

Ferramentas da Qualidade

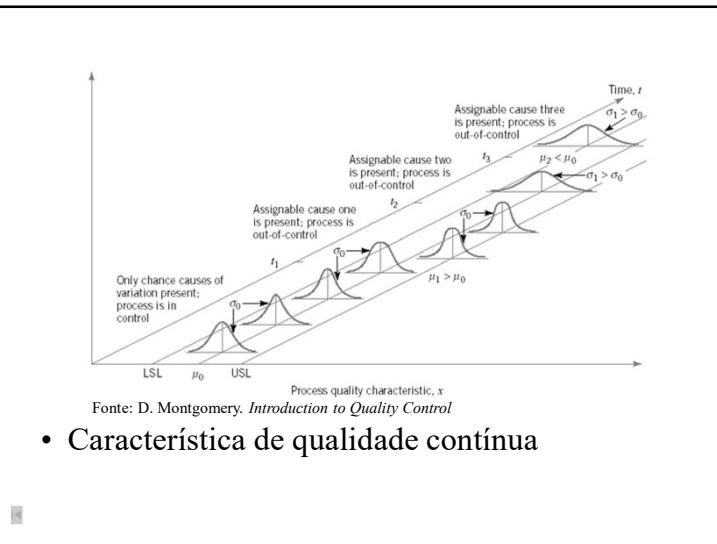
Roteiro

1. [Conceitos Básicos](#)
2. [Folha de Verificação](#)
3. [Gráfico de Pareto](#)
4. [Fluxograma](#)
5. [Diagrama de Causa-e-efeito](#)
6. [Histograma](#)
7. [Diagrama de Dispersão](#)
8. [Referências](#)

Conceitos Básicos

Variabilidade dos Processos

- Causas Comuns ou Aleatórias:
 - ✓ Variabilidade inerente ao processo
 - Presente mesmo quando operando conforme padrão
 - ✓ Processo sob controle estatístico
 - Comportamento estável/previsível
- Causas Especiais ou Atribuíveis:
 - ✓ Surgem em situações particulares
 - ✓ Modificação no nível de qualidade do processo
 - ✓ Processo fora de controle estatístico



- Redução da variabilidade do processo:
 - ✓ Coleta e análise de dados
 - ✓ Identificação das principais causas de variação
- Eliminação das causas especiais:
 - ✓ manutenção da estabilidade do processo (controle)
- Redução das causas comuns:
 - ✓ Melhoria do nível de qualidade do processo (capacidade)

Causa e Efeito

- Itens de controle: medição da qualidade do processo
 - ✓ Índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos no processo para medir qualidade total
 - ✓ Indicador de conformidade de característica de qualidade
 - ✓ Ex.: Viagem JF – SP: 5 horas

Causa e Efeito

- Itens de verificação (avaliação):
 - ✓ Índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas
 - ✓ Velocidade: 90 km/h
- Várias causas afetam efeito do processo. Poucas delas têm influência significativa

Problema

- Resultado indesejável de um processo → Item de controle com o qual não estamos satisfeitos

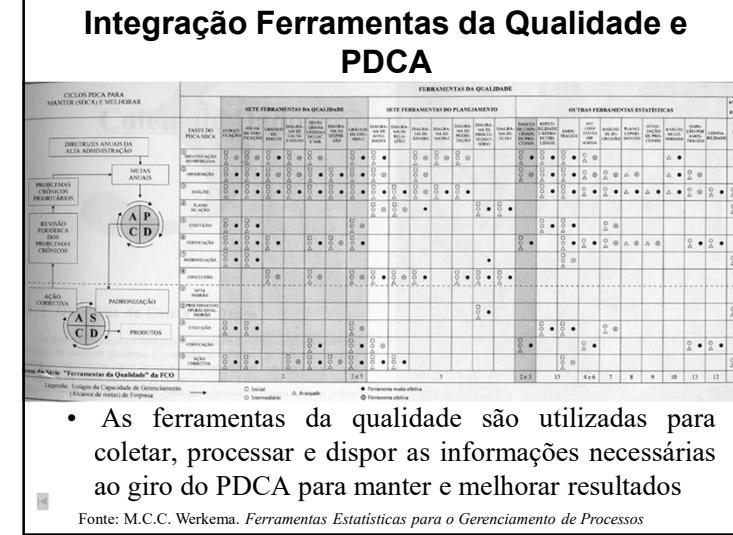
Implantação Programas de Qualidade

- Perguntas Essenciais:
 - ✓ O que precisa ser feito?
 - ✓ Como fazer?
 - Deve-se sempre observar o método, assim como saber utilizar técnicas e ferramentas

Exemplo

- Transformação de características da qualidade em itens de controle

Característica de qualidade	Item de controle	Fórmula
Alta Produção	Índice de produção	Qte. Semanal de RC's atendidas Qte. semanal de RC's recebidas
Custo operacional baixo	Custo operacional por RC atendida	Custo operacional mensal Qte. mensal de RC's atendidas
Estar satisfeito com o trabalho	Índice de faltas	Qte. mensal faltas não justificadas Qte. mensal de faltas por setor
Item comprado pelo menor preço	Índice de preço	Total mensal dos preços pagos Total mensal dos preços médios de mercado



Controle Estatístico de Processo

- Conjunto de ferramentas utilizadas para obter estabilidade e melhoria da capacidade dos processos, por meio da redução da variabilidade

Ferramentas do Controle da Qualidade

- Principais ferramentas de resolução de problemas de Controle Estatístico do Processo – CEP (*Ishikawa*):
 1. Histograma
 2. Folhas de verificação
 3. Diagrama de Pareto
 4. Diagrama de causa-e-efeito
 5. Fluxograma
 6. Diagrama de dispersão
 7. Gráfico de controle

Comentários

- “Nem todos os problemas podem ser resolvidos por essas ferramentas, mas pelo menos 95% podem ser, e qualquer trabalhador fabril pode utilizá-las efetivamente.” (*Ishikawa*)
- Essas ferramentas deveriam ser ensinadas amplamente para toda a organização;
- O gráfico de controle é mais eficaz quando integrado em amplo programa de CEP.

Ferramentas da Qualidade

- Auxiliam nas etapas de:
 - ✓ Geração e organização de idéias;
 - ✓ Análise de dados;
 - ✓ Definição de estratégias e planos de ação;
 - ✓ Definição e priorização de ações
- Podem ser usados com:
 - ✓ Dados quantitativos;
 - ✓ Dados qualitativos.

Cuidados

- Erro comum:
 - ✓ Procurar um problema que se ajuste à ferramenta.
- Raciocínio correto:
 - ✓ Procurar as ferramentas que ajudam a resolver o problema.
- Importante:
 - ✓ Os dados precisam ser analisados para gerarem informações úteis e consequentemente ação (decisão)

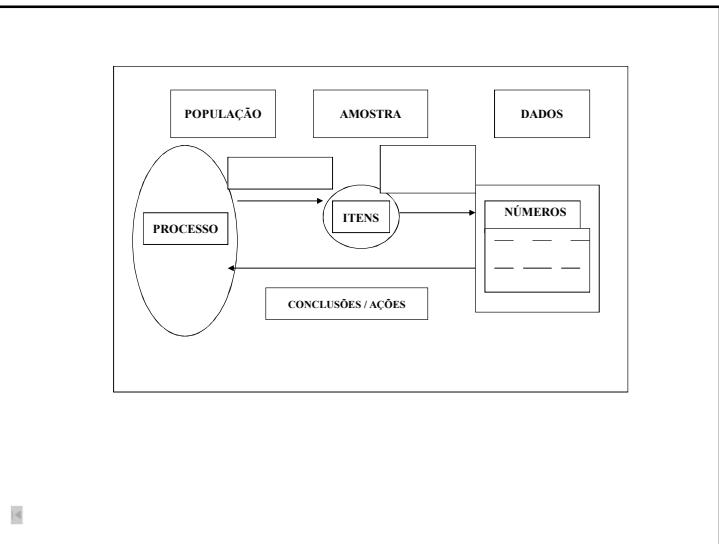
A Importância da Informação

- Existem casos em que:
 - ✓ A empresa não coleta dados;
 - ✓ A empresa coleta dados e não analisa;
 - ✓ A empresa coleta dados e analisa superficialmente ou de forma incorreta;
 - ✓ A empresa coleta, analisa e não atua;
 - ✓ A empresa coleta, analisa e atua.

Folha de Verificação

Coleta de Dados

- Primeira etapa para redução de variabilidade do processo
 - ✓ Representação da situação real do processo
- Objetivo: avaliar o processo
- Conceitos:
 - ✓ População: o processo
 - ✓ Amostra: itens retirados do processo que representem a população



Obtenção de Dados Confiáveis

- Qual o objetivo da coleta de dados?
 - ✓ Coleta de dados sem objetivos definidos é inútil e onerosa
- Quais devem ser os dados coletados?
 - ✓ Focar dados importantes
 - ✓ Tamanho amostral depende de:
 - Objetivo da coleta
 - Características do processo (tipo de variável, variabilidade, etc.)
 - Precisão desejada da estimativa

- Sistema de Medição:
 - ✓ Os métodos de medição têm precisão adequada aos objetivos desejados?
 - ✓ Os instrumentos estão calibrados?
 - ✓ As pessoas sabem ler os instrumentos com segurança?
 - ✓ Os instrumentos estão em local de fácil acesso às pessoas que farão a leitura e nas condições ambientais recomendadas pelo fabricante?

- Registro dos dados
 - ✓ Foi elaborada folha de coleta de dados (lista de verificação)
 - simples?
 - de fácil preenchimento ?
 - com espaço para registrar todas as informações relevantes?
 - há histórico dos dados?
 - onde? Quando? Quem? Como? Registro de anomalias na coleta?

- Pessoal de campo:
 - ✓ sabem por que os dados estão sendo coletados?
 - ✓ sabem preencher a folha de coleta sem qualquer dúvida?
- Supervisão é Importante!
 - ✓ Assegurar-se que não existem dúvidas quanto à coleta e registro dos dados
 - presença no local de coleta na fase inicial dos trabalhos

Folha de Verificação

- Planilha ou formulário para registro de dados;
 - ✓ Itens a serem verificados definidos previamente;
 - ✓ Coleta fácil e concisa de dados;
- Utilização de dados históricos ou correntes sobre operação do processo em investigação;
- É ponto de partida de todo procedimento de transformação de opinião em dados e fatos.

Usos

- Facilitar e organizar o processo de coleta e registro dos dados;
- Facilitar uso posterior dos dados;
- Dispor os dados de forma mais organizada;
- Verificar o tipo e a freqüência do defeito;
- Verificar a localização do defeito.

Vantagens

- Permite percepção rápida da realidade e imediata interpretação da situação;
- Auxilia na diminuição de erros e confusões;
- Resumo orientado no tempo é valioso na pesquisa de tendências ou padrões significativos.

- Importante:
 - ✓ Deve-se conhecer a estratificação dos dados antes da construção da Folha de Verificação;
 - ✓ Deve-se registrar sempre:
 - Local da coleta;
 - Data da coleta;
 - Responsável pelo trabalho.
 - Características:
 - ✓ Permite organização imediata dos dados, sem necessidade de rearranjo;
 - ✓ Otimiza posterior análise dos dados.

Tipos de Folha de Verificação (1)

- Para distribuição de freqüência de um item de controle:
 - ✓ Estuda distribuição dos valores de um item de controle associado ao processo;
 - ✓ Permite classificação dos dados no instante de sua coleta

- Para classificação de defeito:
 - ✓ Permite análise da freqüência de cada tipo de defeito;
 - ✓ Possibilita estratificação dos dados.

Componente: Conjunto ABC	Seção: Linha de montagem				
Processo de trabalho: montagem	Data da produção: 30/03/05				
Quantidade produzida: 1.000 peças	Inspecor:				
Tipo de defeito	Tabulação	Freqü. do item	Class	% individual	% acumulada
Alinhamento	12	6º	08%	
Solda	21	4º	10%	
Parafuso solto	68	1º	34%	
Junção	15	5º	07%	
Sujeira	41	2º	20%	
Riscos	29	3º	14%	
Trinca	..	10	7º	05%	
Rebarba	/	06	8º	03%	
Bolha	/	01	9º	01%	
totais		202	-	100%	

- Para localização de defeitos:

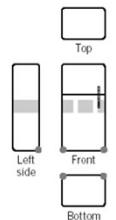


Figure 4-20 Surface-finish defects on a refrigerator.

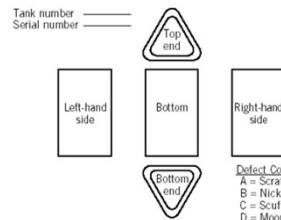


Figure 4-21 Defect concentration diagram for the tank.

- ✓ Também denominado diagrama de concentração de defeitos (*Montgomery*).

- ✓ Permite determinar se a localização fornece informação útil sobre causas potenciais de defeitos;
- ✓ Permite registro da localização física de não-conformidades, defeitos, acidentes, etc.
- ✓ Possui geralmente um tipo de croqui ou vista ampliada, permitindo a marcação da localização do defeito;

- Para identificação de causas de defeitos:

- ✓ Amplia a possibilidade de classificação;
- ✓ Permite estratificação mais detalhada dos fatores constituintes de um defeito

Produto	Causa				
	1	2	3	4	5
Produto 1	X			X	
Produto 2			X		
Produto 3		X		X	X
Total	1	1	1	2	1

Exemplo

- Folha de controle sobre defeitos relativos a tanques em indústria aeroespacial
 - ✓ Dados resumidos mensalmente
 - ✓ Identificação de tantos tipos de defeitos quanto possível
 - ✓ Objetivo:
 - investigar os tipos de defeitos
 - Resumo orientado no tempo
 - Pesquisar tendências ou padrões significativos

CHECK SHEET DEFECT DATA FOR 2002-2003 YTD														
Defect	2002						2003						Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Parts damaged	1	3	1	2	1		10	3		2	2	7	2	34
Machining problems		3	3		1	8		3		8	3			29
Supplied parts rusted	1	1		2	9									13
Masking insufficient	3	6	4	3	1									17
Misaligned weld	2													2
Processing out of order	2									2				4
Wrong part issued	1			2										3
Unfinished fairing		3												
Adhesive failure		1					1		2		1	1		6
Powdery alodine			1											1
Paint out of limits			1					1						2
Paint damaged by etching		1												1
Film on parts			3	1	1									5
Primer cans damaged				1										1
Voids in casting				1	1									2
Delaminated composite					2									2
Incorrect dimensions				13	7		13	1	1	1				36
Improper test procedure					1									1
Salt-spray failure								3		2				4
TOTAL	1	4	5	14	12	5	9	9	6	10	14	20	7	166

Figure 4-16 A check sheet to record defects on a tank used in an aerospace application.

Planejamento

- Definir objetivo da coleta de dados;
- Determinar o tipo a ser usado;
- Incluir campos para registro de:
 - ✓ nomes dos departamentos envolvidos;
 - ✓ pessoas responsáveis pelo preenchimento (*QUEM*)
 - ✓ Origem dos dados (turno, data coleta, instrumento de medida, etc.)
- Instruções simplificadas para preenchimento

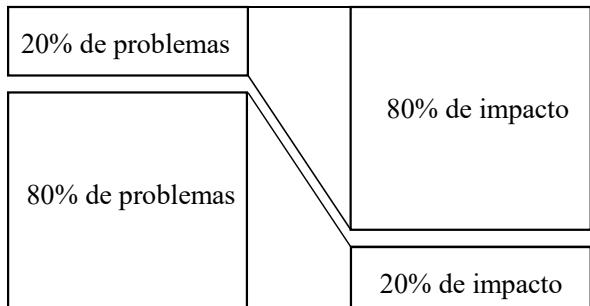
Planejamento

- Conscientização das pessoas envolvidas (*PORQUE*)
- Certificar-se que todos os fatores de estratificação de interesse tenham sido incluídos:
 - ✓ Máquinas,
 - ✓ Operadores
 - ✓ Turnos;
 - ✓ Matérias-primas;
 - ✓ Etc.
- Validar o formato e o planejamento (rodada de teste)

Gráfico de Pareto

Princípio de Pareto

- Técnica que busca separar os problemas vitais (poucos) dos triviais (muitos)



Problemas

- “Poucos e vitais”:
 - ✓ Representam um **pequeno número de problemas** que, no entanto, resultam em **grandes perdas**.
- “Muitos e triviais”:
 - ✓ São um **grande número de problemas** que resultam em **perdas pouco significativas**.

Objetivo

- Identificar as causas dos “poucos problemas vitais”;
 - ✓ Focar na solução dessas causas;
 - ✓ Eliminar uma parcela importante das perdas com um pequeno número de ações.

Diagrama de Pareto

- Distribuição de freqüências de dados organizados por categorias:
 - ✓ Marca-se a freqüência total de ocorrência de cada defeito *vs.* o tipo de defeito
 - ✓ Uma escala para freqüência absoluta e outra para a freqüência relativa acumulada.

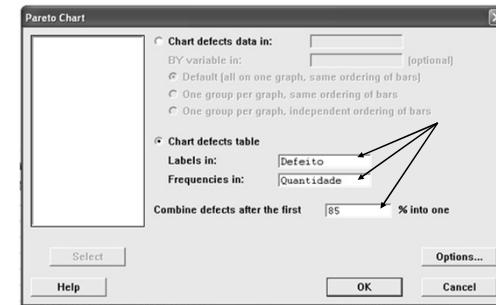
Diagrama de Pareto

- Identifica-se rapidamente os defeitos que ocorrem com maior freqüência
- Os defeitos mais freqüentes não são necessariamente os defeitos mais importantes.

Exemplo

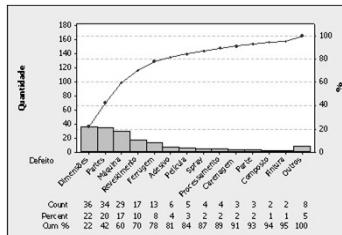
- Defeitos em tanques (guia: *tanques*)

Stat > Quality Tools > Pareto chart ➔

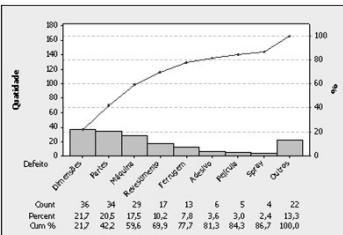


Exemplo

- Gráfico Pareto

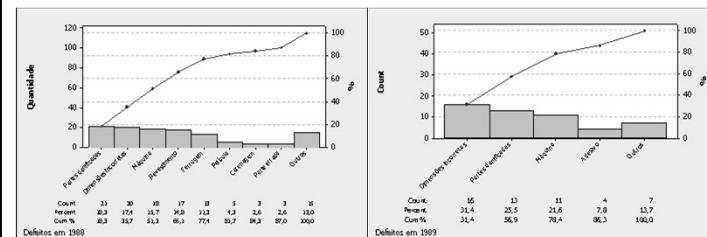


Outros: 95%



Outros: 85%

- Estratificando por ano



Defeitos com Conseqüências Diversas

- Se há defeitos com conseqüências sérias, misturados com outros de menor importância, pode-se:
 - ✓ Usar ponderação para modificar as contagens de freqüências;
 - ✓ Acompanhar a análise do diagrama de Pareto de freqüência com uma gráfico de Pareto de custo ou de impacto

Gráfico de Pareto Ponderado – Causas

- Quando o Pareto for para **causas**, pode-se ponderar pelas:
 - ✓ Probabilidade de ser a causa principal;
 - ✓ Facilidade de atuação
- *Fator de ponderação=probabilidade x facilidade*

Ponderações

- Probabilidade de ser a principal causa do problema:
 - ✓ 1,0: muito provável
 - ✓ 0,5: moderadamente provável
 - ✓ 0,1: pouco provável
- Facilidade de atuação:
 - ✓ 1: difícil de atuar
 - ✓ 50: dificuldade de atuação moderada
 - ✓ 100: fácil de atuar

Exemplo

Causa	Probabilidade	Facilidade Atuação	Fator de Ponderação
Causa A	0,90	50	45,0
Causa B	0,10	80	8,0
Causa C	0,30	100	30,0
Causa D	0,90	80	72,0

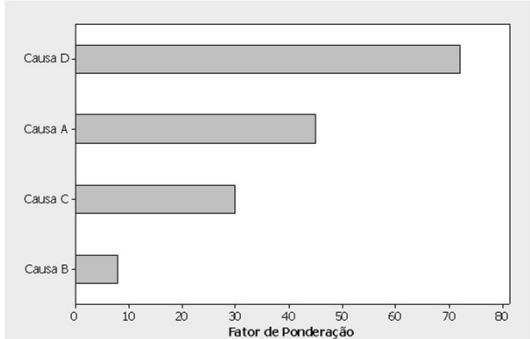


Gráfico de Pareto Ponderado – Defeitos

- Quando o Pareto for para **defeitos**, pode-se ponderar a freqüência dos defeitos pela:
 - ✓ Criticidade do defeito;
 - ✓ Custo do defeito.
- $Fator\ ponderador = freqüência \times criticidade \times custo$

Outros Critérios

- Método REI
 - ✓ Resultado
 - ✓ Exeqüibilidade
 - ✓ Investimento
- Método GUT
 - ✓ Gravidade
 - ✓ Urgência
 - ✓ Tendência

• Método REI

Resultado (R)	Exeqüibilidade (E)	Investimento (I)	Prioridade (P)
Resultado que a alternativa proporciona:	Facilidade de implantação da alternativa:	Custo de implantação da alternativa:	
Elimina todas as dificuldades:	Fácil de ser implantada:	Baixo custo de implantação:	Peso: 5
Peso: 5	Peso: 5	Peso: 5	
Elimina parcialmente:	Dificuldade intermediária:	Custo intermediário:	Peso: 3
Peso: 3	Peso: 3	Peso: 3	
Elimina totalmente:	Difícil de ser implantada:	Alto custo de implantação:	Peso: 1
Peso: 1	Peso: 1	Peso: 1	

$P = R \times E \times I$

• Método GUT

Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Prioridade (P)
Prejuízo que a situação poderá causar:	Urgência na tomada de decisão:	Situação no caso de não ser efetuada nenhuma ação:	
Muito importante	Imediata	Situação deteriorará	Peso: 5
Peso: 5	Peso: 5	Peso: 5	
Moderadamente importante	A médio prazo	Situação estável	Peso: 3
Peso: 3	Peso: 3	Peso: 3	
Pouco importante	Pode ser adiada	Situação melhorará	Peso: 1
Peso: 1	Peso: 1	Peso: 1	

$P = G \times U \times T$

Aplicações Não-industriais

- Muito utilizado em métodos de melhoria de qualidade

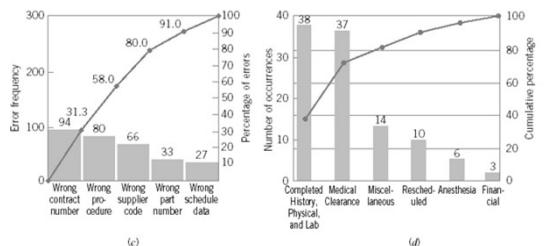


Figure 4-18 Various examples of Pareto charts.

Comentários

- Gráficos de Pareto sobre causas de problemas:
 - ✓ Se não aparecerem diferenças claras, reagrupar os dados
- Se a categoria “outros” apresentar freqüência elevada, significa que as categorias não foram adequadas;

Comentários

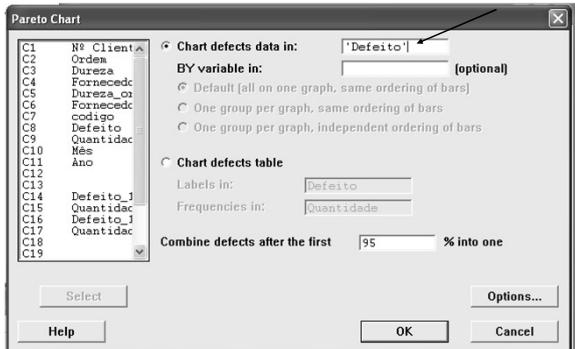
- Comparação dos gráficos de Pareto “antes” e “depois” permitem avaliar o impacto de mudanças efetuadas no processo.
- Nem sempre eventos mais freqüentes ou de maior custo são os mais importantes.
 - ✓ Ex. Um acidente fatal vs. 100 cortes nos dedos

Exercício

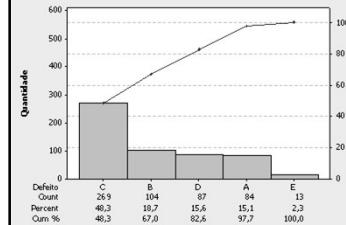
- Análise do processo de preenchimento de apólices de seguro:
 - ✓ 2 modelos diferentes de formulário
 - ✓ 4 operadores trabalharam no preenchimento
 - ✓ 5 tipos de problemas com os formulários
- Pede-se:
 - ✓ Identificar os problemas vitais e triviais
 - ✓ Considerar estratificação na análise
- Banco de dados: *seguro*

- Comandos Minitab

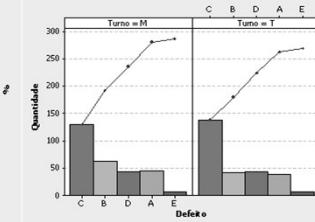
Stat > Quality Tools > Pareto Chart ➔



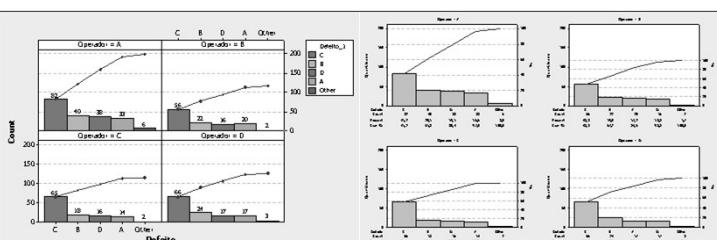
- Gráfico global



- Estratificação: turno

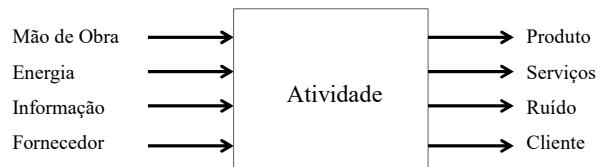


- Estratificação: operador



Fluxograma

Modelo de um Processo



Fonte: M.M. Carvalho e E.P. Paladini. *Gestão de Qualidade: Teoria e Casos*

- Processo = conjunto de causas que geram um ou mais efeitos

Mapeamento de Processos

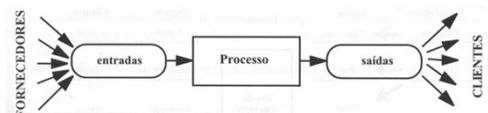
- Objetivo:

- ✓ Conhecer com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante fabricação de produto

- Mapeamento:

- ✓ Entender os conceitos do processo e sistema
 - ✓ Entender os elementos do FEPSC
 - Fornecedor, entrada, processo, saída, cliente)
 - ✓ Entender o que é valor para a empresa e o cliente
 - ✓ Saber identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto

Representação de FEPSC



Fonte: M.M. Carvalho e E.P. Paladini. *Gestão de Qualidade: Teoria e Casos*

- Definição das fronteiras do processo
 - ✓ Onde começam e onde acabam as atividades

- O fluxograma possibilita:

- ✓ Criar entendimento comum,
 - ✓ Tornar claro os passos em um processo,
 - ✓ Identificar oportunidades de melhoria (complexidade, desperdício, atrasos, ineficiências e gargalos)
 - ✓ Revelar problemas no processo
 - ✓ Revelar operação do processo

FEPSC – Sequência Lógica

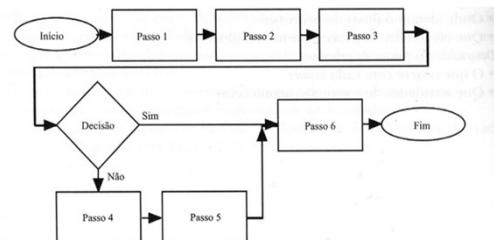
- Determinação do propósito:
 - ✓ Porque existe o processo?
 - ✓ Qual é o propósito deste processo?
 - ✓ Qual é o resultado?
- Análise das saídas
 - ✓ Que produto faz este processo?
 - ✓ Quais são as saídas deste processo?
 - ✓ Em que ponto termina este processo?

- Dados dos clientes:
 - ✓ Quem usa os produtos deste processo?
 - ✓ Quem são os clientes deste processo?
- Análise das entradas e fornecedores
 - ✓ De onde vem a informação ou material com o qual você trabalha?
 - ✓ Onde afetam o fluxo do processo?
 - ✓ Que efeito tem no processo e nos resultados?

- Determinar os passos do processo:
 - ✓ O que ocorre com cada *input*?
 - ✓ Que atividades de conversão acontecem?

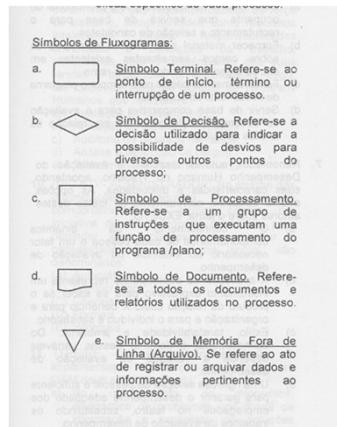
Fluxograma

- Ferramentas que tornam um processo visível



Fonte: M.M. Carvalho e E.P. Paladini. *Gestão de Qualidade: Teoria e Casos*

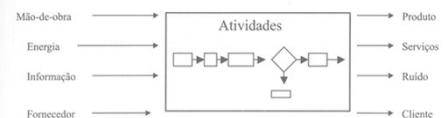
Símbolos de Fluxograma



Símbolos do Fluxograma

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
—	Inicio ou Fim	█	Inspeção
●	Operação	▲	Estoque
→	Transporte	D	Espera
•	Conector	◇	Decisão
■	Documento	—→	Sentido

Perspectiva de Modelagem



✓ Y: representa o resultado do processo (saída)

- desempenho
- requisito do cliente

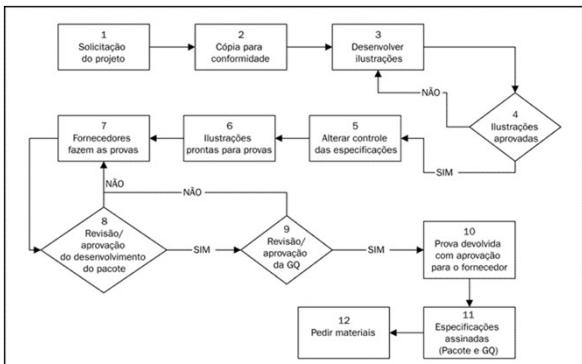
✓ X: ações efetuadas para alcançar objetivos do processo

- pessoal
- tempo
- máquina
- tecnologia

Melhoria da qualidade:

- ✓ Atacar as causas que afetam o processo de modo a eliminá-las, melhorá-las e controlá-las

Fluxograma



Tramitação de Projetos de Lei Câmara dos Deputados

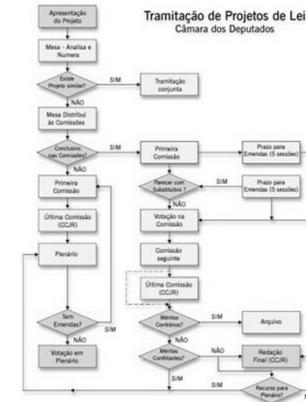


Diagrama de Causa-e-Efeito

Diagrama de Causa-e-Efeito

- Representa a relação entre o “efeito” e suas possíveis “causas”;
- Utilizado para **identificar, explorar e ressaltar** as possíveis causas de um problema ou condição específica
- Ferramenta útil na eliminação de causas potenciais

Outros Nomes

- Diagrama de espinha de peixe;
- Diagrama de Ishikawa;
- Diagrama 6M

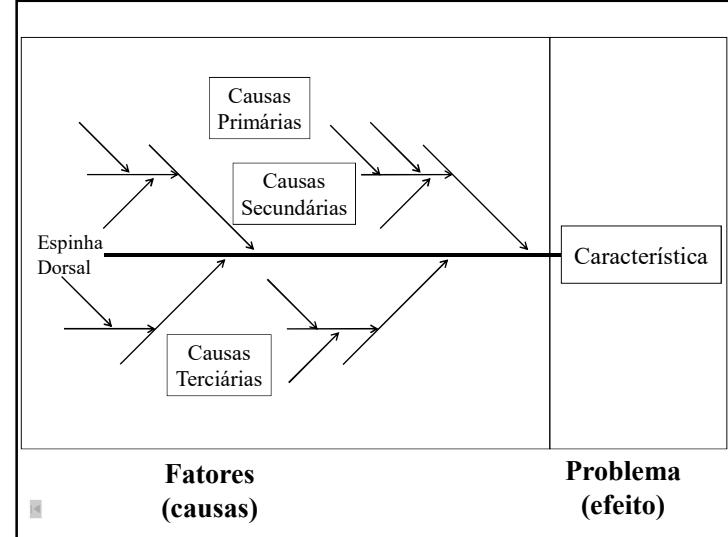
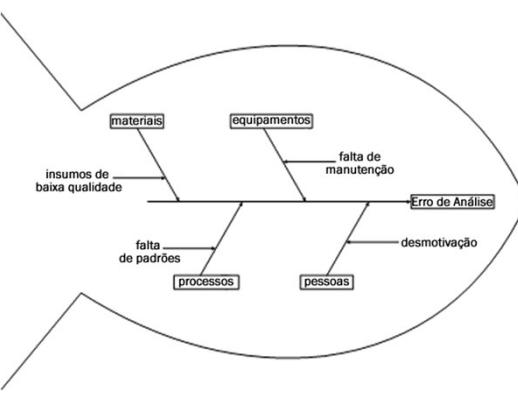


Diagrama de Ishikawa



Construção do Diagrama

- Defina o problema a ser analisado;
- Forme equipe para a análise
 - ✓ Em geral, as causas potenciais são descobertas em *brainstorming*;
- Desenhe a caixa de efeito e a linha central;
- Especifique as principais categorias de causas potenciais e coloque-as em caixas ligadas à linha central;

Construção do Diagrama

- Identifique as causas possíveis e classifique-as nas categorias do passo anterior. Crie novas categorias, se necessário
- Ordene as causas para identificar aquelas que parecem mais prováveis de causar impacto sobre o problema
- Adote ações corretivas

Causas – 6M

- As principais causas podem ser agrupadas em 6 categorias:
 - ✓ Método;
 - ✓ Mão-de-obra;
 - ✓ Material;
 - ✓ Máquina;
 - ✓ Meio Ambiente;
 - ✓ Medida.
- 4 M
(para alguns autores)

Detalhamento

- Método:
 - ✓ Instrução
 - ✓ Procedimento
- Mão-de-obra:
 - ✓ Físico;
 - ✓ Mental.
- Material:
 - ✓ Fornecedor;
 - ✓ Próprio.
- Máquina:
 - ✓ Deterioração
 - ✓ Manutenção
- Meio Ambiente:
 - ✓ Intempéries;
 - ✓ Clima.
- Medida:
 - ✓ Instrumento;
 - ✓ Inspeção.

Diagrama de Causa-e-efeito

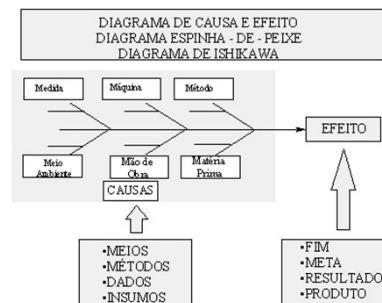
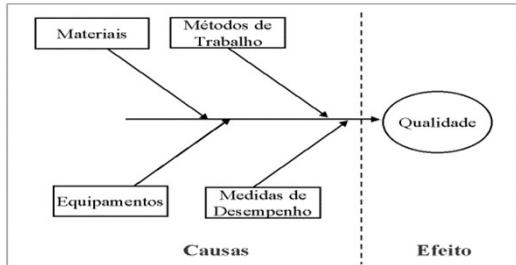


Diagrama de Causa-e-Efeito – Diagrama



Exemplo – Produto



- Em áreas administrativas, mais adequado:
 - ✓ Políticas;
 - ✓ Procedimento;
 - ✓ Pessoal;
 - ✓ Planta (*layout*).
- 6M e 4P são apenas sugestões;
- Deve-se usar qualquer classificação que auxilie as pessoas a pensarem criativamente.

Exemplo – Serviço

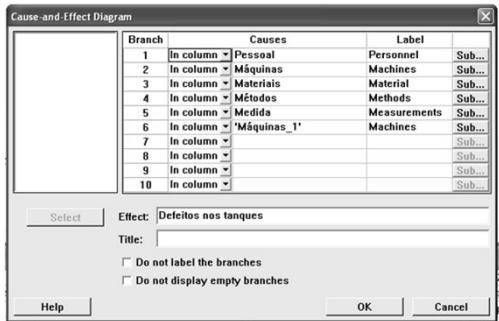


Exemplo

- Causas dos defeitos em tanques

✓ Planilha: *causa-e-efeito*

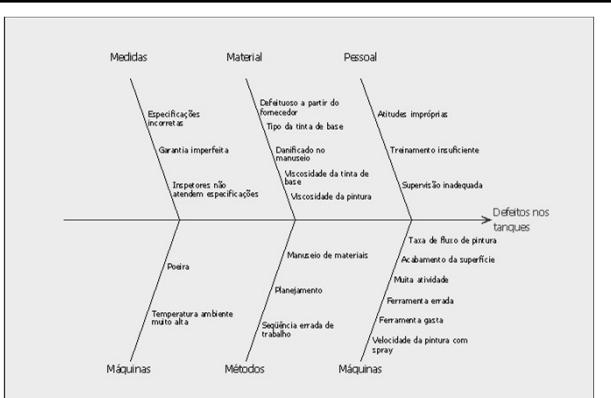
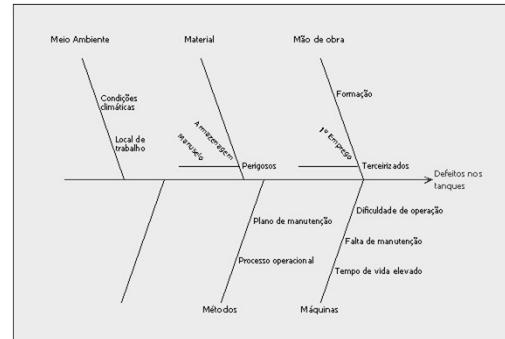
Stat > Quality Tools > Cause-and-effect ➔



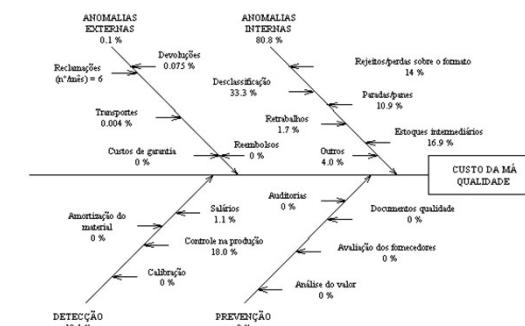
Exemplo

- Acidentes de Trabalho

✓ Planilha: *causa acidentes*



- Causas de Custos da Má Qualidade



Comentários

- O diagrama deve ser construído por pessoas realmente envolvidas no processo;
- A técnica de *brainstorming* auxilia o levantamento completo das possíveis causas;
- Deve-se expressar de forma mensurável os efeitos e as causas (sempre que possível);

Comentários

- Diagrama muito detalhado pode servir como um eficiente auxiliar para localizar e reparar defeitos
- A construção de um diagrama de causa-e-efeito como uma experiência de grupo tende a levar as pessoas envolvidas a atacar o problema e não a atribuir culpas

Referências

Bibliografia Recomendada

- Minitab Corp. (meio eletrônico)
Meet Minitab para Windows – Versão 15.
- Montgomery, D. C. (LTC)
Introdução ao Controle Estatístico da Qualidade
- Werkema, M. C. C. (QFCO)
Ferramentas Estatísticas para o Gerenciamento de Processos