

Orientação sobre disciplina

Teorias da Administração

Caros:

Tivemos dois feriados seguidos na quinta e por isso parte da matéria não foi dada. Pretendo repor essas aulas no dia 27 e fazer a prova no dia 28 (sexta) se vocês não tiverem prova nesse dia. Vou ver na secretaria se dá. Caso seja possível, peço que leiam antecipadamente os textos para que na aula de 27/11 possamos adiantar e já preparar para a prova.

Os textos serão enviados amanhã pelo Unimestre.

Sobre o trabalho:

- Vale 3 pontos
- Entrega somente no dia da prova, é parte da prova. Não aceitarei depois. E também não solicitarei novas correções para depois dar a nota, não há mais tempo para isso no calendário.

- Como fazer: igual ao da 1ª prova

1- Eleger 3 princípios estudados para implantar na sua seção (empresa) ou na Faal ou na Faal Junior para quem não trabalha. Não pode ser todos da mesma teoria, no máximo 2.

2- Descrever o problema ou o cenário em que vai implantar cada um dos princípios.

Justificar o porquê da implantação.

3- Conforme o princípio que eleger para implantar pode ser que resulte numa mudança de certo vulto e nesse caso necessite de DO para ajudar. Se assim for, mostra como faria a implantação com a ajuda de DO. Mostre as técnicas de implementar mudança e contornar resistência à mudança usando a orientação que está no livro que adotei para a nossa disciplina.

Informe se falou com seu chefe sobre o caso ou não.

Antes de falar com seu chefe, discuta o assunto com colegas de trabalho, e peça a ele que faça uma avaliação crítica do que quer fazer. Dessa forma vai melhorar seus argumentos junto ao chefe.

Caso não queira levar o assunto para dentro de sua empresa, justifique e faça-o na Faal, ou perderá os 3 pontos.

Matéria da prova:

Teoria Geral dos Sistemas

DO Desenvolvimento Organizacional

Teoria Z (japonesa)

Sobre notas da 1ª prova

Estou fazendo as correções que me chegaram.

Prof Orlando

Teoria Z - japonesa

OBS: Este texto serve apenas como complemento. O estudo da matéria deve ser feito no livro indicado.

Principais técnicas industriais decorrentes da teoria Z

1- Kaizen

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

Ir para: [navegação](#), [pesquisa](#)

Kaizen (do japonês 改善, **mudança para melhor**) é uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho).

Nos anos 50, os japoneses retomaram as idéias da [administração clássica](#) de [Taylor](#) e as críticas delas decorrentes para renovar sua indústria e criaram o conceito de Kaizen, que significa aprimoramento contínuo. Essa prática (exprimindo uma forte [filosofia](#) de vida oriental e sendo, por sua vez também, uma filosofia, uma cultura) visa o bem não somente da empresa como do homem que trabalha nela. As empresas são municiadas com ferramentas para se organizarem e buscarem sempre resultados melhores. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, atua de forma ampla para reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa, sejam em processos produtivos já existentes ou em fase de projeto, produtos novos, manutenção de máquinas ou, ainda, processos administrativos.

‘Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!’

Para o Kaizen, é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. Sua metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativamente, quanto quantitativamente, em um curto espaço de tempo e a um baixo custo (que, conseqüentemente, aumenta a lucratividade), apoiados na sinergia gerada por uma equipe reunida para alcançar metas estabelecidas pela direção da empresa.

O Sistema de produção [Toyota](#) é conhecido pela sua aplicação do princípio do Kaizen.

Uma analogia conhecida é a de uma história chamada "O Tesouro de Bresa", onde um pobre alfaiate compra um livro com o segredo de um tesouro. Para descobrir o segredo, ele tem que decifrar todos os idiomas escritos no livro. Ao estudar e aprender estes idiomas, começam a surgir oportunidades, e ele lentamente (de forma segura) começa a prosperar. Depois, é preciso decifrar os cálculos matemáticos do livro. É obrigado a continuar estudando e se desenvolvendo, e a sua prosperidade aumenta. No final da história, não existe tesouro algum - na busca do segredo, a pessoa se desenvolveu tanto que ela mesma passa a ser o tesouro. O processo de melhoria não deve acabar nunca, e os tesouros são conquistados com saber e trabalho. Por isso, a viagem é mais importante que o destino.

2- TOYOTISMO

Características do sistema

O sistema pode ser teoricamente caracterizado por seis aspectos:

1. **Mecanização flexível**, uma dinâmica oposta à rígida automação fordista decorrente da inexistência de escalas que viabilizassem a rigidez. Ou seja, um sistema capaz de se transformar e passar a produzir novos modelos rapidamente. Ex., fábrica automóveis para a fabricar geladeira. Disto decorre que a mão de obra não era muito especializada, pela divisão do trabalho, mas multifuncional para atender às diversas funções ocupadas pelos operários.
2. **Processo de multifuncionalização** de sua mão-de-obra. Para atingir esse objetivo os japoneses investiram na educação e qualificação de seu povo e o toyotismo, em lugar de avançar na tradicional divisão do trabalho, seguiu também um caminho inverso, incentivando uma atuação voltada para o enriquecimento do trabalho.
3. **Implantação de sistemas de controle de qualidade total**, onde através da promoção de palestras de grandes especialistas norte-americanos, difundiu-se um aprimoramento do modelo norte-americano, onde, ao se trabalhar com pequenos lotes e com matérias-primas muito caras, os japoneses de fato buscaram a qualidade total. Se, no sistema fordista de produção em massa, a qualidade era assegurada através de controles amostrais em apenas pontos do processo produtivo, no toyotismo, o controle de qualidade se desenvolve por meio de todos os trabalhadores em todos os pontos do processo produtivo.
4. **Sistema just in time**: Esta técnica de produção foi originalmente elaborada nos EUA, no início do século XX, por iniciativa de [Henry Ford](#) mas não foi posta em prática. Só no Japão, destruído pela II Guerra Mundial, é que ela encontrou condições favoráveis para ser aplicada pela primeira vez. Em visita às indústrias automobilísticas americanas, na década de 50, o engenheiro japonês [Enji Toyoda](#) passou alguns meses em **Detroit** para conhecê-las e analisar o sistema dirigido pela linha fordista atual. Seu especialista em produção Taichi Ono, iniciou um processo de pesquisa no desenvolvimento de mudanças na produção através de controles estatísticos de processo. Sendo assim, foi feita uma certa sistematização das antigas idéias de Henry Ford e por sua viabilização nessa fábrica de veículos. Surge daí o sistema just in time, que visa envolver a produção como um todo. Seu objetivo **é "produzir o necessário, na quantidade necessária e no momento necessário"**, o que foi vital numa fase de crise econômica onde a disputa pelo mercado exigiu uma produção ágil e diversificada.
5. **Personificação dos produtos** :Fabricar o produto de acordo com o gosto do cliente.
6. **Controle visual**: Havia alguém responsável por supervisionar as etapas produtivas.

3- TQC - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

Fonte: A UTILIZAÇÃO DO QFD COMO SUPORTE A IMPLEMENTAÇÃO DO TQC EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

GABRIELA GONÇALVES SILVEIRA FIATES

CONCEITO DE TQC

CAM[92] define o TQC no modelo japonês como um sistema gerencial que, com o envolvimento de todas as pessoas em todos/ os setores da empresa, visa satisfazer suas necessidades, através da prática do controle da qualidade. Tendo como premissa básica que o objetivo principal de uma empresa é a sua sobrevivência, o TQC vai buscar isto através da satisfação das pessoas. Assim, o primeiro passo é identificar todas as pessoas afetadas pela sua existência, e como atender suas

necessidades. Segundo o autor, de forma e em momentos diferentes a empresa interage com consumidores, acionistas, empregados e por último com a comunidade na qual está situada. O quadro abaixo mostra como esta interação pode ocorrer:

Segundo ERN[93], o TQC consiste na criação de uma vantagem competitiva sustentável, através do constante aprimoramento do processo de identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes quanto aos produtos e serviços requeridos, e da utilização eficiente dos recursos existentes de modo a agregar o máximo de valor ao resultado final. E os objetivos da utilização deste método gerencial são:

- Garantir uma maior satisfação do cliente, fornecendo produtos e serviços que correspondam às suas expectativas, monitorando suas constantes mudanças ("customer in");
- Melhorar a qualidade do atendimento;
- Maior eficiência e produtividade, mantendo cada etapa do processo produtivo sob controle, detectando possíveis falhas e rastreando suas causas;
- Maior integração do pessoal, promovendo a comunicação entre os vários setores e diferentes níveis hierárquicos (comunicação vertical e horizontal);
- Redução de custos, minimizando retrabalhos;
- Maior lucratividade e crescimento.

Para alcançar os níveis de qualidade discutidos é necessário uma revolução nos processos administrativos da organização. **(É necessário usar DO)**. A empresa deve estar preparada para absorver as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente na qual ela está inserida de maneira rápida e satisfatória. A qualidade deixa de ser função de um departamento específico e passa a englobar uma série de passos envolvendo todos na empresa, necessitando de um sistema que crie condições favoráveis ao seu aperfeiçoamento constante. PAL[90] afirma que o controle da qualidade necessita de um sistema dinâmico que abranja todos os setores da empresa, de forma direta ou indireta, com o objetivo de contribuir para a melhoria do produto ou serviço final. JUR[91] alerta para o fato de que os problemas de qualidade deixaram de ser encarados apenas como problemas tecnológicos e começam a figurar como parte do plano de negócios da empresa sendo encarados como problemas de gerenciamento. É por isto que as empresas estão preocupadas em desenvolverem sistemas administrativos fortes e ao mesmo tempo flexíveis de forma a garantir a sua sobrevivência. É neste contexto que o Total Quality Control - TQC tem se mostrado uma alternativa interessante.

Com o propósito de desenvolver uma metodologia clara para a conquista da Qualidade Total, vários especialistas divulgaram suas linhas de pesquisa gerando diversas abordagens para busca da qualidade pelas empresas.

3.1 - APRESENTAÇÃO SUCINTA DAS ABORDAGENS DE ALGUNS ESPECIALISTAS DA QUALIDADE

Não é o objetivo deste trabalho analisar as diferentes abordagens, portanto apenas serão apresentadas as principais linhas de forma resumida, para posteriormente detalhar uma das abordagens que será utilizada para analisar o relacionamento com o QFD.

3.1.1 - ABORDAGEM DE DEMING

Deming, reconhecido mundialmente como o grande promotor do Controle da Qualidade no Japão, deixou grandes contribuições para o desenvolvimento da qualidade. Sua abordagem é baseada no uso de técnicas estatísticas para reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade (DEM[90]). Para descrever sua filosofia, Deming definiu 14 pontos:

- 1) Criar uma constância de propósitos de melhorar produtos e serviços;
- 2) Adotar a nova filosofia, é momento de iniciar um movimento por mudanças;
- 3) Deixar de contar com a inspeção em massa, a qualidade não se origina da inspeção, mas do melhoramento do processo;
- 4) Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- 5) Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- 6) Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- 7) Implantar métodos modernos de supervisão, instituir a liderança;
- 8) Expulsar o medo da organização;
- 9) Romper as barreiras entre as áreas e Staff,
- 10) Eliminar Slogans, exortações e metas para a mão-de-obra, sem no entanto, oferecer meios para alcançá-las;
- 11) Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- 12) Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- 13) Retreinamento contínuo;
- 14) Criar um estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

O enfoque de Deming está no controle e melhoria de processo, não apresentando para tanto, um sistema estruturado, ou uma metodologia clara para a implementação de sua abordagem nas empresas.

3.1.2 - ABORDAGEM DE JURAN

As principais contribuições de Juran foram na definição e organização dos custos da qualidade e no enfoque da qualidade como uma atividade administrativa. Juran atribui a responsabilidade pela qualidade final do produto ou serviço à função qualidade, que segundo JUR[91]: "é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas."

Para garantir que a função qualidade seja executada de modo a atingir os melhores resultados, Juran propôs uma trilogia de atividades:

-Planejamento da Qualidade;

-Controle da Qualidade;

-Aperfeiçoamento da Qualidade.

A implantação desta abordagem é baseada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, melhorando a qualidade continuamente. Não há, no entanto, uma preocupação em organizar todas as atividades da função qualidade, de modo a garantir os melhores resultados desde o início do processo.

3.1.3 - ABORDAGEM DE CROSBY

Crosby, o pai da filosofia **Zero Defeito**, se baseia na teoria de que a qualidade é assegurada se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente da primeira vez. Para CRO[85] a qualidade é responsabilidade dos trabalhadores, o autor não considera, no entanto, outros aspectos que afetem a qualidade e que estão fora do controle dos operários, como os problemas com a matéria-prima fornecida, erros de projeto e outros.

Para sedimentar sua filosofia CRO[85] instituiu seus 14 pontos, que constituem as etapas de implementação de sua abordagem, são eles:

- 1)Dedicação da alta gerência e comprometimento através da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa,
- 2)Constituição de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes;
- 3)Medição dos resultados;
- 4)Avaliação dos custos da qualidade-,
- 5)Comunicação dos resultados aos supervisares e operários;
- 6)Reunião para identificação dos problemas;
- 7)Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa;
- 8)Treinamento da gerência e supervisão;
- 9)Instauração do dia Zero Defeitos, onde os resultados anuais são divulgados e efetua-se o reconhecimento a todos os participantes do programa;
- 10)Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos-,
- 11)Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
- 12)Recompensar aqueles que atingiram os seus objetivos;
- 13)Formar os conselhos da qualidade;
- 14)Etapa final: faça tudo de novo.

Sua filosofia é voltada mais para o comportamento humano, como único meio para se garantir a qualidade. O comportamento humano "Zero Defeito" é conseguido através de motivação e exortações. Esta abordagem a curto prazo pode atingir alguns resultados positivos, no entanto, a

longo prazo a motivação das pessoas acaba diminuindo e a sustentação do programa de qualidade fica comprometida. É necessário que haja "meios" bem definidos, através de uma metodologia bem estruturada, para garantir o sucesso do programa e a conquista da Qualidade Total.

4- CCQ

O que são?

- Grupo de funcionários que se reúnem regular e voluntariamente.
- A idéia é empreender projetos relacionados ao trabalho desenvolvido para fazer a empresa avançar, melhorar as condições de trabalho e estimular o autodesenvolvimento mútuo

Como surgiram?

- Nasceram no Japão depois da Segunda Guerra Mundial, através da idéia levada pelos cientistas americanos Edward Deming e Joseph Juran
- Destacou-se Dr. Kaoru Ishikawa
- iniciaram no Brasil em 1971, desde então diversas empresas vem adotando esse programa.

O que motiva?

- Satisfação pessoal
- A participação em grupos de CCQ é um grande facilitador para o sucesso emocional, profissional e social dos integrantes da organização.
- Os funcionários sentem que estão colaborando na empresa como um todo, o acaba os colocando como parte da estratégia principal da corporação.

Que países já adotam essa prática?

- Estados Unidos, Inglaterra, Brasil, Indonésia, Coréia do Sul

Que empresas já adotam essa prática?

- Motorola, 3M, NationsBank, Schulerberger

O que é preciso para que funcione?

- Confiança e lealdade entre os participantes
 - Colaboração da gerência.
- Não é um amontoado de pessoas, é um grupo, com afinidades...

Como fazer?

Formação
Registro
Estudo
Planejamento de melhoria
Apresentação para a gerencia
Implantação da sugestão
Comprovação do Efeito
Conclusão

5- Just in time

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

Just in time é um sistema de [Administração da produção](#) que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes.

O **Just in time** é o principal pilar do [Sistema Toyota de Produção](#) ou [Produção enxuta](#).

Com este sistema, o produto ou matéria prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário. Os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados.

O conceito de **Just in time** está relacionado ao de *produção por demanda*, onde primeiramente vende-se o produto para depois comprar a matéria prima e posteriormente fabricá-lo ou montá-lo.

Nas fábricas onde está implantado o **Just-in-time** o estoque de matérias primas é mínimo e suficiente para poucas horas de produção. Para que isto seja possível, os fornecedores devem ser treinados, capacitados e conectados para que possam fazer entregas de pequenos lotes na frequência desejada.

A redução do número de fornecedores para o mínimo possível é dos factores que mais contribui para alcançar os potenciais benefícios da política **Just in time**. Esta redução, gera, porém, vulnerabilidade em eventuais problemas de fornecimento, já que fornecedores alternativos foram excluídos. A melhor maneira de prevenir esta situação é seleccionar cuidadosamente os fornecedores e arranjar uma forma de acreditação dos mesmos de modo a assegurar a qualidade e fiabilidade do fornecimento (Cheng et. al., 1996, p. 106).

As modernas fábricas de automóveis são construídas em condomínios industriais, onde os fornecedores **Just-in-time** estão a poucos metros e fazem entregas de pequenos lotes na mesma frequência da produção da montadora, criando um fluxo contínuo.

O sistema de produção adapta-se mais facilmente às montadoras de produtos onde a demanda de peças é relativamente previsível e constante, sem grandes oscilações.

A ferramenta principal necessária para o funcionamento do sistema **Just In Time** é o [Kanban](#).

6- Kanban

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

Kanban é uma palavra japonesa que significa literalmente **registro** ou **placa visível**.

Em [Administração da produção](#) significa um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção em uma indústria. O cartão pode ser substituído por outro sistema de sinalização, como luzes, caixas vazias e até locais vazios demarcados.

Coloca-se um **Kanban** em peças ou partes específicas de uma linha de produção, para indicar a entrega de uma determinada quantidade. Quando se esgotarem todas as peças, o mesmo aviso é levado ao seu ponto de partida, onde se converte num novo pedido para mais peças. Quando for recebido o cartão ou quando não há nenhuma peça na caixa ou no local definido, então deve-se movimentar, produzir ou solicitar a produção da peça.

O Kanban permite agilizar a entrega e a produção de peças. Pode ser empregado em indústrias montadoras, desde que o nível de produção não oscile em demasia. Os Kanbans físicos (cartões ou caixas) transitam entre os locais de armazenagem e produção substituindo formulários e outras formas de solicitar peças, permitindo enfim que a produção se realize [Just in time](#) - metodologia desenvolvida e aperfeiçoada por [Taiichi Ohno](#) e Toyota Sakichi conhecida como [Sistema Toyota de Produção](#).