

Administração e organização

Administração

Profa. Vanessa Cintra Alves Barbosa
1º semestre – Sistemas de Informação
Disciplina: Introdução à administração

Objetivo da aula

- Nesta aula veremos....
- O enfoque da qualidade

Qualidade

- O que é?
- Qual sua importância?



Qualidade

- Não significa apenas:
 - controle da produção
 - Qualidade intrínseca de bens e serviços
 - Uso de ferramentas e métodos de gestão
 - Assistência técnica adequada....
- Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais.

Video

- Qualidade – Aula 1

Evolução do processo da qualidade

- Várias classificações para os diversos períodos ou eras da qualidade. Para Garvin (2002) são elas:
 - Inspeção
 - Controle estatístico da qualidade
 - Garantia da qualidade
 - Gestão estratégica da qualidade

Enfoque da qualidade

Era da inspeção

Produtos são verificados um a um (início séc. XX)

Cliente participa da inspeção

Inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade

Walter Shewhart, Harold Dodge, Harry Romig, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran



Enfoque da qualidade

Era do controle estatístico

Produtos são verificados por amostragem (1931) - Shewhart

Departamento especializado faz controle da qualidade

Ênfase na localização de defeitos

- Controle do processo
- Estruturar etapas produção
- Amostragem

Enfoque da qualidade

Garantia da qualidade

Final II Guerra Mundial – técnicas específicas e resultados efetivos

Deming (1950) - palestras

Juran (1954) – nova era no controle da qualidade

- *Total quality control* (controle da qualidade total):
 - Qualidade desde o projeto
 - Envolvimento funcionários, fornecedores, clientes
 - Manter e aperfeiçoar técnicas
- *Total quality management* (controle da qualidade do gerenciamento)
 - Participação de todos
 - Satisfação

Video

- Controle de qualidade Jong

Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade
- 1970 – consumidores preocupados com preço e qualidade
- Produtos japoneses superam produtos americanos em qualidade



Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade



- Fonte: www.semptoshiba.com.br

Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade
- Instrumentos se expandiram para além da estatística:
 - Quantificação dos custos da qualidade
 - Controle total da qualidade
 - Engenharia da confiabilidade
 - zero defeito



Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade
 - Quantificação dos custos da qualidade
 - Custos reais do processo
 - Elementos que participam dos custos da não-qualidade: perdas quantificadas, retrabalho, refugo, devoluções, manutenção, vendas...



Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade
 - Controle total da qualidade
 - Armand Feigenbaum
 - Todos os departamentos são responsáveis
 - "O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total (...) é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito (...) o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos"



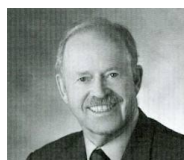
Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade
 - Engenharia da confiabilidade
 - Como lidar com a qualidade e as expectativas de funcionamento de componentes e equipamentos no ciclo de operação
 - Qualidade se expandiu para os domínios de uso pelo cliente



Enfoque da qualidade

- Garantia da qualidade
 - Zero defeito
 - "fazer certo da primeira vez"
 - Martin Corporation (1961) – Philip Crosby



Enfoque da qualidade

Gestão estratégica da qualidade

A partir de 1980

Cunho estratégico

Valorização do mercado

Criação de normas internacionais

- Sociedade Americana de Controle da qualidade:
 - Clientes tem a última palavra
 - Satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece
 - Satisfação é conseguida durante a vida útil do produto
 - Conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação

Características básicas	Interesse principal	Visão da qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Departamento de inspeção
Controle estatístico do processo	Controle	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas e técnicas estatísticas	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Departamentos de fabricação e engenharia
Garantia da qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente	Impedir falhas de qualidade em todo o processo	Programas e sistemas	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Todos os departamentos
Gestão estratégica da qualidade	Impacto estratégico	Oportunidade de diferenciação da concorrência	Necessidades de mercado e do cliente	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos, desenvolvimento de programas	Todos na empresa, a alta administração exerce forte liderança

Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática	"A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe".
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade	"Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados"

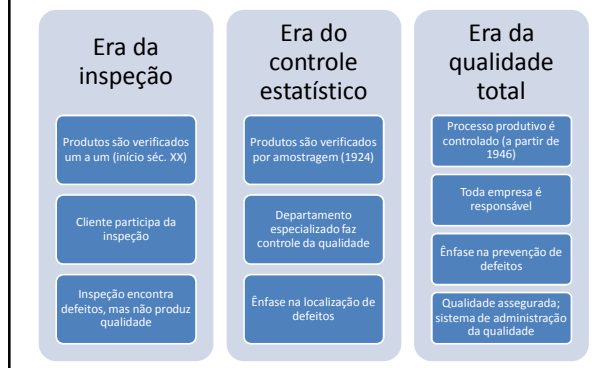
Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	"A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos". "Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso".
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle do processo). Ponto fraco: foco na eficiência, não na eficácia	"Qualidade é a conformidade às especificações". "... Prevenir não-conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho".

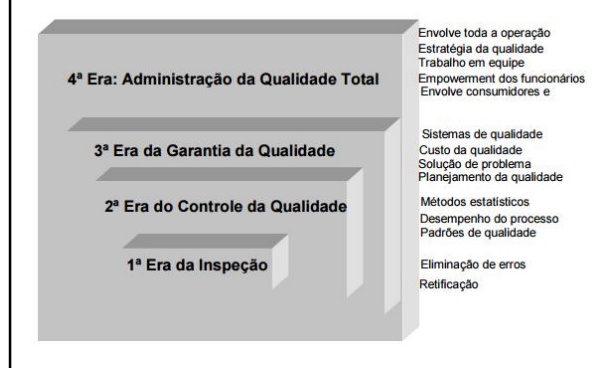
Abordagens da qualidade

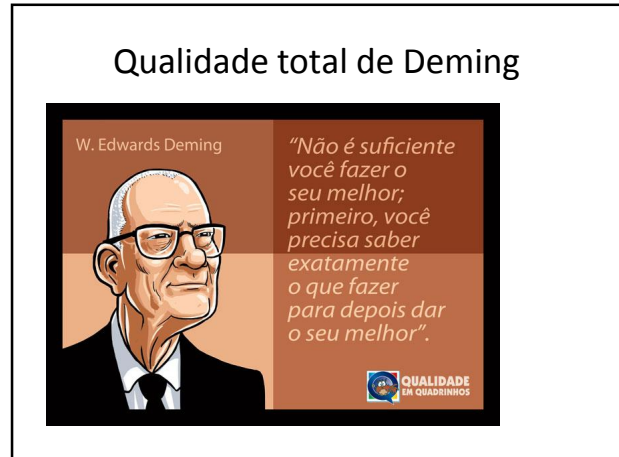
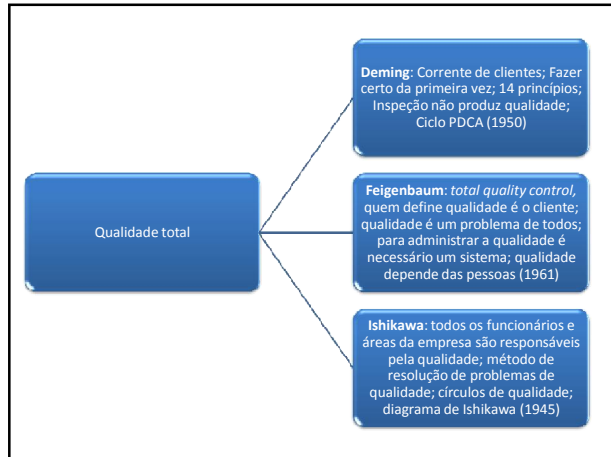
Abordagem	Definição	Frase
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade X preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de valor – EAV.	"A qualidade é um grau de excelência a um preço aceitável".

Enfoque da qualidade



Enfoque da qualidade





Qualidade total de Deming

- 14 princípios:

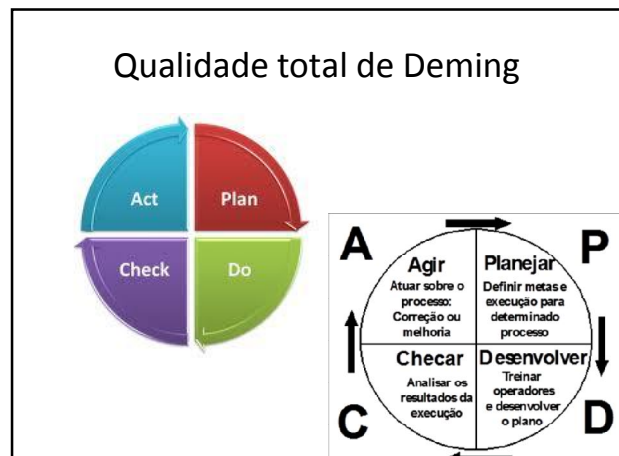
- 1) Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva, permanecer no mercado e criar novos empregos.
- 2) Adotar a nova filosofia. Numa nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio de assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança.

Qualidade total de Deming

- 3) Acabar com a dependência da inspeção em massa.
- 4) Cessar a prática de comprar apenas com base no preço.
- 5) Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço.
- 6) Instituir o treinamento no serviço
- 7) Instituir a liderança
- 8) Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa.

Qualidade total de Deming

- 9) Eliminar as barreiras entre os departamentos.
- 10) Eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados, pedindo zero defeito e níveis mais altos de produtividade.
- 11) Eliminar as cotas numéricas no chão de fábrica (adm por objetivos).
- 12) Remover as barreiras que impedem ao trabalhador sentir orgulho pela tarefa bem feita.
- 13) Instituir um sólido programa de educação e autotreinamento.
- 14) Agir no sentido de concretizar a transformação.



Qualidade total de Deming

- Qualidade – necessidades e exigências do consumidor (mudanças constantes)



Qualidade total de Deming

- Não é suficiente cumprir especificações
- É preciso utilizar instrumentos de controle estatístico da qualidade, em vez da inspeção
- Seleção criteriosa dos fornecedores
- Deming criticou o sistema empresarial norte-americano – não adota a participação dos trabalhadores no processo de decisão

Atividade

- Leitura artigo – Implementação dos princípios de Deming no Ensino Superior Português
- Explicar como as etapas de Deming foram implementadas no estudo apresentado.
- Identificar uma etapa dentro da empresa na qual trabalha para “implantar” os princípios de Deming.