

**O que vimos
até agora?**

Houve uma ruptura na existência da organização burocrática com o surgimento da organização pós-burocrática?

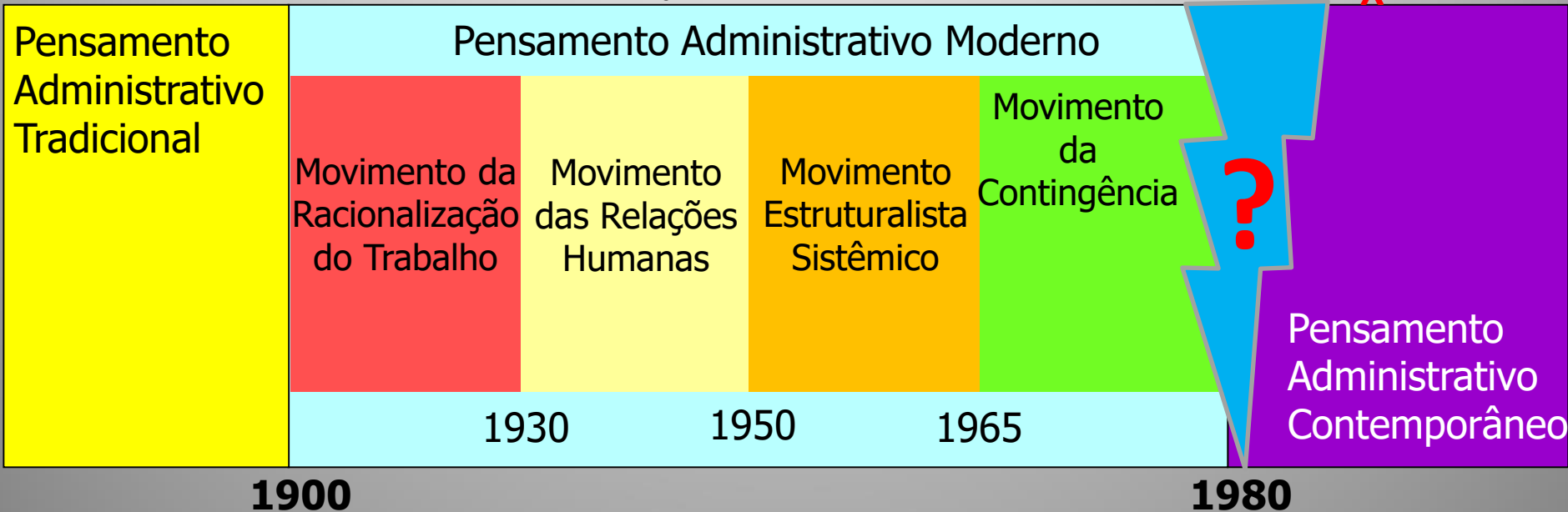
Não! Aconteceram algumas mudanças



ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

ORGANIZAÇÃO PÓS-BUROCRÁTICA



SISTEMA DE PRODUÇÃO ARTESANAL

SISTEMA DE PRODUÇÃO EM MASSA

SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA

A nova diretora industrial

Análise do professor

Diagnóstico:

- A nova diretora industrial considera que a empresa subestima a potencialidade da “Gestão da Qualidade Total”.

Formulação do problema:

- “A Gestão da Qualidade Total” tem cacife para ser uma filosofia administrativa?

Solução: a nova gerente terá que:

- Apresentar os conceitos da gestão da qualidade total;
- Mostrar como a GQT vai além de um conjunto de técnicas e ferramentas;
- Mostrar que uma filosofia administrativa é um conjunto de princípios;
- Defender que a GQT tem princípios administrativos como a participação de todos e os clientes dirigem a organização.

Movimento Contemporâneo

1- Gestão da Qualidade Total
ideias predominantes na década de 1980

Prof. Edmundo Escrivão Filho

As eras da qualidade

conceitos de GARVIN (2002); apresentado YAMADA (2015)

Eras Características	Inspeção	Controle estatístico da qualidade	Garantia da qualidade	Gestão estratégica da qualidade
Foco	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão	Problema a ser resolvido	Problema a ser resolvido	Problema resolvido, mas ativamente	Oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade produto, com menos inspeção	Toda cadeia produção e participação de todos	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico
Tarefa profissionais da qualidade	Inspeção, classif, contagem, avaliação	Aplicação de métodos estatísticos	Planejamento e mensuração qualidade	Estabelec objetivos, treinamento, apoio
Responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de produç e engenharia	Todos os departamentos	Todos na empresa, liderança alta direção
Orientação	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Contexto histórico do Japão

décadas 1950 - 1970

- O Japão destruído ao final de 2ª Guerra Mundial.
- A ocupação pelos EUA (1945-52) reconstrução.
- Fabricantes de produtos baratos e descartáveis.
- De inimigo a aliado: EUA x China.
- Guerra da Coreia. A aquisição de material militar do Japão pelos Estados Unidos 7% do PIB em 1953.
- 1953-1965 o PIB expandiu 9% ao ano.
- 1965-1970 Milagre Econômico Indústria manufatura e mineração cresceu à taxa de 17% ao ano.
- Na década de 1970, o Japão 3º maior PIB.
- Desenvolvimento tecnológico, produtos alta qualidade.
- Poupança, especulação, bolha imobiliária.

"modelo japonês" de gerenciamento

- ✓ As práticas gerenciais japonesas pioneiras na década de 1970
 1. Tomada de decisões de baixo para cima
 2. Menos especialização
 3. Segurança no emprego
 4. Produção e avaliação baseada no grupo

- ✓ A maioria dos componentes do "modelo japonês" pode ser resumida a questões de gerenciamento.

- ✓ As praticas desenvolvidas pelos japoneses,
 1. concentrada nas relações entre a gerencia e as trabalhadores,
 2. os empregados sentissem um vinculo pessoal com a empresa.

“Modelo ocidental” se modifica

- Empresas ocidentais adotam gerenciamento japonês
- Multidões de empresários desembarcam no Japão
- William Ouchi e a Teoria Z
- O olhar ocidental para a qualidade no Japão
 - Técnicas como os círculos de controle da qualidade e
 - Ferramentas como o diagrama de Ishikawa.
- A distração (omissão?) do ocidente com os princípios do gerenciamento da qualidade
- Um especialista ocidental faz sucesso no Japão

Qualidade, Japão e Deming

- Preocupação com a qualidade, de formas diferentes, sempre existiu
- **Deming** fez contribuições significativas para o **Japão**, é considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX.
- Deming e os pontos de inovação:
 - Melhor qualidade proporciona custos mais baixos;
 - Foco no cliente: a produção deve estar subordinada às necessidades do cliente;
 - Qualidade total: obter qualidade com a participação de todos.

Qualidade Total

- A qualidade total, como idealizada por Deming, constitui uma filosofia de administrar
- Qualidade total
 - É a filosofia de gestão de uma organização
 - centrada na qualidade
 - baseada na participação de todos os seus membros
 - visando ao sucesso a longo prazo
 - por meio da satisfação do cliente
 - e beneficiando os membros da organização e a sociedade

Valores da Qualidade Total

(Fonte: Hellsten e Klefsjo)

- O conceito de TQM é frequentemente descrito como uma forma de **“filosofia administrativa”** baseada em um conjunto de **valores** (princípios) fundamentais.
- Os valores fundamentais diferem de autor para autor e número de valores também difere.
- **Os valores** são os fundamentos da cultura organizacional:
 - comprometimento da alta administração;
 - foco em processos;
 - melhoria continua;
 - foco nos clientes;
 - decisões baseada em fatos;
 - Comprometimento de todos.

Técnicas e Ferramentas da QT

(Fonte: Hellsten e Klefsjo)

Técnicas

(modos de trabalhar nas organizações para atingir os valores):

- QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento Função Qualidade);
- planejamento de experimentos;
- Gestão de processo;
- Auto avaliação;
- círculos de qualidade;
- Benchmarking;
- desenvolvimento do funcionário;
- parcerias com fornecedores.

Ferramentas

(um conjunto de atividades desempenhadas em uma certa ordem):

- Casa da Qualidade;
- Planejamento fatorial;
- gráficos de controle;
- Critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award ou do European Quality Award ou do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);
- diagrama de relações;
- diagrama de Ishikawa,
- ISO 9000;
- mapas de processos;
- diagrama de arvore.

Movimento Contemporâneo

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

1930

Movimento das Relações Humanas

1950

Movimento Estruturalista-Sistêmico

Ambiente

1965

Movimento da Contingência

**Dinamismo
e
Tecnologia**

1980

Movimento Contemporâneo

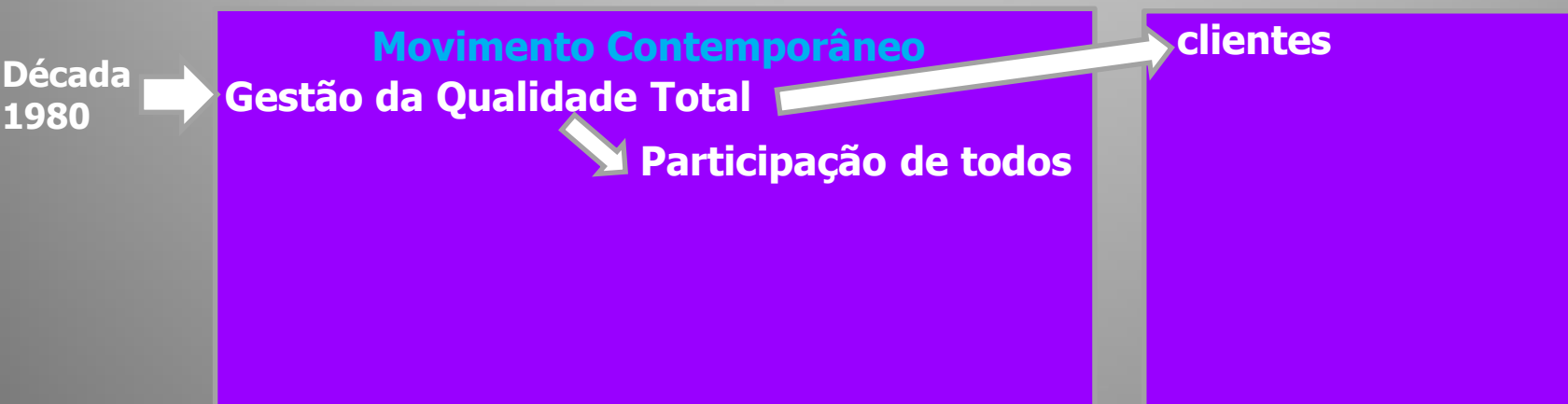
Gestão da Qualidade Total

Participação de todos

clientes

Década
1980

2023



Referências

- ✓ GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- ✓ HELLSTEN, U.; KLEFSJÖ, B. **TQM as a management system consisting of values, techniques and tools**. The TQM magazine, v. 12, n. 4, p. 238-244, 2000.
- ✓ YAMADA, T. T.; POLTRONIERI, C. F.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, L. C. **Posicionamento estratégico da qualidade: estudos de casos em empresas brasileiras de saúde. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.**