

FACULDADE TECSOMA
Curso de Graduação em Administração

Aline Alves Moreira
Andrei Marcos Siqueira Martins
Josimar Gomes Campos
Marcos Vinicius Martins de Melo
Paulo Vinicius Sousa

Melhoramento Da Produção – Abordagem Tqm

Paracatu
2017

Aline Alves Moreira
Andrei Marcos Siqueira Martins
Josimar Gomes Campos
Marcos Vinicius Martins de Melo
Paulo Vinicius Sousa

MELHORAMENTO DA PRODUÇÃO – ABORDAGEM TQM

Trabalho apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Tecsona, como requisito parcial para aquisição de média semestral na disciplina: Administração da Produção.

Prof. Adm. Me. Fernando Antônio Antunes

Paracatu

2017

“O indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento”.

Frederick W Taylor.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 GESTÃO DA QUALIDADE	10
3 MELHORAMENTO DA PRODUÇÃO.....	10
4 HISTÓRIA DO TQM.....	11
4.1 Definições de TQM.....	11
5 WILIANA EDWARD DEMING.....	13
6 OS ELEMENTOS DO MODELO TQM.....	14
7 AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES.....	14
8 RELAÇÃO ENTRE TQM E A ISSO 9000.....	15
9 CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

O conceito de administração da qualidade conhecido pela sigla em inglês *TQM – Total Quality Management* vem sendo no cenário da administração da produção nos últimos anos de significativa evolução de novas ideias, isso porque a estabilidade na produção é o diferencial de grandes empresas, muitas vezes ocorre pelo sucesso de sua boa gestão operacional, administrativo e de produção, prezando sempre por qualidade e inovação de seus produtos e serviços (SLACK et al, 1999).

Feigenbaum em 1957 foi o pressupor da introdução da administração da qualidade total onde que lançou o primeiro livro *Total Quality Control* nos Estados Unidos, mas foram os japoneses que colocaram o conceito em prática e popularizaram a sigla TQM. Como outros autores precursores da qualidade com abordagens amplamente conhecidas são; Deming, Juran, Ishikawa, Tagushi e Crosby.

Conforme Deming, citado por Slack et al (1999), sua filosofia é que a qualidade e produtividade aumentam com a diminuição da variabilidade no processo. Para isso, a gestão da qualidade para atender e satisfazer as necessidades do cliente deve envolver todos os elementos que tiveram alguma participação, direta ou indireta, em sua produção.

“De todos os componentes operacionais das organizações que sofreram alterações por força de adoção do conceito de qualidade total, o que registrou o impacto mais visível foi à gestão da qualidade no processo” (PALADINI, 2000. p. 34).

A qualidade nos processos da organização deve ser visto de forma a manter a empresa competitiva no mercado de trabalho, assim o melhoramento da produção, surge para projetar a empresa em novas inovações, metas e objetivos proporcionando a ela uma operação produtiva, de forma que consiga planejar e controlar suas atividades da melhor forma, designando assim responsabilidades aos gerentes de operações, pois, não importa quão bem gerenciadas essas operações sejam elas podem ser melhoradas e é a partir da concepção de Feigenbaum que a administração da produção começar a ter uma visão voltada para a gestão total de sua qualidade, entende - se que ela não pode ser tratada de forma isolada, mas em conjunto com todos os setores. (SLACK et al, 2009).

2 GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Cierco et al. (2006), a qualidade não significa apenas que se deve haver o controle da produção, mas sim visando um todo da organização desde bens e serviços, métodos de gestão, uso de ferramentas ou a assistência técnica adequada, ou seja, em um amplo sentido percebe – se que o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar como modelo de gerenciamento e a busca por eficiência e eficácia nas empresas.

Desta forma a gestão da qualidade vem a ser toda a atividade inerente a produtividade da organização, de modo que gere resultados positivos e satisfatórios para atender as necessidades e preferências dos consumidores (PALADINE, 2000).

Corrêa e Corrêa (2012, pag. 165), citam que “a qualidade é formada na produção, ou seja, não é um kit que possa ser instalado no produto...”. Neste aspecto a qualidade é posta pelo autor como resultado de um processo com ações voltadas para qualidade dos produtos, enfatizando que a qualidade deve ser planejada e que ações de qualidade só seriam possíveis com ações cada vez maiores na força de trabalho.

Assim conforme determina Poubel (2007), a gestão pela qualidade objetiva assegurar que o projeto será concluído com a qualidade desejada, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente e os requisitos do produto. Neste processo de gestão, o foco é evitar falhas.

3 MELHORAMENTO DA PRODUÇÃO

As organizações devem possuir uma visão e força voltadas para a competitividade para que assim possa atuar com estratégias que permitam que as mesmas se elevem e destaquem no mercado e que seja reconhecida por seu diferencial diante dos concorrentes, e para isso é necessário processos de melhoramento da produção, que possa atuar na identificação e visualização de erros que acabam por atrasar o andamento e a qualidade da entrega dos produtos e serviços com qualidade para os clientes, não esquecendo que uma organização bem sucedida cativa seus consumidores, parceiros internos e externos (CORAL et al. 2004).

Há muitas formas para se analisar os problemas de uma organização e dentre tantas propostas e filosofias tem se novos preceitos sobre comando, coordenação e implantação de processos para que a empresa se torne mais competitiva e prosperar, assim existe a Gerencia da Qualidade Total – TQM (MOREIRA, 2013).

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa (FALCONI, 1999).

4 HISTÓRIA DO TQM

A noção de administração da qualidade total foi introduzida por Feigenbaum em 1957, e a partir deste momento passou a ser desenvolvida por meio de várias abordagens, e os chamados “gurus da qualidade” como Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby que contribuíram para que hoje O TQM seja tão conhecido e praticado em muitas empresas atualmente. Mesmo originado nos Estados Unidos, a gestão total da qualidade somente se destacou a partir da segunda guerra mundial através do Japão, que hoje é uma das potências mundiais de maior destaque por sua postura diante da qualidade de seus produtos e serviços (SLACK, 2002).

4.1 Definições de TQM

No mundo da Administração deve haver poucos, que já não tenha ouvido falar da filosofia TQM e de sua importância para a gestão do melhoramento da produção dentro das organizações e como esse termo proporciona melhores resultados da mesma no mercado competitivo. TQM conforme cita Moreira (2013):

Diz respeito a uma estratégia usada pelo setor de administração para que todos tenham consciência da importância de agregar qualidade aos processos organizacionais. Quando se usa a palavra total da sigla se busca a inserção no método não somente de todos os escalões de uma empresa, como também aqueles que indiretamente estão envolvidos no processo produto, como fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios. Para tanto, o TQM, ou Gestão da Qualidade Total, é composto por diferentes estágios, entre eles, planejamento, organização, controle e liderança (MOREIRA, 2013).

Em resumo, segundo Slack et al. (2002), o TQM é como uma ampliação natural de algumas das abordagens anteriores. Os mesmos autores entendem que uma boa gestão pela qualidade de produtos e serviços reflete-se em uma melhor imagem e custos menores, com reduções de refugo e retrabalho, estoques e tempo de processamento. Com uma imagem de qualidade dos produtos e serviços da organização, tende-se a um aumento das vendas, garantindo economia e aumentando receitas, diminuindo a necessidade de competir em preço. Para atingir estes objetivos, aumento de receitas e redução de custos, surgiu o TQM, como uma maneira de fazer a gestão pela qualidade da organização completamente.

Assim o planejamento e controle da qualidade total envolve muito mais do que qualidade, mas diversas melhorias que tem por finalidade desenvolver o desempenho da produção e particularmente suas melhorias.

O TQM não deve ser restrito somente as áreas produtivas, mas envolver todas os departamentos funcionais da organização, tais como produção, marketing, vendas, compras, engenharia, manuseio, distribuição, entre outras e não se deve estabelecer objetivos internos à empresa, mas também estabelecer objetivos para as relações entre a empresa e o mercado consumidor (AVELINO, 2005).

Nas palavras de Lorino (1992), há necessidade de uma nova matemática da produtividade, que "vise melhorar o rendimento do conjunto de todos os recursos". O tempo que importa está relacionado aos processos e não às tarefas e resultados; há o que é gasto nas interfaces. A produtividade, neste caso, é mais global e será maior quando atender aos requisitos do consumidor (qualidade) num prazo menor. O TQM foca-se na gestão dos processos e não nas tarefas, com isso, atua nos tempos das interfaces. Além disso, na etapa do processo sob sua responsabilidade, o operador treinado pode ter suas tarefas agregadas ou simplesmente enriquecidas com pequenas manutenções e inspeções.

Assim pode - se que o TQM, aliado à racionalidade de busca pela competitividade através de novos critérios dominantes nos dias de hoje, ou seja, orientados por diversas formas de reestruturação nas empresas. O que se pode atentar é que mesmo que a organização mude seus processos e tome iniciativa de mudança ainda se encontra muitos das antigas manias isto é, elas se reestruturam, se reorganizam, mas não se afastam muito do modelo de gestão clássica.

5 WILIAN EDWARD DEMING

Dentre todos os filósofos citados acima tem – se como destaque Dr. Deming que propiciou e colaborou imensamente para que a gestão de qualidade total seja o que é hoje.

Através de sua visão Dr. Deming adotou crenças e ferramentas que não podem faltar quando uma organização pretende adotar a TQM, sendo eles 14 pontos do Dr. Deming conforme cita abaixo:

Esses pontos enfatizam a necessidade da adoção de métodos estatísticos de controle, participação, educação e melhoria objetiva dos processos, sendo eles: criação de propósito, adoção de nova filosofia, cessar a dependência da inspeção, evitar ganhar o negócio baseando- se somente no preço, melhor constantemente o sistema de produção e serviço, implantar treinamentos, liderança e eliminar o medo, assim como romper as barreiras interdepartamentais, como também slogans, exortações, quotas ou padrões de trabalho (SLACK, 2002).

Assim desta maneira Dr. Deming abordava que para todos os pontos citados e elaborados por eles, tivesse sucesso total era necessário que a organização eliminasse o que ele chamava de doenças fatais, que provoca descrença em relação a administração sendo a falta de constância de propósitos, ou seja, respondendo ao citado acima em não havendo a atenção em alocar e colocar em pratica os 14 pontos a empresa já está fadada ao insucesso da gestão da qualidade total, assim como a ênfase exagerada nos lucros a curto prazo, a avaliação do desempenho, a mobilidade da direção e a forma como o gestor administra – se com base somente em números. Desta forma Dr. Deming ressalta que a melhor opção é caminhar de forma continua e eliminando prováveis erros que impeça o bom funcionamento da TQM (MOREIRA, 2013).

E assim os primeiros a sistematizar os ensinamentos de Deming em uma filosofia de gestão foram os japoneses. Essa filosofia é considerada como uma estratégia de negócio, cuja essência é o projeto, a produção e a oferta de novos produtos e serviços a fim de atingir a satisfação total do cliente a um preço aceitável (SLACK, 2002). Desta forma, reveste-se de importância a gestão deste fenômeno que hoje representa um instrumento de gestão de qualidade para as organizações em um mercado competitivo (PIOVEZAN; CARPINETTI, 1998).

6 OS ELEMENTOS DO MODELO TQM

Slack, (2002), descreve que os processos fundamentais e visíveis do TQM compõem-se de:

Direção por políticas, que preconiza o desdobramento dos objetivos estratégicos, por toda a organização, visando a articulação e o sincronismo de todas as ações da empresa para um determinado período de tempo; a melhoria do trabalho diário que objetiva a manutenção dos processos da empresa dentro de certos padrões de controle; o diagnóstico do presidente que objetiva a verificação do sistema da qualidade pelo próprio dirigente máximo da empresa; a formação intensiva dos colaboradores internos e externos; círculos de controle da qualidade e a gestão do produto ou serviço, que compreende os processos relativos ao desenvolvimento de produtos, produção e relacionamento com a cadeia de fornecimento (SLACK, 2002).

Além de que pela visão de Deming, a mudança da cultura representada pelo TQM não pode ser concluída se não existir os elementos necessários proporcionados por uma boa liderança, como o elemento informação e análise, planejamento estratégico, o desenvolvimento e gerência dos recursos humanos, a gerência dos processos alinhados aos princípios de compreensão e melhoria e o foco no cliente e satisfação (MOREIRA, 2013).

7 AS NECESSIDADES E AS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES

A filosofia da qualidade tem como princípios: total satisfação dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento do ser humano, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, gerência de processos, delegação, disseminação de informações, garantia de qualidade e não aceitação de erros. Focando no desejo pela Qualidade e principalmente aperfeiçoamento contínuo (MOREIRA, 2013)

São tendências cada vez mais visualizadas: consumidor requer cada vez mais qualidade, ajustes das empresas à crescente demanda por qualidade, ajuste das empresas à crescente demanda por qualidade, impacto dos custos nos projetos de sistemas de qualidade, novos métodos de produção e avaliação da qualidade com o auxílio de novas tecnologias, abrangência cada vez maior do conceito de qualidade (SLACK, 2002).

8 RELAÇÃO ENTRE TQM E A ISO 9000

Entre os modelos existentes de sistema da qualidade, destacam-se as normas da série ISO 9000. Estas se aplicam a qualquer negócio, independentemente do seu tipo ou dimensão. As normas desta série possuem requisitos fundamentais para a obtenção da qualidade dos processos empresariais. A verificação dos mesmos através de auditorias externas garante a continuidade e a melhoria do sistema de gestão da qualidade (FONSECA et al., 2007).

A abordagem TQM e as normas ISO 9000 são inter-relacionadas, mas não são sinônimos. Uma organização que aplica a ISO 9000 em procedimentos básicos pode na próxima fase implantar a iniciativa TQM (MOREIRA, 2013).

Existem diferenças e semelhanças entre TQM e a ISO 9000, a ISO 9000 é focada na consistência da produção de produtos/serviços por meio de um sistema que pode ser auditado e certificado. O TQM, apesar de ter este foco, não define necessariamente um sistema e não garante a certificação. Possuir a certificação ISO 9000 pode ser considerada uma estratégia de evolução da empresa, o que também pode ser conquistado com o TQM. Contudo, o TQM pode proporcionar melhores resultados na produtividade, na manutenção dos equipamentos e na motivação dos colaboradores (MOREIRA, 2013).

9 CONCLUSÃO

Assim, concluímos que a gestão da qualidade juntamente com a função melhoramento da produção, através da filosofia da TQM buscam unicamente um objetivo, de simplesmente fazer ou proporcionar aos seus consumidores satisfação na adoção de seus serviços e produtos e que desta maneira atenda suas expectativas.

Mas para isto é necessário que a organização tenha seus valores agregados em um todo e que seus setores trabalhem e se organizem em conjunto. Todos tem condições de ajudar ou prejudicar os processos da organização e para que não ocorra erros é necessário que todos tenham total interação entre ambos, pois é através da contribuição e entendimento de todos os indivíduos da organização que se evita erros.

10 REFERÊNCIAS

AVELINO, A. **Qualidade no processo de produção**: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção. 2005. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

CIERCO, Agliberto Alves et. al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da Produção e Operações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORAL, Eliza et. Al. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep1002_0574.pdf> Acesso em 15 de Jun. de 2017.

FALCONI, Vicente. TQC: **Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

FONSECA, Andreia Pereira Da et al. **Sistema de gestão pela qualidade total de padronização na empresa**. Brasil, 2007.

LORINO, P. **O Economista e o Administrador**: elementos de microeconomia para uma nova gestão. São Paulo: Nobel, 1992.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2 ed. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PIOVEZAN, L.; CARPINETTI, L. Estratégia empresarial e de manufatura: considerando sua importância na implantação de melhorias, **artigo apresentado no XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21 a 25 de outubro, Niterói/Brasil, 1998.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.