

Gerenciamento da Melhoria da Qualidade: Uma Proposta de Abordagem

Kátia Yacyszyn Alves Romão¹

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta no gerenciamento da melhoria contínua das operações. Os resultados apresentados mostram uma diferença significativa entre a Gestão e as Políticas de gerenciamento. O Trabalho aponta as principais dimensões de desempenho de demandas de cliente e oportunidades competitivas, e os processos críticos das dimensões de desempenho relacionaram as necessidades de melhoria. Confiar em sistemas de medida de desempenho, melhoria de processo, marca o nível de qualidade, na gestão funcional e do cotidiano organizacional, utilizando ferramentas de qualidade para a identificação de problemas e processos decisórios. Após de uma fundamentação teórica introdutória, é apresentada a proposta para o gerenciamento da melhoria da qualidade. O trabalho é finalizado com algumas considerações em limitações e dificuldades.

ABSTRACT

This paper presents a proposal to the continuous improvement management of operations. The approach presents subtle but significant differences from Management by Policies. It works by deploying major performance measurements from customer demands and competitive opportunities, and by deploying critical processes from performance measurements related to improvement needs. It relies on performance measurement systems, process mapping, Benchmarking, the House of quality, cross functional and day-to-day management and quality tools for problem identification and decision make. After some introductory theoretical background, the proposed approach is presented. The paper is finalised with some considerations on limitations and difficulties.

Área: Qualidade

Keywords: *continuous improvement; performance measurement; House of quality.*

¹ Graduada em Turismo, Especialista em Administração Hoteleira e Mestrado em Engenharia da Produção
Professora da Faculdade do Seridó - FAS
Presidente da Comissão Própria de Avaliação da FAS

1. Introdução

O Gerenciamento da Qualidade Total é baseado nos princípios da melhoria contínua dos produtos e processos, no sentido de uma melhor adequação dos produtos às expectativas dos clientes ou segmento de mercado quanto à qualidade intrínseca, custos, prazos de entrega, suporte técnico e serviços associados. Num contexto de crescente competitividade, o GQT tem sido bastante difundido. Prova disso é a exponencialmente crescente busca de certificação ISO (Gomes e Osório, 1994).

A base para a melhoria contínua focada no mercado e consequentemente no cliente, parte do comprometimento e envolvimento com a melhoria, associado à educação e treinamento. Vários autores relatam sobre a relação entre o insucesso de programas da qualidade e o baixo nível de envolvimento, comprometimento dos funcionários e da direção da empresa. Entretanto, o que não é muito explorado é a forma inadequada como os programas da qualidade são muitas vezes conduzidos e implantados, indiscriminados a satisfação do cliente (mercado) e as necessidades de melhorias. Utilizar expressões como o “cliente é rei” em programas de melhoria indiscriminada de todos os produtos e processos da organização, na sua maioria causam um efeito contrário não desejado: sentimento de impotência e frustração com a impossibilidade de satisfação total do cliente.

O que se esquece é que a satisfação do cliente está relacionada a um conjunto definido de atributos intrínsecos e extrínsecos ao produto determinado pelo mercado, e, ainda, que a satisfação do cliente pode relacionar-se com o que a concorrência oferece (Garvin, 1982).

As ações de melhoria das operações, com objetivos estratégicos, devem ser priorizadas a partir da análise do que é mais importante para o cliente hoje, e no futuro, e de como está o desempenho em relação aos concorrentes naquilo que é mais importante, de modo que a organização se torne mais eficaz e eficiente no atendimento de seus objetivos de desempenho.

Nesse sentido, esse artigo apresenta uma abordagem de intervenção dinâmica na administração da produção, para a priorização de ações de melhoria que melhor impacte a competitividade do negócio. Essa proposta de intervenção é implementada através da Matriz da Qualidade através da metodologia de Desdobramento da Função da Qualidade (QFD) e de técnicas de melhoria da qualidade, baseando-se em conceitos como estratégia de manufatura, visão de processos, medidas de desempenho e gerenciamento pelas diretrizes.

2. Objetivos de Desempenho e Estratégia de Produção

Para Hill (1993), um dos primeiros passos para a definição de uma estratégia de manufatura é a identificação dos objetivos de desempenho prioritários. Os objetivos de desempenho são as possíveis maneiras através das quais a função da produção contribuir para o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa que são qualidade; custo; rapidez (na entrega); previsibilidade e flexibilidade (de produto, composto, volume e entrega). O autor propõe uma abordagem para a definição e revisão da estratégia de produção em que uma das etapas compreende a priorização dos objetivos de desempenho: critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes. Os fatores considerados como ganhadores de pedido são aqueles que mais influenciam na decisão dos clientes para aquisição de um produto. Portanto, um aumento de desempenho nesses aspectos aumenta a competitividade do negócio. Os fatores qualificadores são aqueles em que o desempenho da empresa não deve ficar num mínimo aceitável, pois resultaria em perda na competitividade.

Um componente importante na priorização dos objetivos de desempenho é o que se refere ao seu desempenho frente aos concorrentes, tendo como objetivos priorizar as

necessidades de melhoria. A Matriz proposta por Slack (1995) enfatiza a importância do desempenho, aonde, a partir de uma classificação através de uma escala de variação entre 1 a 9, avalia-se a importância para os clientes e do desempenho em relação aos concorrentes no qual se refere a melhoria da qualidade, definem-se zonas de prioridade para cada objetivo de desempenho. Numa abordagem bastante semelhante à matriz importância-desempenho de Slack, Plats e Gregory (2000), se utilizam do que eles chamam de “perfis de competitividade” onde são comparadas as exigências do mercado com o desempenho atingido pela operação como um dos primeiros passos dentro de uma metodologia para revisão da estratégia de produção.

As metodologias propostas na literatura de estratégia de produção se utilizam de informações sobre a importância da qualidade de determinados produtos para o cliente e o desempenho da empresa frente aos concorrentes para definir áreas de decisões prioritárias e estratégias específicas para melhor alinhar os objetivos de desempenho da função da produção em relação com os objetivos estratégicos da organização. Entretanto, imprescindível à gestão da melhoria da função de produção é o desdobramento sistemático das metas de melhoria através dos processos operacionais.

3. Gerenciamento pelas Diretrizes

O Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema que tem por objetivo estabelecer, desdobrar e implementar diretrizes (Collins apud Campos, 2003). O estabelecimento de uma diretriz envolve a definição do objetivo de desempenho prioritário, feito a partir da análise de três fatores básicos (importância para o cliente; oportunidade de vantagem competitiva e; áreas carentes de melhorias).

O estabelecimento de uma diretriz inclui a definição de uma meta a ser atingida assim como os meios ou métodos para se atingir. Uma diretriz se completa quando os meios ou método para se atingir essa meta é definido. Esse é um aspecto do Gerenciamento pelas Diretrizes que o diferencia do Gerenciamento por Objetivos (Merli apud Collins, 1993).

O desdobramento das diretrizes corresponde ao desdobramento de uma diretriz da alta direção através da estrutura hierárquica e funcional da organização. Assim, o meio e a meta de uma diretriz da alta direção são desdobrados em meios e metas inter-relacionadas, a partir de um nível de divisão até o chão de fábrica, conforme Figura 1.

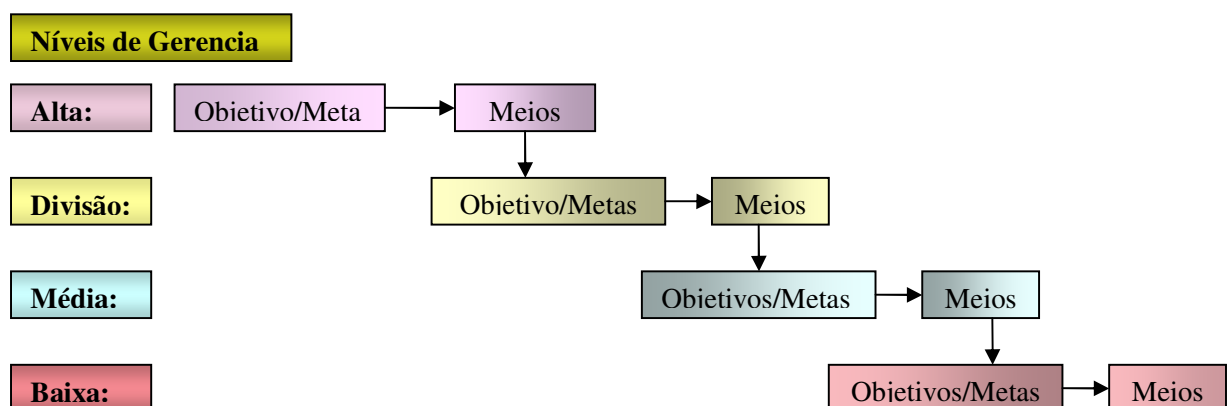


Figura 1: Desdobramento de diretrizes (Collins, 1993).

A implementação das diretrizes parte do pressuposto que a implementação de melhorias requer cooperação inter-funcional em alto grau de comprometimento e participação. Portanto, os instrumentos usados para a implementação de melhorias são, entre outros, gerenciamento inter-funcional, gerenciamento da rotina, trabalho em equipe, auto-controle, educação e treinamento utilizando as ferramentas de melhoria da qualidade e da gestão da qualidade.

Desse modo, o gerenciamento pelas diretrizes é focado no cliente (este cliente pode vir a ser o mercado), nas necessidades ou oportunidades de melhoria prioritárias, nos processos, meios e medidas de desempenho.

Entretanto, ainda que os desdobramentos de metas e meios sejam feitos a partir da perspectiva de atendimento de objetivos e metas prioritárias, os critérios para a definição dos indicadores e os meios prioritários, são estabelecidos através dos níveis de decisão da estrutura hierárquica da empresa. Outro aspecto a ser considerado é o desdobramento de diretrizes através da estrutura funcional que pode não vir a ser adequado para os demais desdobramentos de diretrizes processuais, havendo uma relação entre atividades pertencentes a um mesmo processo, mas pertencente à departamentos diferentes.

4. Gerenciamento do Processo de Melhoria da Qualidade na Produção

A Figura 2 apresenta o modelo de gerenciamento da melhoria da qualidade dentro do contexto da Qualidade Total. Pode-se perceber que o modelo se apresenta em dois estágios específicos. Um (modelo “A”) apresenta os principais elementos da filosofia da qualidade: foco no cliente e melhoria contínua de produtos, processos e pessoas como princípios, comprometimento, envolvimento e educação como elementos sustentadores, desdobramento dos objetivos da empresa através de estratégias e sistemas de gerenciamento da melhoria, e, finalmente, as ações que definirão as estratégias, o gerenciamento com suporte através dos conceitos e ferramentas. O modelo “B” é um processo iterativo que incorpora elementos da Trilogia de Juran, do Ciclo PDCA de Deming, do Gerenciamento pelas Diretrizes, do Gerenciamento Interfuncional, do Gerenciamento da Rotina e da Garantia da Qualidade. As prioridades de melhorias e estratégias específicas são continuamente trabalhadas e ampliadas a partir da visão da vantagem competitiva pelo foco da satisfação do cliente.

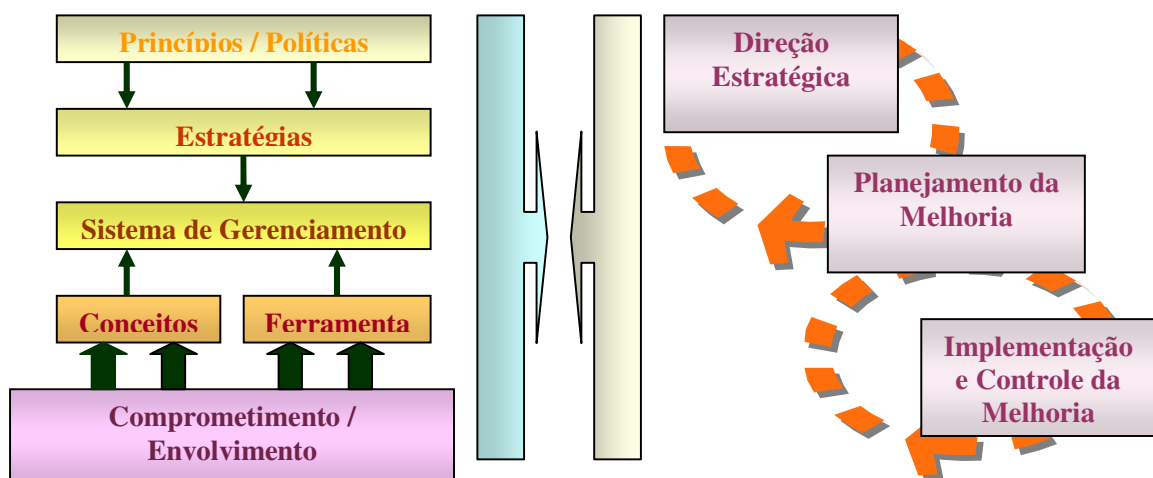


Figura 2: Processo iterativo de direcionamento estratégico, planejamento e implementação da melhoria, no contexto de Qualidade Total.




Os principais conceitos definidos pelos diversos autores para o **Gerenciamento do Processo de Melhoria da Qualidade na Produção** priorizam a visão de processos, os indicadores de desempenho, a avaliação competitiva, a priorização de problemas críticos, a garantia da qualidade, a comunicação e gestão transparente.

Este planejamento corresponde à etapa em que os objetivos de desempenho que derivam do direcionamento estratégico da empresa são prioritariamente advindos das melhorias e metas. Esse processo segue a seguinte estrutura lógica e a identificação de suas etapas:

- Quais aspectos da operação são importantes para a prestação de serviços ao cliente e para obter uma maior competitividade do negócio?
- 1. Planejamento das prioridades de melhoria de desempenho: através da importância para o cliente, do desempenho em relação aos concorrentes e da importância estratégica, planeja-se a prioridade de melhoria de desempenho em aspectos relacionados à qualidade, custo, entrega e flexibilidade;
- Quais indicadores que podem ser usados para monitorar o desempenho da operação nesses aspectos?
- 2. Priorização de Indicadores de desempenho genéricos e metas: a partir dos objetivos de desempenho considerados prioritários e de um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, priorizam-se os indicadores de desempenho cujo monitoramento e melhoria mais contribuam para a melhoria do desempenho nos aspectos considerados prioritários;
- Quais processos cuja eficiência e eficácia afetam esses indicadores?
- 3. Priorização dos processos críticos e metas de indicadores específicos: a partir do mapeamento dos processos de negócios e produtivos da empresa (macro processos, processos e atividades), os processos críticos para a melhoria e indicadores de desempenho específicos são priorizados para intervenção visando a melhoria;
- Quais melhorias devem ser feitas nesses processos?
- 4. Priorização das melhorias: as intervenções em causas crônicas nos processos críticos são estabelecidas segundo a prioridade de melhoria, a dificuldade de se implementar a melhoria e o impacto advindo da intervenção.

A Figura 3 ilustra as etapas descritas acima que podem ser melhor detalhadas e compreendidas através das descrições de cada passo. Deve-se observar que esse processo apóia-se na divulgação da política da qualidade, no treinamento e educação na cultura da qualidade, ampla comunicação e acompanhamento, envolvimento e responsabilidade das pessoas com o processo de melhoria.

Etapa I:

-  Formar Equipe de Trabalho interfuncional e divulgar programas,
-  Caracterizar os produtos, clientes, demanda, mercado;
-  Identificar os clientes principais e levantamento de dados

- ✚ Analisar as informações levantadas e definir plano de prioridades de melhoria;

Etapa II:

- ✚ Definir conjunto de Indicadores de Desempenho para monitoria
- ✚ Priorizar os Indicadores;
- ✚ Avaliar os concorrentes no que se refere à esses Indicadores;
- ✚ Analisar as informações e definir valores e meta para melhoria dos indicadores

Etapa III:

- ✚ Levantar processos da empresa e definir de limites;
- ✚ Identificar os processos críticos para as necessidades de melhorias;
- ✚ Definir líderes dos processos;
- ✚ Desdobrar os Indicadores de Desempenho para os níveis de processo / sub-processo;
- ✚ Avaliar os concorrentes no que se refere à esses Indicadores;
- ✚ Analisar as informações e definir valores e meta para melhoria dos indicadores

Etapa IV:

- ✚ Formar equipes funcionais e treinamento em ferramentas de melhoria;
- ✚ Estudos dos processos para proposição / implementação de melhorias;
- ✚ Priorizar a implementação de melhorias em problemas crônicos (nível gerencial);
- ✚ Definir metas / prazos / revisões periódicas;

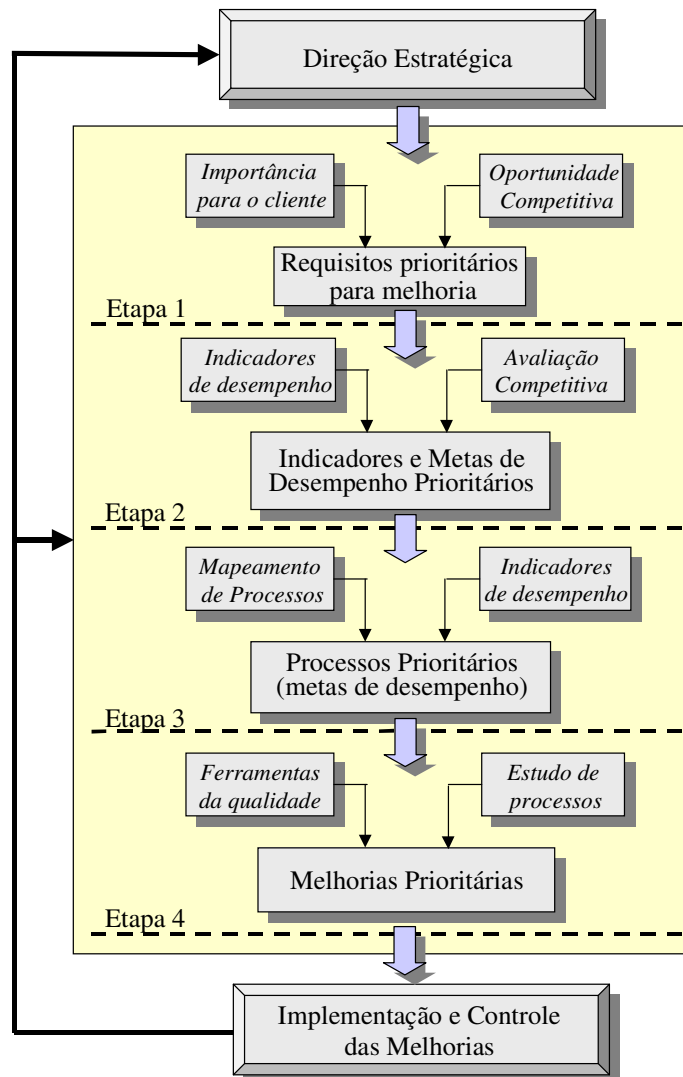


Figura 3: Os quatro passos do planejamento da melhoria.

Para a sistematização das atividades de análise, síntese e priorização (de melhorias, de indicadores de desempenho, de processos) as ferramentas da Matriz da Qualidade do QFD (Cheng, et al., 1995) podem ser usadas. O QFD (Desdobramento da Função Qualidade) é uma metodologia desenvolvida originalmente para o gerenciamento do processo de desenvolvimento de produtos. Entretanto, a utilização dessa metodologia no gerenciamento de melhorias é relatado na literatura (Liu e Zhou, 1996; Jagdev, Bradley e Molloy, 1997; Smith e Angeli, 1995). A Figura 5 ilustra a utilização da Casa da Qualidade para as duas primeiras etapas.

Para a definição de sistemas de indicadores de desempenho, abordagens estruturadas podem ser usadas (Neely et. al., 1997). O mapeamento de processos pode ser feito utilizando-se de fluxogramas, fluxos de dados, ou abordagens mais estruturadas de modelamento de processos. Benchmarking interno, competitivo e não competitivo (Harrington, 1991) podem ser usados para a identificação de padrões de referência para as metas de eficiência. Finalmente, a metodologia PDCA é o ciclo condutor do processo iterativo.

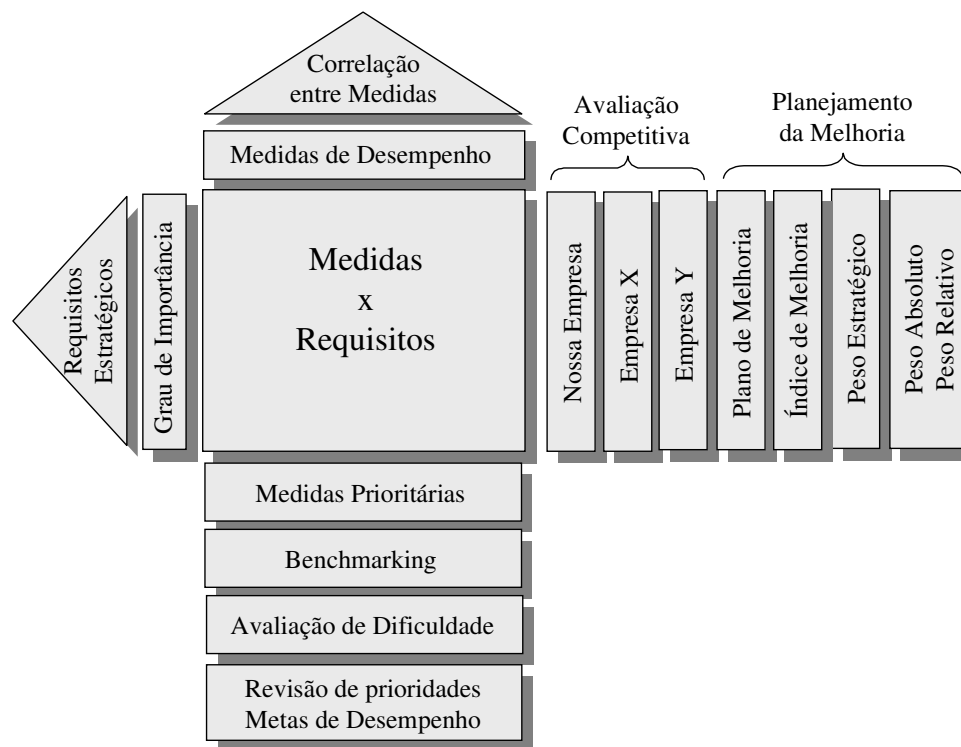


Figura 5: Uso da Casa da Qualidade para a priorização de Medidas de Desempenho.

5. Considerações Finais

A abordagem proposta está sendo testada para validação. Entretanto, pode-se antecipar que ela é particularmente válida para empresas com sua competitividade fortemente centrada na manufatura, como é o caso de auto-peças e fornecedores para indústrias de bens de consumo duráveis. Para empresas baseadas em diferenciação de produto ou serviço, a aplicação dessa abordagem pode não se justificar.

Além disso, as empresas precisam ter um certo grau de estruturação e organização da produção para praticar um sistema de gerenciamento sistemático da melhoria da qualidade. Portanto, a proposta deve ser aplicada em empresas consideradas maduras (Price e Chen, 1993) Nessas empresas, num primeiro momento, as necessidades prioritárias de melhoria são evidentes, dispensando um procedimento mais detalhado para o levantamento dessas necessidades. Antevê-se no entanto que essas necessidades prioritárias vão se tornando menos evidentes quando as empresas evoluem na “escada” da melhoria contínua, o que torna justificável a utilização de um procedimento formal para o levantamento dessas necessidades.

Ainda, a adequada definição de indicadores de desempenho é crítica para o sucesso dessa abordagem, e portanto grande atenção deve ser dedicada ao desdobramento, estabelecimento, formas de medição e controle dos indicadores.

Dada a complexidade de implantar e conduzir um processo de a avaliação competitiva sistemático, num primeiro momento, metas preliminares de melhoria devem ser fixadas, e durante esse processo, padrões de referência da melhor prática podem então ser estabelecidos.

Finalmente, a implementação e manutenção de uma sistema de gerenciamento da melhoria da qualidade só é possível através de um constante comprometimento, envolvimento educação na ética da qualidade e treinamento dos recursos humanos.

Referências

- Campos, V. Falconi (1999) *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Ed. FCO.
- Cheng, L. et al. (2001) *QFD planejamento da qualidade*. Belo Horizonte: Ed. FCO.
- Collins, B. e Hage, E. (1993) *Management by Policy: How Companies Focus Their Total Quality Efforts to Achieve Competitive Advantage*. WI: ASQC Quality Press.
- Garvin, D. (1982) *Gerenciando a qualidade*. Qualitymark.
- Gomes, E. R. e Osório, P. M. ISO 9000 (1994): o que muda com a revisão. *Controle da Qualidade*, Setembro de 1995, n 40.
- Harrington, H. J. (1991) *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. NY: MacGraw-Hill.
- Hill, T., (1993) *Manufacturing strategy*. 2. ed. Macmillan.
- Jagdev, H., Bradley, P e Molloy, O. (1997) A QFD based performance measurement tool. *Computers in Industry*, vol. 33, p.357-366.
- Liu, H. G. e Zhou, X. W. (1996) A systematic planning approach to implementing total quality management through quality function deployment technique. *Computers and Industrial Engineering*, vol 31, no. 3-4, p. 747-751.
- Merli, G. (1993) *Eurochallenge: The TQM Approach to Capturing Global Markets*. UK: IFS.
- Neely, A. et. al. (1997) Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 17, no. 11, p 1131-1152.
- Platts, K. W. e Gregory, M. J. (1990) Manufacturing audit in the process of strategy formulation. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 10, no. 9, p. 5-26.
- Price, M.J. e Chen, E.E. (1993) Total Quality Management in a Small, High-Technology Company. *Californian Management Review*, p. 96-117.
- Slack, N. et. al. (1996) *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- Smith, J. A. e Angeli, I. I. (1995) The use of quality function deployment to help adopt a total quality strategy *Total Quality Management*, vol. 6, no. 1, p. 35-44.