

CONTEÚDO

CAPÍTULO 1	Conceitos e termos correlatos à qualidade	21
	1.1 Conceito de cliente	21
	1.2 Conceito de qualidade	22
	1.3 Qualidade em projetos	24
	1.4 Os gurus da qualidade	26
	1.4.1 William Edwards Deming (14/10/1900 – 20/12/1993)	26
	1.4.2 Joseph M. Juran (24/12/1904 – 28/02/2008) . .	28
	1.4.3 Kaoru Ishikawa (13/07/1915 – 16/04/1989) . . .	29
	1.4.4 Philip Crosby (18/06/1926 – 18/08/2001)	30
	1.4.5 Armand V. Feigenbaum (nascido em 1920) . . .	30
	1.4.6 David A. Garvin	31
	1.5 Focalizando a qualidade do produto	33
	Referências bibliográficas	35
CAPÍTULO 2	Ferramentas básicas da qualidade	37
	2.1 Coleta de dados/estratificação	37
	2.1.1 Estratificação	39
	2.2 Fluxograma	39
	2.3 Diagrama de Pareto	41

2.3.1 Diagrama de Pareto: um exemplo de utilização .	43
2.4 Diagrama de Causa e Efeito	44
2.4.1 Diagrama de Causa e Efeito – construção	45
2.5 Gráfico de Correlação	46
2.5.1 Como se prepara um Gráfico de Correlação – um exemplo de utilização	46
2.5.2 Gráfico de Correlação – exemplo de utilização .	47
2.6 Histograma	49
2.6.1 Fases de preparação do histograma	51
2.6.1.1 Definir o número de classes (K)	51
2.6.1.2 Definir a amplitude das classes (H) . . .	52
2.6.1.3 Definir limites das classes	52
2.6.1.4 Classificar os dados por classe apurando a frequência de cada classe	52
2.6.1.5 Desenhar o histograma	53
2.6.1.6 Analisar a forma do histograma e estabelecer conclusões	53
2.7 Gráficos de controle – cartas de controle	55
2.7.1 Gráficos de atributos	57
2.7.2 Gráficos de variáveis medidas	58
2.7.3 Alguns perfis de distribuição não aleatória que merecem investigação	59
2.7.4 Capacidade do processo	60
Referências bibliográficas	63

CAPÍTULO 3	Ferramentas para o planejamento da qualidade	65
	3.1 As sete novas ferramentas da qualidade	65
	3.2 Diagrama de Afinidade (Método KJ – Kawakita Jiro)	70
	3.2.1 Descrição	70
	3.2.2 Finalidade	70
	3.2.3 Aplicação	70
	3.2.4 Sugestão de como fazer	70
	3.2.5 Quando aplicar o Método KJ	71
	3.2.6 Diagrama de Afinidade: um exemplo de utilização	71

3.3 Diagrama de Relações	71
3.3.1 Descrição	71
3.3.2 Finalidade	72
3.3.3 Aplicação	72
3.3.4 Sugestão de como fazer	72
3.3.5 Diagrama de Relações: um exemplo de utilização	73
3.3.6 Diagrama de Relações: interpretação	73
3.4 Diagrama em Árvore	74
3.4.1 Descrição	74
3.4.2 Finalidade	74
3.4.3 Aplicação	74
3.4.4 Sugestão de como fazer	75
3.4.5 Diagrama em Árvore: o Plano de Ação está pronto!	76
3.4.6 Como elaborar uma matriz de responsabilidade a partir de dois Diagramas em Árvore	76
3.5 Diagrama em matriz	77
3.5.1 Descrição	77
3.5.2 Finalidade	77
3.5.3 Aplicação	77
3.5.4 Diagrama em Matriz: utilização	80
3.6 Técnicas de priorização/técnicas de redução	81
3.6.1 Descrição	81
3.6.2 Finalidade	81
3.6.3 Aplicação	81
3.6.4 Técnicas de priorização: exemplos	82
3.6.4.1 Matriz de priorização básica	82
3.6.4.2 Metodologia “GUT” (gravidade – urgência – tendência)	83
3.6.4.3 FMEA – Análise de modo e efeito de falhas	84
3.7 Diagrama PDPC (<i>Process Decision Program Chart</i>)	88
3.7.1 Descrição	88
3.7.2 Finalidade	88

3.7.3	Aplicação	88
3.7.4	Diagrama PDPC: exemplo de utilização	89
3.8	Diagrama de Rede de Atividades/ Diagrama de Flechas	91
3.8.1	Descrição	91
3.8.2	Finalidade	91
3.8.3	Aplicação	91
3.8.4	Diagrama de Rede de Atividades: exemplo de utilização	92
3.8.5	Diagrama de Rede de Atividades: uma aplicação para a Gestão à Vista – “CPMAC” – Método do Caminho Crítico com adição de cartões	92
	Referências bibliográficas	93

CAPÍTULO 4	Gerenciamento pelas diretrizes	95
4.1	Fundamentos do gerenciamento pelas diretrizes.	95
4.2	Direcionamento estratégico	96
4.3	Objetivos estratégicos	96
4.4	Alinhamento entre estratégias e operações.	97
4.5	O gerenciamento pelas diretrizes	98
4.6	O processo do gerenciamento pelas diretrizes.	100
4.7	O desdobramento pelos níveis hierárquicos da organização	101
4.8	Ferramentas para seleção de indicadores e definição das ações	102
4.9	O desdobramento das metas e dos meios.	104
4.10	Sistema para gestão das prioridades	104
4.11	Dinâmica do sistema SAPAC.	107
4.11.1	O SAPAC mestre.	107
4.11.2	O SUBSAPAC	107
4.11.3	O SAPAC de ação – CEDAC.	108
	Referências bibliográficas	110

CAPÍTULO 5	Gerenciamento interfuncional	111
	5.1 Introdução e definições	111
	5.2 Elementos de um processo.	112
	5.3 Problemas comuns em processos	113
	5.4 Avaliação do desempenho do processo	113
	5.5 Tipos de processos nas empresas	114
	5.6 Acordos de nível de serviço (service level agreements – SLAs)	115
	5.6.1 Funções dos acordos de nível de serviço	116
	5.6.2 Tipos de SLAs	118
	5.6.2.1 SLAs <i>in-house</i>	118
	5.6.2.2 SLAs externos	119
	5.6.2.3 SLAs internos	120
	5.7 Conceito de processos-chave	120
	5.8 Benefícios e metas do gerenciamento interfuncional – GI	121
	5.9 Estrutura de gestão do gerenciamento interfuncional – GI	121
	5.10 Aplicação do GI	122
	5.10.1 Identificação, avaliação e seleção dos processos críticos	123
	5.10.1.1 Objetivos estratégicos de referência	123
	5.10.1.2 Identificação dos fatores críticos de sucesso	123
	5.10.1.3 Identificação dos processos-chave	124
	5.10.1.4 Localização dos processos críticos	125
	5.10.2 Gestão e aperfeiçoamento dos processos críticos selecionados	126
	5.10.2.1 Atribuição da responsabilidade pelo processo crítico selecionado	127
	5.10.2.2 Enquadramento do processo crítico	128
	5.10.2.3 Identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho	128
	5.10.2.4 Registro do fluxo do processo.	129

5.10.2.5	Avaliação dos subprocessos e seleção dos subprocessos críticos	129
5.10.2.6	Seleção dos tipos de melhorias a perseguir	131
5.10.2.7	Desdobramento dos subprocessos críticos	132
5.10.2.8	Estabelecimento dos requisitos da qualidade e indicadores de desempenho internos	132
5.10.2.9	Atuação para alcançar as melhorias. .	134
5.10.2.10	Comprovação das melhorias, padronização e indicação de novas prioridades.	134
	Referências bibliográficas	135

CAPÍTULO 6

	Gerenciamento da rotina	137
6.1	Por que adotar uma metodologia para a melhoria da rotina?	137
6.2	Etapas do gerenciamento da rotina.	138
6.2.1	Definição do problema – Identificação do microprocesso crítico	139
6.2.2	Reconhecimento das características do problema – Finalidade do microprocesso crítico	140
6.2.3	Análise do problema – Causas de lacunas entre necessidades e expectativas dos clientes e o que está sendo entregue	142
6.2.4	Plano de Ação – Definição dos controles e melhoria do microprocesso	143
6.2.5	Execução – Implantação dos controles e ações de melhoria.	145
6.2.6	Verificação – Comprovação dos resultados . .	145
6.2.7	Padronização – Matriz para a padronização do microprocesso redefinido e eliminação definitiva das causas	146
6.2.8	Conclusão – Revisão das atividades e planejamento de prioridades futuras	146
6.3	Informações adicionais.	147
	Referências bibliográficas	148

CAPÍTULO 7	Indicadores.....	149
	7.1 O conceito de produtividade	149
	7.1.1 Eficiência e eficácia.....	150
	7.2 Capacidade.....	152
	7.3 Indicadores da qualidade	152
	7.4 Indicadores de produtividade	154
	7.5 O conceito de disponibilidade	156
	7.6 A medida do <i>overall equipment</i> <i>effectiveness</i> (OEE).....	158
	7.6.1 Conceito de falhas	158
	7.6.2 As seis grandes perdas	159
	Referências bibliográficas.....	163
CAPÍTULO 8	Casos para aplicação dos conceitos	165
	8.1 Caso 01 – Salto Indústrias Químicas	165
	8.2 Caso 02 – A mudança da família Beira.....	167
	8.3 Caso 03 – O restaurante Paciência	174
	8.4 Caso 04 – A indicação	181
	8.5 Caso 05 – Salto Plantas	184