

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Noções de Administração Pública p/ PG-DF (Técnico Jurídico) Com Videoaulas

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Gestão da Qualidade

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Noções de Administração Pública** para o concurso de Técnico da **PG-DF**.

O concurso da Procuradoria Geral do Distrito Federal (PG-DF) já foi autorizado, para os cargos de Analista e Técnico Jurídico, com a previsão de 100 vagas.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que “der e vier” no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo “leve”, pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as “pegadinhas” da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um “gás” maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem “firulas” e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:





Administração Geral para Concursos – 3ª Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas

Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Gestão da qualidade.

Aula 1: Liderança. Hierarquia e autoridade.

Aula 2: Grupos de trabalho.

Aula 3: Técnicas de atendimento ao público. Relações humanas e relações públicas.

Aula 4: Atos administrativos de uso mais frequente (circulares, avisos, portarias, ofícios, despachos e ordens de serviço). Arquivo e protocolo: arquivo e sua documentação; organização de um arquivo; técnicas e métodos de arquivamento; modelos de arquivos e tipos de pastas; arquivamento de registros informatizados. Noções de uso de equipamentos de escritório.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?



Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



Sumário

Gestão da Qualidade	6
<i>Eras da Gestão da Qualidade</i>	<i>8</i>
Era da Inspeção da Qualidade	8
Era do Controle Estatístico da Qualidade	9
Era da Garantia da Qualidade	9
Era da Gestão da Qualidade Total	10
<i>Principais Autores ou “Gurus” da Qualidade</i>	<i>13</i>
Walter Shewart	13
Ciclo Deming ou PDCA	14
Deming	16
Juran	18
Feigenbaum	19
Crosby	19
Ishikawa	20
<i>Ferramentas de gestão da qualidade</i>	<i>21</i>
Diagrama de Causa e Efeito	22
Folha de Verificação	23
Histograma	24
Gráfico de Pareto	25
Diagrama de Correlação ou Dispersão	26
Fluxograma	27
Gráfico de Controle	28
<i>Programa 5S</i>	<i>30</i>
<i>Six Sigma</i>	<i>32</i>
<i>Kaizen</i>	<i>35</i>
<i>Benchmarking</i>	<i>37</i>
Gerenciamento pelas Diretrizes	39
Processos e certificação ISO 9000:2000	40
<i>Auditoria Interna de Qualidade</i>	<i>42</i>
Modelo da Fundação Nacional da Qualidade	43
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública	45
<i>Crítérios de Avaliação do Gespública</i>	<i>49</i>
<i>Ciclo PDCL</i>	<i>53</i>



Resumo	54
Questões Comentadas	62
Lista de Questões Trabalhadas na Aula	84
Gabarito	95
Bibliografia	95



GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é um conceito antigo, mas que cada dia se torna mais importante no dia-a-dia das organizações. As ideias principais que baseiam o significado atual da qualidade são, basicamente, as seguintes:

- ✓ Atender às expectativas, requisitos e desejos dos clientes;
- ✓ Executar as tarefas da melhor forma possível;
- ✓ Preocupação constante em melhorar os processos de trabalho;
- ✓ Não desperdiçar esforços e recursos;
- ✓ Fazer correto o trabalho desde o princípio.

A gestão da qualidade é vista hoje como fundamental para o sucesso de uma instituição, pois a permite ser mais competitiva perante seus concorrentes, manter e conquistar novos clientes e ter uma atuação sustentável econômica e ambientalmente.

Existem muitas definições de qualidade, mas podemos ver as principais abaixo¹:

Definições de Qualidade
“Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor. Qualidade é adequação ao uso.” (Juran, 1974)
“Qualidade é a conformidade às especificações.” (Crosby, 1979)
“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (Broh, 1974)

Entretanto, a preocupação com a qualidade nem sempre foi tão forte. Antes dos anos 50 do século passado, a grande maioria das indústrias estava mais focada em aumentar a produção do que em se preocupar com a gestão da qualidade.

Naquela época, os gestores visualizavam a gestão da qualidade como um processo reativo (ocorria após a produção do bem já ter acontecido) e voltado para as inspeções.

Hoje em dia, a gestão da qualidade deve englobar todas as atividades da organização e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico de uma organização².

¹ (Carvalho & Paladini, 2012)

² (Garvin, 1988)

De acordo com Garvin, existem diversas dimensões da qualidade. Essas dimensões poderiam ser utilizadas como base de análise da qualidade total de um produto ou serviço. Essas dimensões seriam³:

Dimensão	Descrição
Desempenho	O desempenho de um produto é a sua capacidade de responder às solicitações para as quais foi projetado.
Características secundárias	Representa aquelas características que suplementam o funcionamento básico dos produtos. É o "algo a mais" de cada produto
Confiabilidade	É a probabilidade deste não falhar em um período especificado de tempo, sob determinadas condições de operação.
Conformidade	O grau com que um produto atende a padrões preestabelecidos, tendo em relação às dimensões nominais especificadas quanto às características de operação.
Durabilidade	A durabilidade de um produto possui conotações econômicas e tecnológicas. Durabilidade de um bem significa um valor de revenda mais alto, o que é muito atraente do ponto de vista do consumidor. Do ponto de vista tecnológico, significa o quanto é possível utilizar o produto, sua vida útil.
Atendimento (ou capacidade de receber assistência técnica)	Representa a velocidade e a facilidade de reparo.
Estética	Dimensão da qualidade mais subjetiva e está relacionada com o padrão de beleza individual do cliente.
Qualidade percebida	A qualidade percebida - ou induzida - é a influência que o nome do fabricante e a propaganda exercem sobre o cliente, ou seja, a percepção da qualidade que o cliente possui.

³ (Garvin, 1988)

ERAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A evolução da qualidade pode ser classificada em quatro eras⁴: Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico da Qualidade, Era da Garantia da Qualidade e a Era da Gestão da Qualidade Total.

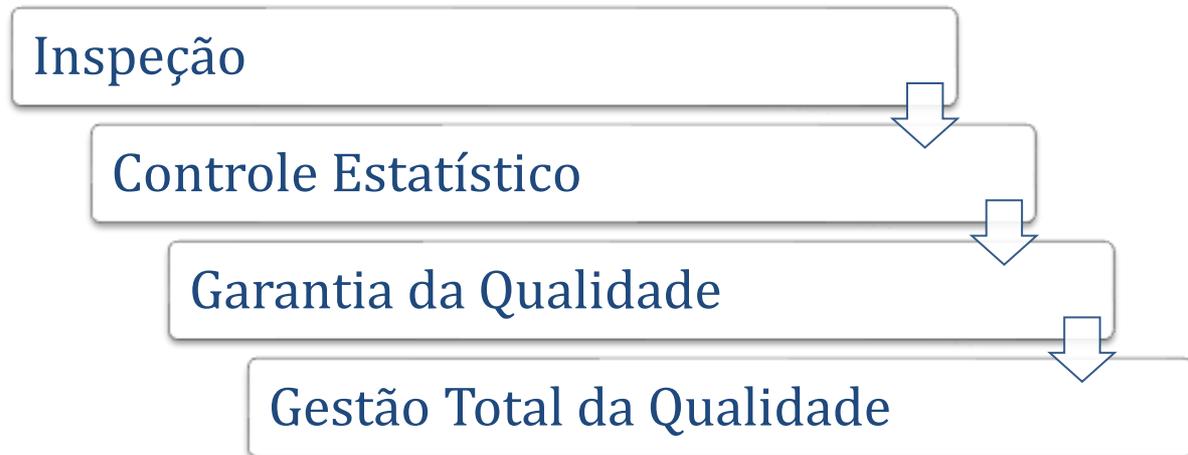


Figura 1 - Eras da Gestão da Qualidade

Era da Inspeção da Qualidade

A gestão da qualidade como conceito começou a ser desenvolvida nos primórdios da industrialização. Com a produção em massa e o crescimento das indústrias, a questão da produtividade e do controle de desperdícios ficou mais evidente para os gestores.

Aquele cenário de oficinas pequenas e artesanais deixou de existir. Em seu lugar, vieram imensas indústrias com máquinas a vapor e milhares de empregados.

Estes empregados nem sempre tinham noção da importância de seu trabalho e como cada tarefa impactava no processo seguinte. A consequência era um grande número de produtos defeituosos e perda de material e esforço.

Para reduzir este desperdício, o controle da qualidade passou a ser realizado. No primeiro momento, a produção era vistoriada somente após o produto estar “pronto”. Ou seja, a qualidade do produto somente era checada após o processo produtivo daquele produto ter sido encerrado.

Não existia, assim, uma preocupação maior com a prevenção. A ideia era evitar que produtos defeituosos fossem entregues aos clientes. Se algum produto não estivesse de acordo com o padrão, a equipe o descartaria.

⁴ (Garvin, 1988)

Era do Controle Estatístico da Qualidade

A inspeção dos itens era muito custosa e não evitava as ocorrências dos defeitos. Com o tempo, as indústrias passaram a enfatizar o controle da qualidade de maneira a tentar analisar as causas dos defeitos.

Nesta fase o uso da estatística foi inserido. O controle censitário (feito um a um) era muito pouco eficiente. A Estatística possibilitou o uso da amostragem e da geração dos limites aceitáveis de defeitos em um processo.

Sempre que um processo produtivo apresentasse um “desvio” dos padrões de defeitos seria objeto de uma análise mais apurada. Este controle estatístico barateou a gestão da qualidade e possibilitou um maior conhecimento dos aspectos que influenciavam mais na qualidade.

Isto facilitou a descoberta dos problemas nos processos produtivos e sua correção. Nesta fase, o foco dos administradores a descoberta e correção dos fatores que geravam problemas nos processos⁵.

Era da Garantia da Qualidade

Na etapa da garantia da qualidade, **o foco passou para a prevenção**. Na mente dos administradores, a preocupação em aprender com os problemas encontrados e planejar suas ações de correção passaram a ocupar um papel central.

Autores como Juran e Deming passaram a enfatizar o planejamento da gestão da qualidade, no treinamento dos membros da organização para lidar com a qualidade, na preocupação com a motivação dos funcionários, na melhoria dos processos de trabalho, na melhora dos instrumentos de controle, dentre outros⁶.

A gestão da qualidade passou a ser vista como um processo sistêmico, global e holístico, englobando todos os fatores do funcionamento de uma instituição⁷.

Dentre os principais conceitos e ferramentas gerados nesta época, temos muitos utilizados até hoje, como: a filosofia “zero defeitos” (“fazer certo desde a primeira vez”), a engenharia da confiabilidade e o cálculo do custo da qualidade.

⁵ (Dale, 1999)

⁶ (Garvin, 1988)

⁷ (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)



Era da Gestão da Qualidade Total

Os novos tempos geraram um aumento das demandas dos clientes e da competição entre as organizações. Esse cenário mais competitivo trouxe novas normas internacionais de qualidade, como a ISO 9000, e as diversas leis de proteção ao consumidor.

Com isso, a qualidade passou a ser uma necessidade. Na era da Gestão da Qualidade Total, o tema da qualidade passou a ser visto pelos gestores como um **fator estratégico** para o sucesso de suas organizações.

A qualidade passou a ser encarada como um aspecto principal para que os desejos e necessidades dos clientes sejam atendidos e a empresa atinja os resultados esperados.

Estes clientes da organização seriam tanto os externos (consumidores dos produtos e serviços da organização), quanto os internos (funcionários e setores internos que dependem de nosso trabalho).

Dentro dessa filosofia, todas as tarefas e atividades da organização devem ser vistas como importantes para que a organização tenha qualidade. Desde o trabalho de limpeza até a manutenção dos equipamentos são importantes.

Dentre os principais valores e elementos da GQT, temos:

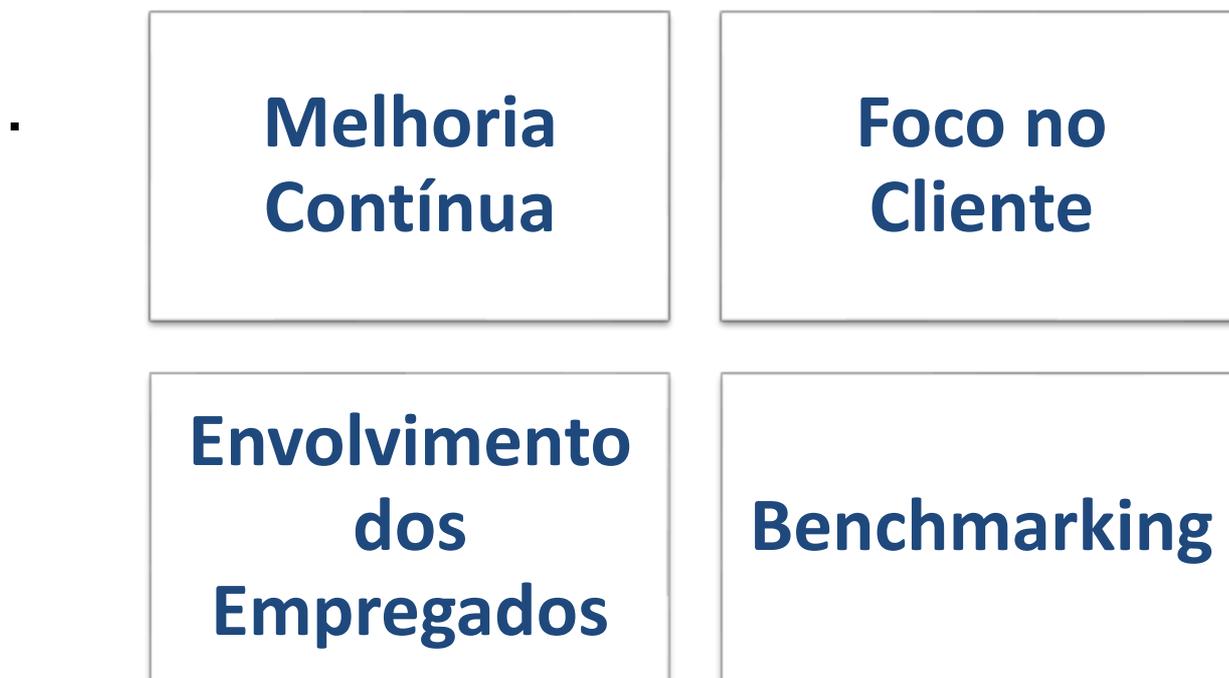


Figura 2 - Principais elementos da GQT. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Assim, a **qualidade de uma empresa é vista como diferencial competitivo pelos clientes e parceiros da mesma**⁸. A gestão da qualidade seria vista como um ponto fundamental na gestão estratégica das empresas.

O gestor deveria, portanto, envolver todas as relações da empresa nessa filosofia de qualidade. Não só o cliente final deve ser enfatizado, mas também os relacionamentos com os empregados e fornecedores.

Fique atento: é necessário que a gestão da qualidade englobe, além do processo produtivo da própria organização, os seus fornecedores e parceiros principais. De nada adianta fazer um trabalho de excelência se seus parceiros não estão no mesmo “ritmo”.

Assim sendo, a empresa passa a ser visualizada como um todo - a qualidade deve estar inserida em todas as suas áreas (e não só no setor de “produção”). Se um só setor não fizer “sua parte”, o cliente poderá não ficar satisfeito.

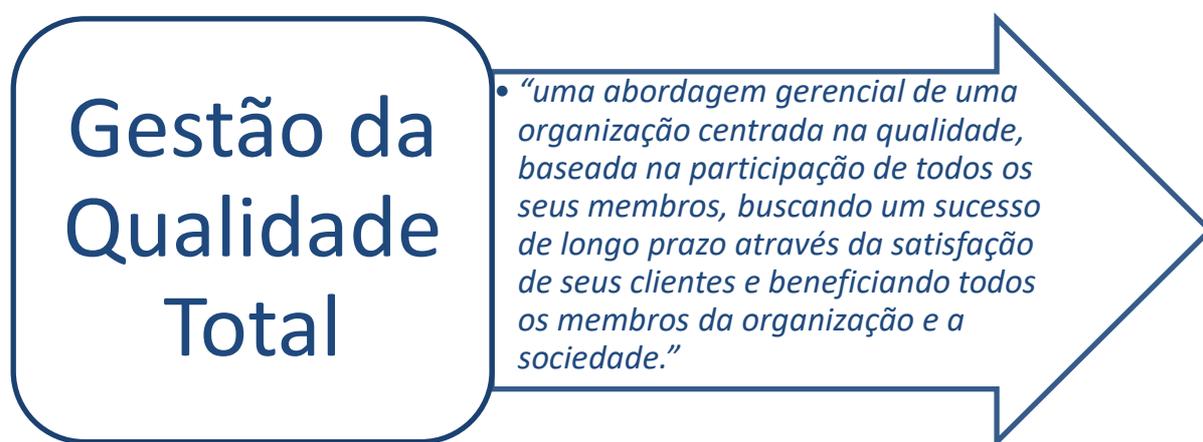


Figura 3 - Definição de Gestão da Qualidade Total. Fonte: (ISO8402) apud (Dale, 1999)

Desta forma, os funcionários do setor financeiro, do setor de segurança, dentre outros setores, devem compreender como suas atividades contribuem para que a organização tenha qualidade e satisfaça seus clientes.

A Gestão da Qualidade Total deve gerar, através da melhoria contínua de seus processos de trabalho, o comprometimento de uma organização com a qualidade⁹.

De acordo com Chiavenato, a melhoria contínua e a qualidade são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade nos produtos e processos, objetivando fazer acréscimos contínuos de valor. Para ele¹⁰, a qualidade total segue um processo composto das seguintes etapas:

Etapa	Descrição
-------	-----------

⁸ (Rennó, 2013)

⁹ (Daft, 2005)

¹⁰ (Chiavenato, 2011)

Escolha de uma área de melhoria	Por exemplo: redução da percentagem de defeitos; no tempo de ciclo de produção; no tempo de parada de máquinas ou do absenteísmo do pessoal.
Definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria	A melhoria contínua e a qualidade total põem forte ênfase no trabalho em equipe. São técnicas participativas para mobilizar as pessoas na derrubada de barreiras à qualidade
Identificação dos benchmarks	Benchmark significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. O benchmark pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente). O benchmark serve como guia de referência.
Análise do método atual	A equipe de melhoria analisa o método atual de trabalho para comparar e verificar como ele pode ser melhorado para alcançar ou ultrapassar o benchmark focalizado. Equipamento, materiais, métodos de trabalho, pessoas, habilidades devem ser considerados nessa análise.
Estudo piloto da melhoria	A equipe desenvolve um esquema piloto para solucionar o problema e melhorar a qualidade e testa a sua relação de custo e benefício.
Implementação das melhorias	A equipe propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação. A melhoria fortalece a competitividade da organização e aumenta a motivação das pessoas envolvidas no processo incremental.



(CESPE – CORREIOS – ANALISTA) As ações de qualidade desenvolvidas com o intuito de assegurar a satisfação dos clientes devem-se limitar aos processos problemáticos das organizações.

Comentários

A gestão da qualidade está baseada na melhoria contínua. Deste modo, mesmo que um processo já esteja “razoável” deve ser continuamente melhorado. Não são apenas os processos problemáticos que devem ser trabalhados.

Gabarito: errada



(CESPE – POLÍCIA FEDERAL – ADMINISTRADOR) Na qualidade total, os parâmetros de qualidade de um produto ou serviço são estabelecidos pelos engenheiros ou gestores envolvidos no processo de produção.

Comentários

Negativo! Quem estabelece os requisitos de qualidade é o cliente, não os engenheiros de qualidade. É o cliente que sabe o que ele realmente necessita, o foco é sempre nas suas necessidades.

Gabarito: errada

(VUNESP – DCTA – ASSISTENTE) A característica da era do controle estatístico da qualidade é indicada pela (pelos)

- (A) observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor.
- (B) produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente.
- (C) produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor.
- (D) observação de produtos e serviços durante o processo produtivo
- (E) produtos e serviços inspecionados com base em amostras.

Comentários

Na Era do Controle Estatístico da Qualidade, o uso da estatística foi inserido. O controle censitário (feito um a um) era muito pouco eficiente. A Estatística possibilitou o uso da amostragem e da geração dos limites aceitáveis de defeitos em um processo. Desta forma, a letra E está correta.

Gabarito: letra E

PRINCIPAIS AUTORES OU “GURUS” DA QUALIDADE

Walter Shewart

Shewart foi um dos pioneiros no estudo da gestão da qualidade e foi também grande inspirador de Deming e Juran, os mais conhecidos “gurus” da qualidade.



Ele é hoje conhecido como o introdutor do controle estatístico da Qualidade. Como engenheiro, ficou também conhecido pelo seu trabalho na companhia *Bell Telephone Industries*. Nessa empresa, em que trabalhou por mais de trinta anos, desenvolveu muitas técnicas de gestão da qualidade.

Dentre os impactos dos seus estudos na gestão qualidade, temos o ciclo PDCA e o gráfico de controle. O segundo iremos conhecer quando chegarmos no tópico das ferramentas da qualidade. Abaixo, vamos conhecer o ciclo PDCA.

Ciclo Deming ou PDCA

Uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas na gestão da qualidade, o ciclo PDCA (ou ciclo de Shewart ou Deming), auxilia o gestor na busca de uma melhoria contínua dos processos de trabalho.

Seu objetivo principal é a simplificação deste processo de melhoria. Como são apenas quatro “passos”, cada funcionário pode visualizar o funcionamento da ferramenta e conseguirá auxiliar na gestão da qualidade das empresas.

Seu criador foi mesmo Shewart. Ele buscou gerar uma ferramenta que possibilitasse aos administradores a identificação dos problemas em um processo.

Estes problemas seriam, então, vistos como uma oportunidade de melhoria e seriam enfocados continuamente pelos membros da organização.

O foco central da ferramenta seria a busca por reduzir a diferença entre os requisitos e desejos dos clientes e o que o processo consegue “entregar”, ou seja, seu desempenho.

Esta ferramenta é chamada de ciclo porque deve ser continuamente refeita, reiniciada, sendo assim um ciclo contínuo de previsão, avaliação e controle corretivo.

A cada “passagem”, os dados do último “ciclo” são utilizados como insumo da próxima passagem. A ferramenta enfatiza a melhoria contínua dos processos e a minimização dos erros e desvios.

As etapas do PDCA são:



De acordo com Junior et Al¹¹,

“o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo.”

Os passos principais da ferramenta podem ser visualizados no gráfico abaixo:

¹¹ (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)

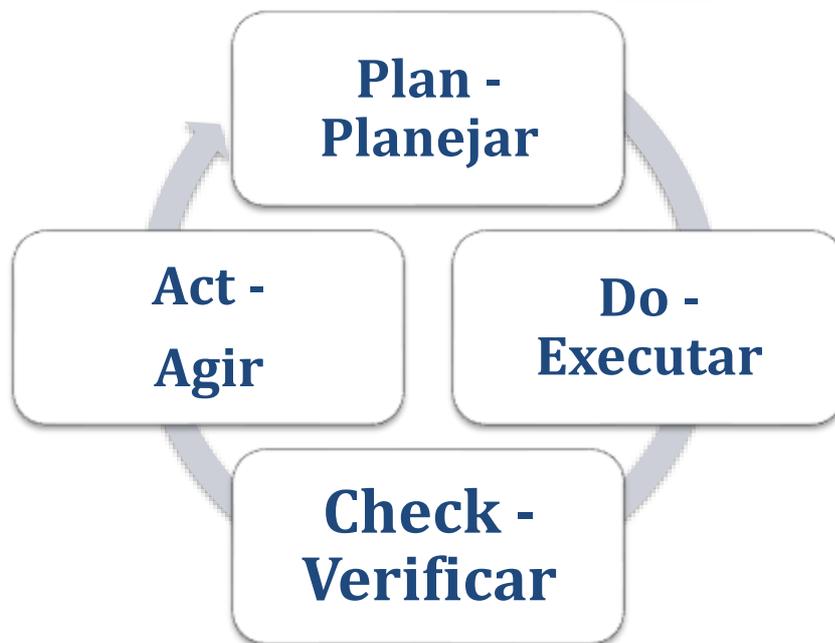


Figura 4 - Passos do ciclo PDCA

Um dos principais objetivos do PDCA é o de aumentar a previsibilidade nos processos organizacionais e, com isso, aumentar a chance de sucesso da empresa. Esta previsibilidade ocorre pela padronização dos processos de sucesso¹².

Deming

Este autor deu uma contribuição imensa para o movimento da gestão da qualidade no Japão nos anos 50 e 60 do século passado, após este país ter sua infraestrutura destruída na Segunda Guerra Mundial¹³.

Ele foi convidado a visitar o país, pois suas empresas estavam com dificuldades para conseguir competir com seus competidores estrangeiros e precisavam utilizar seus recursos do melhor modo possível para ganhar competitividade.

Eles decidiram, assim, investir na gestão da qualidade. Os processos de trabalho seriam enfatizados de modo a entregar o melhor produto ou serviço para os clientes, com menos esforço.

Para Deming, o cliente deve sempre ser o foco da gestão da qualidade. Como os desejos e necessidades dos clientes não ficam estáveis, também os parâmetros de qualidade devem evoluir.

¹² (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)

¹³ (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)

Este autor criou os princípios da qualidade, que são muito cobrados em provas de concurso. De acordo com Deming, existem 14 princípios¹⁴:

1. *Criar uma constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos;*
2. *Adotar a nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação;*
3. *Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade da inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto;*
4. *Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança;*
5. *Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos;*
6. *Fornecer treinamento no local de trabalho;*
7. *Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação;*
8. *Eliminar o medo;*
9. *Quebrar barreiras entre os departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços;*
10. *Eliminar slogans, exortações e metas dirigidas aos empregados;*
11. *Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas;*
12. *Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isto significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números;*
13. *Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal;*
14. *Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.*

¹⁴ (Deming, 1990) apud (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)



Juran

Outro dos grandes nomes da gestão da qualidade, Joseph Juran era romeno, mas viveu radicado nos Estados Unidos. Foi também um dos impulsionadores da revolução da qualidade no Japão no pós guerra.

Seu trabalho influenciou tremendamente a gestão da qualidade. Sua obra mais famosa foi o livro: "Quality Control Handbook", publicado em 1951. Ele foi criador do Instituto Juran e trabalhou muitos anos como professor e consultor nessa área.

Como exemplos dos impactos de seu trabalho na gestão da qualidade, podemos citar a "trilogia da qualidade", além da mudança do enfoque da gestão da qualidade (do plano operacional para o plano estratégico).

A trilogia da qualidade de Juran tem três princípios: planejamento, controle da qualidade e aperfeiçoamento. Abaixo, podemos ver cada um deles:

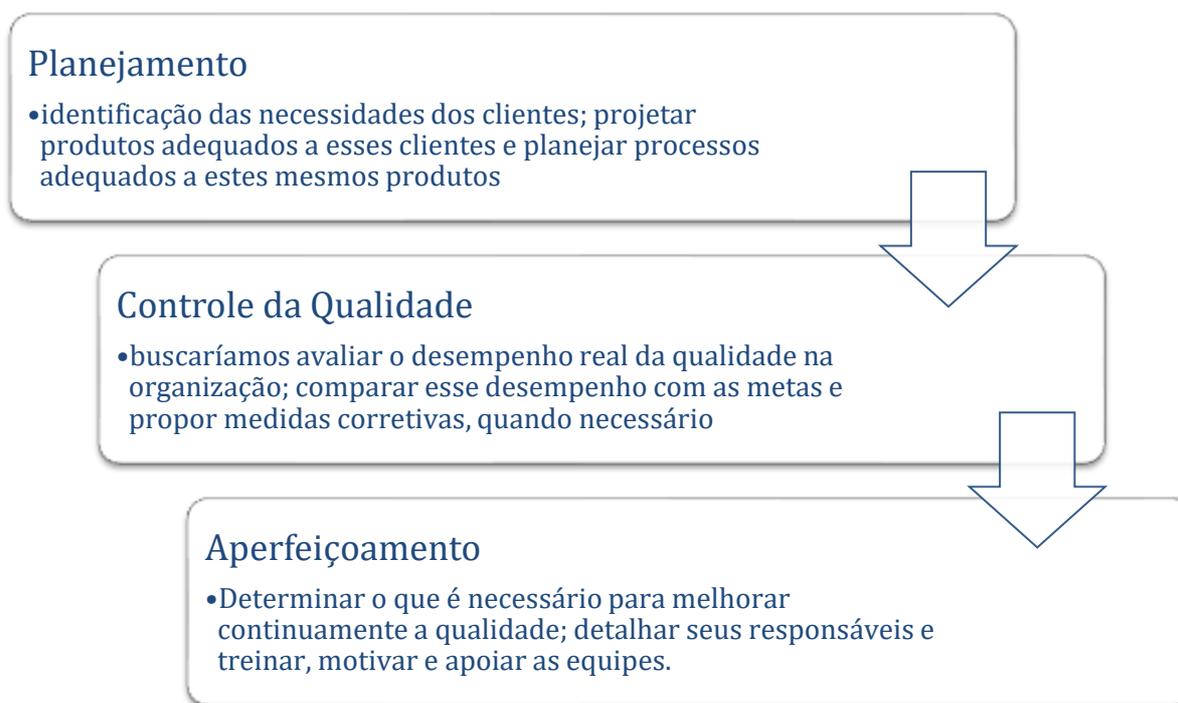


Figura 5 - Trilogia da Qualidade de Juran

Juran classifica também a qualidade nas seguintes categorias:

Qualidade do Projeto	Qualidade de conformidade	Serviço de campo
Pesquisa de mercado	Tecnologia	Pontualidade
Concepção do produto	Potencial humano	Competência
Especificações do projeto	Gerenciamento	Integridade

Feigenbaum

Feigenbaum trabalhou muitos anos na empresa GE e trouxe como contribuição para a gestão da qualidade os conceitos dos custos da qualidade e de que a gestão da qualidade deve ser um esforço sistêmico.

De acordo com ele, a gestão da qualidade deve compreender os custos envolvidos e derivados da produção sem qualidade. Assim, existiriam diversos custos relacionados com a garantia da qualidade e com a falta de qualidade dentro em uma empresa. Os principais custos seriam os seguintes:

Custos da Qualidade
<ul style="list-style-type: none">• Custos da Prevenção• Custos da Avaliação• Custos das falhas internas• Custos das falhas externas

Além disso, ele identificou o problema dos esforços sistêmicos na gestão da qualidade. Para ele, todos os setores devem estar envolvidos na busca pela qualidade, e não apenas alguns.

Sem o envolvimento de todos, a qualidade total nunca seria alcançada e os resultados seriam decepcionantes. Ele também afirmava que a participação e o conhecimento do sistema de qualidade por parte dos gestores da organização deveriam ser enfatizados, pois eram fatores primordiais.

Sem que os principais administradores conheçam este sistema, a busca pela qualidade perderia impulso. A comunicação das ações do sistema de gestão da qualidade aos funcionários seria falha e sua implementação não teria sucesso.

Crosby

Outro dos “gurus da qualidade”, Crosby foi um grande escritor americano que trouxe o conceito de “**defeito zero**”, ou seja, de que não podemos aceitar os “padrões de qualidade”. O objetivo é não ter nenhum defeito.

De acordo com ele¹⁵, para obtermos qualidade não podemos “aceitar” que existam pequenas falhas. Para o autor, devemos buscar o “zero defeito”:

“O propósito da qualidade não é acomodar as coisas erradas, é eliminá-las para evitar tais situações. É exatamente a mesma coisa das falhas de soldagem que encontrei quando trabalhava na Martin. Enquanto mantínhamos um nível aceitável delas, elas existiam, quando se tornaram inaceitáveis, desapareceram.”

Com isso, ele trouxe o conceito de que todos nós devemos “fazer certo desde a primeira vez”. Não seria aceitável produzir bens defeituosos e depois descartá-los. Deveríamos nos preocupar em assegurar que nossos processos de trabalho tenham sempre qualidade.

Ishikawa

Este teórico japonês, Kaoru Ishikawa, foi um discípulo dos gurus norte-americanos. Ele traduziu muitas destas teorias americanas para o contexto e a realidade do Japão.

Além disso, criou suas próprias ferramentas. Como exemplo do impacto do seu trabalho, temos a difusão dos **círculos de controle da qualidade (CQC)**, grupos pequenos de empregados que conduzem o controle da qualidade, identificando problemas no processo de trabalho e democratizando a sua gestão).

Outro impacto importante foi a criação da ferramenta que muitos associam ao seu nome: o diagrama de causa e efeito.



(CESPE – TJ-ES – ANALISTA) Entre os denominados 14 pontos de William Deming, que tiveram influência determinante na escola japonesa da qualidade, inclui-se a implementação da administração por objetivos.

Comentários

Deming era contrário à Administração por Objetivos – APO, e não favorável a esta ferramenta. Ele pregava exatamente a eliminação da APO.

Gabarito: errada

(CESPE – MPE-PI – TÉCNICO) O ciclo de Shewhart ou Deming, clássica ferramenta da escola da qualidade, proporciona ao programa de qualidade uma metodologia de caráter pontual sobre as atividades de planejamento, execução, checagem e correção.

¹⁵ (Crosby, 1990)

Comentários

A questão está tratando do ciclo de Shewart ou, como é mais conhecido, ciclo PDCA. Esta é uma ferramenta clássica mesmo da gestão da qualidade, mas a questão nos trouxe uma pequena “pegadinha”.

O problema está na palavra “pontual”. Quando dizemos que algo tem um caráter pontual, estamos dizendo que deve ser utilizado em um momento específico, de acordo com alguma necessidade determinada.

Mas o ciclo PCDA é uma ferramenta que deve ser utilizada de modo contínuo. Não é uma ferramenta que iremos utilizar “de vez em quando”.

Gabarito: errada

FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Existem diversas ferramentas para a gestão da qualidade. Sete delas são mais utilizadas e muitas bancas de concursos cobram seu conhecimento.

Elas são instrumentos que facilitam o monitoramento e a melhoria dos processos de trabalho. As principais são: diagrama de causa e efeito, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de correlação, fluxograma e gráfico de controle.

Cada ferramenta tem um objetivo e uma função específica na gestão da qualidade, mas são utilizados de modo simultâneo em muitas situações.



Figura 6 - Ferramentas da Qualidade. Adaptado de Mello (2012) apud (Rennó, 2013)

Diagrama de Causa e Efeito

Este diagrama é utilizado quando precisamos estudar as possíveis causas de um problema. Ele é chamado de “causa e efeito” exatamente por isso – nos auxilia a entender essa relação entre as causas e os efeitos.

Para a gestão da qualidade, ele é muito importante para que os envolvidos no problema possam visualizar todos os fatores que podem estar provocando os defeitos.

Vamos imaginar um caso prático? Uma secretaria de trânsito está buscando estudar as causas dos acidentes de trânsito. Muitos aspectos podem gerar acidentes, não é mesmo?

Poderíamos citar, por exemplo, as vias sem conservação, motoristas embriagados, falta de sinalização, falta de policiamento na área como alguns destas possíveis causas.

O diagrama de “causa efeito” (ou Ishikawa, seu criador) possibilita a estruturação e a hierarquização destas possíveis causas. Sabendo quais são as principais causas, podemos atuar para reduzir estas causas, evitando muitos dos seus efeitos, como os defeitos no processo produtivo.

Abaixo, podemos ver um exemplo deste diagrama, com o exemplo citado:

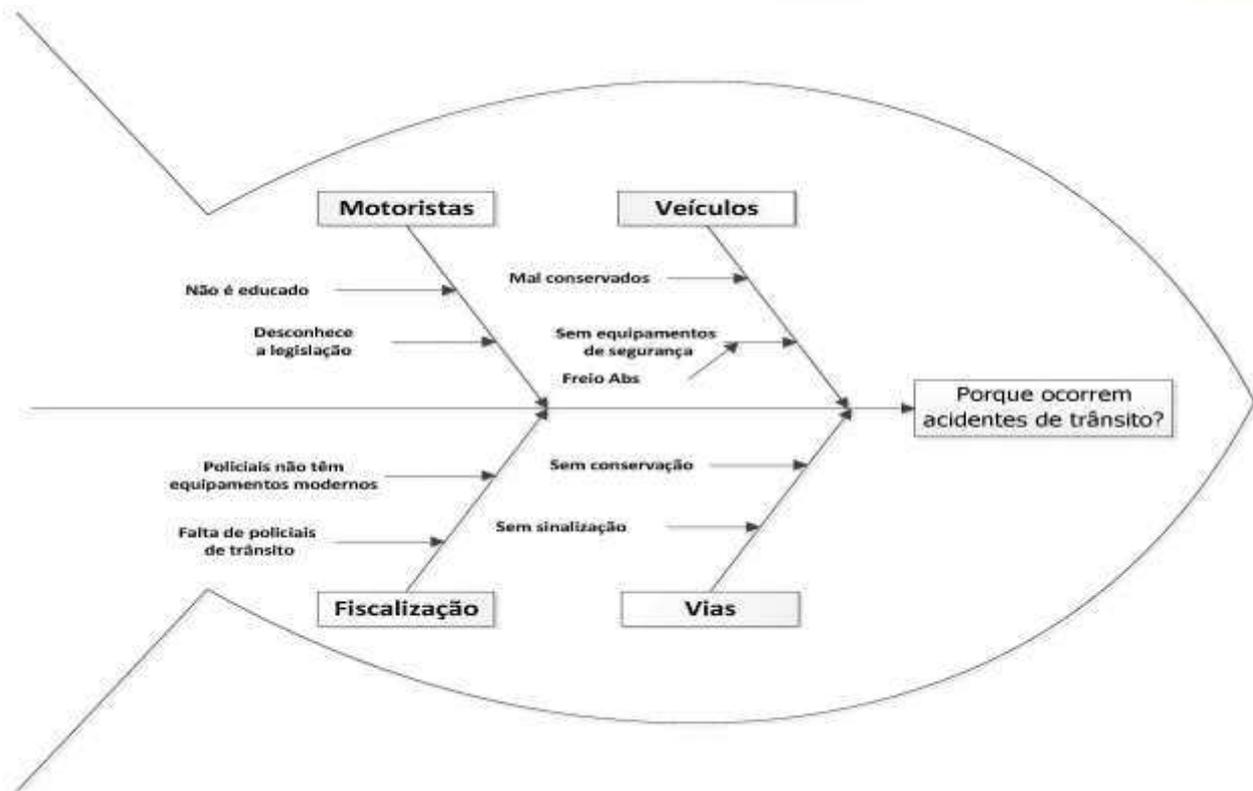


Figura 7 - Gráfico de Ishikawa

Assim sendo, quando utilizamos este diagrama, conseguimos estruturar as causas prováveis de um efeito ou problema.

Folha de Verificação

A folha de verificação (ou checklist) é um instrumento muito simples. Ela nada mais é do que uma relação de “eventos” e a descrição de quantas vezes cada um deles “aconteceu”.

Na sua aplicação prática, um funcionário apenas vai somando quantas vezes cada defeito ocorreu em um formulário ou planilha eletrônica.

Assim, a folha de verificação é uma ferramenta de coleta de dados de uma situação específica, normalmente um processo produtivo. Para entendermos melhor o que está causando os problemas na cadeia produtiva, precisamos saber mais sobre estes fatores.

Portanto, a folha de verificação seria a primeira ferramenta a ser utilizada na Gestão da Qualidade. Os dados coletados por essa ferramenta são depois usados pelas outras ferramentas.

Abaixo, teríamos um exemplo de uma folha de verificação:

Processo:	Fabricação de Móveis
Lote:	20000
Data de Verificação	03/04/2013
Problema	Quantidade
Parafuso solto	9
Tinta Borrada	54
Imperfeição no corte	8

Figura 8 - Exemplo de folha de verificação.

No caso do exemplo acima, teríamos uma boa noção de quais são os defeitos no processo produtivo. A pintura (tinta borrada) foi o problema que mais vezes ocorreu neste processo produtivo.

Uma informação como essa seria posteriormente utilizada para que a equipe procurasse entender o que está gerando estes defeitos no produto e melhorar a qualidade.

Histograma

O gráfico chamado de Histograma nada mais é do que um gráfico de barras, muito conhecido por aqueles que trabalham diariamente com planilhas eletrônicas (como o MS Excel).

Esta ferramenta serve para que o gestor possa facilmente interpretar uma lista de frequência. Quando este administrador receber a folha de verificação, por exemplo, irá transformá-la em um gráfico de barras – o Histograma.

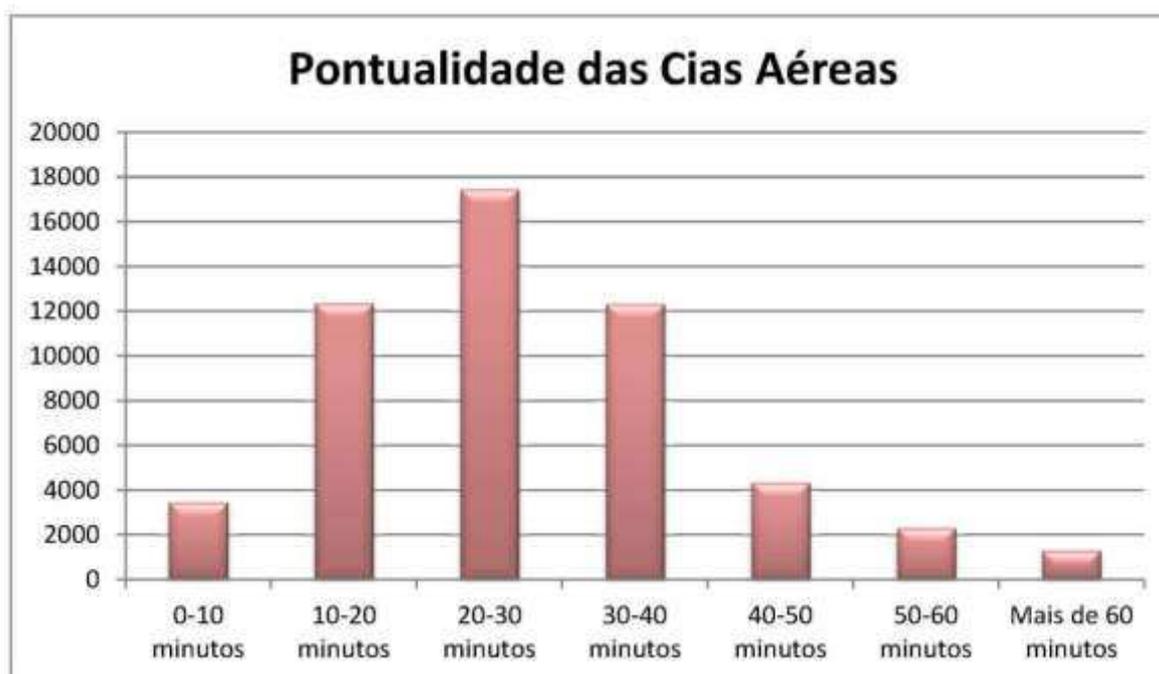


Figura 9 - Exemplo de gráfico histograma

Este gráfico facilita a visualização dos aspectos que devem ser enfatizados na busca da qualidade. Quando a lista de frequência é grande, com muitos itens, o gráfico é uma ferramenta adequada para a análise destes dados de um modo mais rápido.

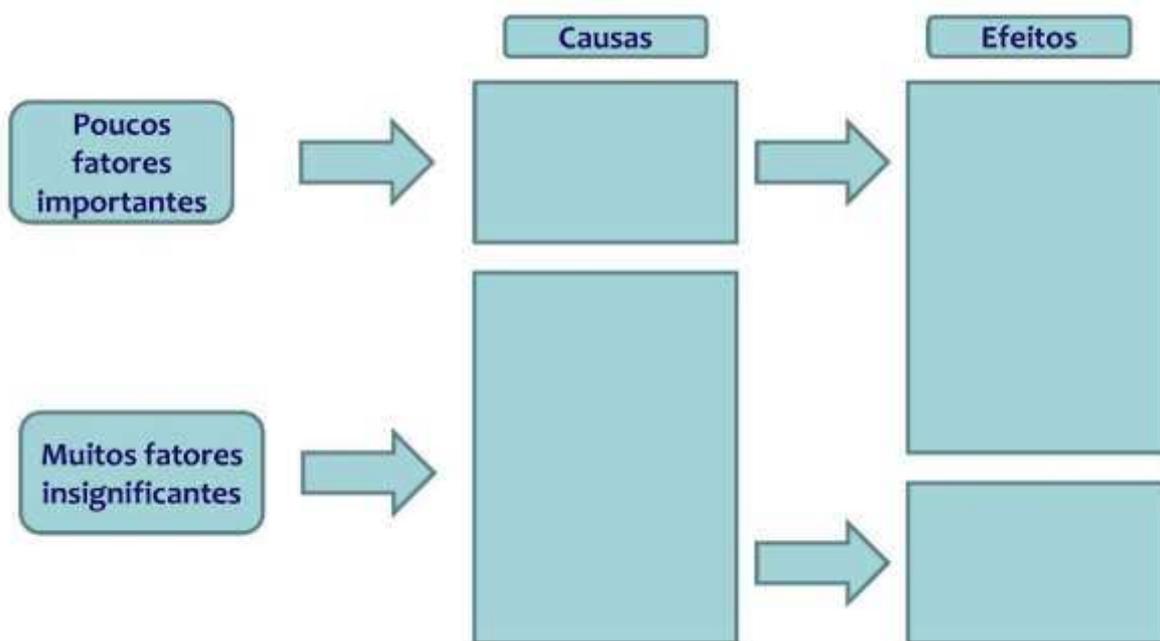
Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto é uma das ferramentas mais utilizadas na tomada de decisão e na gestão da qualidade das organizações. Ele é baseado no princípio de Pareto.

Este princípio foi desenvolvido por Vilfredo Pareto no Século XIX¹⁶, mas é amplamente usado atualmente. Este gráfico é excelente para que os gestores consigam identificar os itens importantes em um determinado problema. Ele também é conhecido como a regra do “80/20”.

Pareto trouxe a noção de que, normalmente, poucos itens ou fatores geram a maioria dos efeitos ou impactos. Para ele, 20% dos fatores gerariam 80% dos efeitos (por isso a regra do “20-80”).

Os demais fatores (80%) seriam relativamente insignificantes, resultando em uma pequena parcela dos resultados.



Na prática, este gráfico nos auxilia a entender quais são os fatores que devem ser priorizados. Dentre os casos práticos, teríamos: a gestão de estoque em uma loja, a taxa de criminalidade de acordo com regiões, a taxa de mortalidade de acordo com o tipo de doenças, dentre diversas outras.

¹⁶ (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)

De acordo com Pareto, o gestor deveria focar seus esforços naqueles poucos itens que geram a maioria dos impactos. Se cerca de vinte ruas concentram 80% dos assaltos, o policiamento destas áreas deve ser reforçado, por exemplo.

O mesmo poderia ser dito da gestão de estoques em uma loja. Se cerca de trinta itens concentram 80% das vendas, eles devem estar bem posicionados na prateleira e não podem faltar.

No caso da saúde, as principais doenças (que geram a maior parte das mortalidades) poderiam ser enfatizadas. A maior parte dos recursos de pesquisa deveriam ser alocadas no estudo destas doenças, por exemplo.

Um gráfico de Pareto se assemelha ao exemplo abaixo:

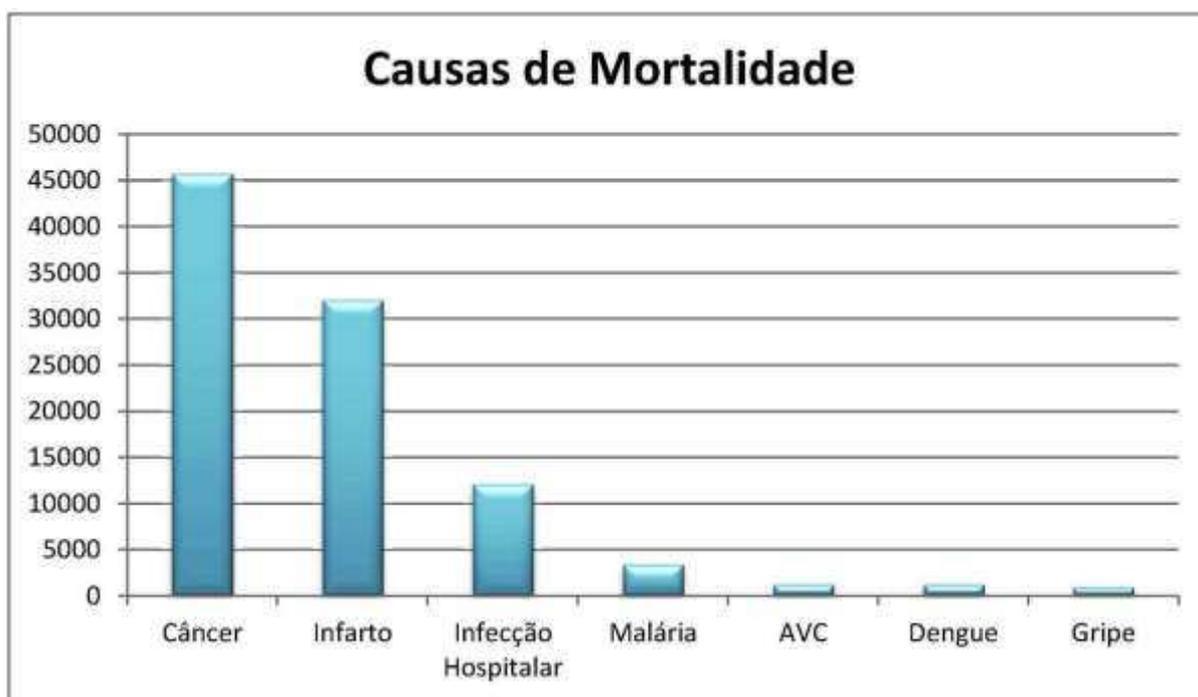


Figura 10 - Gráfico de Pareto

Diagrama de Correlação ou Dispersão

Esta ferramenta possibilita a correlação entre fatores diferentes. Ou seja, ela auxilia um gestor na análise do efeito em um fator quando o outro fator é alterado.

Deste modo, o gráfico nos deixa ver como a alteração em um aspecto do problema afeta o outro. Na prática, esta ferramenta serve para que possamos saber quais são os fatores que devem ser melhorados em um processo ou problema público.

Como exemplos, teríamos a análise de quais fatores geram uma melhora na mortalidade infantil em uma cidade, quais os fatores geram a redução nos defeitos de uma linha de montagem, quais são os métodos de ensino que melhoram (ou não) os resultados dos alunos, dentre outros.

Assim, este gráfico demonstraria se existe ou não uma correlação entre os fatores. Se os pontos ficarem muito “espalhados”, não existiria uma correlação forte. O contrário indicaria que esta correlação existe. Abaixo, temos um exemplo deste tipo de gráfico.

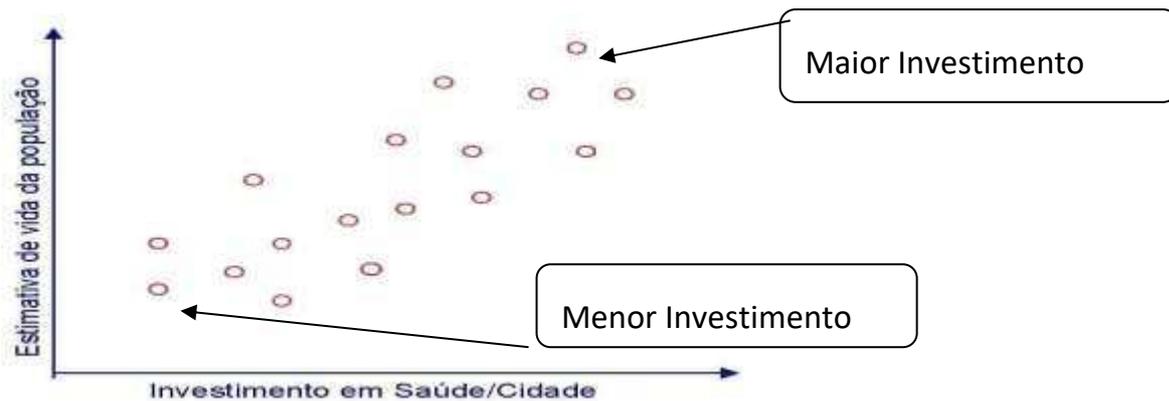


Figura 11 - Gráfico de dispersão. Fonte: (Rennó, 2013)

Fluxograma

Como a gestão da qualidade está focada na melhoria e padronização dos processos de trabalho, uma das ferramentas mais utilizadas é exatamente o fluxograma.

Esta ferramenta possibilita o mapeamento e redesenho dos processos, de um modo fácil e simples. Além disso, um processo “mapeado” facilita a análise de seus passos e dos seus “gargalos”.

Através da utilização de diversos símbolos padronizados, chamados de notações, conseguimos descrever todas as etapas e decisões envolvidas em um processo. Com isso, podemos propor melhorias e mudanças.

Abaixo podemos ver um exemplo de fluxograma:

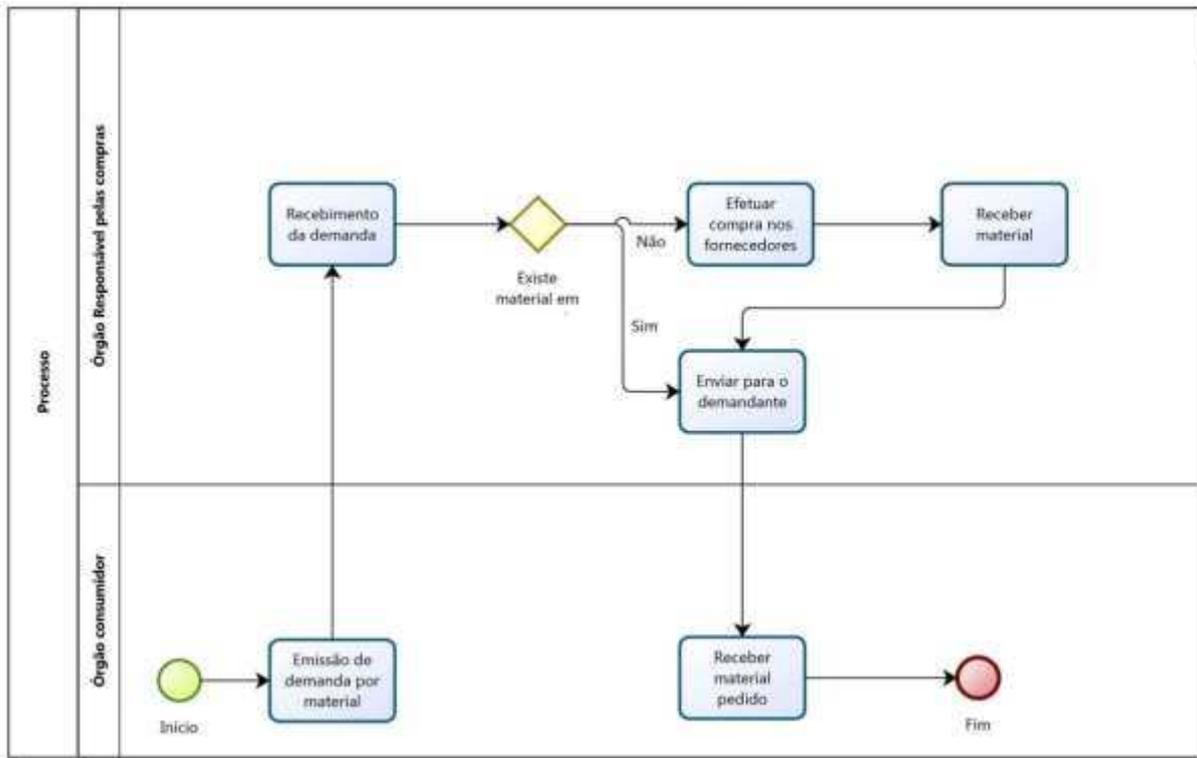


Figura 12 - Exemplo de Fluxograma

Gráfico de Controle

Quando um gestor trabalha com “padrões de qualidade”, costuma utilizar esta ferramenta. O gráfico de controle é utilizado para que possamos analisar a variabilidade de um processo.

O primeiro passo é definir quais seriam os limites mínimos e máximos esperados de um processo. Sempre que o resultado sair daquela faixa de resultados esperados, teríamos que analisar porque isso aconteceu.

Podemos ver um exemplo desta ferramenta abaixo:



Figura 13 - Gráfico de Controle. Fonte: (Rennó, 2013)

Neste exemplo, os meses de fevereiro e setembro teriam apresentado resultados “fora” do padrão e deveriam ser estudados mais a fundo.

Assim sendo, o gráfico de controle facilita a identificação de algum fator que esteja impactando o processo de produção, por exemplo. Sempre que os resultados valores estiverem dentro da faixa esperada, poderíamos considerar que o processo está “sob controle”.



(CESPE – EMBASA / ADMINISTRAÇÃO) O diagrama espinha de peixe, ou diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta da escola da qualidade que mapeia a correlação entre causas e efeitos de um processo.

Comentários

Questão Perfeita. O objetivo desta ferramenta é exatamente o de mapear as relações entre causas e efeitos de um processo de trabalho, para que possamos atuar no sentido de remover estas causas.

Gabarito: correta

(CESPE – MPE-PI – TÉCNICO) O diagrama de Ishikawa, o princípio de Pareto e os modelos estatísticos são instrumentos de gestão utilizados pelo departamento de qualidade, que deve ser o responsável único pelos programas de qualidade da organização.

Comentários

A questão começou “bonitinha”, mas no final inseriu uma informação incorreta. Realmente, estas ferramentas citadas são instrumentos utilizados na gestão da qualidade, mas o departamento de qualidade não é o único responsável pela qualidade.

De acordo com a gestão total da qualidade, todos os membros da empresa devem ser responsáveis pela qualidade, não só os profissionais diretamente envolvidos com o processo produtivo ou algum departamento de qualidade.

Gabarito: errada

PROGRAMA 5S

O programa 5S é baseado fortemente na cultura japonesa e focado na **ordem e na limpeza no ambiente de trabalho**. Para os japoneses, um ambiente limpo e organizado ajuda na gestão e na promoção da qualidade.

O programa é aparentemente simples, mas demanda uma grande mudança de mentalidade nos membros da organização¹⁷. O conceito ou programa 5S é visto como uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, por meio da introdução de mudanças no ambiente de trabalho.

Seu nome é baseado nas iniciais das palavras **seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke**.

A primeira palavra, **Seiri**, significa **organização**. Mas não somente no sentido popular que conhecemos – de organizar o que está “bagunçado”. O conceito vai mais além, de dar um destino ao que não nos traz mais utilidade, de descartar o que é desnecessário, de **priorizar o que é mais importante**, de só manter em estoque o que realmente será necessário.

Já a palavra **Seiton** normalmente é traduzida como **arrumação**. Neste passo, devemos manter as coisas nos seus devidos lugares, para que sempre saibamos onde podemos encontrar cada papel ou ferramenta.

Este senso está associado também com a facilidade de acesso aos itens importantes, com a fácil localização de todos os elementos importantes para o trabalho.

No caso do termo **Seiso**, o passo significa **a limpeza do ambiente de trabalho**. Ninguém gosta de trabalhar em um lugar sujo e malcuidado, não é mesmo? Os japoneses acreditam que um local limpo e aseado gera um melhor relacionamento das pessoas com seu ambiente de trabalho e impacta positivamente na qualidade e na produtividade.

Por isso, devemos manter as ferramentas e máquinas limpas, além de produzir menos resíduos e detritos no trabalho, para que não seja necessário tanto trabalho para limpar o ambiente.

¹⁷ (Mello, 2011)

O próximo termo, **Seiketsu**, está também relacionado com os anteriores e significa **higiene**. Aqui não falamos somente da higiene pessoal e da limpeza do ambiente, mas **também da eliminação de tudo que possa significar risco para a saúde**¹⁸.

Assim, envolve uma boa sinalização dos riscos do ambiente, da redução dos diversos ruídos no ambiente, a devida utilização dos aparelhos de segurança, dentre outros fatores.

Finalmente, o termo **Shitsuke** significa **disciplina para manter a execução dos passos anteriores e manter o ambiente saudável**. De nada adianta fazer estes passos durante uma semana e depois “relaxar” e voltar a fazer as coisas como antigamente.

Sem disciplina, nenhum programa de qualidade pode funcionar. Deste modo, o programa 5S, apesar de sua simplicidade, demanda um grande esforço para mudar a cultura organizacional em prol de um ambiente de trabalho mais limpo, seguro e agradável para todos – o que deve impactar positivamente na saúde e produtividade dos trabalhadores.

Abaixo podemos ver os cinco passos do programa 5S:



Figura 14 - Programa 5S



¹⁸ (Mello, 2011)

(CETRO – AMAZUL – TECNÓLOGO) Considerando o 5s como ferramenta de qualidade, assinale a alternativa que apresenta o s que corresponde ao senso de limpeza e que permite monitorar elementos que, se estiverem sujos, indicam não conformidade.

- (A) seiri.
- (B) seiton.
- (C) seiso.
- (D) seiketsu.
- (E) shitsuke.

Comentários

Questão bem “decoreba” da banca. Como vimos, o “S” que representa a limpeza é o “seiso”.

Gabarito: letra C

SIX SIGMA

O programa Six Sigma (ou Seis Sigma) foi desenvolvido pela empresa Motorola nos anos 80 do século passado. Após esta empresa, muitas outras adotaram o programa pela sua capacidade de reduzir custos, aumentar a qualidade e atingir resultados significativos.

Basicamente, o objetivo direto do programa é a redução da variabilidade dos processos de trabalho, de modo que estes atinjam uma redução significativa dos seus defeitos.

A palavra Seis Sigma indica um objetivo principal do programa, que é o de atingir um nível de defeitos de 3,4 peças por milhão, ou seja, quase zero defeito¹⁹. Quanto maior o número de “sigmas”, menor o número de problemas no processo. O programa busca gerar um processo com um percentual de **99,9997% de sucesso**²⁰.

A implantação do Six Sigma envolve uma série de projetos de melhoria que utiliza uma técnica chamada DMAIC (que deriva das palavras inglesas: *define, measure, analyze, improve e control*). Esta é uma técnica muito semelhante ao PDCA que já vimos acima. De acordo com Carvalho e Paladini²¹,

“Diversas ferramentas são utilizadas de maneira integrada às fases do DMAIC, constituindo um método sistemático, disciplinado, baseado em dados e no uso de ferramentas estatísticas para se atingir os resultados almejados pela organização.”

¹⁹ (Mello, 2011)

²⁰ (Carvalho & Paladini, 2012)

²¹ (Carvalho & Paladini, 2012)



Naturalmente, as fases do DMAIC podem demandar ferramentas estatísticas e de análise diferentes, de acordo com a situação e especificidades dos processos de trabalho a serem melhorados. Basicamente, todas as ferramentas da gestão da qualidade podem ser utilizadas no DMAIC, como o diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, Gráfico de Controle, dentre outros.

Abaixo vocês podem ver os principais passos do DMAIC:

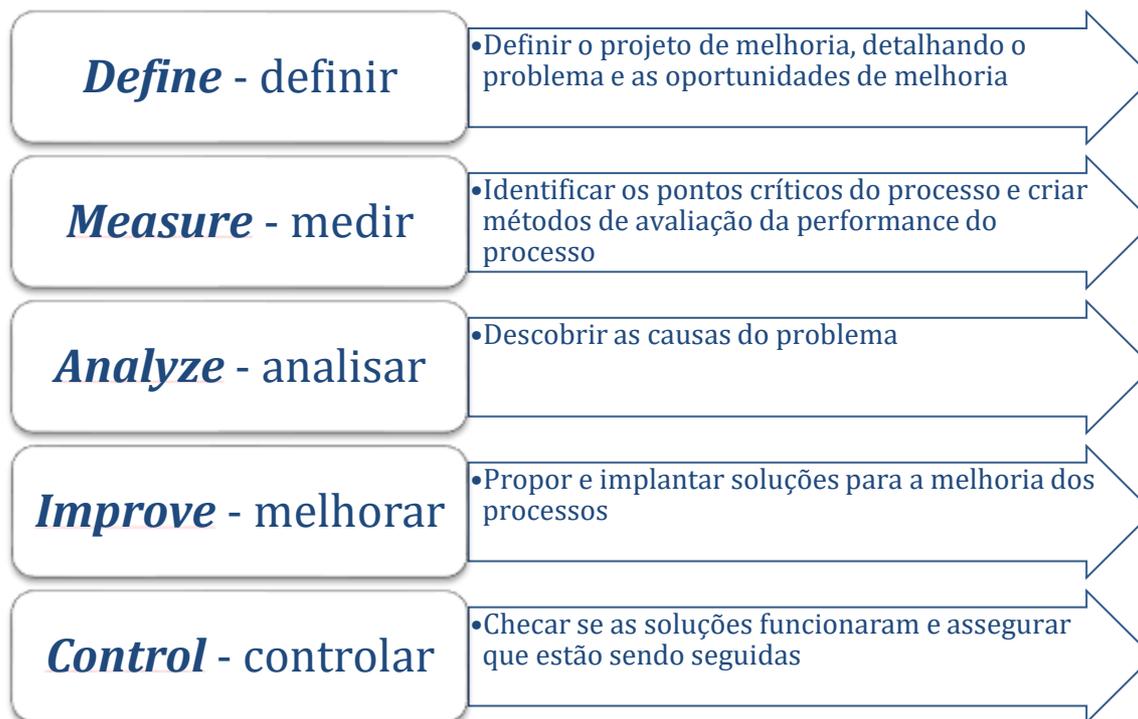


Figura 15 – DMAIC. Baseado em: (Mello, 2011)

As equipes de trabalho que serão responsáveis pelo programa são formadas por diversos níveis “hierárquicos” de acordo com a experiência e com os conhecimentos do programa. Os principais níveis são²²: Sponsors, Champions, Master Black Belts, Black Belts, Green Belts e White Belts.

²² (Mello, 2011)



Figura 16 - Níveis do Six Sigma

Esta hierarquia de responsabilidades ou de papéis define a participação de cada membro no programa, mas mesmo os que não estão diretamente envolvidos no Six Sigma devem participar da busca pela qualidade, pois esta deve envolver todos os membros da organização.



(UFF – UFF / ADMINISTRADOR) O método de melhoria contínua da qualidade que visa à redução das variabilidades é denominado:

- a) kaizen;
- b) 5 "S";
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) reengenharia;
- e) seis sigma.

Comentários

A questão trata do programa Six Sigma (ou Seis Sigma), que foi desenvolvido pela empresa Motorola nos anos 80 do século passado.

Basicamente, o objetivo direto do programa é a redução da variabilidade dos processos de trabalho, de modo que estes atinjam uma redução significativa dos seus defeitos.

Gabarito: letra E

KAIZEN

O conceito de Kaizen está muito ligado ao conceito de qualidade. **Kaizen** em japonês seria traduzido como “melhoramento” ou “mudança para melhor”. **É uma busca do aprimoramento contínuo, incremental, de todos os integrantes de uma organização.** Este aprimoramento não se limita ao âmbito da produção, mas constitui uma forma de vida e comportamento, dentro e fora da organização²³.

Os japoneses pensam a qualidade como um trabalho de todos, portanto o **controle da qualidade é descentralizado**, e impacta não só a qualidade dos produtos e seu custo. Desta forma, tanto os trabalhadores envolvidos na linha de produção quanto os trabalhadores que atuam em áreas administrativas e os chefes devem estar envolvidos no processo.

Desta forma, o trabalho de um operário em uma prensa seria tão importante quanto o de um servente que limpa o chão ou o de um contador que organiza as finanças da empresa. Tudo deve ser feito com total zelo e qualidade. Portanto, **todos os níveis hierárquicos devem estar envolvidos.**

Assim sendo, um dos aspectos importantes que devemos observar é o aspecto humano do Kaizen. Nas sociedades ocidentais, a qualidade é muitas vezes vista como relacionada às técnicas e máquinas envolvidas na produção de um produto ou serviço.

Entretanto, para os japoneses a qualidade é fazer algo melhor todos os dias, ou seja, a cada dia todos os empregados devem buscar fazer algo melhor. Isso abrange desde as técnicas de produção como a maneira de se fazer uma atividade.

De acordo com Lima, o Kaizen é uma diretriz cultural que permeia todos os métodos de produção orientais²⁴:

“O Kaizen é, portanto, uma diretriz cultural, um valor que determina o esforço de aprimoramento contínuo. O que nos remete à busca da perfeição, nunca atingida, mas sempre desejada.”

É um processo constante, efetuado por todos na empresa, que busca aumentar a produtividade, diminuir o desperdício, o stress e reduzir os acidentes de trabalho. Para os japoneses, a palavra Kaizen é um conceito “guarda-chuva”²⁵, pois engloba diversos conceitos de qualidade conhecidos, como: controle total da qualidade, Kanban, zero defeitos, etc.

²³ (Lima, 2005)

²⁴ (Lima, 2005)

²⁵ (Lima, 2005)





(UFF – UFF / ADMINISTRADOR) O método de melhoria contínua da qualidade que visa à redução das variabilidades é denominado:

- a) kaizen;
- b) 5 "S";
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) reengenharia;
- e) seis sigma.

Comentários

A questão trata do programa Six Sigma (ou Seis Sigma), que foi desenvolvido pela empresa Motorola nos anos 80 do século passado.

Basicamente, o objetivo direto do programa é a redução da variabilidade dos processos de trabalho, de modo que estes atinjam uma redução significativa dos seus defeitos.

Gabarito: letra E

(FCC – TCE/SP – AUDITOR) O conceito japonês Kaizen é a base filosófica para diversas técnicas atuais de qualidade na administração contemporânea. Sintetiza corretamente os princípios do Kaizen:

- (A) Preocupação contínua com a elaboração de padrões de excelência para medir produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes.
- (B) Preocupação constante com a atribuição de mais poder e autonomia aos trabalhadores, visando partilhar responsabilidades com relação à produtividade da empresa.
- (C) Abordagem sistêmica do processo de aprendizagem voltada ao aperfeiçoamento contínuo da inovação dentro da empresa.
- (D) Preocupação contínua com o aperfeiçoamento tanto de produtos e serviços como dos procedimentos e hábitos de executivos e trabalhadores na empresa.
- (E) Foco no cliente, suas necessidades e preferências, e a preocupação sistemática com a redução dos desperdícios e a agregação de valor aos produtos e serviços.

Comentários

A primeira frase está incorreta, pois a preocupação, no Kaizen, não é com padrões de excelência, mas em fazer sempre o melhor possível. Quando temos padrões aceitáveis podemos nos acomodar a cumprir somente a “meta”, não é verdade?

A segunda frase também está incorreta, pois a atribuição de mais poder aos trabalhadores e responsabilidade não sintetiza corretamente o conceito do Kaizen, que é muito mais abrangente.

A terceira frase também está incorreta, pois o Kaizen é mais abrangente do que o processo de aprendizagem contínuo da inovação. Já a letra D está correta, pois é uma definição correta do Kaizen. Desta forma, a letra E está incorreta, pois não abrange o aspecto humano, a filosofia de vida que é o Kaizen.

Gabarito: letra D

BENCHMARKING

O Benchmarking é um processo importante para que a empresa possa identificar alguma atividade ou processo que outra organização esteja executando de uma maneira mais eficiente e adaptar esta eventual melhor prática para sua própria empresa.

Atualmente, o Benchmarking é uma ferramenta muito utilizada e bem simples de ser compreendida. A Xerox Corporation é reconhecida como a pioneira no seu uso sistemático, mas seu conceito é muito antigo²⁶.

O Benchmarking é uma procura por empresas ou organizações (sejam competidores ou não) que tenham práticas superiores, em busca de um desempenho melhor da empresa²⁷. Ou seja, é uma análise dos processos alheios e depois uma adaptação destes processos na própria empresa.

Vamos imaginar que você queira melhorar a entrega a domicílio de sua drogaria. Uma das formas é analisar quem em seu bairro está conseguindo entregar seus produtos mais rapidamente e tentar “copiar” seus métodos, não é mesmo?

O que esta outra empresa tem de diferente? Será que o empregado que atende ao telefone passa mais rápido o recado? Será que seu “motoboy” está com uma moto mais rápida?

Desta forma, ao analisarmos os mesmos processos de trabalho de outra empresa poderíamos identificar qual área de nossa empresa estaria sendo ineficiente, nos possibilitando saber o que mudar para alcançar um resultado melhor.

No caso acima, não seria interessante analisar somente drogarias, pois pode ser que a empresa mais eficiente em entregas seja uma pizzaria ou um restaurante de massas, por exemplo. Além disso, muitas vezes um concorrente não vai achar muito interessante ver você tentando “copiar” seus processos de trabalho, não é mesmo?

²⁶ (Sobral & Peci, 2008)

²⁷ (Daft, 2005)



Portanto o Benchmarking muitas vezes é feito com empresas de setores diferentes, ok? Contanto que o processo a ser analisado seja compatível (no caso, entrega de produtos a domicílio) isso pode ser feito tranquilamente.

Entretanto, cabe lembrar aqui que a análise deve recair sobre os **processos críticos da empresa**, ou seja, aqueles que trarão efetivamente um resultado superior, pois afetam a produtividade e qualidade dos produtos.

O Benchmarking também pode ser feito internamente, entre setores diferentes da mesma empresa, ou divisões de produtos distintos.

O Benchmarking também **pode ser utilizado por empresas grandes, médias ou pequenas**, por entidades governamentais, entidades sem fins lucrativos, etc. Se uma empresa do Japão consegue identificar um concorrente na Malásia que está conseguindo atingir um resultado interessante através de um processo de trabalho diferente, o Benchmarking pode ser utilizado!

Lembre bem então: O Benchmarking pode ser utilizado por qualquer tipo de organização, de qualquer tamanho, em qualquer setor econômico, de qualquer local do mundo! Ficou fácil, não é mesmo?

Portanto, o **Benchmarking é uma ferramenta que possibilita conhecer melhor os processos internos e compará-los com os melhores do mercado, para que possamos adaptar esses processos alheios aos nossos próprios processos**²⁸.

O Benchmarking pode ser classificado em três categorias²⁹:

- **Benchmarking interno** – Análise e comparação dos processos e atividades de órgãos ou filiais diferentes. É comum que empresas grandes tenham setores que executam tarefas e atividades semelhantes. Por exemplo: comparação entre o tempo de entrega da filial de São Paulo e o da filial de Brasília.
- **Benchmarking competitivo** – Análise e comparação do desempenho de empresas que atuam no mesmo segmento, sejam concorrentes diretas ou não. Desta forma, busca-se igualar ou melhorar o desempenho de um concorrente. Poderia ser o caso de uma montadora de automóveis analisando o processo de pintura de um concorrente.
- **Benchmarking genérico** – Análise e comparação de processos de qualquer organização independentemente de ser do mesmo ramo ou não, de ser concorrente ou não. Desta forma, um supermercado poderia copiar o processo de entrega de uma drogaria, por exemplo.

²⁸ (Sobral & Peci, 2008)

²⁹ (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)





(FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO) Denomina-se a procura das melhores práticas por parte das empresas, que conduzem ao desempenho superior, por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante, denomina-se:

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) PDCA.
- (B) Benchmarking.
- (C) Gestão pela qualidade total.
- (D) Replacement.
- (E) Outsourcing.

Comentários

A questão trata do conceito do Benchmarking. O Benchmarking é uma procura por empresas ou organizações (sejam competidores ou não) que tenham práticas superiores, em busca de um desempenho melhor da empresa³⁰. Ou seja, é uma análise dos processos alheios e depois uma adaptação destes processos na própria empresa.

Gabarito: letra B

GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

O **gerenciamento pelas diretrizes** – GPD - foi desenvolvido inicialmente por japoneses. Neste país, é chamado de “*Hoshin Kanri*”. É uma ferramenta que busca alcançar a visão estratégica da empresa através da gestão total da qualidade e do desdobramento destas estratégias (as diretrizes) por todos os níveis da organização.

Basicamente, é um instrumento que tem como ponto de partida o planejamento de longo prazo da instituição. Com a visão de futuro e os objetivos estratégicos e diretrizes definidos, a empresa irá desdobrar estes objetivos em metas a serem executadas.

Este gerenciamento será implementado com o auxílio do ciclo PDCA, sendo assim um processo contínuo de execução e controle. Por meio do PDCA são definidas as metas, as ações para alcançá-

³⁰ (Daft, 2005)



las e o estabelecimento das ações corretivas, que serão utilizadas quando as metas não forem atingidas.

O foco das ações é o cliente e a obtenção da qualidade é uma preocupação central. De acordo com Campos³¹,

“Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema administrativo que visa garantir a sobrevivência da empresa à competição através da visão estratégica estabelecida com base na análise do sistema empresa-ambiente e nas crenças e valores da empresa e através do direcionamento da prática do controle da qualidade por todas as pessoas da empresa segundo aquela visão estratégica”.

O gerenciamento pelas diretrizes começa, então, na cúpula da empresa, mas é disseminado por toda a organização com o desdobramento das metas. Assim, **todos os membros são envolvidos no processo de gerenciamento.**

Esse desdobramento nada mais é do que “quebrar” um objetivo estratégico em pequenas “partes”, ou objetivos “menores”, de acordo com o nível de cada funcionário envolvido ou a área que ele está trabalhando.

O gerenciamento pelas diretrizes é constituído de dois sistemas³²:

“Gerenciamento Funcional: cuida da manutenção e melhoria contínua da rotina diária. É a prática do controle da qualidade;

Gerenciamento Interfuncional: cuida da solução dos problemas prioritários da alta administração.”

Assim sendo, a GPD pode ser dividida em dois tipos de gerenciamento: um mais voltado para a operação interna e os processos de trabalho e o outro focado no gerenciamento das diretrizes estratégicas, tidas como fundamentais para que a empresa alcance sua visão estratégica.

Desta maneira, o gerenciamento pelas diretrizes busca direcionar a prática das atividades de controle da qualidade de todas as pessoas da organização segundo uma visão estratégica estabelecida pela cúpula da empresa³³.

PROCESSOS E CERTIFICAÇÃO ISO 9000:2000

As ISO 9000 são normas internacionais que estabelecem requisitos para sistemas de qualidade. Este nome (ISO) é derivado do próprio nome da instituição que criou as normas (em inglês: *International Organization for Standardization*).

A gestão por processos está muito relacionada com a gestão da qualidade, pois a gestão dos processos de trabalho é fundamental para que uma organização mantenha seus clientes satisfeitos.

³¹ (Campos, 1992) (Gimenes & Rocha, 2002)

³² (Gimenes & Rocha, 2002)

³³ (Campos, 1992) apud (Turrioni & Neto, 1995)



Essa organização foi criada em 1947 e conta com mais de 130 países membros. Aqui no Brasil, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

Segundo a ISO 9000³⁴, gestão da qualidade é conjunto de

“Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”

De acordo com a ABNT, os oito princípios de gestão da qualidade que devem ser seguidos pelos gestores para melhorar o desempenho são³⁵:



Figura 17 - Princípios da Gestão da Qualidade

Vejam que a gestão por processos é um dos princípios da gestão da qualidade. A ISO 9000:2000, existe um foco ainda maior na gestão por processos. Os itens mais importantes são³⁶:

- Satisfação do cliente;
- Melhoria contínua;
- Processos.

³⁴ (ABNT, 2000) apud (Valls, 2004)

³⁵ (ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000)

³⁶ (Zacharias, 2001) apud (Valls, 2004)

Assim sendo, o enfoque ou abordagem de processos engloba uma visão da organização baseada em seus processos, e não em seus departamentos – a visão tradicional da gestão.

Esta gestão tradicional causa uma dificuldade na coordenação entre os vários setores envolvidos em um processo de trabalho. Cada área busca apenas seus objetivos internos e perde o foco nas necessidades dos clientes.

A dificuldade na comunicação e na harmonização dos esforços gera desperdícios e perda de competitividade, além da insatisfação dos clientes.

Na abordagem de processos, os profissionais envolvidos em um processo devem trabalhar juntos e conhecer as demandas e problemas de cada área.

Esta seria uma **visão horizontal da instituição**, que olha para seus fluxos de trabalho e não apenas para as “caixinhas” ou departamentos.

As normas ISO 9000 buscam, através de uma maior padronização dos processos, uma previsibilidade no fornecimento de bens e serviços, a redução dos custos de operação e dos riscos envolvidos no negócio.

Agora, **a adoção destas normas não garante nenhum produto com qualidade**. Prestem atenção nisso! Em provas, é muito recorrente que as bancas afirmem algo como: *a observância das normas ISO 9000 “garantem” um produto de qualidade*.

Estas normas ISO 9000 não são suficientes, por si só, para que uma empresa garanta a qualidade de seus produtos. **São requisitos necessários, mas não suficientes!**

Além disso, estas normas não são limitadas ao setor privado! Podem e devem ser utilizadas no setor público, bem como em diversos tipos de empresas (como indústria, serviços, comércio etc.), bem como podem ser utilizadas por organizações de tamanhos variados.

AUDITORIA INTERNA DE QUALIDADE

A Auditoria Interna visa garantir a manutenção e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa e dos seus processos.

Como é feita por membros da organização (por isso o nome “interna”), ela não deixa de ser uma autoavaliação. Desde a primeira versão da norma ISO 9001, a realização de auditorias internas é um requisito para a manutenção do certificado de qualidade.

A instituição deve realizar auditorias internas em intervalos regulares e planejados para assegurar se o seu sistema de gestão da qualidade está conforme com as normas e requisitos.

Assim, sua função principal é a de prover informações sobre o funcionamento dos processos de gestão da qualidade. Se bem feito, proverá dados e informações importantes para os gestores e possibilitarão melhorias.



Dentre as áreas envolvidas em um processo de auditoria, podemos citar as de gestão de riscos e de governança. O trabalho envolve entrevistas, relatórios, checagem de práticas “in loco” e análise documental.

MODELO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

A Fundação Nacional da Qualidade gerou um modelo de gestão da qualidade. A FNQ é uma instituição que promove o desenvolvimento das organizações por meio da geração e da disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil (pública e privada) e estimula a busca por uma gestão de excelência.

Como excelência, a FNQ busca o **alcance de resultados** para todas as partes interessadas (stakeholders), criando valor sustentável.

O modelo se chama **Modelo de Excelência da Gestão – MEG**³⁷, que está em sua 21ª edição e está voltado para a melhoria contínua dos processos da organização.

A FNQ é uma instituição focada na disseminação do conhecimento sobre a Excelência em Gestão. Para atingir alguns destes objetivos, ela criou o **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**, que vem premiando as boas práticas de gestão das organizações brasileiras.

De acordo com a FNQ, os oito fundamentos são os seguintes: **pensamento sistêmico, compromisso com as partes interessadas, aprendizado organizacional e inovação, adaptabilidade, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e a geração de valor.**

Cada fundamento desse é desdobrado em temas. Abaixo, podemos ver cada um em detalhes³⁸:

Fundamento	Descrição	Temas
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento• Tomada de decisão
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.	<ul style="list-style-type: none">• Requisitos das partes interessadas• Cliente• Relacionamento com as partes interessadas• Fornecedor

³⁷ Fonte: <http://www.fnq.org.br/>

³⁸ Fonte: <http://www.fnq.org.br/>

		<ul style="list-style-type: none"> • Força de trabalho
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento • Conhecimento • Competências essenciais • Inovação
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de mudar • Flexibilidade
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e princípios organizacionais • Governança • Cultural organizacional • Olhar para o futuro • Sucessão
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.	<ul style="list-style-type: none"> • Econômico-financeiro • Ambiental • Social
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Informações organizacionais • Gestão por processos • Produto
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados sustentáveis

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA

O termo excelência remete à **qualidade**, que no caso do setor público está relacionado à qualidade na prestação de serviços públicos à população. De acordo com o Gespública³⁹,

“Excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. As organizações públicas, mesmo as que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obter o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e, com isso, proporcionar-lhes maior satisfação. Esse fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas também todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.”

Portanto, quando falamos de excelência nos serviços públicos, estamos nos referindo a um **serviço público de qualidade à sociedade em geral**. Desta forma, devemos saber quais são as necessidades dos cidadãos e buscar atendê-los da melhor forma possível.

Desde o início da década de 90, existem programas que buscam a evolução da qualidade na administração pública⁴⁰. O primeiro passo ocorreu no governo Collor, com a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP.

Este programa tinha o objetivo de aumentar a competitividade das empresas brasileiras dentro de um cenário de abertura comercial, pois existia a preocupação de que o setor privado não estivesse em condições de igualdade com os concorrentes de outros países neste aspecto (qualidade).

Dentro deste programa, foi incluído também o setor público no subprograma - Programa da Qualidade no Setor Público – PQSP (que acabou depois sendo transformado em um programa separado). **Neste primeiro momento, o foco era a melhoria dos processos.**

No governo Fernando Henrique Cardoso, o PQSP foi transformado no Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública (QPAP). **Este programa tinha um foco nas ferramentas da gestão da qualidade e com o objetivo de modernizar o aparelho estatal.**

Cabe lembrar que no governo FHC ocorreu um grande esforço para introduzir a administração gerencial. No caderno MARE nº4, que analisa o programa de qualidade (em 1997), fica bem claro esta preocupação do governo com a mudança de paradigma⁴¹,

“O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública é o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado, propondo-se a introduzir no Setor Público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial, e, ainda, viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência e eficácia.”

³⁹ (Ministério do Planejamento, Prêmio Nacional de Gestão Pública - PQGF; Instrução para Avaliação da Gestão Pública, 2007)

⁴⁰ (Ferreira, 2009)

⁴¹ (Brasil, 1997)



Naquele momento, após sete anos da introdução do PBQP, a avaliação que se fazia era de que o setor público não tinha acompanhado o dinamismo do setor privado. Entretanto, entendia-se que existiam progressos a serem comemorados. De acordo com a mesma publicação,

“Entretanto, ainda que considerada a debilidade do desempenho no setor público frente aos resultados da iniciativa privada, o saldo alcançado pelos esforços de sensibilizar as organizações públicas foi positivo. A posição, hoje, não é mais de marco zero, registrando-se inúmeras instituições públicas federais, estaduais e municipais que já aderiram à prática de implantar programas de Qualidade, recebendo, por isso, manifestação positiva da sociedade.”

Em 2000, ainda no governo FHC, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, **inserindo o foco na satisfação dos cidadãos** (usuários dos serviços públicos).

Finalmente, em 2005, foi instituído o atual **GESPÚBLICA, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**, unificando desta forma o programa de qualidade com o de desburocratização (que tem raízes no governo de Juscelino Kubitschek - Comissão de Simplificação Burocrática de 1956)⁴².

Podemos ter uma ideia melhor da evolução dos programas de qualidade no gráfico abaixo:



Figura 18 - Evolução dos Programas de Qualidade no Setor Público. Fonte: Gespública

O GESPÚBLICA⁴³, criado pelo Decreto nº5.378, detalha em seu artigo nº2 os seus objetivos:

“Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

⁴² (Ferreira, 2009)

⁴³ (Ministério do Planejamento, Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009, 2008)

V - *promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.*”

Poderiam participar do Gespública os **órgãos e entidades** da **Administração Pública Federal** (seja por adesão ou por meio de convocação) e também **organizações privadas** (de modo voluntário).

Infelizmente, o programa foi descontinuado em 2017 e, atualmente, não temos um programa de qualidade vigente no governo federal. Entretanto, o MEGP ainda segue sendo cobrado em provas.

Na busca destes objetivos, o GESPÚBLICA elaborou o **Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP**. Este modelo tem como **base** os princípios constitucionais da administração pública e, como **pilares**, os fundamentos da excelência gerencial⁴⁴.

O GESPÚBLICA explicita os nossos “famosos” princípios constitucionais desta forma⁴⁵:

Legalidade	Impessoalidade	Moralidade	Publicidade	Eficiência
<ul style="list-style-type: none">•Estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.	<ul style="list-style-type: none">•Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente.	<ul style="list-style-type: none">•Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.	<ul style="list-style-type: none">•Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.	<ul style="list-style-type: none">•Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.

Já os pilares do MEGP, fundamentos da excelência gerencial, são descritos pelo GESPÚBLICA do modo abaixo⁴⁶:

Pensamento sistêmico - Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

⁴⁴ (Ministério do Planejamento, Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009, 2008)

⁴⁵ (Ministério do Planejamento, Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009, 2008)

⁴⁶ (Ministério do Planejamento, Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009, 2008)

Aprendizado organizacional - Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Cultura da Inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Liderança e constância de propósitos - A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

Orientação por processos e informações - Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Visão de Futuro - Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Geração de Valor - Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Comprometimento com as pessoas - Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e de práticas do incentivo ao reconhecimento.

Foco no cidadão e na sociedade - Direcionamento das ações públicas para atender e regular continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.



Desenvolvimento de parcerias - Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.

Responsabilidade social - Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e, ao mesmo tempo, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

Controle Social - Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.

Gestão participativa - Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GESPÚBLICA

De acordo com o Gespública⁴⁷, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em oito critérios, desdobrados em itens, que por sua vez se desdobram em alíneas.

Cada um dos critérios representa cada uma das partes do Modelo Referencial da Gestão Pública. Os critérios, no Instrumento de avaliação, são partes do Modelo acrescidas dos requisitos de excelência necessários para permitir a avaliação objetiva do sistema de gestão do órgão/entidade público.

Os oito critérios de excelência (dimensões) do Gespública são:

- 1. Governança;**
- 2. Estratégia e planos;**
- 3. Público alvo;**
- 4. Interesse público e cidadania;**
- 5. Gestão da informação;**

⁴⁷ (Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública, 2014)



6. Pessoas;

7. Processos;

8. Resultados.

Cada critério é desdobrado em Itens que representam as dimensões da gestão pelas quais cada critério deve ser avaliado. Abaixo, podemos ver uma tabela com os critérios e seus respectivos itens:

Tabela 1 - Critérios de Avaliação do Gespública. Adaptado de: (Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública, 2014)

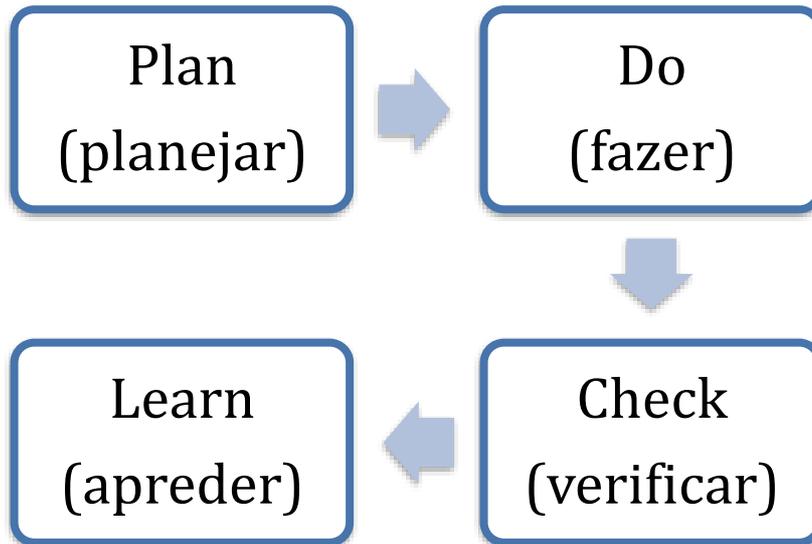
Critério	Item	Descrição
Governança Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.	Sistema de Governança	Este item aborda a implementação de processos que contribuam diretamente para o cumprimento da finalidade do órgão/entidade pública de forma a gerar valor para a sociedade, observando-se os valores e fundamentos da administração pública, especialmente os princípios da supremacia do interesse público, da articulação federativa e descentralização das políticas públicas; da participação e controle social e os princípios da moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.
	Sistema de Liderança	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disseminação dos fundamentos constitucionais/legais e das diretrizes de governo, integrados aos valores e princípios organizacionais. Também observa a forma como o órgão/entidade pública desenvolve as habilidades de liderança, engaja os servidores e demais partes interessadas na busca do êxito das estratégias e da promoção da cultura de excelência.
	Análise do desempenho institucional público	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para o desempenho do órgão/entidade pública.
Estratégia e Planos Este critério aborda a formulação e a implementação da estratégia do órgão/entidade pública.	Formulação da estratégia	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.
	Implementação da estratégia	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a execução e a atualização da estratégia do órgão/entidade.

<p>Público-alvo</p> <p>Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com ao Público-alvo, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que o público-alvo tem da organização, a maneira como essa se relaciona com este. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de públicos alvo.</p>	<p>Imagem e conhecimento mútuo</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para identificar e entender as necessidades e expectativas dos cidadãos e de suas instituições, tornar atividades, serviços e produtos conhecidos e promover a imagem favorável do órgão/entidade, com impactos na governabilidade.</p>
	<p>Relacionamento com o público-alvo</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para gerenciar solicitações de assistência, reclamações e sugestões bem como, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços/produtos entregues.</p>
	<p>Gestão do atendimento ao público-alvo</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja a melhoria do atendimento ao público.</p>
<p>Interesse Público e Cidadania</p> <p>Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.</p>	<p>Interesse público</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para o alinhamento da atuação do órgão/entidade ao interesse público e aos valores morais e princípios fundamentais da sociedade brasileira.</p>
	<p>Regime administrativo</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos que tenham como objetivo garantir a atuação do órgão/entidade em consonância com as regras do regime administrativo da administração pública.</p>
	<p>Participação e controle social</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos que tem por objetivo incorporar a participação e o controle social, especialmente de representação das partes interessadas na formulação das estratégias e definição de prioridades para o órgão/entidade pública, assim como na implementação, monitoramento, avaliação e controle do desempenho institucional.</p>
<p>Informação e Conhecimento</p> <p>Este critério aborda a gestão das informações e do conhecimento da organização.</p>	<p>Gestão da Informação</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.</p>
	<p>Gestão do Conhecimento</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a identificação, desenvolvimento, geração, proteção e compartilhamento de conhecimento.</p>
<p>Pessoas</p> <p>Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o</p>	<p>Sistemas de trabalho</p>	<p>Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a organização do trabalho: competências, estruturação de cargos, padrões remuneratórios, alocação interna, avaliação de desempenho e reconhecimento.</p>

desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	Desenvolvimento profissional	Este item aborda a implementação de processos os quais tem por objetivo capacitar e desenvolver os servidores do órgão/entidade.
	Qualidade de vida	Este item aborda a implementação de processos os quais tem por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos servidores.
Processos Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.	Gestão dos processos finalísticos	Este item aborda a implementação de processos gerenciais relacionados à execução da finalidade e competências do órgão/entidade.
	Gestão de parcerias com entidades civis	Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja o desenvolvimento e a melhoria da gestão de parcerias com entidades civis.
	Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos meio de suporte à estratégia	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a qualidade da gestão financeira, da melhoria da gestão de suprimentos e da implementação de processos gerenciais relacionados à execução dos processos-meio de suporte à estratégia do órgão/entidade.
	Gestão do Patrimônio Público	Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja o desenvolvimento e a melhoria da gestão do patrimônio público praticada pelo órgão/entidade público.
Resultados Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.	Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania	
	Resultados relativos às parcerias com entidades civis	
	Resultados relativos à gestão de pessoas	
	Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial	
	Resultados relativos à gestão processos-meio de suporte à estratégia	

CICLO PDCL

A base conceitual do **MEG** incorpora o **Ciclo PDCL**, uma ferramenta de aprendizado e melhoria contínua. Seu nome vem das iniciais: **Plan** (planejar), **Do** (fazer), **Check** (verificar) e **Learn** (aprender).



Através do PDCL, a organização busca a melhoria contínua dos seus processos e o aprendizado e crescimento que possibilitarão a ela superar seus desafios presentes e futuros.

RESUMO

Gestão da Qualidade	
<ul style="list-style-type: none">• Atender às expectativas, requisitos e desejos dos clientes;• Executar as tarefas da melhor forma possível;• Preocupação constante em melhorar os processos de trabalho;• Não desperdiçar esforços e recursos;• Fazer correto o trabalho desde o princípio.	
Dimensões da Qualidade	
Dimensão	Descrição
Desempenho	Capacidade de responder às solicitações para as quais foi projetado.
Características secundárias	Características que suplementam o funcionamento básico dos produtos.
Confiabilidade	É a probabilidade de não falhar em um período especificado de tempo, sob determinadas condições de operação.
Conformidade	O grau com que um produto atende a padrões preestabelecidos, tanto em relação às dimensões nominais especificadas quanto às características de operação.
Durabilidade	A durabilidade de um produto possui conotações econômicas e tecnológicas.
Atendimento (ou capacidade de receber assistência técnica)	Representa a velocidade e a facilidade de reparo.
Estética	Dimensão da qualidade mais subjetiva e está relacionada com o padrão de beleza individual do cliente.
Qualidade percebida	A qualidade percebida - ou induzida - é a influência que o nome do fabricante e a propaganda exercem sobre o cliente, ou seja, a percepção da qualidade que o cliente possui.
Eras da Gestão da Qualidade	
Era da Inspeção da Qualidade	

A produção era vistoriada somente após o produto estar “pronto”. Ou seja, a qualidade do produto somente era checada após o processo produtivo daquele produto ter sido encerrado.

Era do Controle Estatístico da Qualidade

A Estatística possibilitou o uso da amostragem e da geração dos limites aceitáveis de defeitos em um processo.

Sempre que um processo produtivo apresentasse um “desvio” dos padrões de defeitos seria objeto de uma análise mais apurada. Este controle estatístico barateou a gestão da qualidade e possibilitou um maior conhecimento dos aspectos que influenciavam mais na qualidade.

Era da Garantia da Qualidade

O foco passou para a prevenção. A preocupação em aprender com os problemas encontrados e planejar suas ações de correção passaram a ocupar um papel central.

A gestão da qualidade passou a ser vista como um processo sistêmico, global e holístico, englobando todos os fatores do funcionamento de uma instituição

Era da Gestão da Qualidade Total

O tema da qualidade passou a ser visto pelos gestores como um fator estratégico para o sucesso de suas organizações.

Todas as tarefas e atividades da organização devem ser vistas como importantes para que a organização tenha qualidade. Desde o trabalho de limpeza até a manutenção dos equipamentos são importantes.

É necessário que a gestão da qualidade englobe, além do processo produtivo da própria organização, os seus fornecedores e parceiros principais.

De acordo com Chiavenato qualidade total segue um processo composto das seguintes etapas:

Etapa	Descrição
Escolha de uma área de melhoria	Por exemplo: redução da percentagem de defeitos; no tempo de ciclo de produção; no tempo de parada de máquinas ou do absentismo do pessoal.
Definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria	A melhoria contínua e a qualidade total põem forte ênfase no trabalho em equipe. São técnicas participativas para mobilizar as pessoas na derrubada de barreiras à qualidade
Identificação dos benchmarks	Benchmark significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado.
Análise do método atual	A equipe de melhoria analisa o método atual de trabalho para comparar e verificar como ele pode ser melhorado para alcançar ou ultrapassar o benchmark focalizado. Equipamento, materiais,

	métodos de trabalho, pessoas, habilidades devem ser considerados nessa análise.
Estudo piloto da melhoria	A equipe desenvolve um esquema piloto para solucionar o problema e melhorar a qualidade e testa a sua relação de custo e benefício.
Implementação das melhorias	A equipe propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação.

Principais Autores ou “Gurus” da Qualidade

Walter Shewart: Ele é hoje conhecido como o introdutor do controle estatístico da Qualidade. Dentre os impactos dos seus estudos na gestão qualidade, temos o ciclo PDCA e o gráfico de controle.

PDCA: Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar) e Act (agir).

Deming: Para Deming, o cliente deve sempre ser o foco da gestão da qualidade. Como os desejos e necessidades dos clientes não ficam estáveis, também os parâmetros de qualidade devem evoluir.

Juran: Como exemplos dos impactos de seu trabalho na gestão da qualidade, podemos citar a “trilogia da qualidade” – planejamento, controle de qualidade e aperfeiçoamento -, além da mudança do enfoque da gestão da qualidade (do plano operacional para o plano estratégico). Juran classifica também a qualidade nas seguintes categorias:

Qualidade do Projeto	Qualidade de conformidade	Serviço de campo
Pesquisa de mercado	Tecnologia	Pontualidade
Concepção do produto	Potencial humano	Competência
Especificações do projeto	Gerenciamento	Integridade

Feigenbaum: de acordo com ele, a gestão da qualidade deve compreender os custos envolvidos e derivados da produção sem qualidade. Assim, existiriam diversos custos relacionados com a garantia da qualidade e com a falta de qualidade dentro em uma empresa.

Crosby: Crosby foi um grande escritor americano que trouxe o conceito de “defeito zero”, ou seja, de que não podemos aceitar os “padrões de qualidade”. O objetivo é não ter nenhum defeito.

Ishikawa: foi um discípulo dos gurus norte-americanos. Criou suas próprias ferramentas que muitos associam ao seu nome: o diagrama de causa e efeito.

Ferramentas de Gestão da Qualidade

Ferramentas	Principal Função
-------------	------------------

Diagrama de Causa e Efeito	Levantar possíveis causas para problemas
Folha de Verificação	Coletar dados relativos à não conformidade de um produto
Histograma	Identificar com que frequência certo dado aparece em um conjunto de dados
Gráfico de Pareto	Distinguir, entre os fatores, os essenciais e os secundários (Regra 80/20)
Diagrama de Correlação	Estabelecer correlação entre duas variáveis
Fluxograma	Descrever processos
Gráfico de Controle	Analisar a variabilidade dos processos

Modelo da Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade gerou um modelo de gestão da qualidade. Ele se chama Modelo de Excelência da Gestão – MEG e está voltado para a melhoria contínua dos processos da organização.

Fundamentos do MEG

Fundamento	Descrição	Temas
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento • Tomada de decisão
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos das partes interessadas • Cliente • Relacionamento com as partes interessadas • Fornecedor • Força de trabalho
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento • Conhecimento • Competências essenciais • Inovação

	novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.	
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de mudar• Flexibilidade
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none">• Valores e princípios organizacionais• Governança• Cultural organizacional• Olhar para o futuro• Sucessão
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.	<ul style="list-style-type: none">• Econômico-financeiro• Ambiental• Social
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none">• Informações organizacionais• Gestão por processos• Produto
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none">• Resultados sustentáveis

Quando falamos de excelência nos serviços públicos, estamos nos referindo a um serviço público de qualidade à sociedade em geral. Desta forma, devemos saber quais são as necessidades dos cidadãos e buscar atendê-los da melhor forma possível.

Desde o início da década de 90, existem programas que buscam a evolução da qualidade na administração pública.

- **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP:** Este programa tinha o objetivo de aumentar a competitividade das empresas brasileiras dentro de um cenário de abertura comercial, pois existia a preocupação de que o setor privado não estivesse em condições de igualdade com os concorrentes de outros países neste aspecto (qualidade).
- **Programa da Qualidade no Setor Público – PQSP:** Neste primeiro momento, o foco era a melhoria dos processos.
- **Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública (QPAP):** Este programa tinha um foco nas ferramentas da gestão da qualidade e com o objetivo de modernizar o aparelho estatal.
- **GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização:** Instituído em 2005, unificando o programa de qualidade com o de desburocratização. Podem participar do Gespública os órgãos e entidades da Administração Pública Federal (seja por adesão ou por meio de convocação) e também organizações privadas (de modo voluntário). Na busca destes objetivos, o GESPÚBLICA elaborou o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. Este modelo tem como base os princípios constitucionais da administração pública e, como pilares, os fundamentos da excelência gerencial

Os pilares do MEGP, fundamentos da excelência gerencial, são os seguintes:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Cultura da Inovação
- Liderança e constância de propósitos
- Orientação por processos e informações
- Visão de Futuro
- Geração de Valor
- Comprometimento com as pessoas
- Foco no cidadão e na sociedade
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade social
- Controle Social
- Gestão participativa

Critérios de Avaliação do Gespública

1. Governança;	5. Gestão da informação;
2. Estratégia e planos;	6. Pessoas;
3. Público alvo;	7. Processos;
4. Interesse público e cidadania;	8. Resultados.



Programa 5S

O programa 5S é baseado fortemente na cultura japonesa e focado na ordem e na limpeza no ambiente de trabalho.

- A primeira palavra, **Seiri**, significa organização. Dar um destino ao que não nos traz mais utilidade, de priorizar o que é mais importante, de só manter em estoque o que realmente será necessário.
- A palavra **Seiton** é traduzida como arrumação. Neste passo, devemos manter as coisas nos seus devidos lugares, para que sempre saibamos onde podemos encontrar cada papel ou ferramenta.
- O termo **Seiso** significa a limpeza do ambiente de trabalho. Os japoneses acreditam que um local limpo e asseado gera um melhor relacionamento das pessoas com seu ambiente de trabalho e impacta positivamente na qualidade e na produtividade.
- **Seiketsu** está também relacionado com os anteriores e significa higiene. Aqui não falamos somente da higiene pessoal e da limpeza do ambiente, mas também da eliminação de tudo que possa significar risco para a saúde.
- O termo **Shitsuke** significa disciplina para manter a execução dos passos anteriores e manter o ambiente saudável.

Six Sigma

O objetivo direto do programa é a redução da variabilidade dos processos de trabalho, de modo que estes atinjam uma redução significativa dos seus defeitos.

A implantação do Six Sigma envolve uma série de projetos de melhoria que utiliza uma técnica chamada DMAIC (que deriva das palavras inglesas: define, measure, analyze, improve e control). Esta é uma técnica muito semelhante ao PDCA.

Os Principais Passos do DMAIC

- **Define** – definir: Definir o projeto de melhoria, detalhando o problema e as oportunidades de melhoria
- **Measure** – medir: Identificar os pontos críticos do processo e criar métodos de avaliação da performance do processo
- **Analyze** – analisar: Descobrir as causas do problema
- **Improve** – melhorar: Propor e implantar soluções para a melhoria dos processos
- **Control** – controlar: Checar se as soluções funcionaram e assegurar que estão sendo seguidas

As equipes de trabalho que serão responsáveis pelo programa são formadas por diversos níveis “hierárquicos” de acordo com a experiência e com os conhecimentos do programa. Os principais níveis são: Sponsors, Champions, Master Black Belts, Black Belts, Green Belts e White Belts.

Kaizen

Kaizen em japonês seria traduzido como “melhoramento” ou “mudança para melhor”.

É uma busca do aprimoramento contínuo, incremental, de todos os integrantes de uma organização. Este aprimoramento não se limita ao âmbito da produção, mas constitui uma forma de vida e comportamento, dentro e fora da organização

Benchmarking

É um processo importante para que a empresa possa identificar alguma atividade ou processo que outra organização esteja executando de uma maneira mais eficiente e adaptar esta eventual melhor prática para sua própria empresa.

O Benchmarking pode ser utilizado por qualquer tipo de organização, de qualquer tamanho, em qualquer setor econômico, de qualquer local do mundo

- **Benchmarking interno** – Análise e comparação dos processos e atividades de órgãos ou filiais diferentes.
- **Benchmarking competitivo** – Análise e comparação do desempenho de empresas que atuam no mesmo segmento, sejam concorrentes diretas ou não.
- **Benchmarking genérico** – Análise e comparação de processos de qualquer organização independentemente de ser do mesmo ramo ou não, de ser concorrente ou não.

QUESTÕES COMENTADAS

1. (VUNESP – PC/BA – DELEGADO - 2018)

O ciclo PDCA tem sido frequentemente acompanhado, como reforço, de mais duas ferramentas da qualidade que têm por objetivo a verificação de problemas bem como suas resoluções. Uma dessas ferramentas coloca as prováveis causas e as prováveis consequências em um esquema gráfico, e a outra estabelece um roteiro de perguntas que envolvem: onde? como? quem? o quê? por quê? quando? quanto? etc. Essas ferramentas da Gestão pela Qualidade Total são, respectivamente:

- (A) 6 Ws 1 H; Diagrama de Gantt.
- (B) Diagrama de Ishikawa; 5 Ws 2 H.
- (C) 5 Ws 1 H; Diagrama de Venn.
- (D) Diagrama de Ishikawa; 6 Ws 2 H.
- (E) Diagrama de Pareto; 5 Ws 1 H.

Comentários

A ferramenta que serve para identificarmos as causa e efeitos/consequências é o diagrama de Ishikawa, ou diagrama espinha de peixe. Já a segunda ferramenta é a chamada 5W2H.

Esta ferramenta, mais utilizada no planejamento, ajuda ao gestor na construção de um plano de ação. Ela facilita a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas.

Já o diagrama de Gantt é utilizado na gestão de projetos, não na gestão da qualidade. Por fim, o diagrama de Venn não é uma ferramenta da qualidade, mas sim utilizada no estudo da matemática.

Gabarito: letra B

2. (VUNESP – CM/PRADÓPOLIS – SECRETÁRIO - 2016)

O programa 5S visa levar ao conhecimento de todos os colaboradores de uma organização a importância da qualidade no ambiente de trabalho. As empresas vêm investindo no aumento de produtividade e redução de custos, contando com o comprometimento e a participação de todos para gerar os resultados esperados, em ambientes limpos e organizados. Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke são os componentes do 5S. Especificamente Shitsuke quer dizer senso de

- (A) limpeza.
- (B) arrumação e ordenação.
- (C) utilização e descarte.
- (D) autodisciplina.



(E) saúde e higiene.

Comentários

Questão meio "decoreba" da banca. O programa 5S tem seu nome baseado nas iniciais das palavras seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke.

A primeira palavra, Seiri, significa organização. Já a palavra Seiton normalmente é traduzida como arrumação. No caso do termo Seiso, o passo significa a limpeza do ambiente de trabalho.

O próximo termo, Seiketsu, está também relacionado com os anteriores e significa higiene. Finalmente, o termo **Shitsuke significa disciplina** para manter a execução dos passos anteriores e manter o ambiente saudável.

Gabarito: letra D

3. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)

Considerando os principais teóricos, a afirmativa "A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras" é atribuída a:

- (A) Juran.
- (B) Feigebaum.
- (C) Deming.
- (D) Crosby.
- (E) Chiavenato.

Comentários

Questãozinha bem "decoreba" da banca. A frase em questão foi mesmo produzida pelo autor considerado um dos pais da gestão da qualidade, por seu trabalho no Japão do período após a segunda guerra mundial: Walter Deming.

Gabarito: letra C

4. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE – 2015)

Uma das principais características da qualidade é ter, sempre e conscientemente, a filosofia da melhoria contínua, que pode ser conceituada como "nada está tão bom que não possa ser melhorado". Essa é a filosofia do

- (A) 5S.
- (B) Kaizen.
- (C) Seiri.
- (D) Feedback
- (E) Seiton.



Comentários

A questão apresenta o conceito de Kaizen, que está muito ligado ao conceito de qualidade. Kaizen em japonês seria traduzido como “melhoramento” ou “mudança para melhor”.

É uma busca do aprimoramento contínuo, incremental, de todos os integrantes de uma organização. Este aprimoramento não se limita ao âmbito da produção, mas constitui uma forma de vida e comportamento, dentro e fora da organização⁴⁸.

Já o programa 5S é baseado fortemente na cultura japonesa e focado na ordem e na limpeza no ambiente de trabalho. Para os japoneses, um ambiente limpo e organizado ajuda na gestão e na promoção da qualidade.

O programa é aparentemente simples, mas demanda uma grande mudança de mentalidade nos membros da organização⁴⁹. Seu nome é baseado nas iniciais das palavras seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke.

Gabarito: letra B

5. (VUNESP – ITATIBA-SP – ANALISTA – 2015)

Uma das ferramentas para o controle da qualidade total é o Diagrama de Ishikawa, ou “espinha de peixe”. Qual a função dessa ferramenta?

- (A) Demonstrar o comportamento ao longo do tempo de uma variável de um produto.
- (B) Visualizar um processo que demonstre seu funcionamento.
- (C) Mostrar aos trabalhadores de uma linha de produção como fazer o seu trabalho.
- (D) Identificar em uma figura as causas dos problemas e seus efeitos
- (E) Mostrar a distribuição de frequência de uma variável de interesse por meio de retângulos justapostos.

Comentários

O diagrama de Ishikawa também pode ser chamado de Diagrama de Causa e Efeito. Este diagrama é utilizado quando precisamos estudar as possíveis causas de um problema. Ele é chamado de “causa e efeito” exatamente por isso – nos auxilia a entender essa relação entre as causas e os efeitos.

Gabarito: letra D

6. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE – 2015)

A ISO – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, estabelecida na Suíça e responsável pelas normas de Qualidade em diversos setores, no mundo inteiro, define

⁴⁸ (Lima, 2005)

⁴⁹ (Mello, 2011)



tecnicamente qualidade como: “Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. E, para essa organização, o aspecto objetivo e mensurável da Qualidade, por meio do qual se pode implantar sistemas como os da ISO-9 000 ou ISO-14 000 é

- (A) o produto.
- (B) o projeto.
- (C) a cláusula.
- (D) o plano
- (E) o processo.

Comentários

As ISO 9000 são normas internacionais que estabelecem requisitos para sistemas de qualidade. Este nome (ISO) é derivado do próprio nome da instituição que criou as normas (em inglês: *International Organization for Standardization*).

E o foco está na melhoria dos processos. A gestão por processos está muito relacionada com a gestão da qualidade, pois a gestão dos processos de trabalho é fundamental para que uma organização mantenha seus clientes satisfeitos.

Gabarito: letra E

7. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE – 2015)

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do enunciado.

A qualidade é vista, de alguns anos para cá, como uma das principais estratégias organizacionais. A qualidade está intimamente ligada à/ao _____, à melhoria de resultados e ao aumento de lucros, por meio de _____ e do envolvimento de todos na organização.

- (A) produtividade ... redução de perdas.
- (B) aumento da improvisação ... acompanhamento.
- (C) aumento de preço ... produtividade.
- (D) objetividade ... produtividade
- (E) aumento de preço ... redução de perdas.

Comentários

A qualidade está ligada à produtividade e busca a redução de perdas. A questão não é de difícil solução, pois não poderíamos marcar as alternativas “aumento de improvisação”, “objetividade” e “aumento de preço”, não é mesmo?

Gabarito: letra A

8. (VUNESP – UNESP – ASSISTENTE – 2015)



Tanto o desenvolvimento quanto a certificação do sistema de qualidade de uma empresa são complexos e trabalhosos. No entanto, oferecem frutos muito positivos, desde que sejam corretamente administrados e mantidos dinamicamente sob controle. Muitas ferramentas podem ser aplicadas para melhor dirigir as ações necessárias de desenvolvimento e manutenção de um sistema de qualidade. É sempre importante conhecer tais ferramentas e, inclusive, tudo que diz respeito à série ISO 9000. Nesse contexto, é correto afirmar que duas das ferramentas, muito comumente utilizadas, são

- (A) o Ciclo PDCA e o Diagrama de Causa e Efeito, também denominado Diagrama de Pareto.
- (B) o Ciclo PDCA e o Diagrama de Causa e Efeito, também denominado diagrama de Ishikawa.
- (C) o Diagrama de Pareto e o Ciclo PDCA, também denominado SWOT.
- (D) o Histograma e o Ciclo PDCA, cuja letra P representa a parte financeira da prestação de contas
- (E) o SWOT e o PDCA, cuja letra C representa a fase de aplicação de ações corretivas e padronizações.

Comentários

A letra A está errada, pois o diagrama de causa e efeito é uma ferramenta diferente do diagrama de Pareto. Já a letra B está correta e é o nosso gabarito.

Na letra C o erro é que o PDCA não é o mesmo que a ferramenta SWOT (utilizada no Planejamento). Já o erro da letra D é que a sigla PDCA não engloba a parte financeira. Finalmente, a parte das ações corretivas está na letra A de PDCA.

Gabarito: letra B

9. (AOCP – EBSERH – ASSISTENTE – 2015)

O conceito ou programa 5S é entendido como uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, por meio da implantação de mudanças no ambiente de trabalho. Assinale a alternativa que NÃO corresponde ao modelo de resultados esperados no programa 5S.

- (A) Eliminação de documentos sem utilização.
- (B) Aumento de estoques intermediários.
- (C) Melhoria no layout.
- (D) Economia de tempo e esforço.
- (E) Maior aproveitamento dos espaços.

Comentários

O programa 5S é baseado fortemente na cultura japonesa e focado na **ordem e na limpeza no ambiente de trabalho**. Para os japoneses, um ambiente limpo e organizado ajuda na gestão e na promoção da qualidade.

Seu nome é baseado nas iniciais das palavras **seiri, seiso, seiton, seiketsu e shitsuke**.



Abaixo podemos ver os cinco passos do programa 5S:



Figura 19 - Programa 5S

A única alternativa que não faz sentido seria a da letra B, pois o aumento dos estoques intermediários indicaria um planejamento do processo produtivo mal feito e um aumento de estoques desnecessários na empresa.

As demais alternativas estão sim relacionadas com os conceitos do programa 5S.

Gabarito: letra B

10. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Um grupo de empregados previamente treinados, lotado na mesma área de trabalho, que voluntariamente identifica problemas relacionados com sua atividade, propondo soluções, com o apoio da administração superior, denomina-se:

- a) força-tarefa.
- b) brainstorming.
- c) melhoria contínua
- d) círculo de controle da qualidade.
- e) comitê ad-hoc.

Comentários

Os círculos de controle da qualidade (CQCs) são grupos pequenos de empregados que conduzem o controle da qualidade, democratizando a sua gestão e buscando a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Gabarito: letra D

11. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)



Dentre as principais ferramentas da qualidade, aquela que apoia o processo de identificação das possíveis causas-raízes de um problema e que é normalmente utilizada após a aplicação de uma análise de Pareto é denominada:

- a) carta de controle de processos.
- b) diagrama de correlação.
- c) diagrama de processo.
- d) histograma de acompanhamento.
- e) diagrama de causa e efeito.

Comentários

Questão que busca cobrar o conhecimento do candidato sobre as ferramentas da qualidade. O que nos possibilita "matar" a charada é o trecho: "processo de identificação das possíveis causas-raízes".

O diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito é a ferramenta que serve para identificar as possíveis causas de um problema.

Gabarito: letra E

12. (CETRO – AMAZUL – TECNÓLOGO – 2015)

Considerando o 5s como ferramenta de qualidade, assinale a alternativa que apresenta o s que corresponde ao senso de limpeza e que permite monitorar elementos que, se estiverem sujos, indicam não conformidade.

- (A) seiri.
- (B) seiton.
- (C) seiso.
- (D) seiketsu.
- (E) shitsuke.

Comentários

Questão bem “decoreba” da banca. Abaixo podemos ver os cinco passos do programa 5S:





Figura 20 - Programa 5S

Como vimos, o “S” que representa a limpeza é o “seiso”.

Gabarito: letra C

13. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

“A melhoria contínua e a qualidade são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade nos produtos e processos, objetivando fazer acréscimos contínuos de valor.” (Chiavenato, 2003.)

A qualidade e a melhoria contínua seguem um processo composto de etapas. Acerca dessas etapas, assinale a afirmativa INCORRETA.

- (A) Análise do método atual, pelo qual a equipe de melhoria deve analisar o atual método de trabalho para comparar e verificar como pode ser melhorado.
- (B) Estudo piloto da melhoria, pelo qual a equipe desenvolve um esquema piloto para solucionar o problema e melhorar a qualidade e testar a sua relação de custo e benefício.
- (C) Definição da pessoa que será responsável pela melhoria, uma vez que o processo de melhoria contínua precisa de trabalho individual e centralizado para atingir seus objetivos.
- (D) Escolha de uma área de melhoria, como, por exemplo, a redução de percentagem de defeitos, a redução no tempo de ciclo de produção ou a redução no absenteísmo do pessoal.

Comentários

A questão trata das etapas da Gestão da Qualidade Total. De acordo com Chiavenato, a qualidade total segue um processo composto das seguintes etapas:

Etapa	Descrição
Escolha de uma área de melhoria	Por exemplo: redução da percentagem de defeitos; no tempo de ciclo de produção; no tempo de parada de máquinas ou do absenteísmo do pessoal.

Definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria	A melhoria contínua e a qualidade total põem forte ênfase no trabalho em equipe. São técnicas participativas para mobilizar as pessoas na derrubada de barreiras à qualidade
Identificação dos benchmarks	Benchmark significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. O benchmark pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente). O benchmark serve como guia de referência.
Análise do método atual	A equipe de melhoria analisa o método atual de trabalho para comparar e verificar como ele pode ser melhorado para alcançar ou ultrapassar o benchmark focalizado. Equipamento, materiais, métodos de trabalho, pessoas, habilidades devem ser considerados nessa análise.
Estudo piloto da melhoria	A equipe desenvolve um esquema piloto para solucionar o problema e melhorar a qualidade e testa a sua relação de custo e benefício.
Implementação das melhorias	A equipe propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação. A melhoria fortalece a competitividade da organização e aumenta a motivação das pessoas envolvidas no processo incremental.

Deste modo, podemos ver claramente que a única alternativa incorreta é a letra C.

Gabarito: C

14. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO - 2014)

O sistema permanente e de longo prazo, voltado para o alcance da satisfação do cliente por meio de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados, denomina-se:

- (A) Gestão pela qualidade total.
- (B) Outplacement.
- (C) Replacement.
- (D) Outsourcing.
- (E) PDCA.

Comentários

Com a Gestão da Qualidade Total, o tema da qualidade passou a ser visto pelos gestores como um **fator estratégico** para o sucesso de suas organizações.



A qualidade passou a ser encarada como um aspecto principal para que os desejos e necessidades dos clientes sejam atendidos e a empresa atinja os resultados esperados.

Estes clientes da organização seriam tanto os externos (consumidores dos produtos e serviços da organização), quanto os internos (funcionários e setores internos que dependem de nosso trabalho).

Gabarito: letra A

15. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO - 2014)

Denomina-se a procura das melhores práticas por parte das empresas, que conduzem ao desempenho superior, por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante, denomina-se:

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) PDCA.
- (B) Benchmarking.
- (C) Gestão pela qualidade total.
- (D) Replacement.
- (E) Outsourcing.

Comentários

A questão trata do conceito do Benchmarking. **O Benchmarking é uma procura por empresas ou organizações (sejam competidores ou não) que tenham práticas superiores, em busca de um desempenho melhor da empresa**⁵⁰. Ou seja, é uma análise dos processos alheios e depois uma adaptação destes processos na própria empresa.

Gabarito: letra B

16. (VUNESP – DETRAN – AGENTE – 2013)

O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, é

- (A) um fluxograma, com respectivo cronograma, de procedimentos vinculados a um processo produtivo específico.
- (B) uma ferramenta de verificação de fatores institucionais, econômicos e sociais vinculados ao processo decisório.
- (C) um fluxograma de procedimentos vinculados ao processo orçamentário.

⁵⁰ (Daft, 2005)

(D) uma sigla formada por Plano, Dotação, Controle e Atuação, vinculados ao processo orçamentário.

(E) uma ferramenta de controle gerencial cuja finalidade é monitorar a melhoria contínua de um processo ou do sistema de gestão, por inteiro, de uma organização.

Comentários

O ciclo PDCA (ou ciclo de Shewart ou Deming), é uma ferramenta que auxilia o gestor na busca de uma melhoria contínua dos processos de trabalho.

Seu objetivo principal é a simplificação deste processo de melhoria. Como são apenas quatro “passos”, cada funcionário pode visualizar o funcionamento da ferramenta e conseguirá auxiliar na gestão da qualidade das empresas.

Esta ferramenta é chamada de ciclo porque deve ser continuamente refeita, reiniciada, sendo assim um ciclo contínuo de previsão, avaliação e controle corretivo.

A cada “passagem”, os dados do último “ciclo” são utilizados como insumo da próxima passagem. A ferramenta enfatiza a melhoria contínua dos processos e a minimização dos erros e desvios.

A letra A está errada. O Ciclo PDCA não é um fluxograma (ferramenta de mapeamento e melhoria de processos). A letra B também está equivocada, pois o PDCA não é utilizado para verificar o processo decisório.

A letra C está equivocada pelo mesmo motivo citado na letra A. O erro da letra D é que a sigla não envolve os conceitos de orçamento citados pela banca. Finalmente, a letra E está correta.

Gabarito: letra E

17. (VUNESP – DCTA – ASSISTENTE – 2013)

A característica da era do controle estatístico da qualidade é indicada pela (pelos)

(A) observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor.

(B) produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente.

(C) produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor.

(D) observação de produtos e serviços durante o processo produtivo

(E) produtos e serviços inspecionados com base em amostras.

Comentários

Na Era do Controle Estatístico da Qualidade, o uso da estatística foi inserido. O controle censitário (feito um a um) era muito pouco eficiente. A Estatística possibilitou o uso da amostragem e da geração dos limites aceitáveis de defeitos em um processo. Desta forma, a letra E está correta.

Gabarito: letra E

18. (FEPESE – CAU-SC – ASSISTENTE - 2013)



Na gestão da qualidade, como se conceitua um grupo formado por empregados de um mesmo nível funcional e pertencentes a uma mesma área de trabalho que visa a identificar problemas ou assuntos relacionados com sua atividade?

- (A) Grupo informal.
- (B) Equipe autogerenciada.
- (C) Equipe multi-hierárquica.
- (D) Equipe de solução da qualidade.
- (E) Círculos de controle da qualidade.

Comentários

A banca está pedindo o conceito dos **círculos de controle da qualidade (CQC)**, que são grupos pequenos de empregados que trabalham no mesmo processo.

Eles é que conduzem o controle da qualidade em sua área, identificando problemas no processo de trabalho e democratizando a sua gestão.

Gabarito: letra E

19. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

A gestão da qualidade é um dos pressupostos para que as organizações possam ter condições de sobreviver no mercado cada vez mais competitivo. Deming (citado por ARAÚJO, 2001) definiu 14 pontos fundamentais que caracterizam a gestão da qualidade total. Em relação a esses pontos, assinale a alternativa que NÃO corresponde a uma característica da gestão da qualidade total.

- (A) Inspeções e controle em massa não são formadores de qualidade, mas sim de custos.
- (B) Critério do preço não é o único na escolha de materiais para a produção.
- (C) Próprios funcionários devem ser capazes de criar suas “bandeiras da qualidade”.
- (D) Erros são toleráveis, pois fazem parte do processo da curva de aprendizagem.

Comentários

A questão trata dos 14 princípios de Deming. A única alternativa que não tem nenhuma relação com os princípios do Deming é a letra D. A questão é capciosa, pois a frase não está necessariamente errada.

Afinal de contas, o erro é um fator inerente à atuação humana e faz parte sim do processo de aprendizado. Simplesmente não consta da relação dos princípios dele.

Gabarito: letra D

20. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)



Com relação ao benchmarking, assinale a alternativa correta.

- (A) O benchmarking é aplicável facilmente entre empresas de diferentes setores econômicos.
- (B) O benchmarking é uma técnica empregável somente em grandes corporações.
- (C) O benchmarking deve ser empregado somente em empresas localizadas nos países desenvolvidos.
- (D) O benchmarking não está disponível, como técnica, para emprego em qualquer setor econômico.
- (E) O benchmarking deve ser utilizado nas atividades de apoio das empresas.

Comentários

Esta questão deixou muitos candidatos “bravos” após a prova. A alternativa A está correta, sem dúvida. O benchmarking pode sim ser aplicado em empresas de setores diferentes. A alternativa B está incorreta, pois o Benchmarking não se restringe a empresas grandes.

A letra C é absurda, sem comentários! A alternativa D está incorreta, pois o Benchmarking pode sim ser aplicado em qualquer setor econômico! A dúvida ficou mesmo com a alternativa E, pois o Benchmarking pode ser utilizado em atividades meio de uma empresa.

No meu entendimento, o problema está neste DEVE. A banca considerou que na verdade o benchmarking pode (e não deve) ser utilizado em atividades de apoio (Recursos Humanos, por exemplo). Muitos recursos foram feitos, mas o gabarito foi mantido!

Gabarito: letra A

21. (UFF – UFF / ADMINISTRADOR – 2009)

O método de melhoria contínua da qualidade que visa à redução das variabilidades é denominado:

- a) kaizen;
- b) 5 "S";
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) reengenharia;
- e) seis sigma.

Comentários

A questão trata do programa Six Sigma (ou Seis Sigma), que foi desenvolvido pela empresa Motorola nos anos 80 do século passado.

Basicamente, o objetivo direto do programa é a redução da variabilidade dos processos de trabalho, de modo que estes atinjam uma redução significativa dos seus defeitos.

Gabarito: letra E



22. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

- O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, consiste em
- (A) uma dinâmica de treinamento de pessoal, voltada à otimização de processos produtivos.
 - (B) uma ferramenta utilizada em processos de trabalho, apresentando, como etapas finais, ações avaliativas e corretivas.
 - (C) uma metodologia de avaliação de desempenho que toma por base o envolvimento do avaliado com os propósitos da organização.
 - (D) uma ferramenta de gestão de projetos, com ênfase na segmentação das tarefas em “pacotes de trabalho”.
 - (E) um diagnóstico da organização, realizado a partir de entrevistas com todos os envolvidos no ciclo de produção de bens ou serviços.

Comentários

O objetivo principal do PDCA é a simplificação do processo de melhoria. Como são apenas quatro “passos”, cada funcionário pode visualizar o funcionamento da ferramenta e conseguirá auxiliar na gestão da qualidade das empresas.

De acordo com Junior et Al⁵¹,

“o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo.”

Os passos principais da ferramenta podem ser visualizados no gráfico abaixo:



⁵¹ (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)

Figura 21 - Passos do ciclo PDCA

Gabarito: letra B

23. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Entre os fundamentos de excelência considerados pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ se insere:

- a) planejamento estratégico: com o estabelecimento de metas e indicadores para orientarem a atuação da organização.
- b) downsizing: enxugamento, com redução de posições e redundâncias, visando a evitar o retrabalho e aumentar a produtividade.
- c) reengenharia: que corresponde ao conceito de “folha em branco”, a partir do qual novos paradigmas podem ser estabelecidos.
- d) adaptabilidade: flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
- e) accountability: dever de responder por uma responsabilidade outorgada, prestando contas à sociedade.

Comentários

A Fundação Nacional da Qualidade gerou um modelo de gestão da qualidade. O modelo se chama **Modelo de Excelência da Gestão – MEG**⁵², que está em sua 21ª edição e está voltado para a melhoria contínua dos processos da organização.

De acordo com a FNQ, os oito fundamentos são os seguintes: pensamento sistêmico, compromisso com as partes interessadas, aprendizado organizacional e inovação, **adaptabilidade**, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e a geração de valor.

Gabarito: letra D

24. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

No bojo das iniciativas de qualidade na Administração pública destaca-se o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que apresenta, entre seus fundamentos, o denominado pensamento sistêmico, consistente no

- a) modelo de governança preconizado para que a organização atinja o nível de excelência em qualidade.
- b) sistema de gerenciamento de indicadores e metas voltado à melhoria da atuação da organização.

⁵² Fonte: <http://www.fnq.org.br/>

- c) entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes da organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- d) sistema de gestão estratégica com fixação de critérios de desempenho alinhados com a missão da organização.
- e) conceito amplo de avaliação de desempenho, fundado em benchmarks do setor em que atua a organização.

Comentários

De acordo com a FNQ, os oito fundamentos são os seguintes: **pensamento sistêmico**, compromisso com as partes interessadas, aprendizado organizacional e inovação, adaptabilidade, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e a geração de valor.

Em questão, o pensamento sistêmico significa a:

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

Gabarito: letra C

25. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

O Programa 5S, criado no Japão, foi disseminado como ferramenta para promover bons hábitos no ambiente de trabalho, como forma de melhorar a produtividade. Entre os cinco “sensos”, inserem-se,

- (A) organização e limpeza.
- (B) rapidez e disciplina.
- (C) benevolência e cooperação.
- (D) responsabilidade e comprometimento.
- (E) hierarquia e respeito.

Comentários

O programa 5S é baseado fortemente na cultura japonesa e focado na **ordem e na limpeza no ambiente de trabalho**. Para os japoneses, um ambiente limpo e organizado ajuda na gestão e na promoção da qualidade.

Seu nome é baseado nas iniciais das palavras **seiri, seiso, seiton, seiketsu e shitsuke**.

Abaixo podemos ver os cinco passos do programa 5S:





Figura 22 - Programa 5S

Podemos ver facilmente que o gabarito só pode mesmo ser a letra A.

Gabarito: Letra A

26. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2016)

As principais abordagens sobre qualidade nas organizações remontam aos princípios estabelecidos por Deming, nos Estados Unidos, fortemente acolhidos no Japão após a Segunda Guerra Mundial, tendo como um de seus postulados

- (A) o pressuposto de que as transações devem ser avaliadas com base nos preços.
- (B) a premissa de que, quanto maior a qualidade, menores serão os custos de produção.
- (C) o incentivo a slogans e exortações para os empregados como forma de alinhamento.
- (D) o estabelecimento de quotas numéricas para avaliação dos produtos e serviços.
- (E) a disseminação da inspeção em massa como forma eficiente de controle da qualidade.

Comentários

A questão foi retirada dos princípios da qualidade de Deming. De acordo com ele, existem 14 princípios⁵³:

1. *Criar uma constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos;*
2. *Adotar a nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação;*
3. *Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. **Eliminar a necessidade da inspeção em massa**, priorizando a internalização da qualidade do produto;*

⁵³ (Deming, 1990) apud (Junior, Cierco, Rocha, Mota, & Leusin, 2008)

4. **Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço.** Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança;
5. **Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos;**
6. Fornecer treinamento no local de trabalho;
7. Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação;
8. Eliminar o medo;
9. Quebrar barreiras entre os departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços;
10. **Eliminar slogans, exortações e metas dirigidas aos empregados;**
11. Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas;
12. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isto significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números;
13. Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal;
14. Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Como podem ver, as alternativas estão todas descritas nos princípios de Deming (nos trechos em negrito).

Gabarito: letra B

27. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2016)

Com o aumento da competitividade entre as empresas verificou-se, nas últimas décadas, uma intensa busca por inovações como forma de superação dos concorrentes, incluindo redução de custos e melhoria da qualidade, com foco na satisfação dos clientes. Uma das abordagens para atingir esses objetivos consiste na adoção de um processo contínuo para avaliar serviços, produtos e práticas da organização, comparando-os com seus concorrentes mais fortes ou com empresas que são reconhecidas como líderes. Esse processo é conhecido como:

- (A) Ciclo PDCA.
- (B) downsizing.
- (C) benchmarking.



- (D) Kaizen, ou melhoria contínua.
- (E) Reengenharia.

Comentários

O Benchmarking é um processo importante para que a empresa possa identificar alguma atividade ou processo que outra organização esteja executando de uma maneira mais eficiente e adaptar esta eventual melhor prática para sua própria empresa.

O Benchmarking é uma procura por empresas ou organizações (sejam competidores ou não) que tenham práticas superiores, em busca de um desempenho melhor da empresa⁵⁴. Ou seja, é uma análise dos processos alheios e depois uma adaptação destes processos na própria empresa.

Gabarito: letra C

28. (FCC – TRT-23ª REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O denominado Ciclo PDCA pode ser entendido como um método ou técnica para controle de processos que

- (A) é focado no gerenciamento de riscos, com aplicação de instrumentos de compliance.
- (B) é pautado pela redução de custos e otimização dos recursos humanos e materiais existentes.
- (C) tem como objetivo a drástica redução do tempo necessário para o cumprimento de todas as etapas do processo.
- (D) contempla, entre outras etapas, a de controle e a corretiva, buscando a minimização de erros.
- (E) propõe a redução de interfaces e o estabelecimento de um fluxo horizontal de ações e decisões.

O ciclo PDCA (ou ciclo de Shewart ou Deming), auxilia o gestor na busca de uma melhoria contínua dos processos de trabalho. Seu objetivo principal é a simplificação deste processo de melhoria.

Esta ferramenta é chamada de ciclo porque deve ser continuamente refeita, reiniciada, sendo assim um ciclo contínuo de previsão, avaliação e controle corretivo.

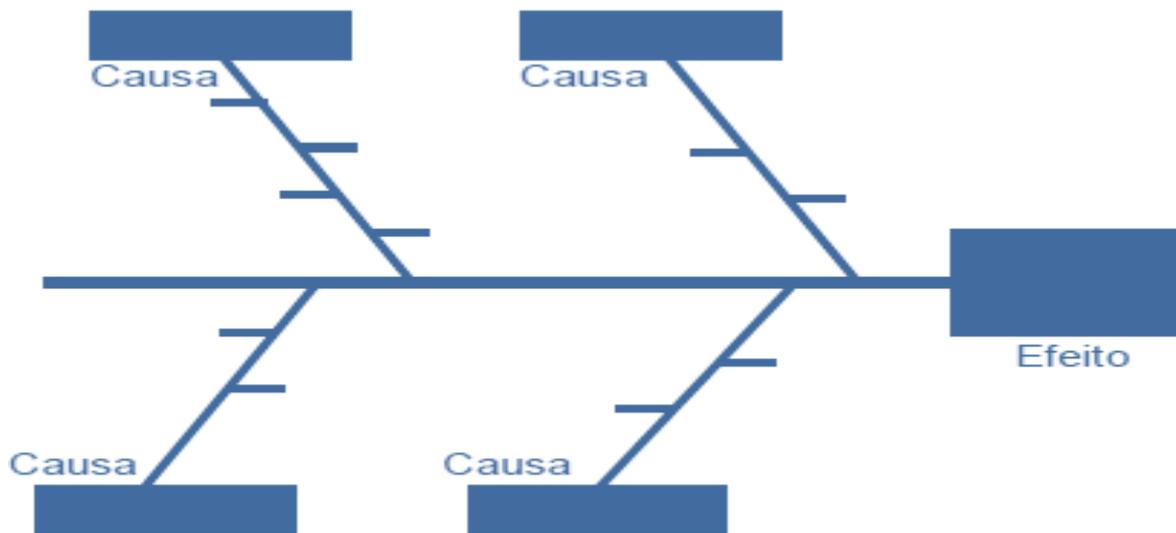
A cada “passagem”, os dados do último “ciclo” são utilizados como insumo da próxima passagem. A ferramenta enfatiza a melhoria contínua dos processos e a minimização dos erros e desvios.

Gabarito: letra D

⁵⁴ (Daft, 2005)

29. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

Na gestão da qualidade, o diagrama esquematizado a seguir tem o objetivo de indicar a relação entre o efeito e as causas que contribuem para a sua ocorrência.



Ele é denominado Diagrama

- (A) de Ishikawa.
- (B) 5W2H.
- (C) de Pareto.
- (D) PDCA.
- (E) FMEA.

Comentários

O Diagrama de Ishikawa é utilizado quando precisamos estudar as possíveis causas de um problema. Ele é chamado de “causa e efeito” exatamente por isso – nos auxilia a entender essa relação entre as causas e os efeitos.

Para a gestão da qualidade, ele é muito importante para que os envolvidos no problema possam visualizar todos os fatores que podem estar provocando os defeitos.

O diagrama de “causa efeito” (ou Ishikawa, seu criador) possibilita a estruturação e a hierarquização destas possíveis causas.

Gabarito: letra A

30. (FCC – PGE-MT – TÉCNICO – 2016)

Com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, reduzir o desperdício e aumentar a produtividade, um determinado órgão público decidiu implementar o programa de qualidade conhecido como “5S”. Sua implementação requer um passo a passo no qual o último dos “sensos” corresponde ao senso de

- (A) utilização.
- (B) ordenação.
- (C) autodisciplina.
- (D) limpeza.
- (E) higiene.

Comentários

O programa 5S tem os seguintes passos: **seiri, seiso, seiton, seiketsu e shitsuke**. Abaixo podemos ver os cinco passos do programa 5S:



Figura 23 - Programa 5S

Podemos ver acima que o último passo seria o da disciplina, ou autodisciplina.

Gabarito: letra C

31. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

É um dos recursos mais eficazes de qualidade organizacional, baseando-se, em processos de controle das experiências dos outros, na busca de ideias, modelos, soluções com as quais comparar-se e nas quais eventualmente se inspirar. Trata-se do

- (A) benchlearning.
- (B) partnership.
- (C) consórcio.
- (D) benchmarking.
- (E) downsizing.

Comentários



A questão trata do conceito de Benchmarking. Ele é um processo importante para que a instituição possa identificar alguma atividade ou processo que outra organização esteja executando de uma maneira mais eficiente e adaptar esta eventual melhor prática para sua própria empresa.

Gabarito: letra D



LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (VUNESP – PC/BA – DELEGADO - 2018)

O ciclo PDCA tem sido frequentemente acompanhado, como reforço, de mais duas ferramentas da qualidade que têm por objetivo a verificação de problemas bem como suas resoluções. Uma dessas ferramentas coloca as prováveis causas e as prováveis consequências em um esquema gráfico, e a outra estabelece um roteiro de perguntas que envolvem: onde? como? quem? o quê? por quê? quando? quanto? etc. Essas ferramentas da Gestão pela Qualidade Total são, respectivamente:

- (A) 6 Ws 1 H; Diagrama de Gantt.
- (B) Diagrama de Ishikawa; 5 Ws 2 H.
- (C) 5 Ws 1 H; Diagrama de Venn.
- (D) Diagrama de Ishikawa; 6 Ws 2 H.
- (E) Diagrama de Pareto; 5 Ws 1 H.

2. (VUNESP – CM/PRADÓPOLIS – SECRETÁRIO - 2016)

O programa 5S visa levar ao conhecimento de todos os colaboradores de uma organização a importância da qualidade no ambiente de trabalho. As empresas vêm investindo no aumento de produtividade e redução de custos, contando com o comprometimento e a participação de todos para gerar os resultados esperados, em ambientes limpos e organizados. Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke são os componentes do 5S. Especificamente Shitsuke quer dizer senso de

- (A) limpeza.
- (B) arrumação e ordenação.
- (C) utilização e descarte.
- (D) autodisciplina.
- (E) saúde e higiene.

3. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)

Considerando os principais teóricos, a afirmativa "A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras" é atribuída a:

- (A) Juran.
- (B) Feigebaum.
- (C) Deming.



- (D) Crosby.
- (E) Chiavenato.

4. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE – 2015)

Uma das principais características da qualidade é ter, sempre e conscientemente, a filosofia da melhoria contínua, que pode ser conceituada como “nada está tão bom que não possa ser melhorado”. Essa é a filosofia do

- (A) 5S.
- (B) Kaizen.
- (C) Seiri.
- (D) Feedback
- (E) Seiton.

5. (VUNESP – ITATIBA-SP – ANALISTA – 2015)

Uma das ferramentas para o controle da qualidade total é o Diagrama de Ishikawa, ou “espinha de peixe”. Qual a função dessa ferramenta?

- (A) Demonstrar o comportamento ao longo do tempo de uma variável de um produto.
- (B) Visualizar um processo que demonstre seu funcionamento.
- (C) Mostrar aos trabalhadores de uma linha de produção como fazer o seu trabalho.
- (D) Identificar em uma figura as causas dos problemas e seus efeitos
- (E) Mostrar a distribuição de frequência de uma variável de interesse por meio de retângulos justapostos.

6. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE – 2015)

A ISO – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, estabelecida na Suíça e responsável pelas normas de Qualidade em diversos setores, no mundo inteiro, define tecnicamente qualidade como: “Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. E, para essa organização, o aspecto objetivo e mensurável da Qualidade, por meio do qual se pode implantar sistemas como os da ISO-9 000 ou ISO-14 000 é

- (A) o produto.
- (B) o projeto.
- (C) a cláusula.
- (D) o plano
- (E) o processo.



7. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE – 2015)

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do enunciado.

A qualidade é vista, de alguns anos para cá, como uma das principais estratégias organizacionais. A qualidade está intimamente ligada à/ao _____, à melhoria de resultados e ao aumento de lucros, por meio de _____ e do envolvimento de todos na organização.

- (A) produtividade ... redução de perdas.
- (B) aumento da improvisação ... acompanhamento.
- (C) aumento de preço ... produtividade.
- (D) objetividade ... produtividade
- (E) aumento de preço ... redução de perdas.

8. (VUNESP – UNESP – ASSISTENTE – 2015)

Tanto o desenvolvimento quanto a certificação do sistema de qualidade de uma empresa são complexos e trabalhosos. No entanto, oferecem frutos muito positivos, desde que sejam corretamente administrados e mantidos dinamicamente sob controle. Muitas ferramentas podem ser aplicadas para melhor dirigir as ações necessárias de desenvolvimento e manutenção de um sistema de qualidade. É sempre importante conhecer tais ferramentas e, inclusive, tudo que diz respeito à série ISO 9000. Nesse contexto, é correto afirmar que duas das ferramentas, muito comumente utilizadas, são

- (A) o Ciclo PDCA e o Diagrama de Causa e Efeito, também denominado Diagrama de Pareto.
- (B) o Ciclo PDCA e o Diagrama de Causa e Efeito, também denominado diagrama de Ishikawa.
- (C) o Diagrama de Pareto e o Ciclo PDCA, também denominado SWOT.
- (D) o Histograma e o Ciclo PDCA, cuja letra P representa a parte financeira da prestação de contas
- (E) o SWOT e o PDCA, cuja letra C representa a fase de aplicação de ações corretivas e padronizações.

9. (AOCF – EBSERH – ASSISTENTE – 2015)

O conceito ou programa 5S é entendido como uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, por meio da implantação de mudanças no ambiente de trabalho. Assinale a alternativa que NÃO corresponde ao modelo de resultados esperados no programa 5S.

- (A) Eliminação de documentos sem utilização.
- (B) Aumento de estoques intermediários.
- (C) Melhoria no layout.



- (D) Economia de tempo e esforço.
- (E) Maior aproveitamento dos espaços.

10. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Um grupo de empregados previamente treinados, lotado na mesma área de trabalho, que voluntariamente identifica problemas relacionados com sua atividade, propondo soluções, com o apoio da administração superior, denomina-se:

- a) força-tarefa.
- b) brainstorming.
- c) melhoria contínua
- d) círculo de controle da qualidade.
- e) comitê ad-hoc.

11. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Dentre as principais ferramentas da qualidade, aquela que apoia o processo de identificação das possíveis causas-raízes de um problema e que é normalmente utilizada após a aplicação de uma análise de Pareto é denominada:

- a) carta de controle de processos.
- b) diagrama de correlação.
- c) diagrama de processo.
- d) histograma de acompanhamento.
- e) diagrama de causa e efeito.

12. (CETRO – AMAZUL – TECNÓLOGO – 2015)

Considerando o 5s como ferramenta de qualidade, assinale a alternativa que apresenta o s que corresponde ao senso de limpeza e que permite monitorar elementos que, se estiverem sujos, indicam não conformidade.

- (A) seiri.
- (B) seiton.
- (C) seiso.
- (D) seiketsu.
- (E) shitsuke.



13. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

“A melhoria contínua e a qualidade são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade nos produtos e processos, objetivando fazer acréscimos contínuos de valor.”
(Chiavenato, 2003.)

A qualidade e a melhoria contínua seguem um processo composto de etapas. Acerca dessas etapas, assinale a afirmativa INCORRETA.

- (A) Análise do método atual, pelo qual a equipe de melhoria deve analisar o atual método de trabalho para comparar e verificar como pode ser melhorado.
- (B) Estudo piloto da melhoria, pelo qual a equipe desenvolve um esquema piloto para solucionar o problema e melhorar a qualidade e testar a sua relação de custo e benefício.
- (C) Definição da pessoa que será responsável pela melhoria, uma vez que o processo de melhoria contínua precisa de trabalho individual e centralizado para atingir seus objetivos.
- (D) Escolha de uma área de melhoria, como, por exemplo, a redução de percentagem de defeitos, a redução no tempo de ciclo de produção ou a redução no absenteísmo do pessoal.

14. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO - 2014)

O sistema permanente e de longo prazo, voltado para o alcance da satisfação do cliente por meio de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados, denomina-se:

- (A) Gestão pela qualidade total.
- (B) Outplacement.
- (C) Replacement.
- (D) Outsourcing.
- (E) PDCA.

15. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO - 2014)

Denomina-se a procura das melhores práticas por parte das empresas, que conduzem ao desempenho superior, por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante, denomina-se:

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) PDCA.
- (B) Benchmarking.
- (C) Gestão pela qualidade total.
- (D) Replacement.
- (E) Outsourcing.



16. (VUNESP – DETRAN – AGENTE – 2013)

O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, é

- (A) um fluxograma, com respectivo cronograma, de procedimentos vinculados a um processo produtivo específico.
- (B) uma ferramenta de verificação de fatores institucionais, econômicos e sociais vinculados ao processo decisório.
- (C) um fluxograma de procedimentos vinculados ao processo orçamentário.
- (D) uma sigla formada por Plano, Dotação, Controle e Atuação, vinculados ao processo orçamentário.
- (E) uma ferramenta de controle gerencial cuja finalidade é monitorar a melhoria contínua de um processo ou do sistema de gestão, por inteiro, de uma organização.

17. (VUNESP – DCTA – ASSISTENTE – 2013)

A característica da era do controle estatístico da qualidade é indicada pela (pelos)

- (A) observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor.
- (B) produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente.
- (C) produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor.
- (D) observação de produtos e serviços durante o processo produtivo
- (E) produtos e serviços inspecionados com base em amostras.

18. (FEPESE – CAU-SC – ASSISTENTE - 2013)

Na gestão da qualidade, como se conceitua um grupo formado por empregados de um mesmo nível funcional e pertencentes a uma mesma área de trabalho que visa a identificar problemas ou assuntos relacionados com sua atividade?

- (A) Grupo informal.
- (B) Equipe autogerenciada.
- (C) Equipe multi-hierárquica.
- (D) Equipe de solução da qualidade.
- (E) Círculos de controle da qualidade.

19. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

A gestão da qualidade é um dos pressupostos para que as organizações possam ter condições de sobreviver no mercado cada vez mais competitivo. Deming (citado por ARAÚJO, 2001)



definiu 14 pontos fundamentais que caracterizam a gestão da qualidade total. Em relação a esses pontos, assinale a alternativa que NÃO corresponde a uma característica da gestão da qualidade total.

- (A) Inspeções e controle em massa não são formadores de qualidade, mas sim de custos.
- (B) Critério do preço não é o único na escolha de materiais para a produção.
- (C) Próprios funcionários devem ser capazes de criar suas “bandeiras da qualidade”.
- (D) Erros são toleráveis, pois fazem parte do processo da curva de aprendizagem.

20. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)

Com relação ao benchmarking, assinale a alternativa correta.

- (A) O benchmarking é aplicável facilmente entre empresas de diferentes setores econômicos.
- (B) O benchmarking é uma técnica empregável somente em grandes corporações.
- (C) O benchmarking deve ser empregado somente em empresas localizadas nos países desenvolvidos.
- (D) O benchmarking não está disponível, como técnica, para emprego em qualquer setor econômico.
- (E) O benchmarking deve ser utilizado nas atividades de apoio das empresas.

21. (UFF – UFF / ADMINISTRADOR – 2009)

O método de melhoria contínua da qualidade que visa à redução das variabilidades é denominado:

- a) kaizen;
- b) 5 "S";
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) reengenharia;
- e) seis sigma.

22. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, consiste em

- (A) uma dinâmica de treinamento de pessoal, voltada à otimização de processos produtivos.
- (B) uma ferramenta utilizada em processos de trabalho, apresentando, como etapas finais, ações avaliativas e corretivas.
- (C) uma metodologia de avaliação de desempenho que toma por base o envolvimento do avaliado com os propósitos da organização.



- (D) uma ferramenta de gestão de projetos, com ênfase na segmentação das tarefas em “pacotes de trabalho”.
- (E) um diagnóstico da organização, realizado a partir de entrevistas com todos os envolvidos no ciclo de produção de bens ou serviços.

23. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Entre os fundamentos de excelência considerados pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ se insere:

- a) planejamento estratégico: com o estabelecimento de metas e indicadores para orientarem a atuação da organização.
- b) downsizing: enxugamento, com redução de posições e redundâncias, visando a evitar o retrabalho e aumentar a produtividade.
- c) reengenharia: que corresponde ao conceito de “folha em branco”, a partir do qual novos paradigmas podem ser estabelecidos.
- d) adaptabilidade: flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
- e) accountability: dever de responder por uma responsabilidade outorgada, prestando contas à sociedade.

24. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

No bojo das iniciativas de qualidade na Administração pública destaca-se o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que apresenta, entre seus fundamentos, o denominado pensamento sistêmico, consistente no

- a) modelo de governança preconizado para que a organização atinja o nível de excelência em qualidade.
- b) sistema de gerenciamento de indicadores e metas voltado à melhoria da atuação da organização.
- c) entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes da organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- d) sistema de gestão estratégica com fixação de critérios de desempenho alinhados com a missão da organização.
- e) conceito amplo de avaliação de desempenho, fundado em benchmarks do setor em que atua a organização.

25. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)



O Programa 5S, criado no Japão, foi disseminado como ferramenta para promover bons hábitos no ambiente de trabalho, como forma de melhorar a produtividade. Entre os cinco “senso”, inserem-se,

- (A) organização e limpeza.
- (B) rapidez e disciplina.
- (C) benevolência e cooperação.
- (D) responsabilidade e comprometimento.
- (E) hierarquia e respeito.

26. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2016)

As principais abordagens sobre qualidade nas organizações remontam aos princípios estabelecidos por Deming, nos Estados Unidos, fortemente acolhidos no Japão após a Segunda Guerra Mundial, tendo como um de seus postulados

- (A) o pressuposto de que as transações devem ser avaliadas com base nos preços.
- (B) a premissa de que, quanto maior a qualidade, menores serão os custos de produção.
- (C) o incentivo a slogans e exortações para os empregados como forma de alinhamento.
- (D) o estabelecimento de quotas numéricas para avaliação dos produtos e serviços.
- (E) a disseminação da inspeção em massa como forma eficiente de controle da qualidade.

27. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2016)

Com o aumento da competitividade entre as empresas verificou-se, nas últimas décadas, uma intensa busca por inovações como forma de superação dos concorrentes, incluindo redução de custos e melhoria da qualidade, com foco na satisfação dos clientes. Uma das abordagens para atingir esses objetivos consiste na adoção de um processo contínuo para avaliar serviços, produtos e práticas da organização, comparando-os com seus concorrentes mais fortes ou com empresas que são reconhecidas como líderes. Esse processo é conhecido como:

- (A) Ciclo PDCA.
- (B) downsizing.
- (C) benchmarking.
- (D) Kaizen, ou melhoria contínua.
- (E) Reengenharia.

28. (FCC – TRT-23ª REGIÃO – ANALISTA – 2016)

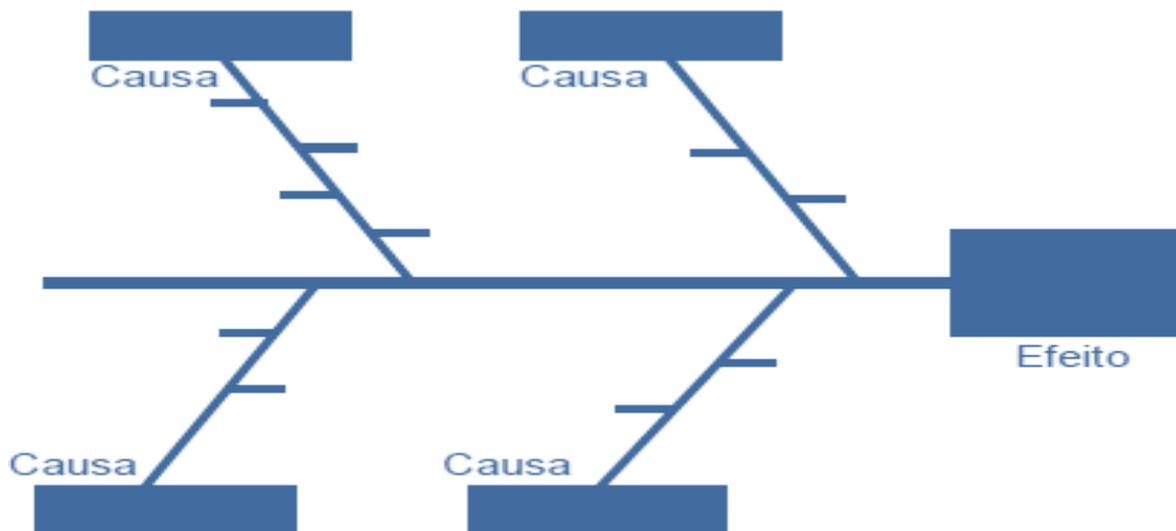
O denominado Ciclo PDCA pode ser entendido como um método ou técnica para controle de processos que



- (A) é focado no gerenciamento de riscos, com aplicação de instrumentos de compliance.
- (B) é pautado pela redução de custos e otimização dos recursos humanos e materiais existentes.
- (C) tem como objetivo a drástica redução do tempo necessário para o cumprimento de todas as etapas do processo.
- (D) contempla, entre outras etapas, a de controle e a corretiva, buscando a minimização de erros.
- (E) propõe a redução de interfaces e o estabelecimento de um fluxo horizontal de ações e decisões.

29. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

Na gestão da qualidade, o diagrama esquematizado a seguir tem o objetivo de indicar a relação entre o efeito e as causas que contribuem para a sua ocorrência.



Ele é denominado Diagrama

- (A) de Ishikawa.
 - (B) 5W2H.
 - (C) de Pareto.
 - (D) PDCA.
 - (E) FMEA.
- 30. (FCC – PGE-MT – TÉCNICO – 2016)**

Com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, reduzir o desperdício e aumentar a produtividade, um determinado órgão público decidiu implementar o programa de qualidade

conhecido como “5S”. Sua implementação requer um passo a passo no qual o último dos “sensos” corresponde ao senso de

- (A) utilização.
- (B) ordenação.
- (C) autodisciplina.
- (D) limpeza.
- (E) higiene.

31. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

É um dos recursos mais eficazes de qualidade organizacional, baseando-se, em processos de controle das experiências dos outros, na busca de ideias, modelos, soluções com as quais comparar-se e nas quais eventualmente se inspirar. Trata-se do

- (A) benchlearning.
- (B) partnership.
- (C) consórcio.
- (D) benchmarking.
- (E) downsizing.



GABARITO

- | | | |
|-------|-------|-------|
| 1. B | 11. E | 22. B |
| 2. D | 12. C | 23. D |
| 3. C | 13. C | 24. C |
| 4. B | 14. A | 25. A |
| 5. D | 15. B | 26. B |
| 6. E | 16. E | 27. C |
| 7. A | 17. E | 28. D |
| 8. B | 18. E | 29. A |
| 9. B | 19. D | 30. C |
| 10. D | 20. A | 31. D |
| | 21. E | |

BIBLIOGRAFIA

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (Dezembro de 2000). NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário.
- Brasil, M. M. (1997). Programa da qualidade e participação na administração pública. *Caderno MARE n°4*, 59.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. (2014). *Programa GESPÚBLICA - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública*. Brasília: SEGEP. MP.
- Carvalho, M., & Paladini, E. (2012). *Gestão da Qualidade* (2º ed.). Rio de Janeiro: ABEPRO.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.



- Crosby, P. B. (1990). *Qualidade - falando sério* (1º Ed. ed.). (J. C. Santos, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2005). *Management*. Mason: Thomson.
- Dale, B. G. (1999). *Managing Quality* (3º Ed. ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Ferreira, A. R. (2009). Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. *XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Salvador.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality - the strategic and competitive edge* (1º Ed. ed.). New York: The Free Press.
- Gimenes, R. M., & Rocha, V. L. (Jan/Jul de 2002). O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, V. 3(1), 19-44.
- Junior, I. M., Cierco, A. A., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Leusin, S. (2008). *Gestão da qualidade* (9º Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Lima, C. A. (2005). *Administração Pública para concursos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mello, C. H. (2011). *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Ministério do Planejamento, O. e. (2007). Prêmio Nacional de Gestão Pública - PQGF; Instrução para Avaliação da Gestão Pública. Brasília.
- Ministério do Planejamento, O. e. (2008). *Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública - 2008/2009*. Brasília.
- Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Turrioni, J. B., & Neto, P. L. (dez de 1995). Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento por Objetivos: uma análise comparativa. *GESTÃO & PRODUÇÃO*, V. 2(nº 3), 331-338.
- Valls, V. M. (Mai-ago de 2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Ciência da Informação*, V.33(Nº 2), 172-178.



Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



rodrigorenno99@hotmail.com



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.