



ACH113 – Princípios de Administração  
Profa. Sylmara Gonçalves Dias

# PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

## ACH1113

Profa. Sylmara Gonçalves  
Dias



# Escola da qualidade e Administração participativa

## 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

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 económicas, 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)



# Escola da qualidade e Administração participativa

## 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

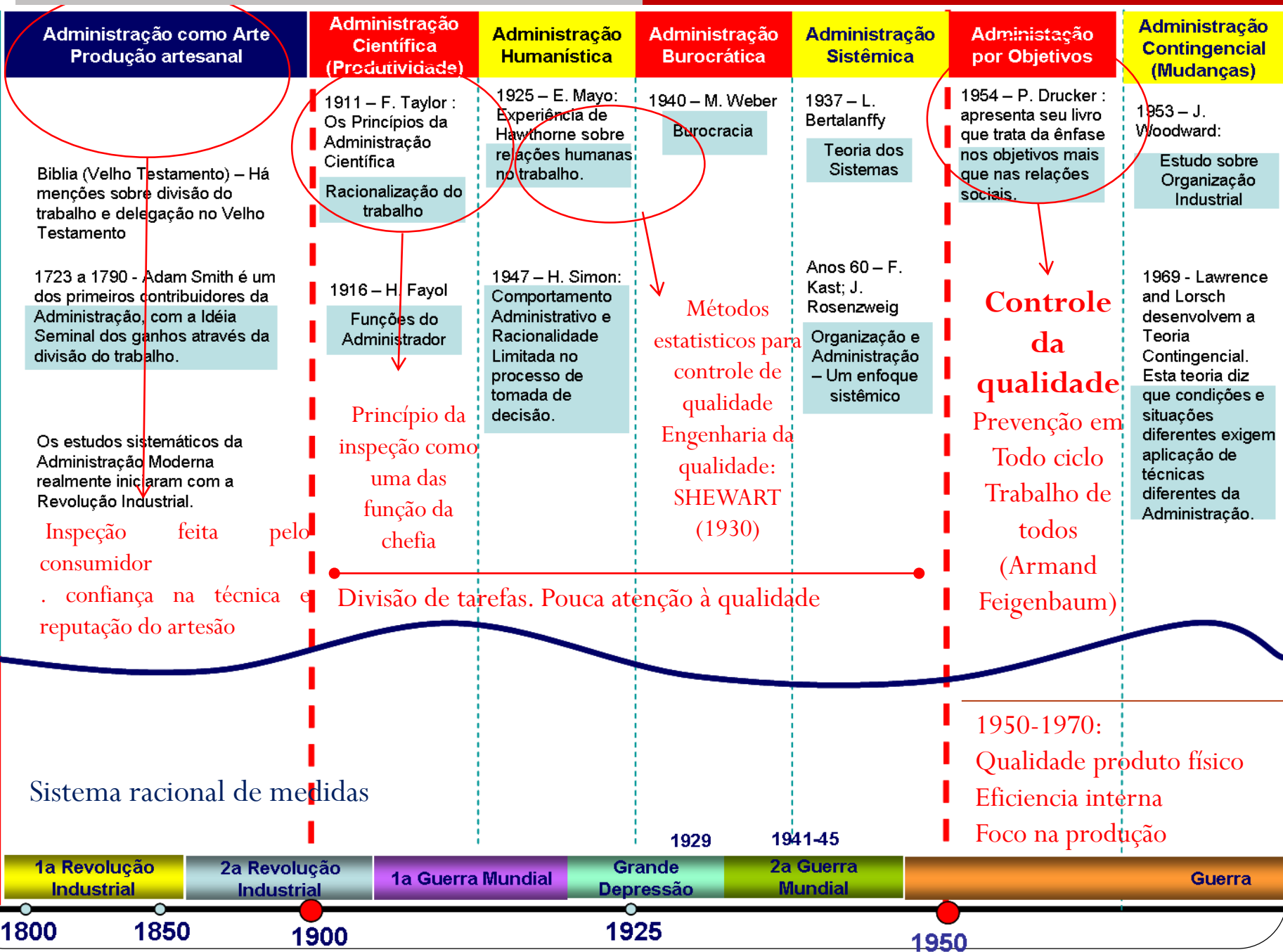
<b>Era da Inspeção</b>	<b>Era do Controle Estatístico</b>	<b>Era da Qualidade Total</b>	<b>Era da Qualidade Total</b>  <b>Ambiental</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor</li><li>• Produtos e serviços inspecionados um a um ou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

# A era da inspeção

# A era do controle estatístico

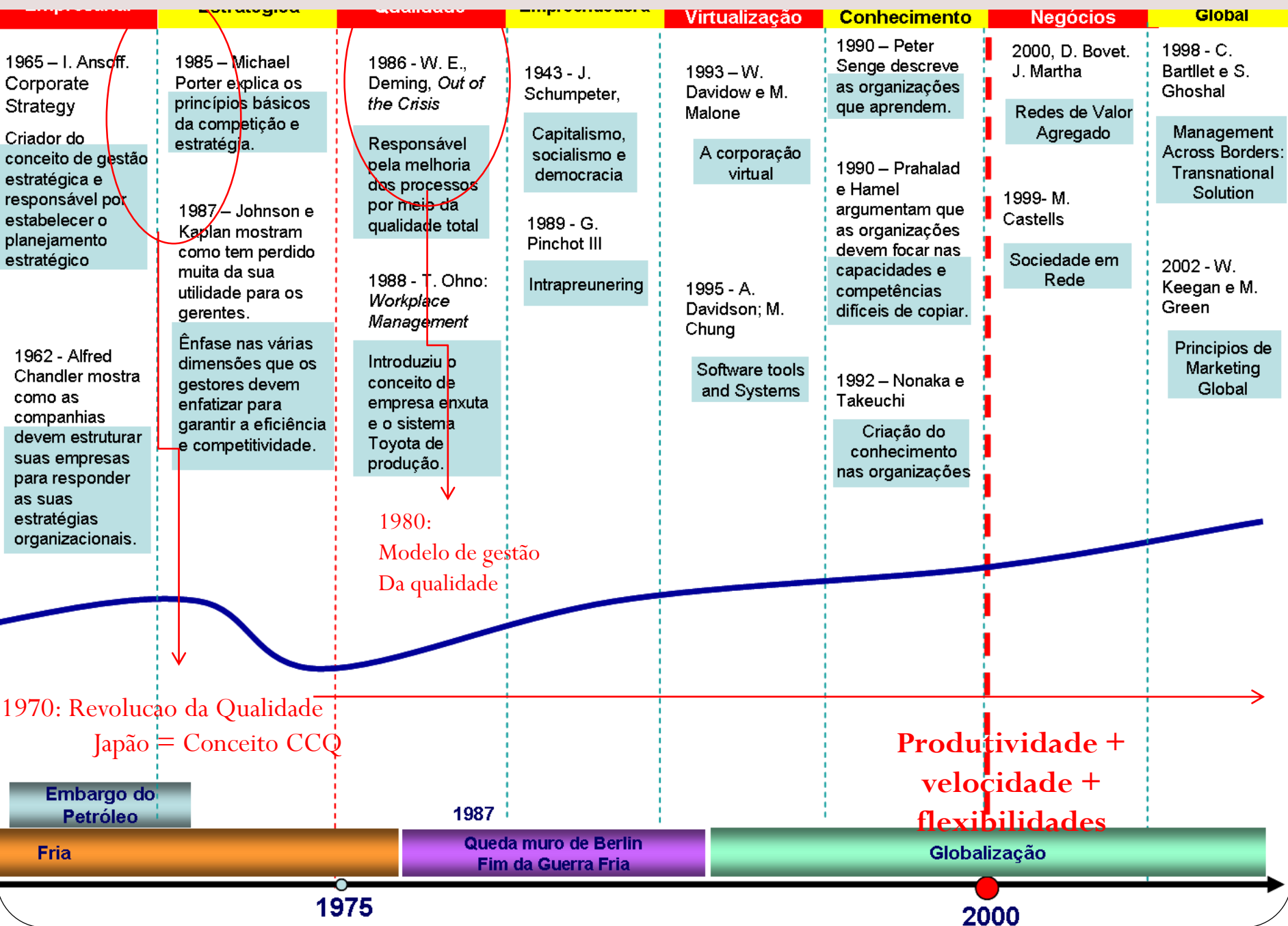
Conceitos-Chave da Administração

Eventos Históricos



# Era da Qualidade total

# conexões com meio ambiente





# A escola japonesa de 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 japoneses foram além das técnicas e criaram uma filosofia e as funcionais e todas as operações da organização.
- ✓ Os de administração da qualidade.



# A escola japonesa de Qualidade Total



- ✓ 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 e 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



# Escola da qualidade e Administração participativa

## 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 escola japonesa de 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)

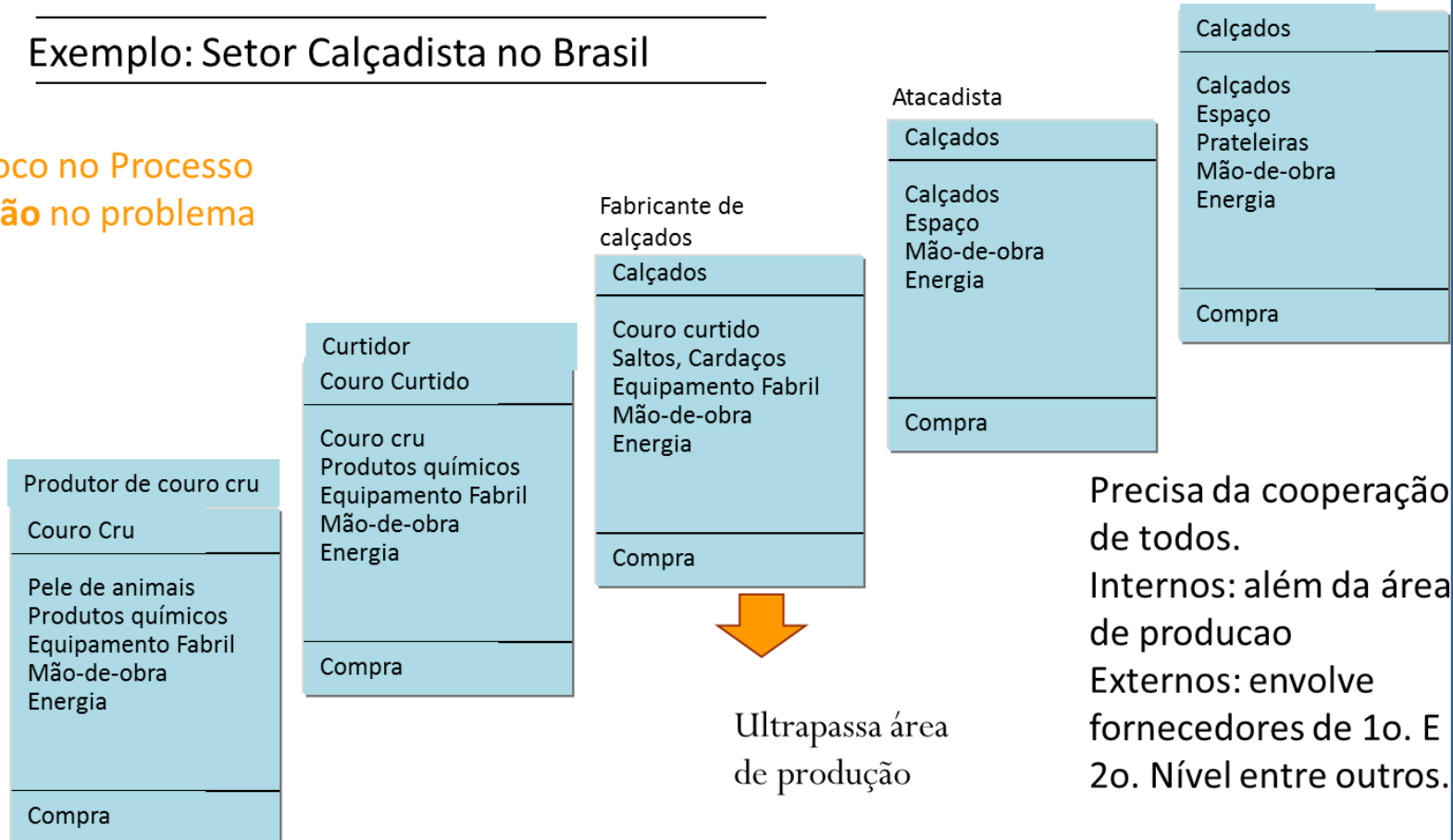


# Cientes internos e externos

## Entendendo o conceito de qualidade total em uma cadeia de valor

### Exemplo: Setor Calçadista no Brasil

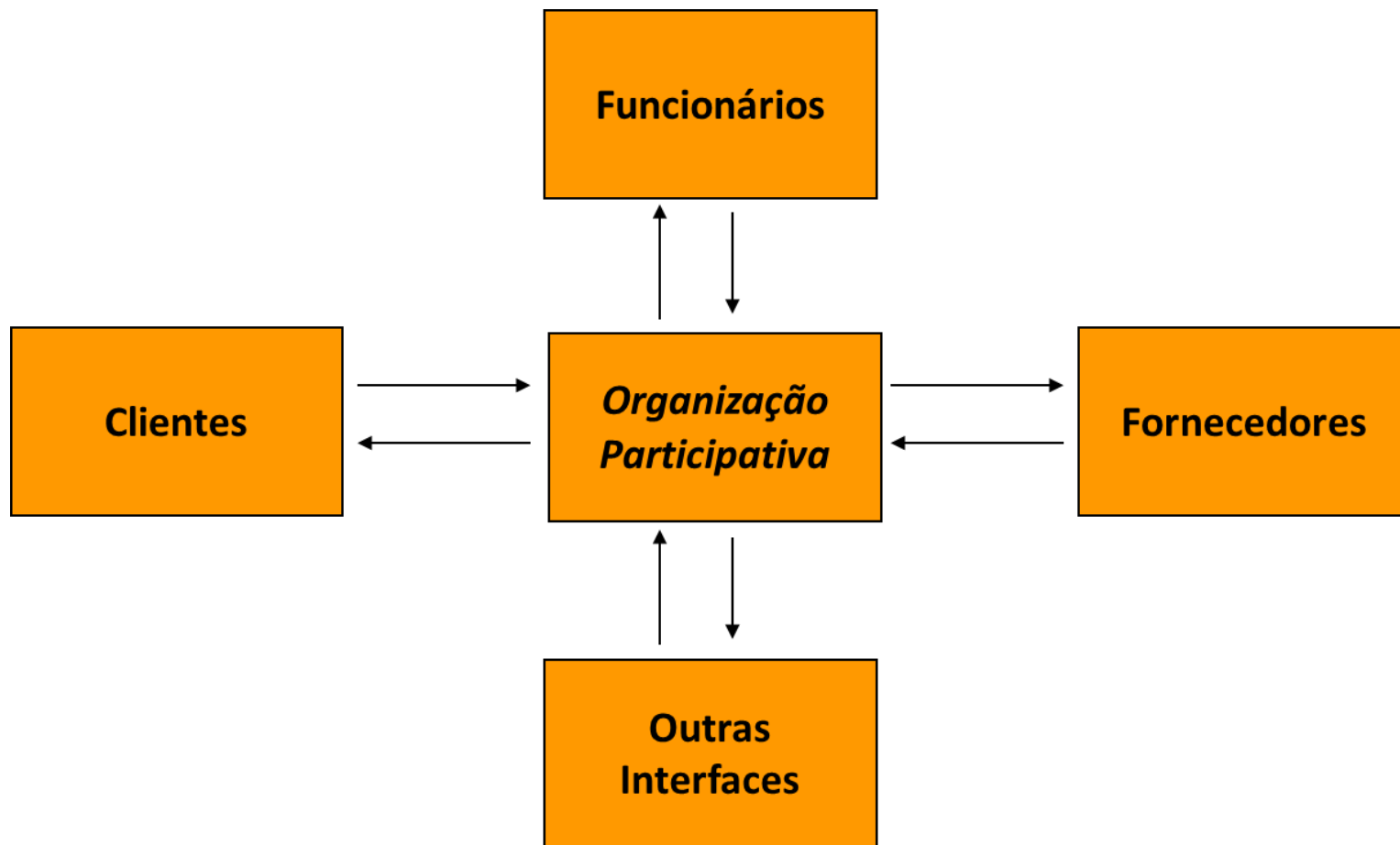
Foco no Processo  
Não no problema







# 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.



# Administração Participativa: Do que se trata?

**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**

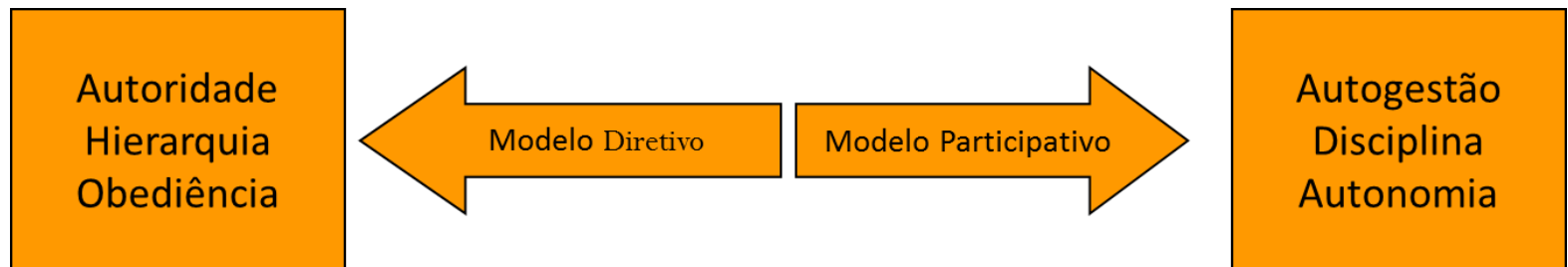




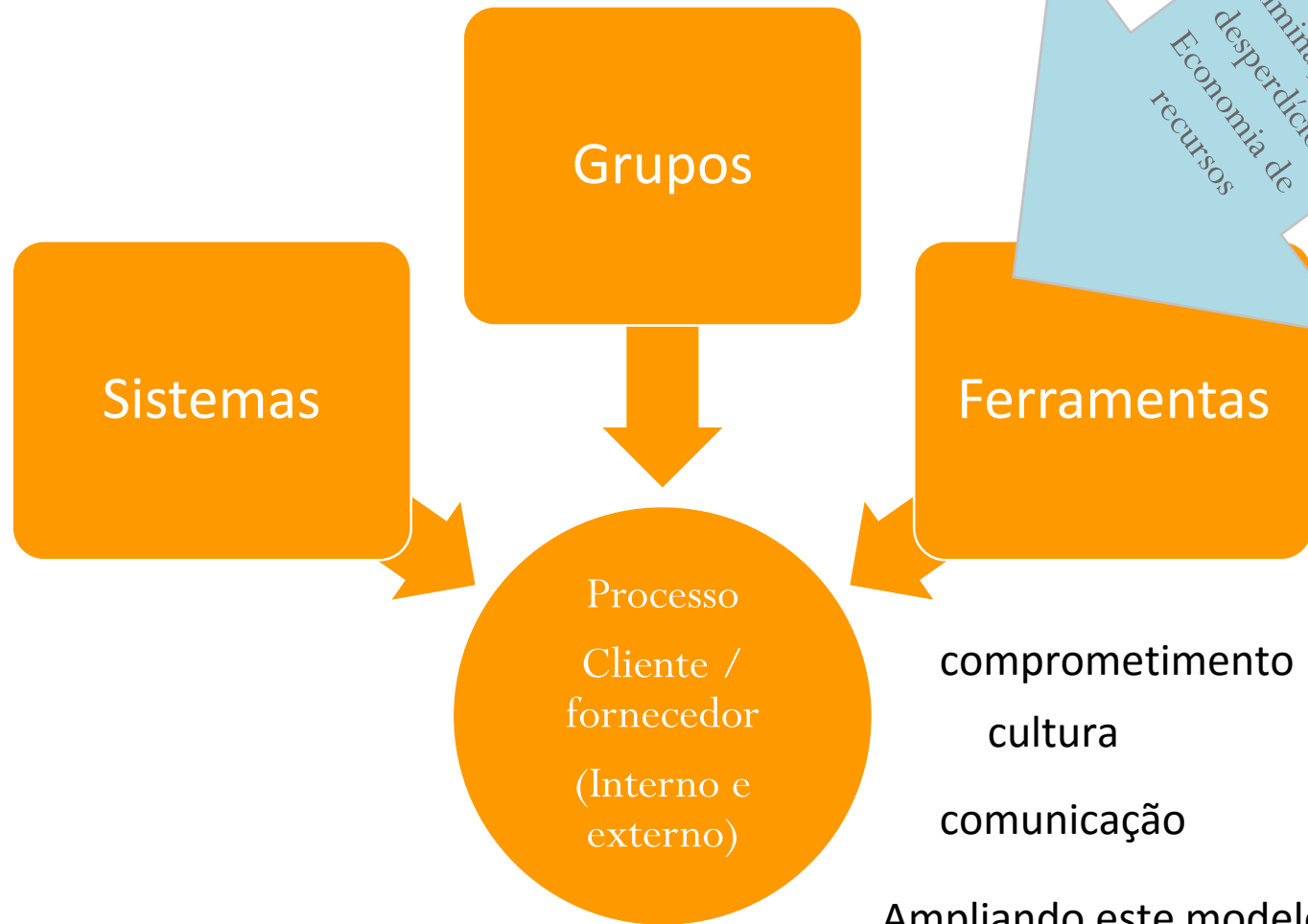
# Modelos de Administração

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

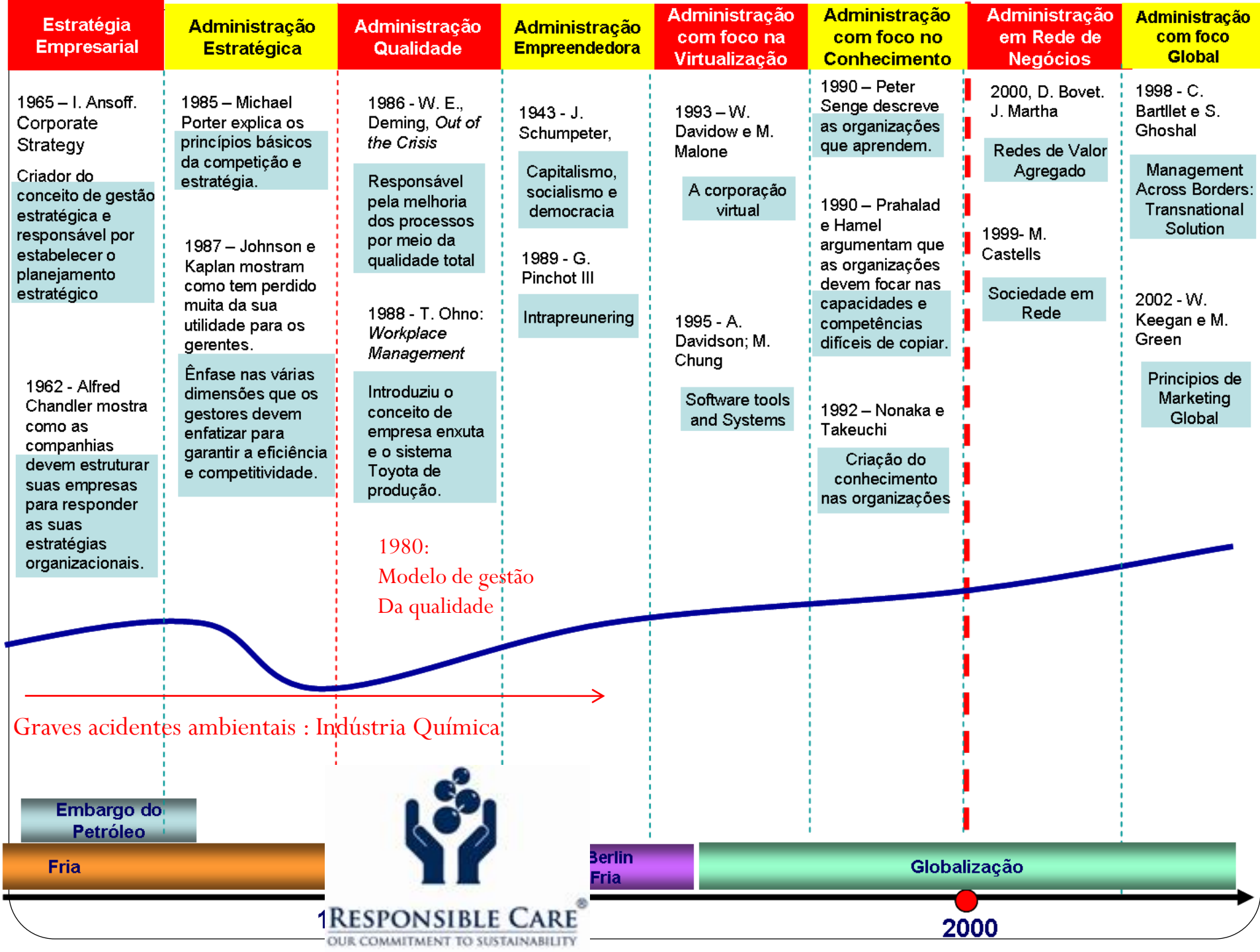




# Escola da qualidade e Administração participativa

## 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**<sup>®</sup>

**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)

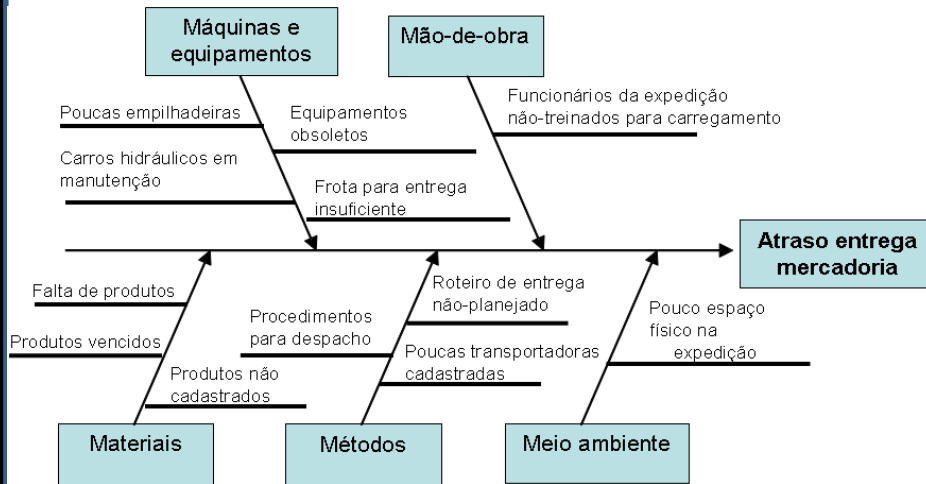
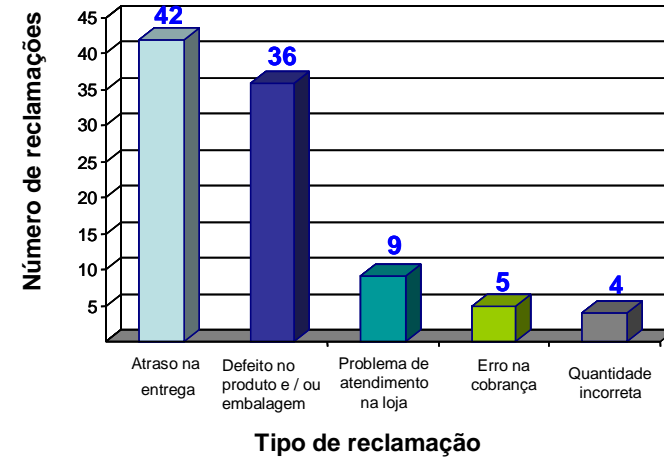
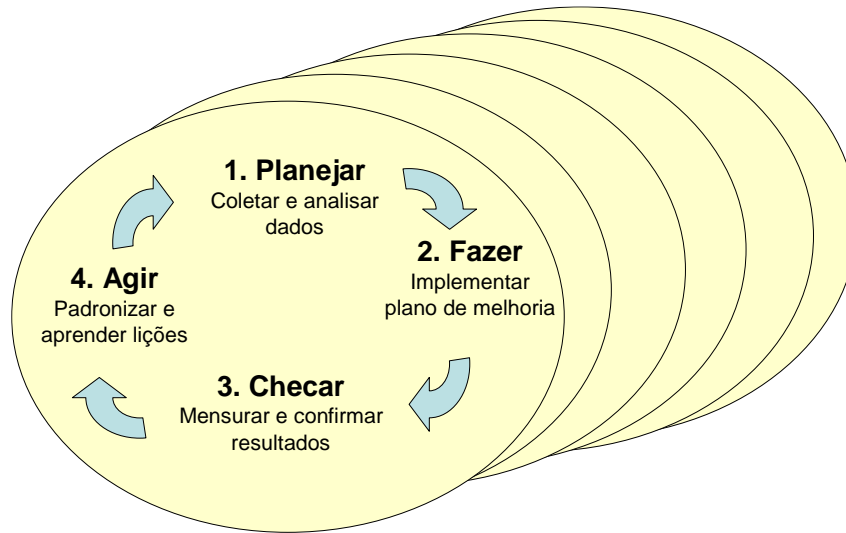
Eliminação de processos  
que geram

impactos ambientais

Superar expectativas dos  
clientes internos e externos  
em termos ambientais



# Ferramentas de Qualidade



Desenvolvidas por Shewart, popularizada por Deming

## Ferramentas básicas

- ✓ Ficha de verificação
- ✓ Histograma, outros graficos
- ✓ Diagrama de causa efeito
- ✓ Diagrama de pareto
- ✓ Diagrama de dispersão
- ✓ Cartas de controle
- ✓ Seis Sigma
- ✓ Ciclo PDCA
- ✓ Análise de falhas, entre outras

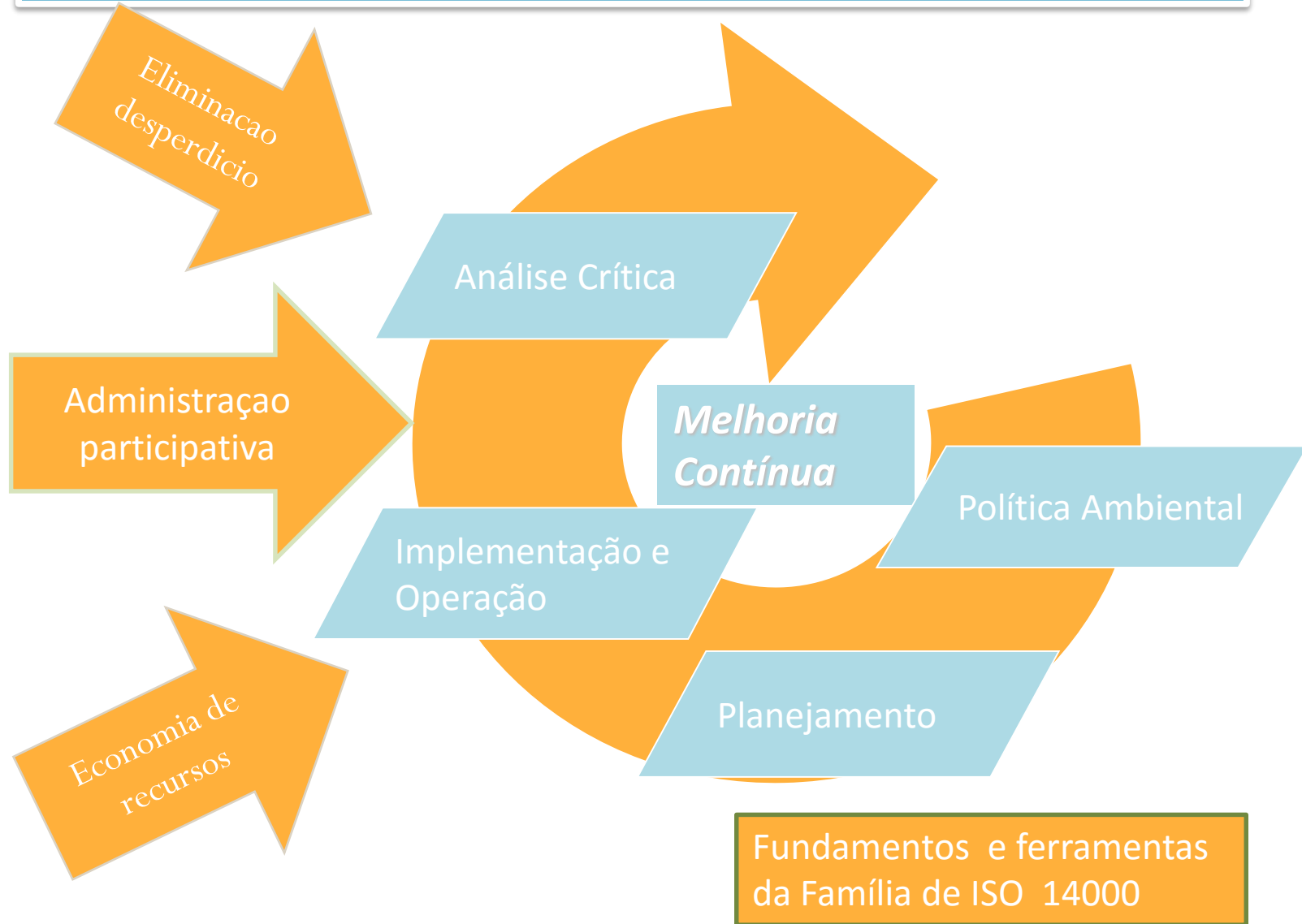


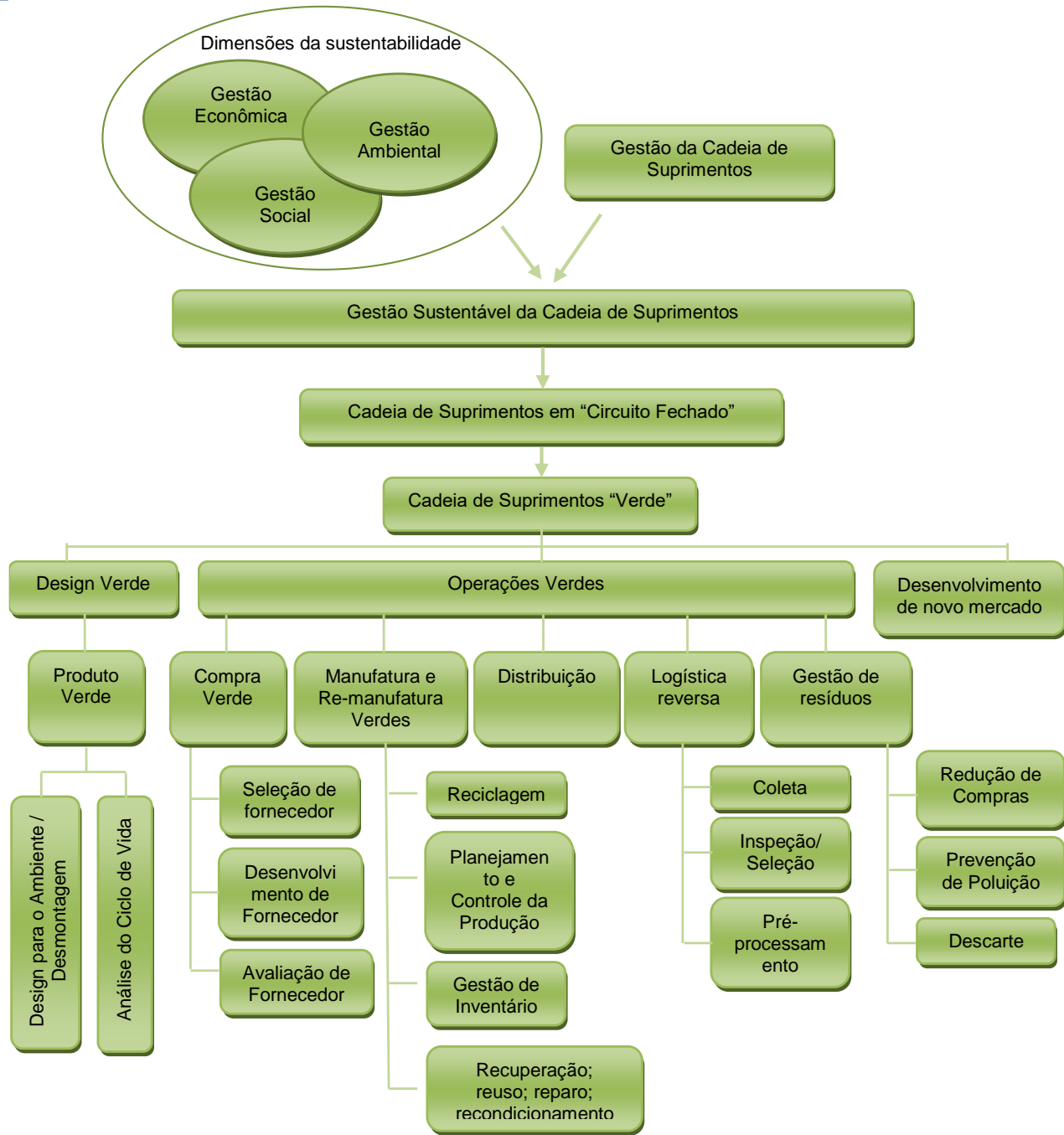
# Escola da qualidade e Administração participativa

## 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

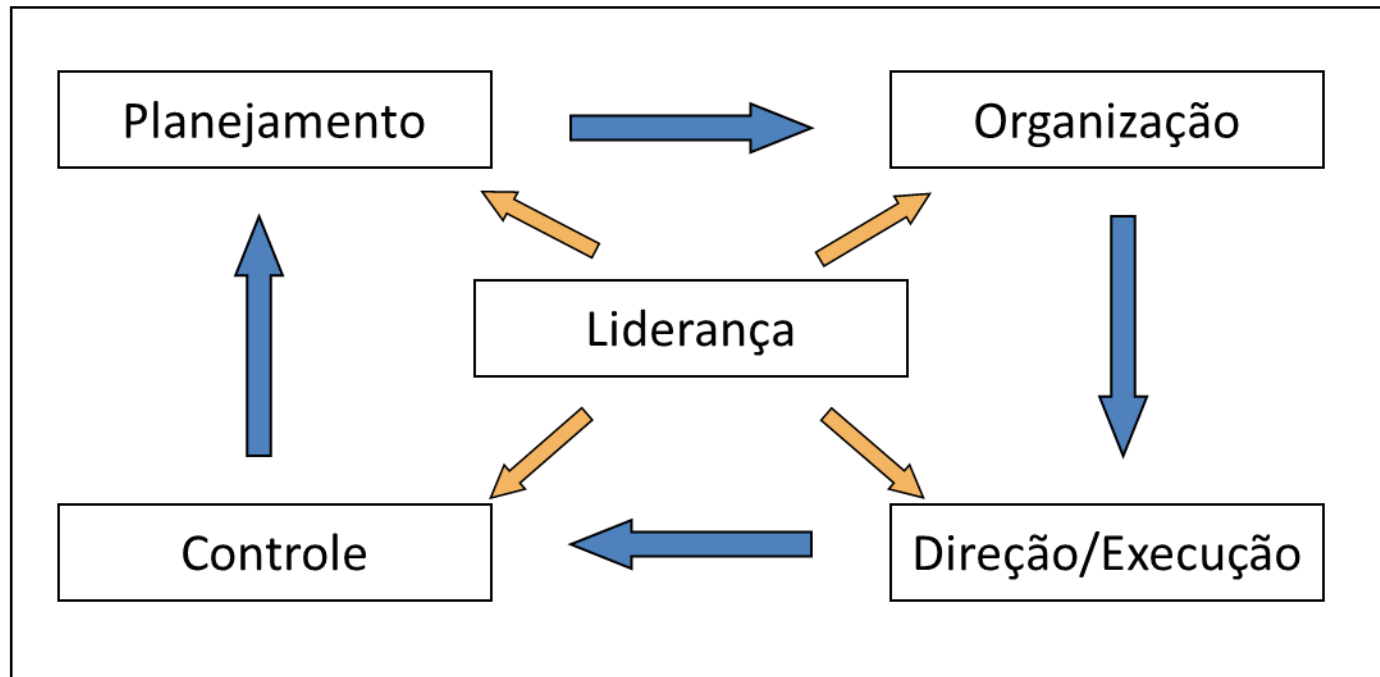
# Administração da qualidade ambiental total - TQEM





# Funções da Administração

Principais funções do processo de gestão



Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização, a razão principal para estudá-lo é o seu impacto sobre o desempenho das organizações



# Habilidades e Competências do gestor



## • Conceituais

se referem à capacidade mental de analisar e diagnosticar as situações complexas. Elas auxiliam os gerentes a entender como as coisas se encaixam, facilitando as boas tomadas de decisão.

## • Inter-pessoais

envolvem a habilidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las, orientá-las e motivá-las, tanto individualmente como em grupos. Uma vez que os gerentes executam tarefas por meio de outras pessoas, eles precisam ter boa habilidade interpessoal para comunicar, motivar e delegar.

## Gerente Eficaz

## • Técnicas

conhecimentos especializados (Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Tecnologia da Informação, sistema de processos, leis, manufatura, outras).

## • Política

essa área está relacionada à habilidade de realçar a posição de uma pessoa, de construir a base de poder e de estabelecer conexões certas. As organizações são arenas políticas, em que pessoas competem pelos recursos.



## Recomendações para leitura

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