

Sumário

1	Sobrevivência e produtividade	25
1.1	Conceito de qualidade	26
1.2	Conceito de produtividade	27
1.3	Como melhorar a produtividade	29
1.4	Conceito de competitividade	31
1.5	Conceito de sobrevivência	32
1.6	Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	35
2	Controle da qualidade total (TQC)	37
2.1	Os objetivos de uma empresa	37
2.2	Apresentação do controle da qualidade total	38
2.3	Significado do controle da qualidade total	39
2.4	Conceito do controle da qualidade total	42
2.5	Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	43
3	Conceito de controle de processo	45
3.1	Conceito de processo	45
3.1.1	Relacionamento causa/efeito	45
3.1.2	Definição de processo	45
3.1.3	Itens de controle de um processo	47
3.1.4	O que é um problema?	48
3.2	A luta pela sobrevivência	49
3.3	Conceito de controle	51
3.3.1	Significado do controle	51
3.3.2	Conceito de rompimento	54
3.4	Conceito de controle de processo	55
3.5	Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	57

4 Método de controle de processo.....	59
4.1 O significado de método	59
4.2 O ciclo PDCA de controle de processo (método gerencial)	59
4.3 O ciclo PDCA na manutenção e melhorias	61
4.3.1 O ciclo PDCA utilizado para manter resultados	64
4.3.2 O ciclo PDCA utilizado para melhorar resultados	68
4.4 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	70
5 Prática de controle da qualidade	71
5.1 Definição de controle da qualidade	71
5.2 Definição do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia	72
5.3 Estabelecimento de um sistema de padronização	78
5.4 Definição dos itens de controle da rotina	78
5.4.1 Método para determinação dos itens de controle.....	78
5.4.2 Método para o estabelecimento de metas	81
5.4.3 Papel do gerente na busca da sobrevivência	85
5.4.4 Quadro de itens de controle	85
5.4.5 Como gerenciar por meio dos itens de controle.....	86
5.5 Estabelecimento dos fluxogramas do processo	87
5.6 Manutenção dos padrões	87
5.6.1 Funções dos níveis hierárquicos na condução da rotina	87
5.6.2 As sete perguntas capitais	88
5.6.3 Como assegurar a manutenção dos resultados	89
5.7 Melhoria dos padrões	89
5.7.1 <i>Shake down</i> de problemas	
(método simplificado no nível de seção)	90
5.7.2 <i>Shake down</i> de problemas	
(método simplificado no nível de alta direção)	90
5.7.3 <i>Shake down</i> de problemas	
(método definitivo)	92

5.7.4 Avaliação de produto ou serviço e processo	92
5.7.5 Método de solução de problemas (QC Story)	93
5.7.6 O plano de ação anual	95
5.7.7 Relatório das três gerações	97
5.8 Círculo de controle da qualidade	97
5.9 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	97
6 Gerenciamento pelas diretrizes	101
6.1 Definição do gerenciamento pelas diretrizes	101
6.2 Controle da qualidade da alta gerência	102
6.3 Significado de planejamento estratégico	102
6.4 Definição de diretrizes e metas	107
6.5 Objetivos do gerenciamento pelas diretrizes	110
6.6 Constituição do gerenciamento pelas diretrizes	112
6.7 Implantação do gerenciamento pelas diretrizes	112
6.8 Gerenciamento interfuncional	117
6.9 Gerenciamento das diretrizes	121
6.9.1 Estabelecimento das diretrizes anuais do presidente	121
6.9.2 Desdobramento das diretrizes	123
6.9.3 Estabelecimento dos itens de controle do gerenciamento pelas diretrizes	127
6.9.4 Controle no gerenciamento pelas diretrizes	127
6.9.5 Revisão anual	129
6.9.6 Reflexão anual.....	129
6.10 Diagnóstico do presidente	130
6.11 Responsabilidades do escritório do TQC no gerenciamento pelas diretrizes	133
6.12 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	133

7 Garantia da qualidade	135
7.1 Administração da qualidade	135
7.2 Definição de garantia da qualidade	139
7.3 Histórico do desenvolvimento da garantia da qualidade	142
7.3.1 Garantia da qualidade orientada pela inspeção	142
7.3.2 Garantia da qualidade orientada pelo controle de processo.....	143
7.3.3 Garantia da qualidade com ênfase no desenvolvimento de novos produtos.....	144
7.4 Conceito de garantia da qualidade	146
7.4.1 Planejamento da qualidade	146
7.4.2 O ciclo de garantia da qualidade.....	152
7.4.3 Auditoria da qualidade	158
7.5 Implantação da organização da garantia da qualidade	166
7.5.1 Primeira etapa – Tratamento das reclamações e auditoria	166
7.5.2 Segunda etapa – Desenvolvimento de novos produtos	169
7.6 Objetivos da garantia da qualidade	171
7.7 Filosofia de sistemas de garantia da qualidade	172
7.8 Garantia da qualidade no TQC.....	173
7.9 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	174
8 Qualidade na interface compras/vendas	177
8.1 Controle da qualidade nas vendas	177
8.1.1 Conceituação de <i>marketing</i> no TQC	177
8.1.2 Papel do <i>marketing</i> e o desenvolvimento de novos produtos.....	178
8.1.3 <i>Marketing</i> e a garantia da qualidade	180
8.1.4 Gerenciamento do <i>marketing</i>	182
8.2 Controle da qualidade nas compras.....	182
8.2.1 Cenário futuro do relacionamento comprador/fornecedor	185
8.2.2 Especificações	186
8.2.3 Desenvolvimento de fornecedores.....	188

8.2.4 Controle de estoque de matérias-primas	193
8.2.5 Conceito de cadeia competitiva	194
8.3 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	194
9 Gerenciamento do crescimento do ser humano	197
9.1 Política de recursos humanos e o TQC	197
9.2 Princípios que norteiam o crescimento do ser humano na empresa.....	198
9.3 Conceito de crescimento do ser humano	204
9.4 Educação e treinamento	206
9.4.1 Objetivos da educação e treinamento.....	206
9.4.2 Conceito básico da educação e treinamento conduzido dentro da empresa.....	207
9.4.3 Decálogo da educação e treinamento	209
9.5 Gerenciamento do crescimento do ser humano.....	213
9.6 Papel do setor de educação e treinamento	219
9.7 Sistemas de avaliação de desempenho e premiação	221
9.8 Programas que envolvem operadores	222
9.8.1 Círculos de controle da qualidade (CCQ)	222
9.8.2 Sistema de sugestões	224
9.8.3 Programa de reuniões-relâmpago.....	224
9.8.4 Programa 5S	225
9.9 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	228
10 Implantação do TQC.....	229
10.1 Fundamentos da implantação	229
10.2 Procedimentos iniciais.....	230
10.3 Operação sobrevivência	230
10.4 Organização para implantação	231
10.4.1 Funções do comitê de implantação do TQC	231
10.4.2 Constituição do escritório do TQC	233

10.4 Funções do escritório do TQC	234
10.4.4 Papel dos facilitadores setoriais	235
10.5 Sistema de gerenciamento da implantação do TQC.....	236
10.5.1 Definição das metas de sobrevivência (planos de metas)	236
10.5.2 Definição do plano de implantação do TQC (plano de meios)	236
10.5.3 Relatório de progresso da implantação do TQC.....	239
10.5.4 Reunião do comitê de implantação do TQC	239
10.5.5 Ações corretivas à implantação do plano.....	241
10.6 Prazo para implantação do TQC	241
10.7 Programa de educação e treinamento em controle da qualidade ...	241
10.8 Implantação do gerenciamento da rotina.....	244
10.9 Eventos internos	244
10.10 Eventos externos.....	245
10.11 Participação de toda alta gerência	245
10.12 Tópicos para reflexão pelos grupos de cumbuca	246

Apêndices

Apêndice 1 – Conceito do TQC	249
Apêndice 2 – Método de análise de Pareto	257
A.2.1 Identificação do problema	258
A.2.2 Estratificação	258
A.2.3 Coleta de dados	260
A.2.4 Priorização com a ajuda do diagrama de Pareto	261
A.2.5 Desdobramento	261
A.2.6 Estabelecimento de metas.....	264

Apêndice 3 – Método de solução de problemas (QC Story)	265
A.3.1 O controle e o QC Story	265
A.3.2 A solução de problemas como método gerencial	265
A.3.3 Análise de processo, métodos e ferramentas	266
Referências	277
Índice remissivo	281