

O que é Modelo de Gestão

- Todas as organizações tem seu modelo de gestão, normalmente derivado dos conhecimentos e experiências de sua equipe dirigente.
- Dificilmente esses modelos de gestão são formalizados.

O que é Modelo de Gestão?

- Entende-se como **modelo de gestão** o conjunto de princípios, conhecimentos, valores, instrumentos e práticas de gestão adotados pelas organizações para a realização de sua razão de ser e das suas finalidades básicas.

Modelo de Gestão do PNQ

- ajuda toda a empresa a se organizar melhor para satisfazer todas as "partes interessadas".

Como ?

- definindo metas e medindo resultados;
- acompanhando a evolução;
- corrigindo as ações quando necessário;
- identificando novas necessidades;
- comparando-se com outras empresas;

Práticas de Gestão

" Atividades exercidas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamados de processos de gestão ou metodologias de gestão".

Padrões de Trabalho: regras de funcionamento das Práticas de Gestão. Exemplo: procedimentos, fluxogramas, instruções, etc.

Conceitos da qualidade

Não se pode pensar em qualidade como sinônimo de perfeição. Trata-se de algo factível, relativo, substancialmente dinâmico e evolutivo, amoldando-se à granularidade dos objetivos a serem atingidos.

Considerá-la como algo absoluto e definitivo seria transportar-se para o inatingível e propiciar entraves a qualquer esforço de produzi-la. Para se ter uma noção mais abrangente sobre qualidade, descreve-se, a seguir, a visão conceitual de vários pesquisadores neste assunto.

→ Qualidade é uma característica intrínseca e multifacetada de um produto (BASILI, et al., 1991, TAUSWORTHE, 1995). A relevância de cada faceta pode variar com o contexto e ao longo do tempo, pois as pessoas podem mudar seus posicionamentos e atualizar seus referenciais, com relação a um objeto ou a uma questão. Portanto, a qualidade não é absoluta, mas depende da perspectiva do avaliador. Como tal, qualquer medida de qualidade deve ser subjetiva, resumindo as impressões de alguma classe particular de indivíduos, que interajam com o produto (GENTLEMAN, 1996).

Conceitos da qualidade (continuação)

→ Qualidade é um conceito complexo, porque possui significados diversos para diferentes pessoas, em um contexto altamente dependente. Portanto, não é trivial haver medidas simples de qualidade aceitáveis para todos. Para estimar ou melhorar a qualidade de software numa organização, deve-se definir as características de qualidade, que se está interessado e, então, decidir como serão medidas (KITCHENHAM et al., 1996).

→ Qualidade é um conceito multidimensional, realizando-se por intermédio de um conjunto de atributos ou características. As empresas responsáveis pelo desenvolvimento de software devem assumir a responsabilidade de estabelecer este nível aceitável de qualidade e meios para verificar se ele foi alcançado. Qualidade de software é, portanto, um conjunto de propriedades a serem satisfeitas, em determinado grau, de modo que o software satisfaça as necessidades de seus usuários (ROCHA, 1987).

Conceitos da qualidade (continuação)

→ Qualidade de software é o grau para que o software processe uma combinação desejável de atributos. Para realizar uma alta qualidade de software, essa combinação desejada de atributos deve ser claramente definida, caso contrário a qualidade passa a ser intuição (SCHNEIDEWIND, 1993, BELCHIOR, 1992b).

→ Quando se deseja um produto de software de alta qualidade, deve-se assegurar que cada uma de suas partes constituintes possua alta qualidade (HUMPHREY, 1995). Portanto, os resultados intermediários, no processo de produção, devem ser imediatamente examinados após sua conclusão, procurando garantir que erros e inadequações no produto sejam detectados o mais cedo possível, pois a qualidade final do produto é uma função de todas as fases anteriores de seu ciclo de desenvolvimento.

Conceitos da qualidade (continuação)

→ A ISO 8402 (ISO, 1994) enuncia qualidade como a totalidade de características de uma entidade, que lhe confere a capacidade de satisfazer suas necessidades explícitas e implícitas.

→ A ISO/IEC 9126 (ISO, 1991) fornece o significado de características de qualidade de software, como sendo uma referência básica à qualidade de um produto de software, utilizada em uma avaliação.

→ PFLEEGER (1991) propôs que um software de alta qualidade deve possuir características, que atendam às necessidades de usuários, desenvolvedores e mantenedores.

Conceitos da qualidade (continuação)

→ Seguindo o mesmo enfoque, PRESSMAN (1992) define qualidade de software como o conjunto das adequações aos requisitos funcionais e de desempenho, documentação inteligível dos padrões de desenvolvimento e características implícitas esperadas por todos os seus profissionais.

→ Para CROSBY (1990), qualidade é a conformidade do produto com os requisitos ou especificações estabelecidos. Vários pesquisadores conceituam qualidade de software apenas como uma implementação correta de sua especificação (TINNIRELLO, 1995, JOYCE, 1994, HAILSTONE, 1991, SCHACH, 1990). Esta definição pode ser usada durante o desenvolvimento de produtos, mas é inadequada para se realizar comparações entre produtos (SIMMONS, 1996).

Conceitos da qualidade (continuação)

→ Na visão de CAMPOS (1990), o conceito de qualidade acomoda-se no equilíbrio dos seguintes fatores:

- qualidade intrínseca do produto ou serviço: pode ser atestada por estar em conformidade com as normas, ou avaliada pela ausência ou presença de certos critérios;
- custo: corresponde ao preço, pelo qual o usuário se dispõe a pagar;
- atendimento: pode ser entendido como a satisfação do usuário quanto a tempo, espaço e quantidade.

Conceitos da qualidade (continuação)

Qualidade, portanto, não significa somente excelência ou um outro atributo de um certo produto final. A qualidade deve ser perseguida dentro da organização, pois, certamente, é isto o que os usuários esperam de um produto.

Percebe-se, portanto, que qualidade é aquilo que está relacionado com o usuário, que satisfaça as necessidades dos clientes, ou seja, o produto deve estar de acordo com suas expectativas, e em conformidade às especificações.



O Que é Qualidade?

David Garvin, da Harvard Business School, teoriza que a maioria das definições de qualidade são:

- ✓ Transcendentais ou
- ✓ baseadas no produto ou
- ✓ baseada no consumidor ou
- ✓ baseada na produção ou
- ✓ baseada no valor.

13

Transcendente - Qualidade é aquilo que é entendido por intuição, mas que é difícil de ser comunicado, como beleza e amor.

Baseado no produto - Qualidade é baseada nos atributos ou componentes do produto.

Baseado no consumidor - Qualidade é baseada na satisfação do consumidor. Se ele está satisfeito, então o produto tem qualidade


Baseado na produção - Se o produto está dentro das normas e especificações da produção, então o produto tem qualidade.

Baseado no valor - Se o produto é percebido como bom para o preço, então tem boa qualidade

14

A Evolução da Qualidade

Década: 1900	Objetivo: subsistência Foco: operador individual, no artesanato;
Década: 1918	Objetivo: início da produção mercantil Foco: nos mestres e no comércio;
Década: 1920	Objetivo: inspeção Foco: no controle da expedição;



15

Década: 1930	Objetivo: controle da produção Foco: na produção;
Década: 1940	Objetivo: controle estatístico do processo Foco: na produção;
Década: 1950	Objetivo: confiabilidade Foco: na engenharia;
Década: 1960	Objetivo: controle total da qualidade Foco: em todas as funções;
Década: 1970	Objetivo: satisfação dos consumidores Foco: em toda a organização;

Década: 1980	Objetivo: melhoramentos contínuos Foco: na gerência total da qualidade;
Década: 1990	Objetivo: satisfação dos clientes Foco: sistemas qualidade;
2000 (?)	Objetivo: melhoria da qualidade de vida Foco: inovação

O PORQUÊ DA QUALIDADE?

Existem cinco razões para a adoção da melhoria da qualidade como estratégia competitiva:

- Competição;
- Qualificação;
- Inovação;
- Reputação;
- Custos.

FATORES MOTIVADORES	INDICAÇÕES (%)
Melhoria da imagem	31,4
Adequação a padrões internacionais	25,7
Satisfação do cliente/adequação às exigências do mercado	20,0
Ganho de produtividade	11,4
Modernização organizacional	8,6
Redução do número de auditorias dos clientes	2,9

Portanto a melhoria de qualidade ao ser tomada como o alicerce da competitividade da empresa, oferece um excelente ponto de partida para qualquer estratégia competitiva que a empresa venha a empregar.

19

Gestão da qualidade total

Em língua inglesa "*Total Quality Management*" ou simplesmente "*TQM*") consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Compõe-se de diversos estágios, como por exemplo, o planejamento, a organização, o controle e a liderança.

Gestão da qualidade total (continuação)

A Toyota, no Japão, foi primeira organização a empregar o conceito de "TQM", superando a etapa do fordismo, onde esta responsabilidade era limitada apenas ao nível da gestão.

No "TQM" os colaboradores da organização possuem uma gama mais ampla de atribuições, cada um sendo diretamente responsável pela consecução dos objetivos da organização. Desse modo, a comunicação organizacional, em todos os níveis, torna-se uma peça-chave da dinâmica da organização.

Gestão da qualidade total (continuação)

Tem sido amplamente utilizada, na atualidade, por organizações públicas e privadas, de qualquer porte, em materiais, produtos, processos ou serviços. 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;
- melhora a imagem e os processos de modo contínuo;
- possibilita acesso mais fácil a novos mercados.

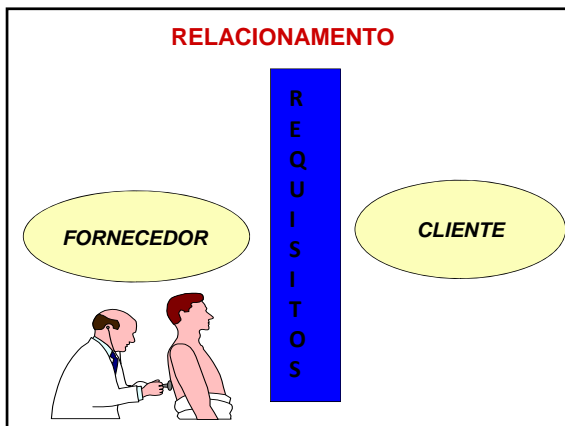
Gestão da qualidade total (continuação)

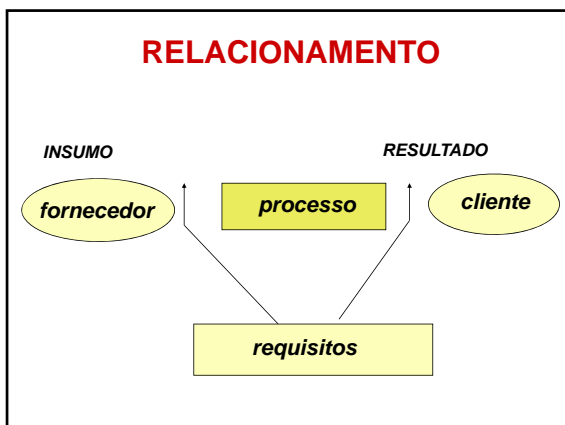
A certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um material, processo, produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

Uma organização que se propõe a implementar uma política de gestão voltada para a "qualidade total" tem consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada periodicamente.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

CRITÉRIOS CONVENCIONAIS		QUALIDADE
EXCELÊNCIA	DEFINIÇÃO	CUMPRIMENTO DOS REQUISITOS
AVALIAÇÃO	SISTEMA	PREVENÇÃO
ASSIM ESTÁ BEM	DESEMPENHO PADRÃO	MELHORIA CONTÍNUA
ÍNDICE	MEDIÇÃO	PREÇO DO NÃO CUMPRIMENTO PNC





Gestão pela Qualidade Total:

**A Excelência Conquistada
Gradualmente**

Contexto e evolução

- Maior concorrência;
- Queda das barreiras comerciais;
- Maior disponibilidade de informações aos consumidores;
- Pressão dos competidores e a formação da rede global dos mercados;

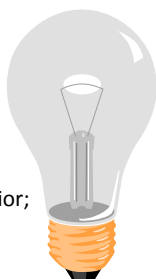


Contexto e evolução

- Derrubada da crença de que qualidade era assunto somente dos setores destinados a isso; e com o conseqüente não envolvimento da cúpula (que ainda permanece em muitas organizações);
- No Brasil tornou-se moda tão logo surgiu no final da década de 80 num contexto gerado pelo retorno da democracia.

O que representa a Gestão da Qualidade Total ?

- Satisfação dos clientes;
- Encantamento dos clientes;
- Não ao retrabalho, ao desperdício;
- Compromisso da administração superior;
- Sensibilização das pessoas da organização;



O que representa a Gestão da Qualidade Total ?

- Diferenciações tecnológicas no produto ou serviço;
- Continuidade;
- Mudança; e
- Os verdadeiros gurus.

ESTÁGIOS DA MELHORIA DA QUALIDADE

- COMPREENSÃO
- COMPROMISSO
- COMPETÊNCIA
- COMUNICAÇÃO
- CORREÇÃO
- CONTINUIDADE

COMUNICAÇÃO



- PARTILHAR IDÉIAS
- EXPRESSAR OS REQUISITOS
- ACEITAR MUDANÇAS
- FORÇAR A REFLEXÃO

RELACIONAMENTO

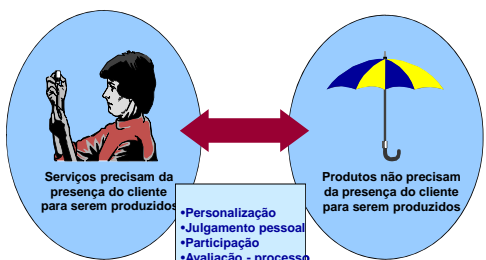
-RESPEITO MÚTUO

-CONFIANÇA MÚTUA

-BENEFÍCIOS MÚTUOS



Características dos serviços

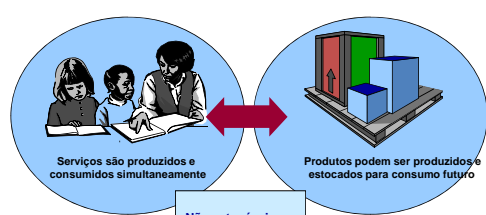


Serviços precisam da presença do cliente para serem produzidos

Produtos não precisam da presença do cliente para serem produzidos

- Personalização
- Julgamento pessoal
- Participação
- Avaliação - processo e resultado
- Operações descentralizadas

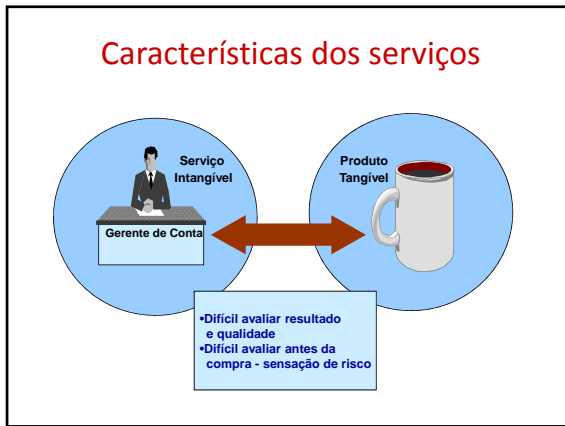
Características dos serviços

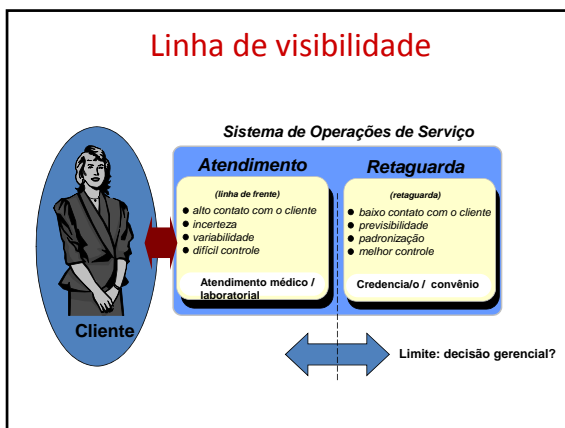


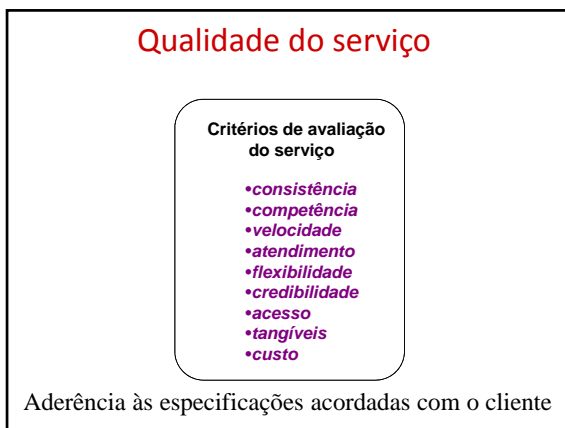
Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente

Produtos podem ser produzidos e estocados para consumo futuro

- Não estocáveis
- Não transportáveis
- Operações descentralizadas









- ### Benefícios esperados
- Sistema da qualidade mais facilmente entendido
 - Base para melhoramento contínuo
 - Diminuição dos custos de produção e controle
 - Identificação das fraquezas e deficiências do SQ fornecendo caminhos para correções

- ### PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE
- 1) Organização focada no cliente: dependência, entendimento de necessidades correntes e futuras, exceder expectativa
 - 2) Liderança: unidade de propósito e direção, ambiente interno e objetivos
 - 3) Envolvimento das pessoas : essência, habilidades
 - 4) Enfoque de processo : recursos e atividades
 - 5) Enfoque sistêmico da gestão : processos inter-relacionados, objetivo, eficiência e efetividade
 - 6) Melhoria contínua : permanente objetivo
 - 7) Tomada de decisões baseada em fatos : dados e informações
 - 8) Relacionamento com fornecedores mutuamente benéfico : interdependência, benefício mútuo, valor

