
- e) Nenhuma das alternativas está correta

32. Para se obter os benefícios do Programa 5S, é necessário que ocorra:

- a) Treinamento do corpo diretivo
- b) Participação e mudança de cultura;
- c) Orientação externa e certificação
- d) Aprovação para altos investimentos
- e) Nenhuma das alternativas está correta

33. Relacione as descrições com os SENSOS do programa 5S.

- I) Pouca iluminação, odor desagradável
- II) Guarda de equipamentos e material;
- III) Espírito de equipe, censo crítico;
- IV) Identificação visual dos objetos;
- V) Excesso de estoque, separação

- () utilização
- () autodisciplina
- () limpeza
- () organização
- () saúde

- a) I, II, III, IV, V
- b) III, IV, I, II, V
- c) V, III, II, IV, I
- d) V, III, I, II, IV
- e) II, IV, I, III, V

34. O sucesso do programa 5 S, depende diretamente da:

- a) Autorização do Ministério do Trabalho;
- b) Normatização implantada
- c) Sensibilização da alta administração
- d) Gestores externos
- e) Nenhuma das alternativas está correta

35. O Programa 5S utilizado para a obtenção da Qualidade Total

- I. Ferramenta de apoio a outros programas da organização
- II. Apresenta e sugere participação de todos
- III. Estimula as atividades em equipe e harmoniza os departamentos
- IV. Contribui para os processos de modernização e aprimoramento da empresa

- a) apenas I e II são corretas
- b) apenas I, II e IV são corretas
- c) apenas II e III são corretas
- d) todas são corretas
- e) Nenhuma das alternativas acima está correta

36. Em sua teoria, Deming recomenda que as organizações:

- a) Redução do volume da produção, para se obter melhor qualidade
- b) Descoberta dos desejos dos clientes
- c) Atuar com margens de lucro menores
- d) Objetivos descentralizados
- e) Nenhuma das alternativas está correta

37. O Ciclo PDCA é um instrumento que auxilia na realização dos objetivos, assinale a alternativa que não corresponde a estas características.

- a) Auxilia a tomada de decisões
- b) Desnecessária a divulgação dos resultados
- c) Promove trabalho em equipe
- d) Análise e melhora dos processos
- e) Nenhuma das alternativas está correta

38. Na sigla do ciclo PDCA, assinale a alternativa que corresponde ao "A" do plano.

- a) Atividade de treinamento
- b) Atividade de metodologia
- c) Atividade de verificação
- d) Atividade das ações
- e) Nenhuma das alternativas está correta

39. Dentro das etapas do Ciclo PDCA, devemos considerar alguns aspectos para se obter sucesso. Assinale a alternativa incorreta.

- a) Preservação dos documentos
- b) Informalidade na redação do projeto
- c) Processo com capacidade de realização
- d) Não necessita de cronograma
- e) Nenhuma das alternativas está correta

40. Na etapa "PLAN" do ciclo PDCA, é importante observar:

- a) Necessidade de novos planos de ação
- b) Verificar distorções ao planejado
- c) Avaliação dos resultados
- d) Postura analítica para visão do problema
- e) Nenhuma das alternativas está correta

41. A melhoria contínua nos processos, mantém a empresa atualizada e competitiva, e para que isso ocorra, o que deve ser feito dentro das diretrizes do plano PDCA?

- a) Ao identificar o problema, retornar ao D
- b) Ao identificar o problema, retornar ao C
- c) Ao identificar o problema, retornar ao P
- d) Ao identificar o problema, retornar ao A
- e) Nenhuma das alternativas está correta

42. Qual o referencial indicativo de como se encontra uma organização no mercado?

- a) Lucratividade
- b) Grau de satisfação dos clientes
- c) Satisfação dos sócios
- d) Produtividade
- e) Nenhuma das alternativas está correta

43. Entre alguns fatores das exigências dos clientes, assinale abaixo a alternativa correta:

- a) Preço é sinônimo da qualidade
- b) Segurança e capacidade de utilização
- c) Funcionalidade e estima
- d) Alternativas B e C estão corretas
- e) Nenhuma das alternativas está correta

44. Aponte abaixo, conforme Maslow, algumas das principais necessidades das pessoas:

- a) Familiares e emocionais
- b) Sentimentais e financeiras
- c) Autoestima, fisiológicas e segurança
- d) Todas as alternativas estão corretas
- e) Nenhuma das alternativas está correta

45. Sobre a necessidade de auto-realização, podemos afirmar que:

- a) São as necessidades de autoconfiança
- b) São as necessidades mais elevadas
- c) São as necessidades essenciais
- d) É a necessidade de estabilidade
- e) Nenhuma das alternativas está correta

46. Aquele que é afetado (influenciado) pelos produtos e serviços disponibilizados por uma organização no mercado chamamos de:

- a) Cliente interno
- b) Fornecedores
- c) Parceiros da organização
- d) Cliente externo
- e) Nenhuma das alternativas está correta

47. Ao falarmos de qualidade pessoal, esta representa o que?

- a) Satisfação para outros indivíduos
- b) Bom desempenho profissional
- c) Satisfação dos membros da família
- d) Satisfação das exigências pessoais
- e) Nenhuma das alternativas está correta

48. No desenvolvimento pessoal o êxito está ligado diretamente a adoção de: “assinale a alternativa incorreta”

- a) Integridade
- b) Eficácia nas tarefas
- c) Evitar erros
- d) Autosuficiência
- e) Nenhuma das alternativas está correta

49. Para se obter a motivação pessoal, precisamos buscar equilíbrio na nossa forma de viver, e por isso devemos considerar algumas áreas de influência:

- a) Mental, familiar e física
- b) Material e egocêntrica
- c) Social e superfluidade
- d) Produtiva e inteligência
- e) Nenhuma das alternativas está correta

50. O que significa a diferença entre o nível atual de desempenho e o nível ideal de desempenho pessoal?

- f) Satisfação da exigência pessoal;
- g) Manutenção do nível de qualidade pessoal
- h) Expectativa de agradar as outras pessoas
- i) Capacidade de melhoria e desenvolvimento
- j) Nenhuma das alternativas acima está correta

Currículo do professor-autor

Wellington Camargo

Formação em Administração de Empresas, com especialização em MARKETING e atuação em atividades empresariais relacionadas a área. MBA em Gestão Empresarial, participação em plano Gestor e consultoria envolvendo toda dinâmica de estratégia e planejamento empresarial. Gestor do programa "Focus" de Qualidade, e do programa de "QCP"-Qualidade, compromisso e participação, da Ford Brasil, em concessionárias da marca.

No campo didático, desenvolvimento e autoria de conteúdos didáticos e docência em: Empreendedorismo, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Qualidade Total, Marketing de Serviços, Gestão Empresarial, Avaliação de Projetos de Investimentos e Matemática Financeira.

