

PENSAR A GESTÃO

Pierre Jocoü

Frédéric Lucas

no **Coração**
da **Mudança**

A QUALIDADE TOTAL COMO PROJECTO DE GESTÃO



INSTITUT RENAULT
de la
QUALITE

EDIÇÕES CETOP

Índice

Prefácio de R. H. Lévy	11
Introdução	15

1

A qualidade total, via de processo para a empresa	19
A qualidade pela qualidade total	20
A qualidade: o valor que os clientes atribuem aos nossos produtos e serviços	21
A qualidade total: melhor, mais barato e mais rápido	22
Uma dinâmica de progresso contínuo	24
Melhorar metodicamente tudo, incluindo o que vai bem	25
Bem-vindo aos problemas!	26
A mobilização dos recursos humanos	28
Qualidade total e performance	29
Superar o desafio	30
Um pouco de história	31
O homem, único artesão possível da qualidade	31
A qualidade total, um processo pilotado pela hierarquia	35
A administração no plano cultural	36
A administração no plano operacional	37

2

As apostas económicas da qualidade	39
A qualidade está acima dos nossos meios?	40
A qualidade tem um custo nas nossas empresas imperfeitas. Qual?	44
• Como definir o custo de obtenção da qualidade?	44
• Como calcular o custo de obtenção da qualidade?	47

• O custo de obtenção da qualidade mede um desvio?	48
• Como aplicar e gerir o custo de obtenção da qualidade?	49
O custo de obtenção convencional da qualidade	50
O custo de obtenção da qualidade ao nível local	51
O custo "completo" de obtenção da qualidade	51
Custo de obtenção da qualidade e indicadores físicos	53
• Os desperdícios: de onde vêm? quais são?	54
Uma avaliação das perdas de receitas motivadas pelas faltas de qualidade	56
As exigências do cliente	56
Como perder mercados...	58
O tempo: um dado estratégico	60
O tempo-prazo	60
Do prazo sem qualidade à qualidade no prazo	62
O tempo-duração	64
O tempo-prioridade e a gestão do tempo	65

3

A via hierárquica ou a voz do cliente, uma escolha a fazer	67
Escutar o cliente	70
Uma parceria vencedora: um fornecedor e os seus clientes externos	72
Escutar e confiar	72
A disponibilidade	73
O acompanhamento	73
Relações claras	74
O papel do após-venda	74
Um espaço fabuloso para a optimização: a relação cliente-fornecedor interno	76
Uma aplicação metódica	79
Acolher e repercutir as expectativas do cliente	80
Responder às expectativas do cliente	81

A administração dos processos e estratégia da empresa	81
A administração dos processos	83
A condução da política (<i>Policy Deployment</i>)	85
A informação	86
Os circuitos de informação	86
A comunicação, factor de performance	89
4	
O domínio dos processos	91
As virtudes do profissionalismo	92
A gestão dos custos	95
<i>Cost cutting</i> ou <i>cost management</i> , redução dos custos ou administração dos custos	95
Contabilidade tradicional e gestão dos custos	97
• Custos directos e custos indirectos	98
As formas da competição evoluem	99
O tratamento da informação é mais fácil	99
O ciclo de vida dos produtos é mais curto	100
A noção de unidade de obra já não se refere ao processo	100
• O domínio da função custo	101
Prevenir mais do que corrigir	102
• Quando e como prevenir?	105
A correcção: uma medida a posteriori e provisória	105
A prevenção em funcionamento evita novos fracassos	106
A prevenção em desenvolvimento elimina os riscos de fracasso	107
Fazer bem à primeira	108
Previlgiar a prevenção	108
• O tratamento de problemas. Métodos e utensílios da qualidade	111
Medir para dominar	112
• Medida e normas	112
Normas para o processo industrial... e para todos os processos da empresa	113

• Medida de performance, de desvio, de insatisfação	113
• A medida, instrumento de uma dinâmica	115
Melhorar permanentemente	117
Melhorar sem cessar...	118
... observar metodicamente a realidade...	119
... e melhorar	121
Acções enérgicas e resultados "aos altos e baixos"...	123
... ou cultura de processo contínuo?	124
Os defeitos não são uma fatalidade	124
Uma prevenção natural	127

5

Uma cultura de processo contínuo	129
A administração	134
O conhecimento do terreno	135
O desenvolvimento de novas atitudes administrativas	136
Comportamento de líder	137
A comunicação e animação dos homens	138
• A concepção e a organização do trabalho	140
A prática "tradicional": servir a máquina	140
O projecto qualidade total: servir-se da máquina	142
Valorizar as competências	143
Atribuir objectivos de processo	145
• Os sistemas de motivação	146
• A descompartimentação e a mobilidade	150
• A administração também se deve precaver contra a tendência	151
• A educação e a formação	151
A educação	152
A formação	153
A condução da política	154
• Princípios e finalidade	154
O ciclo PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>)	156

• O modo de desdobramento	165
• A escolha das acções a realizar	160
Seleccionar os como	160
Relacionar os quê e os como	160
O diagnóstico	161
Quantificar os como: o quanto	163
• As virtudes da condução da política	165
A construção da qualidade total	165
• O empenho da administração, o início da acção e a condução, a comunicação	166
• A educação e a formação	168
• A formalização das relações cliente-fornecedor para melhorar os processos	169
• O sistema de medição da qualidade	170
• A adesão dos homens e o reconhecimento dos méritos	171
Como criar o movimento e amplificá-lo?	173
Conclusão. O segredo da qualidade está na empresa... a resposta está nas nossas mãos	175
Anexo 1 O tratamento dos problemas.	
Métodos e instrumentos da qualidade	179
• Instrumentos ao serviço de uma lógica	179
• Métodos e instrumentos a qualidade	182
Os instrumentos de base da qualidade	183
Os instrumentos de administração da qualidade	183
Métodos e instrumentos específicos	185
Os projectos de administração	188
Anexo 2 Prémio nacional da qualidade	
Malcolm Baldrige (USA)	191
Glossário	195
Bibliografia	213