

EACH-USP

Escola da qualidade e Administração participativa

Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias

Agenda

- **Afinal, o que é qualidade?**
- A evolução do conceito
- Entendendo escola da qualidade total (TQM)
- Conectando TQM às questões ambientais
- Considerações Finais e Recomendações de Leitura

Afinal, o que é qualidade?

Qualidade

Múltiplos entendimentos:

- Luxo
- Mérito
- Excelência
- Valor

Garvin (1992)

Qualidade é estar adequado ao uso (*fitness for use*)

Juran (1992)

A noção de qualidade depende da percepção de cada um

Okland (1994)

Qualidade é antes de mais nada **conformidade** às especificações. É ainda **resposta ajustada** para o que se tem em mente na hora da compra e também no longo prazo. Mas é também aquele **algo mais** de sedução e de excelência, mais próximo do desejo.

Teboul (1991)

A gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais economicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a Qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro.

Ishikawa (1993)

Qualidade consiste em minimizar perdas causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à sociedade, a longo prazo.

Taguchi (*apud* Teboul, 1991)

Agenda

- Afinal, o que é qualidade?

- **A evolução do conceito**

- Entendendo escola da qualidade total (TQM)

- Conectando TQM às questões ambientais

- Considerações Finais e Recomendações de Leitura

A evolução do conceito

Com a produção em massa, que utiliza e produz grandes quantidades de peças virtualmente idênticas, inspirou os estudos dos primeiros especialistas em qualidade industrial.

No campo da administração, o enfoque da qualidade nasceu para resolver, em primeiro lugar, o problema da uniformidade.

Até chegar ao conceito de qualidade total, a administração da qualidade passou por diversos estágios.

Eras da Qualidade

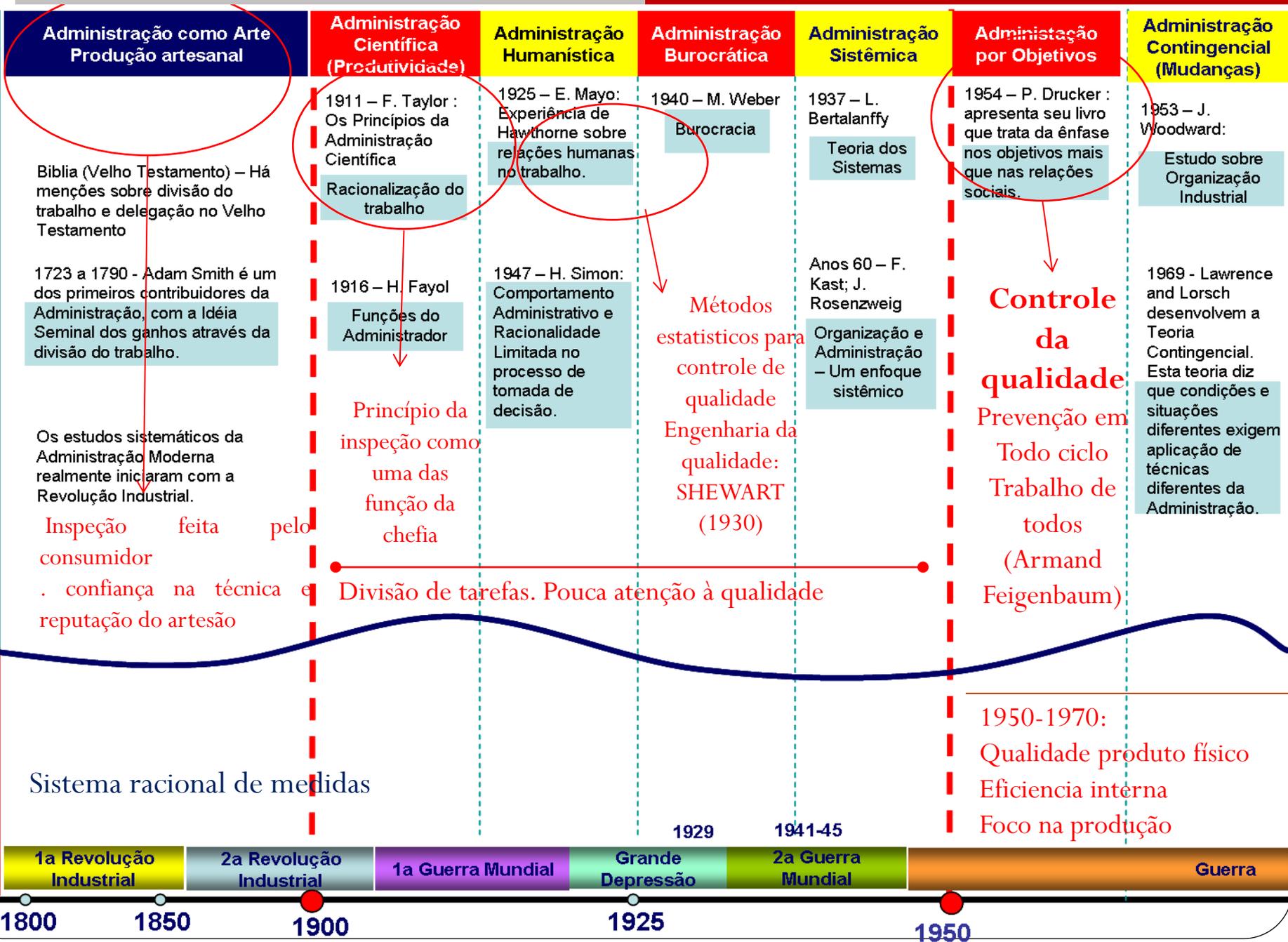
<p>Era da Inspeção</p> <ul style="list-style-type: none">• Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor• Produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente	<p>Era do Controle Estatístico</p> <ul style="list-style-type: none">• Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo• Produtos e serviços inspecionados base em amostras	<p>Era da Qualidade Total</p> <ul style="list-style-type: none">• Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor• Observação direta do produto ou serviço durante o processo produtivo• Qualidade garantida do fornecedor ao cliente	<p>Era da Qualidade Total Ambiental</p>
---	--	--	--

A era da inspeção

A era do controle estatístico

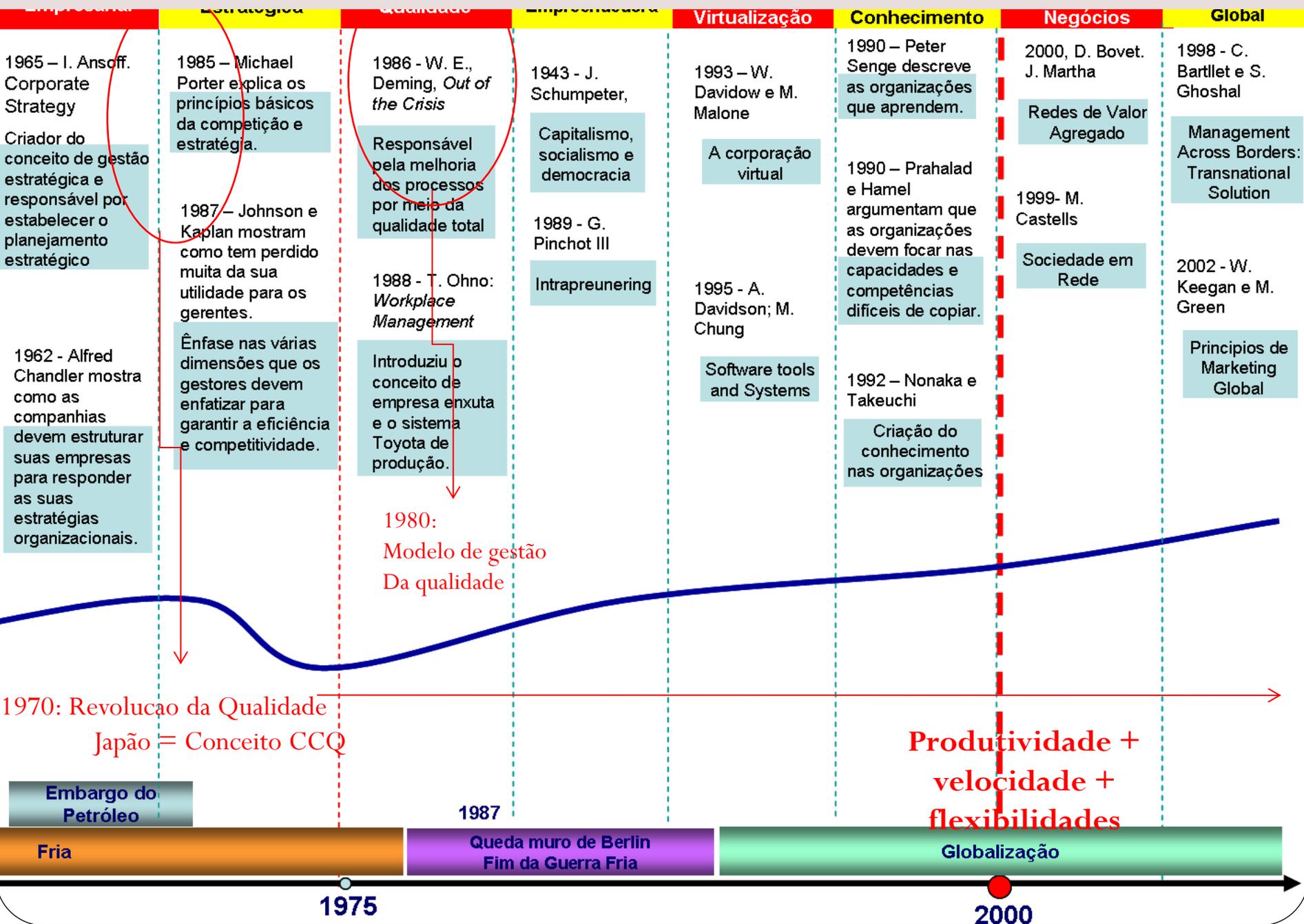
Conceitos-Chave da Administração

Eventos Históricos



Era da Qualidade total

conexões com meio ambiente



A escola japonesa da Qualidade Total

- A exemplo de Deming, *Joseph M. Juran* prestou serviço como consultor independente aos japoneses (período pós-guerra).
- A orientação de Juran ampliava o controle da qualidade, não somente à manufatura e à inspeção, mas a todas as áreas funcionais e todas as operações da organização.
- Os japoneses foram além das técnicas e criaram uma filosofia de administração da qualidade.
- De acordo com o *prof. Ishikawa*, a abordagem japonesa tem uma distinção dos conceitos de qualidade propostos por Feigenbaum, embora a denominação fosse a mesma.
 - A qualidade é responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade.
 - Revolução da própria filosofia administrativa, que exige mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização.

O sistema de qualidade japonês de Administração da Produção

- Nasceu no chão de fábrica, nos setores operacionais da manufatura;
- Filosofia do não desperdício e melhoria contínua (KAIZEN)
- Toyotismo – Taichi Ohno
 - **Just in time:** sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores e dos clientes
 - **Kanban:** Sistema de informação visual, que aciona e controla a produção
 - **Muda:** busca da eliminação total de qualquer tipo de desperdício
 - **Kaizen:** busca do melhoramento contínuo em todos os aspectos.



Toyota - Tóquio

Características Gerais da Administração Japonesa

- Administração Participativa
- Prevalência do Planejamento Estratégico
- Visão sistêmica
- Supremacia do coletivo
- Busca da Qualidade Total
- Produtividade
- Flexibilidade
- Recursos Humanos
- Tecnologia e Padronização
- Manutenção
- Limpeza e Arrumação
- Relação dos fornecedores e distribuidores
- Cultura organizacional

Agenda

- **Afinal, o que é qualidade?**

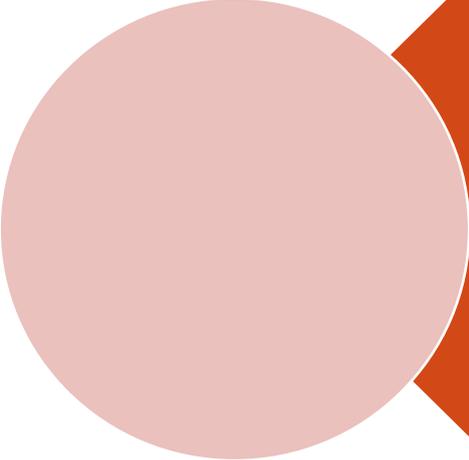
- A evolução do conceito

- **Entendendo escola da qualidade total (TQM)**

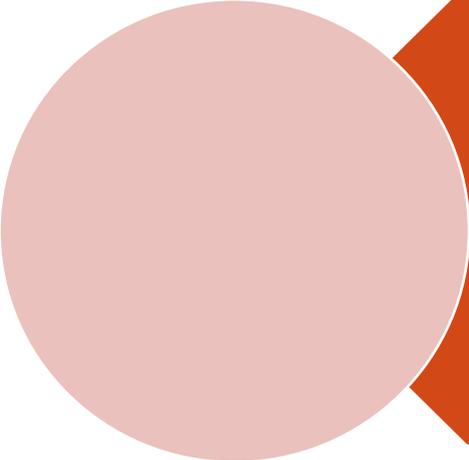
- Conectando TQM às questões ambientais

- **Considerações Finais e Recomendações de Leitura**

Entendendo a qualidade total



Toda organização deve ter em mente que qualidade total não é equipamento, não pode ser comprada ... precisa ser desenvolvida por todos que trabalham dentro da organização (CROSBY, 1979)



Qualidade não é apenas um programa , mas um modo de vida organizacional

A escola da Qualidade resgata idéias de muitas linhas teóricas da administração, mas com apenas um foco: um **processo que produza qualidade**

TQM – gestão estratégica da qualidade

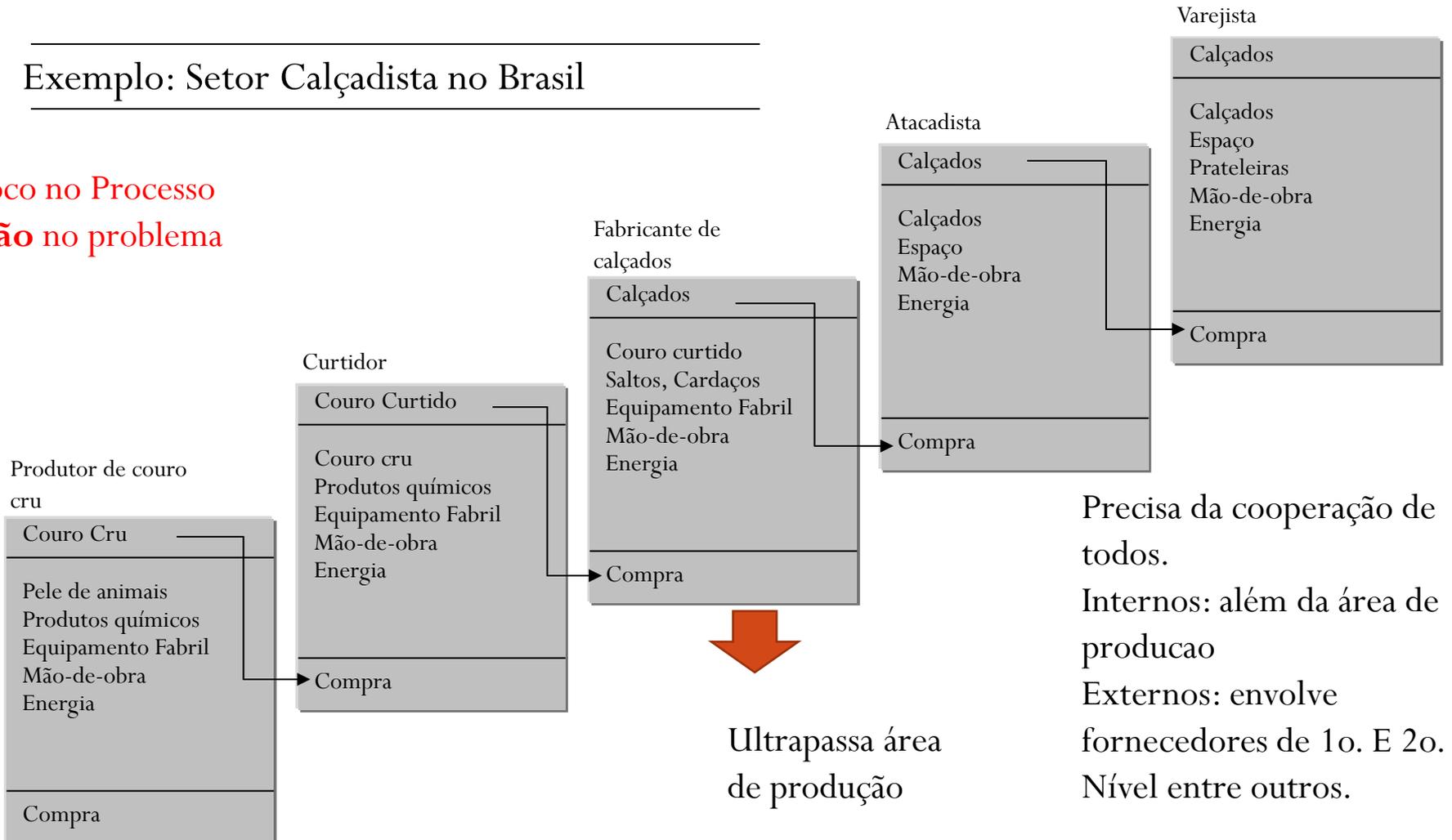
- Erro zero
- Gestão participativa
- ênfase no treinamento
- Desenvolvimento de recursos humanos
- *Empowerment*
- Preocupação com liderança
- Motivação e comprometimento
- Satisfação clientes (internos e externos)

Clientes internos e externos

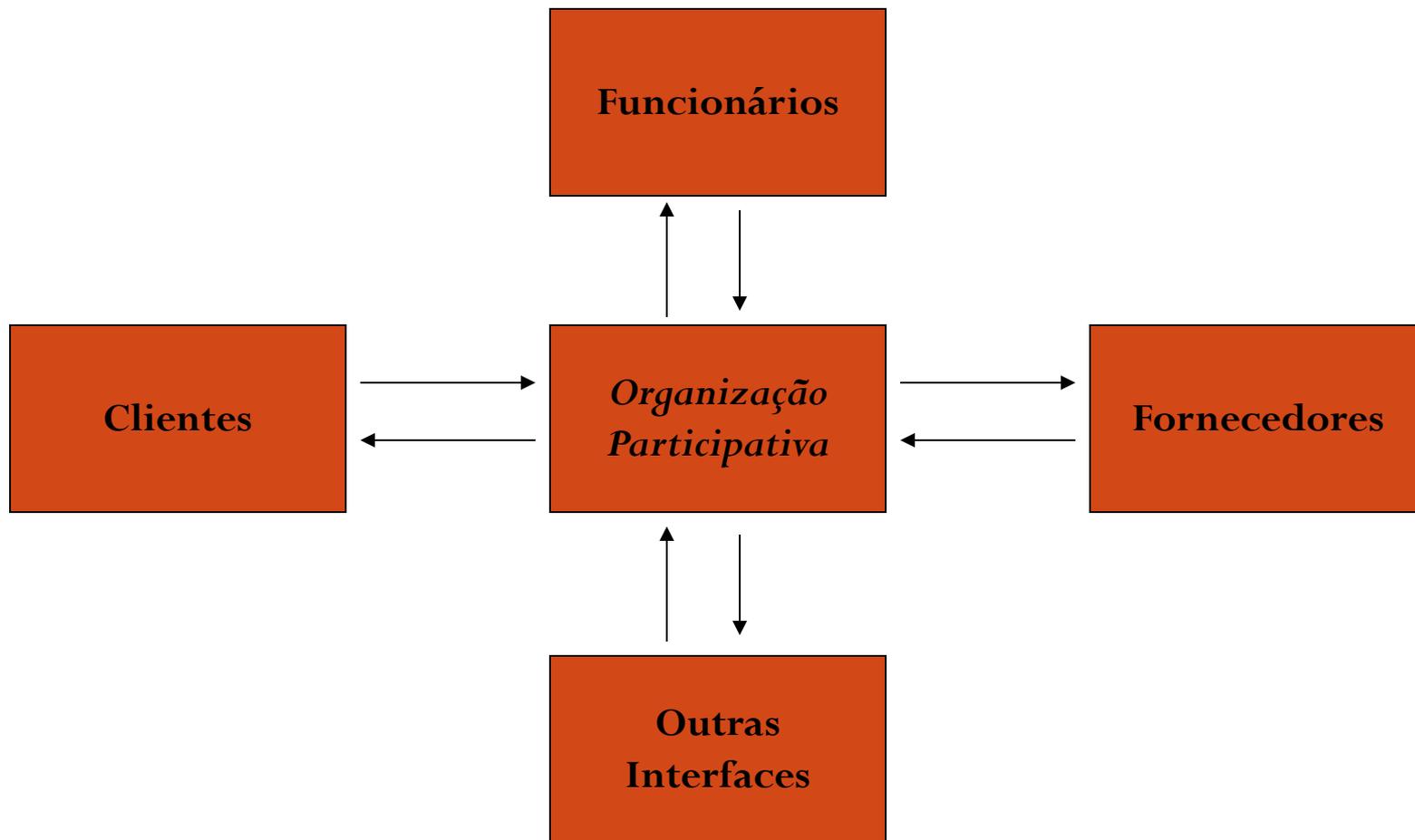
Entendendo o conceito de qualidade total em uma cadeia de valor

Exemplo: Setor Calçadista no Brasil

Foco no Processo
Não no problema



Interfaces da Administração Participativa



Administração Participativa: Do que se trata?

De forma abrangente, Administração Participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações. Esta definição tem implicações:

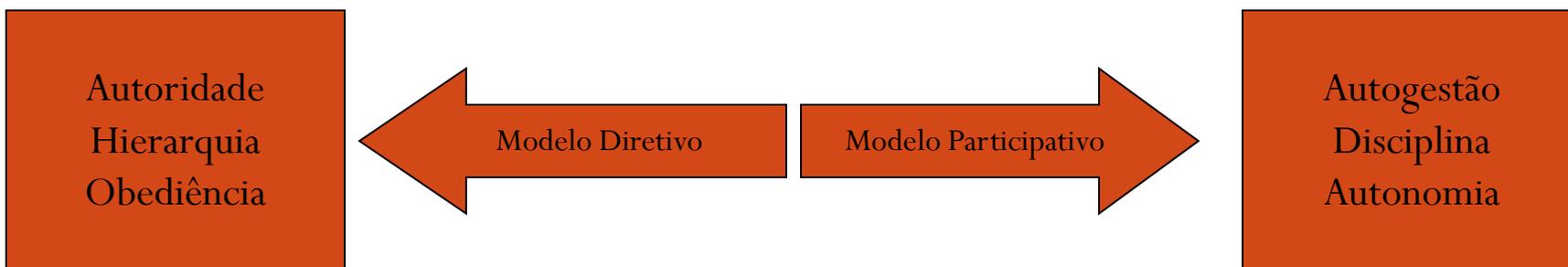
- Participar não é natural nos modelos convencionais de administração.
- A alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas.
- Participação faz com que esse potencial intelectual seja aproveitado.
- Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações.

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas os funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, distribuidores ou concessionários da organização

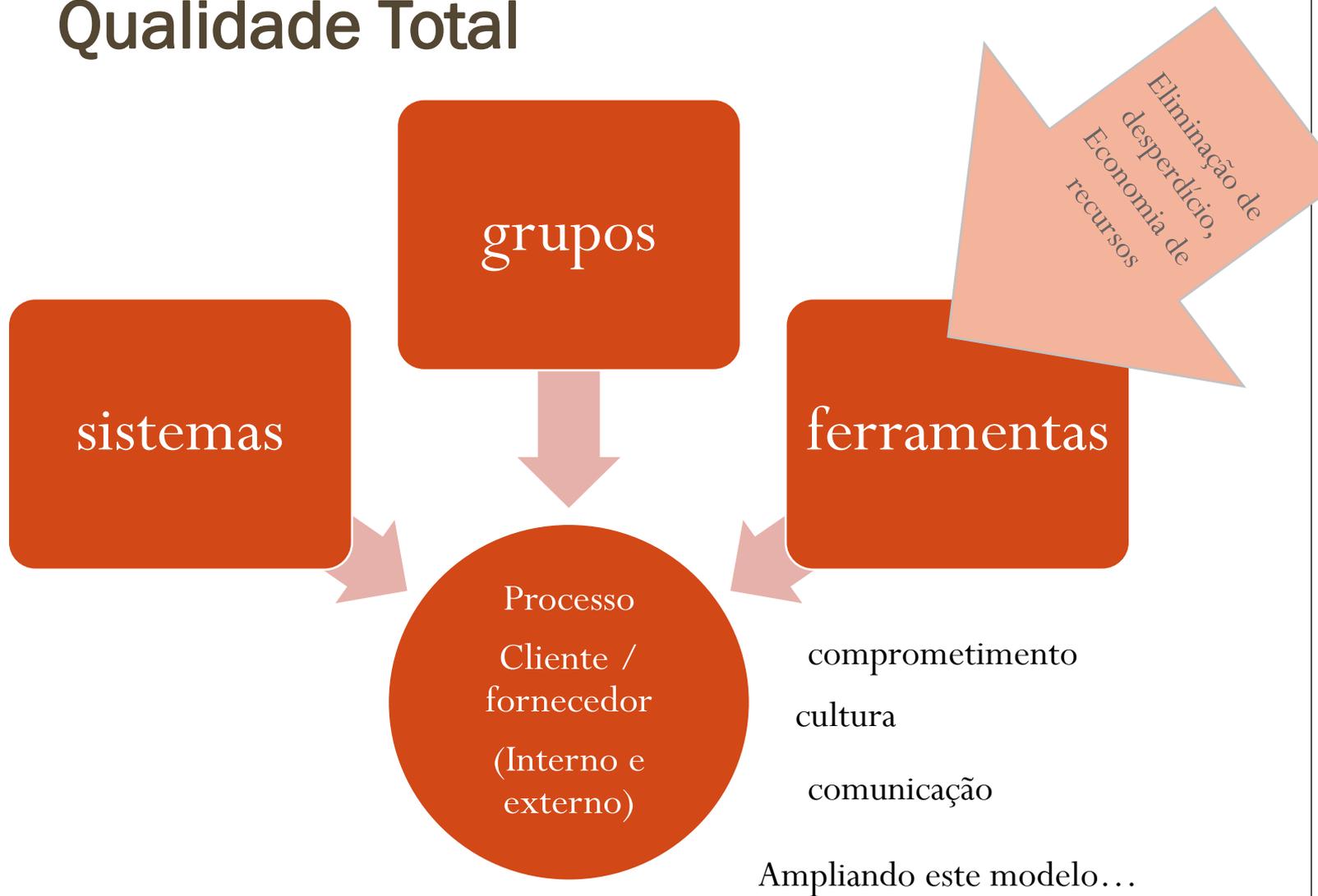
Modelos de Administração

Há dois modelos básicos de administração:

- O modelo diretivo: usa predominantemente a autoridade formal e a burocracia e seus mecanismos, para obter a obediência.
- O modelo participativo: nesse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior, e não imposta de fora, por meio de regulamentos. No modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.

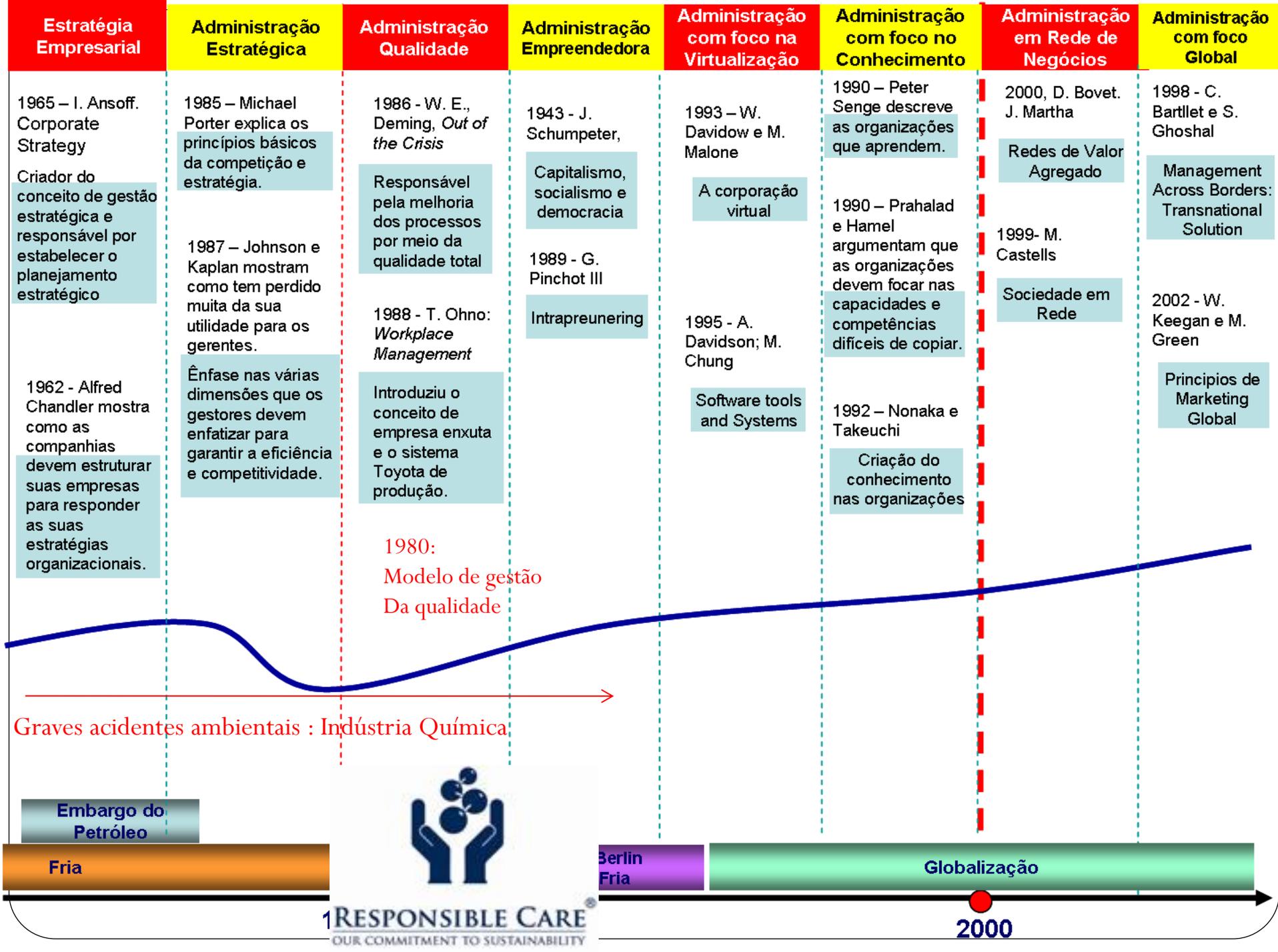


Modelo de Gerenciamento de Qualidade Total



Agenda

- **Afinal, o que é qualidade?**
- A evolução do conceito
- Entendendo escola da qualidade total (TQM)
- **Conectando TQM às questões ambientais**
- Considerações Finais e Recomendações de Leitura



Produção +
Limpa
PNUMA, ONU
(anos 1980)

- Estratégia ambiental preventiva
- Tecnologia limpa, redução de desperdício, eficiência, prevenção poluição : além das fronteiras da empresa

Projeto para o meio
ambiente
Design for environment

- American Electronics Association
- Integra questões estratégicas e operacionais.
- Atua nas fase iniciais dos processos de inovação do produto
- Saúde e segurança do trabalhadores e consumidores, conservação de recursos, prevenção de acidentes e gestão de resíduos

Administração da
Qualidade Ambiental
Total
(1990)



GEMI[®]

Global Environmental Management Initiative

Business helping business improve environmental, health and safety performance, shareholder value and corporate citizenship.

Administração da Qualidade Ambiental Total (TQEM)

Pontos básicos:

Foco no cliente

Qualidade como dimensão estratégica

Processos como unidade de análise

Participação de todos

Trabalho em equipe

Parcerias com fornecedores e clientes

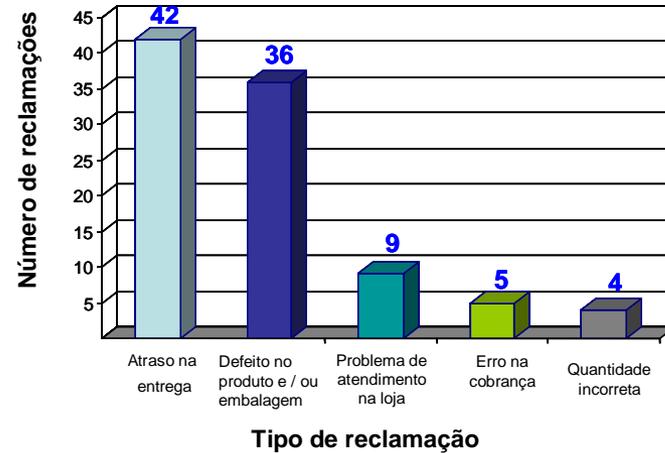
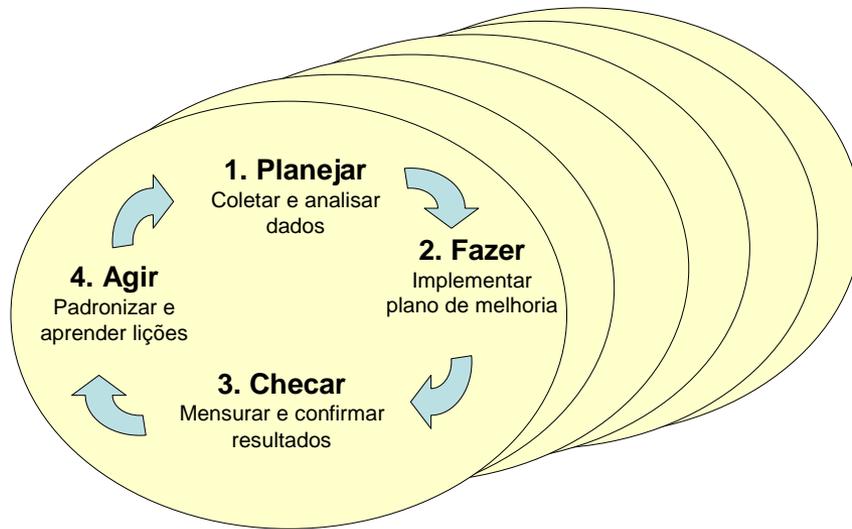
Melhoria contínua

Diferenças TQEM (TQM)

Eliminação de processos que geram impactos ambientais

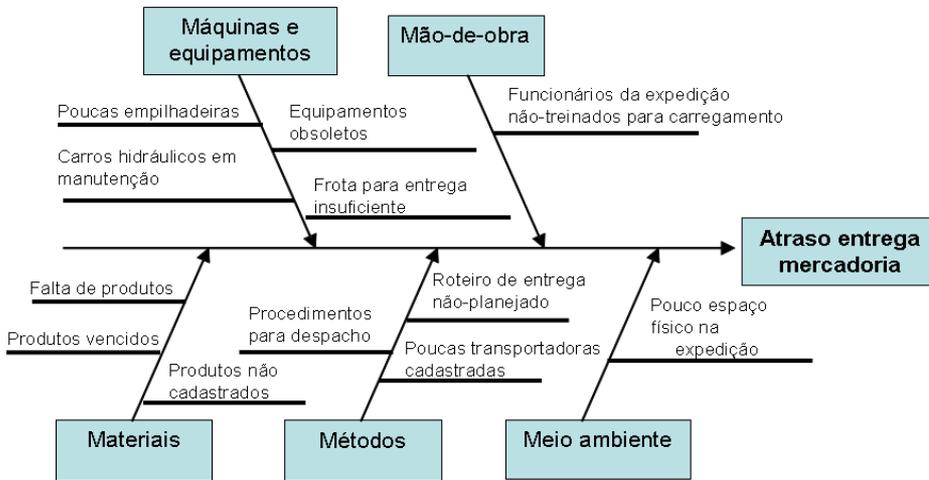
Superar expectativas dos clientes internos e externos em termos ambientais

Ferramentas da Qualidade



ferramentas básicas

1. Ficha de verificação
2. Histograma, outros graficos
3. Diagrama de causa efeito
4. Diagrama de pareto
5. Diagrama de dispersão
6. Cartas de controle
7. Seis Sigma
8. Ciclo PDCA
9. Análise de falhas, entre outras



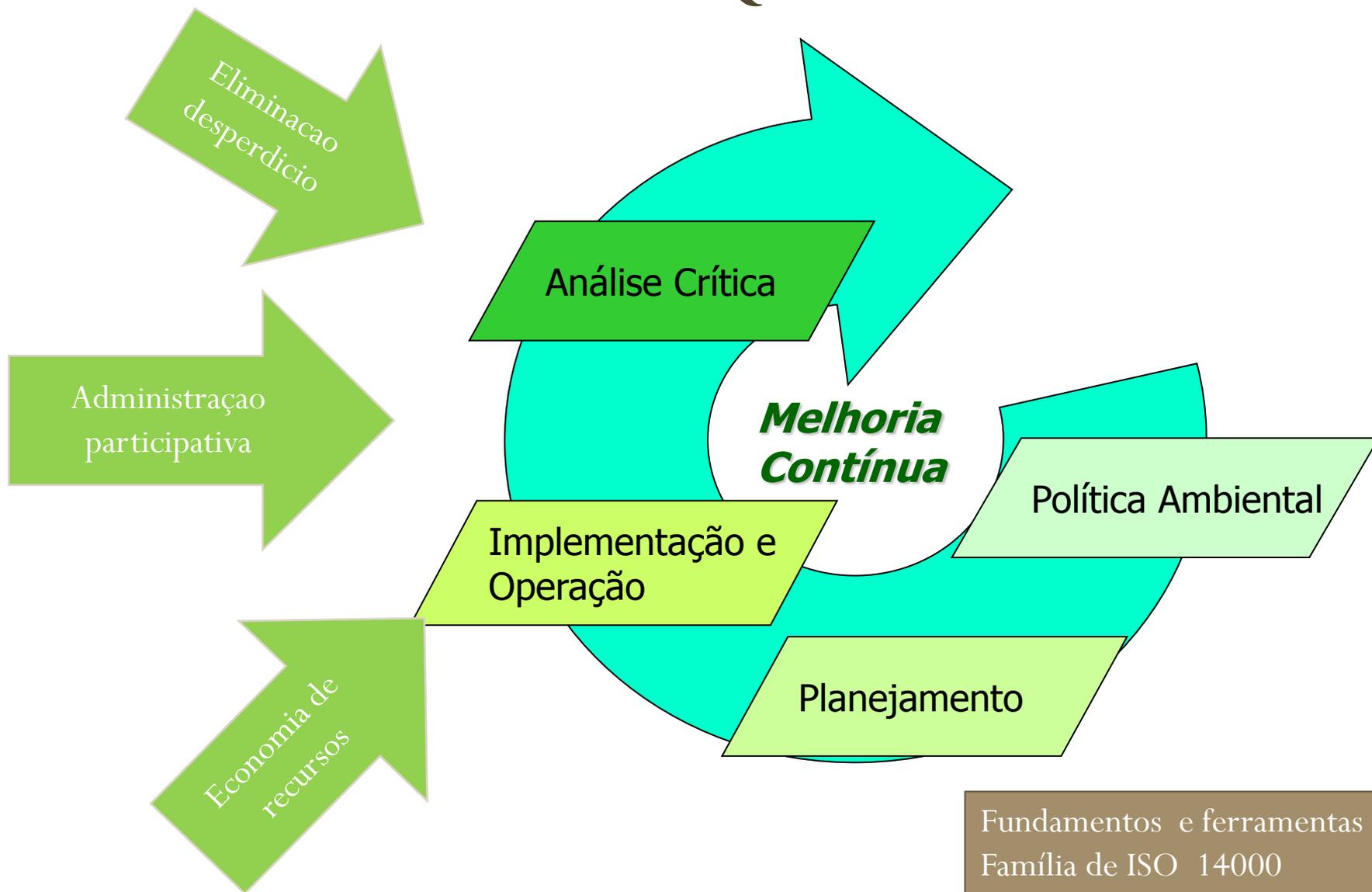
Desenvolvidas por Shewart, popularizada por Deming

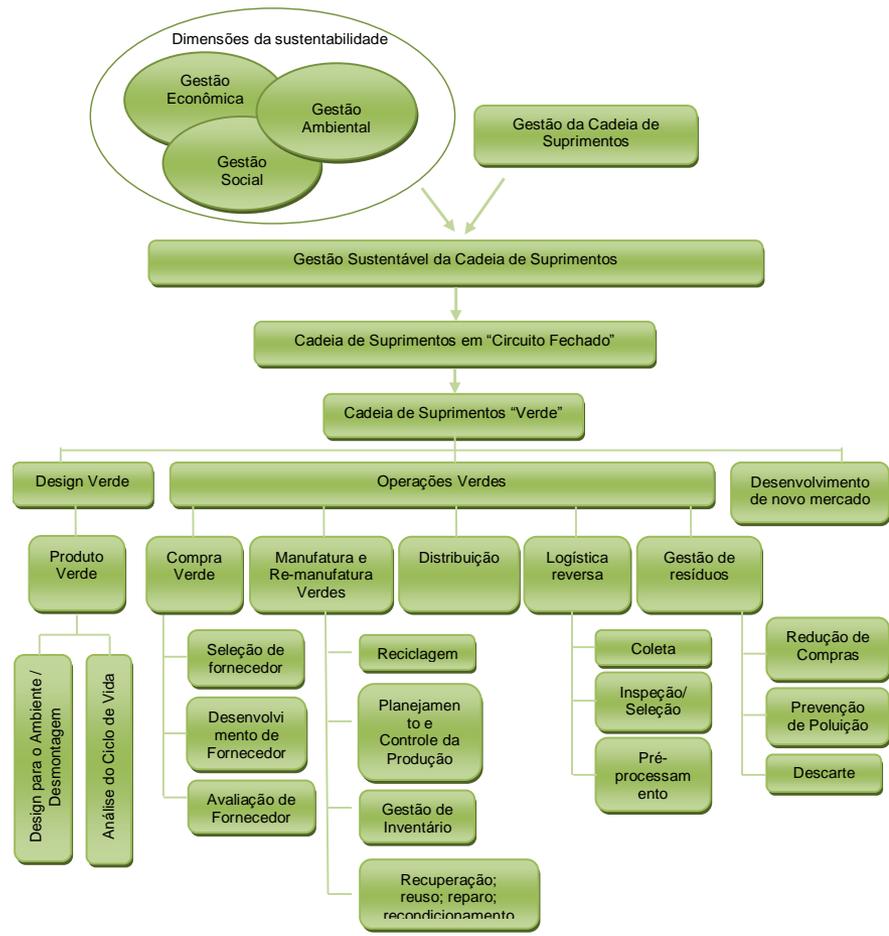
Agenda

- Afinal, o que é qualidade?
- A evolução do conceito
- Entendendo escola da qualidade total (TQM)
- Conectando TQM às questões ambientais
- **Considerações Finais e Recomendações de Leitura**

Administração da qualidade ambiental total

TQEM





Recomendações para leitura

- CARAVANTES, G., PANNO, C., KLOECKNER, M.
Administração: Teorias e processos. Sao Paulo Pearson, 2005
- BARBIERI, J.C. Gestão Ambiental. São Paulo: Saraiva, 2004

Obrigada!