

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
FEA - RP**

**Alana Gabriela Corradini nº USP 11965571
Carolina Ortiz Gomes nº USP 10747089
Gilson Oliveira da Silva Júnior nº USP 11876811
Giulia Rodrigues Silva nº USP 11757968
Leonardo Pereira Santos e Silva nº USP 11757972
Maria Júlia Lavanholi dos Santos nº USP 11846025
Mayra Carolaine Ferreira Evangelista nº USP 11758100
Vinicius Onodi Oliveira nº USP 11757499**

Modelo japonês e escola da qualidade

**Ribeirão Preto
29 de outubro de 2020**

**Alana Gabriela Corradini
Carolina Ortiz Gomes
Gilson Oliveira da Silva Júnior
Giulia Rodrigues Silva
Leonardo Pereira Santos e Silva
Maria Júlia Lavanholi dos Santos
Mayra Carolaine Ferreira Evangelista
Vinicius Onodi Oliveira**

Modelo japonês e escola da qualidade

**Ribeirão Preto
29 de outubro de 2020**

MODELO JAPONÊS E ESCOLA DA QUALIDADE

1. Introdução e Origem:

Após o Japão ser devastado por duas bombas atômicas durante a Segunda Guerra Mundial, o país sofreu com a escassez de matéria prima e a dificuldade de comprar tecnologia exterior. Com isso, os japoneses Eiji Toyoda e Taiichi Ohno propuseram a produção e simplificação do modelo Fordista, no qual, conhecido como Toyotismo, pretendia desenvolver o melhoramento contínuo e evitar o desperdício na produção.

O Modelo Japonês de Administração tem o objetivo de aumentar a produtividade e a eficácia, sem perder a qualidade. Com essa ideia, o processo produtivo deve evitar o desperdício, assegurar a qualidade de entrega, fazer a gestão ideal do tempo, corrigir erros de fluxo, anular etapas desnecessárias e buscar por inovações que possam fazer o processo progredir.

2. Principais métodos:

Dentre os métodos elaborados neste modelo, destacam-se:

- **Just in time (JIT)**, que significa “momento certo”, tem o objetivo de produzir a quantidade exata de um produto, de acordo com a demanda, de forma eficaz e sem a necessidade da formação de estoques, fazendo com que o produto chegue ao seu destino no tempo calculado;
- **Kanban**, o sistema de informação visual, tem o objetivo de gerenciar o abastecimento e fluxo dos materiais em estoque para as linhas de produção, sem desperdícios ou atrasos, de uma forma bastante visual e fácil de perceber: usando cartões coloridos;
- **Muda**, na língua japonesa significa “desperdício”, na qual foi dividida em sete principais desperdícios por Taiichi Ohno, chefe da Toyota, que são: Excesso de produção; Transporte; Movimento; Espera; Processo; Estoque; Refugo;
- **Kaizen**, é uma ferramenta de Lean Manufacturing (Manufatura Enxuta) que melhora tanto a qualidade quanto a produtividade, a segurança e a cultura no local de trabalho. De acordo com a metodologia, a aplicação de pequenas mudanças diárias resulta em grandes melhorias ao longo do tempo.

3. Principais características:

O modelo japonês de administração é pautado nos princípios do Toyotismo e tem alguns métodos fundamentais, tais como:

- **Administração Participativa**
 - Sempre em busca de uma produção perfeita, a administração participativa induzia o comportamento de resolução de problemas nos funcionários, contribuiu até para o desenvolvimento de cargos como o de supervisores, e fiscais.
 - Nesse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.
- **Prevalência do Planejamento Estratégico**
 - Houve a necessidade de que os transportes e principalmente a informação circulasse em lugares cada vez mais distantes e de forma rápida
- **Visão sistêmica**
 - Um sistema é um conjunto de partes interdependentes que atuam usando um objetivo comum.
- **Supremacia do coletivo**
 - A valorização do trabalho coletivo, em conjunto com a administração participativa que foi citada anteriormente.
- **Busca da Qualidade Total**
 - Diferente do fordismo, no Toyotismo como tudo era flexível e não havia padronização, tudo era feito detalhadamente para não ocorrer erros no meio do caminho.
- **Produtividade**
 - A ganância e busca por faturamento levou ao aprimoramento na busca de diminuir custos e despesas dos processos, buscando sempre atingir patamares melhores. A produtividade contou com os esforços de outras características, como por exemplo a automação, tecnologia e padronização, etc.
- **Flexibilidade**
 - Tanto da produção, que se adequa ao gosto do consumidor, quanto da mão-de-obra, que passa a ser multifuncional e a ter um horário flexível destinado ao trabalho.

- Recursos Humanos
 - O setor de Recursos Humanos obteve alguns avanços, principalmente na área de seleção e recrutamento. Como estamos falando de um período entre 1948 e 1975, os ajustes foram basicamente verificar se o trabalhador tinha conhecimento sobre as máquinas e processos manuais.
- Tecnologia e Padronização
 - O modelo de produção presente no Toyotismo é bem rígido, e com isso surge a padronização, um modelo a ser seguido em busca da exclusão das margens de erros, e nisso a tecnologia abriu novos caminhos e possibilidades
- Manutenção
 - A manutenção constante de máquinas auxilia nos processos para que exista a menor chance de erros possíveis, evitando desperdícios e atrasos.
- Limpeza e Arrumação
 - Acreditando no fato da limpeza melhorar os processos, não somente em relação às máquinas, mas ao ambiente limpo, apostaram e limpeza para melhorar os resultados.
- Relação dos fornecedores e distribuidores
 - Diante de toda essa flexibilização tanto por parte dos clientes quanto da empresa, era preciso que a empresa mantivesse contato direto com seus fornecedores para no final entregar todos os produtos e serviços na forma que foi solicitada.
- Cultura organizacional
 - Se refere ao de valores, crenças e ações da empresa, isso passou a ser desenvolvido no Toyotismo, que separou e organizou toda a estrutura das empresas da época, deixando bem claro a posição de cada um dentro da empresa.

4. Círculos de Controle de Qualidade (CCQ):

Criado pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa, o CCQ é um método que tem como objetivo identificar as possíveis melhorias que podem ser aplicadas dentro da organização, tanto para reduzir os custos (ou seja, gastar menos e produzir mais), quanto para diminuir a quantidade de falhas no processo, resolver problemas, melhorar o ambiente organizacional e até mesmo consolidar a cultura da empresa.

Basicamente, os Círculos de Controle da Qualidade são atividades que envolvem um grupo de colaboradores da organização. Essas pessoas se reúnem para juntos proporem soluções de melhoria ou para resoluções de problemas de qualidade, do processo ou do produto.

5. TQM - Gestão Estratégica da Qualidade

Essa estratégia organizacional prevê a qualidade total de tudo o que a empresa faz. Isso implica que tudo que é fabricado deve passar por um controle de qualidade, seja item por item seja por amostragem. Esse modelo começou a ser utilizado pelos japoneses antes do resto do mundo e por isso há tanta confiabilidade em seus processos. Quando um processo alinha qualidade e produtividade, a confiabilidade vem “automaticamente”. Por outro lado, quanto mais estável e homogênea a linha produtiva, mais fácil de se ter essas características.

A estabilidade também é uma variável importante no processo, estabilidade de fornecedores de matéria prima, por exemplo, é essencial para manter a homogeneidade produtiva bem como a qualidade.

Os processos devem ser desenvolvidos com o foco na qualidade, dessa forma a empresa consegue realizar uma melhoria gradativa nos processos e, com isso melhorar a qualidade.

A avaliação da qualidade do processo se dá por meio de técnicas e ferramentas que, em conjunto são responsáveis pela análise do desempenho. De acordo com Dias (2014), algumas das premissas da TQM são:

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

6. TQEM - Administração da Qualidade Ambiental Total

O TQEM funciona de forma muito similar ao TQM, porém com uma diferença fundamental: a área ambiental. De acordo com Martins e Nascimento, a variável ambiental acaba se transformando em uma vantagem competitiva para a empresa, em vários aspectos. O primeiro deles é o crescimento do número de pessoas ambientalmente conscientes que preferem marcas responsáveis. Além disso, esse sistema de gestão muitas vezes coloca a empresa à frente de legislações ambientais, o que facilita muito no longo prazo por não ter que se preocupar com questões adicionais dos processos produtivos com prazo para serem modificadas para se adequar à forma mais ambientalmente correta. A terceira vantagem é que geralmente esse tipo de empresa, por estar sempre um passo à frente, quando necessitam mudar algo em seu modelo de negócio seja por demanda interna ou externa, muitas vezes acaba sendo mais fácil, por serem adaptáveis.

De acordo com Dias (2014) além das características encontradas no TQM, o TQEM tem algumas outras características, que são:

- Eliminação de processos que geram impactos ambientais.
- Superar expectativas dos clientes internos e externos em termos ambientais.

7. Modelo japonês e a pandemia

Pode-se observar em

jornais do mundo todo que durante a pandemia um dos países que menos sofreu com a pandemia da Covid - 19 foi o Japão, isso se dá pela implementação do modelo japonês na sociedade.

O modelo apresentado em nosso trabalho é tão presente dentro da sociedade japonesa que antes mesmo de um surto no país a população já estava usando álcool em gel, máscara e praticando o distanciamento social voluntariamente.

Além disso, as próprias características culturais do país como distanciamento social já ocorrendo antes da pandemia, respeito com os outros e preocupação com a família foram definitivos nesse sucesso, com certeza.

Ademais, uma das principais características desse modelo é trabalhar em grupo, visando o bem estar de todos, o que nessa situação contribuiu diretamente para o não avanço da doença em território japonês.

8. Relação com a disciplina em si e conclusão

É possível relacionar o tema em especial com dois conceitos apresentados em aula. Primeiramente, está diretamente relacionado às organizações vistas como culturas, inclusive o exemplo do Japão dado em aula está diretamente relacionado com o tema do trabalho. Por conta da sua cultura, a forma de pensar e trabalhar é diferente do que estamos acostumados no Brasil, por exemplo. O modelo japonês segue muito das premissas culturais presentes no país como a cooperação e serviço, as autoridades muito tradicionais e paternalistas, a hierarquia como forma de ajuda mútua, organizações como extensões familiares, etc. Esses valores são provenientes dos campos de arroz e do espírito de serviço de samurai.

Além da organização como cultura, o Japão também se relaciona com a aula em que foi vista a diferença entre grupos, equipes e times. O modelo japonês tem muitas equipes e times mas não grupos. A ideia de terem ajuda mútua é fundamental para o sucesso do modelo. Além disso, eles se fortalecem por essa cultura de trabalho conjunto.

Ou seja, no que foi visto na disciplina até agora, o modelo japonês está relacionado com esses dois conceitos: organizações como culturas e grupos, equipes e times.

Portanto, é perceptível que o Modelo Japonês de Administração, com suas características e métodos aplicados, é uma ótima técnica para produzir com qualidade, eficácia e ainda evitar desperdício.

9. Referências Bibliográficas

DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves. **Escola da qualidade e Administração participativa.** 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/189624/mod_resource/content/1/6_aula_qualidade_2014.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

MARTINS, Gustavo Müller; NASCIMENTO, Luis Felipe. **TQEM - A INTRODUÇÃO DA VARIÁVEL AMBIENTAL NA QUALIDADE TOTAL.** Piracicaba. Disponível em: http://www.esalq.usp.br/pangea/artigos/pangea_qualidade.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

PAÚL, Fernanda. **Coronavírus: como o Japão tem conseguido conter avanço da doença sem quarentena em massa.** 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52047782>. Acesso em: 21 out. 2020.

ROCHA, Beatriz. **Círculos de controle de Qualidade (CCQ)**. 2020. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/circulos-de-controle-de-qualidade/>. Acesso em: 21 out. 2020.

UOL. **Japão declara surto de coronavírus sob controle e já vive 'novo normal'**. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/rfi/2020/06/03/japao-declara-surto-de-coronavirus-sob-controle-e-ja-vive-novo-normal.htm>. Acesso em: 21 out. 2020.