Estratégia
CONCURSOS

Aul

Gestão da Qualidade e Liderança p/ TCE-GO (Analista de Controle Externo - Administrativo) - 2019

Professor: Carlos Xavier

Qualidade: visão geral

Sumário

1. Apresentação do curso 2
1. Palavras Iniciais 7
2. Qualidade: visão geral. 8
3. Principais teóricos da qualidade e suas contribuições 12
3.1. Walter Shewhart 12
3.2. William Deming 13
3.3. Joseph Juran 15
3.4. Armand Feigenbaum 16
3.5. Philip Crosby 17
3.6. Karou Ishikawa 18
3.7. Genichi Taguchi 19
4. Qualidade em empresas de serviços 20
5. Do TQC ao TQM. 23
5.1. Melhoria Contínua 24
5.2. O Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) 25
5.3. Do TQM aos Modelos de Excelência Gerencial 28
6. O Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). 29
7. O Modelo do Gespública. 33
7.1. Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública. 34
7.2. O Modelo do Gespública e seus critérios. 38
8. Questões Comentadas 44
9. Lista de Questões 80
10. Gabarito 100
11. Bibliografia Principal 101

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Vamos começar a estudar administração para o concurso do TCE-GO. A ideia é preparar um curso bastante completo, com vários assuntos comumente cobrados em concursos.

Trarei muitas questões FCC e FGV durante o curso, complementando com questões das mais diversas bancas, para que você possa estar preparado para o que der e vier! Durante a aula, já trarei várias questões do Cespe para você ir praticando.

Para quem ainda não me conhece, me apresento:

Meu nome é **Carlos Xavier, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração,** e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em **livros eletrônicos no formato .PDF**, dividido em "aulas" que funcionam como "capítulos". As aulas contém o conteúdo cobrado no último Edital, mas com teorias e questões atualizadas comentadas, para que você possa se preparar da melhor forma. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos abordados nos livros eletrônicos.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: use os livros eletrônicos em .PDF como base para os seus estudos! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios? Você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

E importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Qualidade: visão geral (tópicos centrais relacionados a: Gestão da Qualidade e da Competitividade.Abordagem conceitual da qualidade. Planejamento da qualidade. Desenvolvimento do ser humano. Educação e treinamento. Rotina. Ferramentas da qualidade. Padronização. Excelência nos resultados, Competitividade no Mercado, Garantia da qualidade. Melhoria. MASP. Formação do ambiente da qualidade. Programa do CCQ. Programa de TPM. Gestão da qualidade total. Sistema de avaliação.)	10/02/2019
Aula 01	Ferramentas de qualidade. (tópicos centrais relacionados a: Gestão da Qualidade e da Competitividade.Abordagem conceitual da qualidade. Planejamento da qualidade. Desenvolvimento do ser humano. Educação e treinamento. Rotina. Ferramentas da qualidade. Padronização. Excelência nos resultados, Competitividade no Mercado, Garantia da qualidade. Melhoria. MASP. Formação do ambiente da qualidade. Programa do CCQ. Programa de TPM. Gestão da qualidade total. Sistema de avaliação.)	14/02/2019
Aula 02	Avaliação(tópicos centrais relacionados a: Gestão da Qualidade e da Competitividade. Abordagem conceitual da	18/02/2019

	qualidade. Planejamento da qualidade. Desenvolvimento do ser humano. Educação e treinamento. Rotina. Ferramentas da qualidade. Padronização. Excelência nos resultados, Competitividade no Mercado, Garantia da qualidade. Melhoria. MASP. Formação do ambiente da qualidade. Programa do CCQ. Programa de TPM. Gestão da qualidade total. Sistema de avaliação.)	
Aula 03	Liderança (tópicos centrais relacionados a: Desenvolvimento de Lideranças. A liderança numa perspectiva contingencial. O papel dos líderes como chave para as grandes mudanças organizacionais. Treinamento e desenvolvimento de líderes. Líderes gerenciais e líderes empreendedores. Os principais desafios para a liderança nas organizações contemporâneas.)	20/02/209
Aula 04	Mudança organizacional (tópicos centrais relacionados a: Desenvolvimento de Lideranças. A liderança numa perspectiva contingencial. O papel dos líderes como chave para as grandes mudanças organizacionais. Treinamento e desenvolvimento de líderes. Líderes gerenciais e líderes empreendedores. Os principais desafios para a liderança nas organizações contemporâneas.)	22/02/2019
Aula 05	Capacitação (tópicos centrais relacionados a: Desenvolvimento de Lideranças. A liderança numa perspectiva contingencial. O papel dos líderes como chave para as grandes mudanças organizacionais. Treinamento e desenvolvimento de líderes. Líderes gerenciais e líderes empreendedores. Os principais desafios para a liderança nas organizações contemporâneas.)	25/02/2019

Atenção: o último Edital foi muito mal escrito. Tópicos foram postos de maneira confusa e repetitiva, e alguns que nem possuem abordagem teórica concreta foram mencionados. Estudaremos com base no último Edital, com foco no que a FCC e outras bancas cobram com base nos tópicos apontados.

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!***

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de *otimizar os seus estudos*, você encontrará, em *nossa plataforma (Área do aluno)*, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como *"Resumos"*, *"Slides"* e *"Mapas Mentais"* dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela *Trilha Estratégica e Monitoria* da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o *melhor caminho* a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a *responder as seguintes perguntas*:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo!*" Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa *"Comunidade de Alunos"* no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é *exclusiva* para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "*Monitoria*" também serão respondidas na nossa *Comunidade de Alunos* do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

1. PALAVRAS INICIAIS

Oi!

Hoje teremos uma aula voltada para o estudo da qualidade nas organizações. A perspectiva que será abordada será bem geral, passando pelo estudo dos principais teóricos e as principais visões sobre a qualidade nas organizações.

Note um importante detalhe: o Modelo do Gespública não é mais utilizado em provas, mas ainda cai em provas e, por isso, seguiremos estudando.

Ao trabalho então! Boa aula!

Abraço,

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:
Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

Veja aqui um vídeo com o resumo dos teóricos e suas principais contribuições para a gestão da qualidade:

https://youtu.be/nxZJadcnylw

2. QUALIDADE: VISÃO GERAL.

Hoje em dia é muito comum que nos preocupemos que os produtos e serviços que compramos tenham qualidade. Mas o que é qualidade? Geralmente, associamos qualidade ao fato do produto servir para aquilo que ele se propõe, funcionando perfeitamente, mas essa não é a única visão que se tem sobre o assunto.

Vejamos um exemplo específico: algumas pessoas podem dizer que um telefone celular com baixa qualidade é um aparelho que não funciona bem, que o sinal fica caindo, que a bateria dura pouco, que quebra na primeira queda, etc. Partindo da percepção desses consumidores, a empresa que fabrica telefones celulares deve se preocupar em fabricar um aparelho robusto, que não quebre na queda e que tenha bateria durável e uma antena interna potente. Trata-se da qualidade com foco no produto, mas ainda existem outras, que veremos nas próximas páginas...

- Mas como a empresa busca criar esses produtos de qualidade?

Você precisa entender que, ao longo da história, o trabalho do buscar qualidade na produção variou bastante. Até a Revolução Industrial, a produção de bens e serviços para o mercado era feita por artesãos, que conheciam perfeitamente as necessidades de seus consumidores e atuavam ao longo de todo o processo produtivo, da concepção do produto até a sua entrega ao cliente.

Um produtor de sapatos, neste contexto, teria que medir o tamanho dos pés de cada cliente, definir como o produto deveria ficar depois de pronto, comprar o couro e a madeira para usar como matéria prima básica, cortar, costurar e colar as partes, e realizar todo o resto do processo produtivo para inspecionar cada produto que foi feito e saber se ele possui ou não a qualidade esperada pelo cliente. Como você observou, nessa época, o controle de qualidade envolvia o foco no produto e naquilo que era esperado pelo cliente no final. Havia uma inspeção de cada produto ao final do processo de produção, para se verificar se estava como esperado.

Isso é diferente de como as coisas acontecem hoje em dia!

Com o advento da revolução industrial, isso se tornou mais difícil. A introdução da máquina no processo produtivo fez com que surgissem as fábricas, que passaram a realizar a produção em larga escala. A produção deixava de ser customizada de acordo com as necessidades de cada cliente e o artesão era substituído pelo operário do chão de fábrica. É nessa época que surgem os autores clássicos da teoria da administração, Taylor e Fayol, enfocando a divisão de tarefas e a estruturação da organização. Os trabalhadores passam a dominar apenas uma parte do trabalho total feito pela organização. Assim, em oposição ao trabalho de um artesão, um trabalhador em uma fábrica de sapatos passava a se especializar em apenas uma tarefa na produção de sapatos, como cortar o couro com os moldes, por exemplo.

Num primeiro momento, para controlar a qualidade, tentou-se realizar a inspeção de todos os produtos no final da linha de produção, o que serviu como pano de fundo para o início dos estudos sobre qualidade. Como os indivíduos não eram mais os únicos responsáveis pelo produto final, não havia como controlar a qualidade unicamente na saída da fábrica. Surge a figura do inspetor de qualidade que começa a levar em consideração o processo produtivo, a padronização de peças e tarefas.

Com o passar do tempo, outros elementos passaram a ser adicionados à visão de qualidade que a organização tinha que ter: especificação, tolerância, conformidade, controle estatístico, etc.

Na verdade, é possível dizer que a qualidade nas organizações passou por diferentes eras ao longo do tempo, havendo intercessões e complementaridade entre cada uma dessas eras. Vamos ver as características centrais de cada uma dessas eras:

Era	Interesse principal	Visão da qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Instrumentos de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção
Controle Estatístico do Processo	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas Estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)
Garantia da Qualidade	Coordenação.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes.
Gestão da Qualidade Total	Impacto Estratégico.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabeleci-mento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

Fonte: adaptado de CARVALHO (2005)

Para tudo!!!!
Não subestime o quadro-resumo que apresentei! Ele traz informações cruciais para você levar para a prova!

Como você pôde ver no quadro anterior, cada era da qualidade representou um interesse diferente por parte da organização. Hoje em dia, as ideias de qualidade das diferentes eras ainda se fazem sentir pelas organizações, em especial a gestão da qualidade total e o impacto estratégico que ela pretende gerar.

Agora eu retomo a pergunta que fiz no início da aula: ***o que é qualidade?***

R.: Na verdade, qualidade é um construto complexo, que pode ser percebido de diferentes maneiras, as principais são:

- **Abordagem transcendental:** para esta visão, qualidade é o mesmo que excelência. Significa fazer o melhor que se pode fazer. Essa abordagem é de difícil aplicação prática, uma vez que não se pode medir "o melhor que é possível fazer". O cliente veria como possuidor de qualidade aquele produto que foi feito da melhor forma possível. Fala-se ainda que, por produzir o melhor que se pode fazer, esta qualidade seria reconhecida por todos, de maneira universal. Obras de arte de valor inestimável são percebidas dessa forma.
- **Abordagem baseada no produto:** trata-se de uma visão que considera que a qualidade é uma variável que pode ser medida a partir dos atributos do produto. O problema é que nem sempre os atributos representam nitidamente a "qualidade". Quem já ouviu falar das antigas propagandas das sandálias Havaianas: "*não deforma, não solta as tiras e não tem cheiro*". Para eles, a qualidade estava nos atributos do produto! Será que hoje em dia isto faria algum sentido? Provavelmente não!
- **Abordagem baseada no usuário:** nesta percepção, criada por Juran e Gryna, qualidade é uma variável subjetiva que atende às demandas do consumidor. Um produto de qualidade é aquele que serve para o que o consumidor quer, possuindo elevada adequação ao uso, o que é muito bem aceito pelos profissionais de qualidade hoje em dia. Assim, a qualidade dependerá do desenho do produto/serviço de acordo com o que o cliente realmente precisa (design). Para alguém que precise de um computador, mas necessite também de

elevada mobilidade, de nada adiantará lançar um novo notebook superpotente que pese muito e seja enorme. Não servirá para o usuário.

- **Abordagem baseada no valor:** para essa abordagem, um produto de qualidade é aquele que oferece valor para o consumidor, que é a relação entre o quanto o consumidor valoriza aquele produto pelo o que ele proporciona com o custo que se incorre para possuí-lo. O problema é que é um conceito de difícil aplicação, pois os conceitos envolvidos são, por si só, complexos, e misturá-los aumenta esta complexidade. A abordagem dá ênfase à engenharia/Análise de valor. Um produto de alta qualidade (valor) seria aquele que apresenta a melhor relação custo x benefício para o consumidor.
- **Abordagem baseada na produção:** Para essa abordagem, a qualidade é a conformidade às especificações. Ainda na concepção do produto, suas especificações são pré-determinadas e haverá qualidade se elas forem cumpridas. Trata-se de um conceito mais ligado ao controle pelo uso de ferramentas estatísticas.

De outra forma, pode-se falar na existência das seguintes dimensões para a qualidade:

- Durabilidade: vida útil do produto antes que ele se deteriore.
- Conformidade: está ligada ao quanto os produtos estão de acordo com as especificações técnicas (qualidade planejada), sendo relacionada com padronização e variabilidade na produção.
- Desempenho: é a dimensão ligada a se o produto realmente funciona como esperado com base em suas características principais.
- Características secundárias: são os elementos “a mais” que o produto oferece, além de suas características principais.
- Confiabilidade: diz respeito à possibilidade de mau funcionamento de um produto ao longo do tempo, tanto em termos de qualidade do serviço/produto, tempo ou outros componentes. Quanto menor esta possibilidade de falhas, mais confiável.
- Assistência técnica: é a qualidade na prestação de reparos aos problemas e reclamações.
- Estética: são as características percebidas pelo ser humano como “bonitas”, tais como cheiro, som, aparência, etc.
- Qualidade percebida: é a qualidade que o cliente atribui ao produto, de forma geral.
- Resposta: é a qualidade no tratamento com o cliente para oferecimento de respostas, tais como profissionalismo, educação, cortesia, pontualidade, etc.

Agora que você já entende as várias formas de se perceber qualidade, vamos estudar quais são os principais teóricos desse ramo de estudos e as suas contribuições para a gestão da qualidade.

3. PRINCIPAIS TEÓRICOS DA QUALIDADE E SUAS CONTRIBUIÇÕES

São vários os teóricos que contribuíram para o estudo da qualidade. Vamos aqui abordar os principais teóricos com maior probabilidade em cair no seu concurso.

Vamos lá!

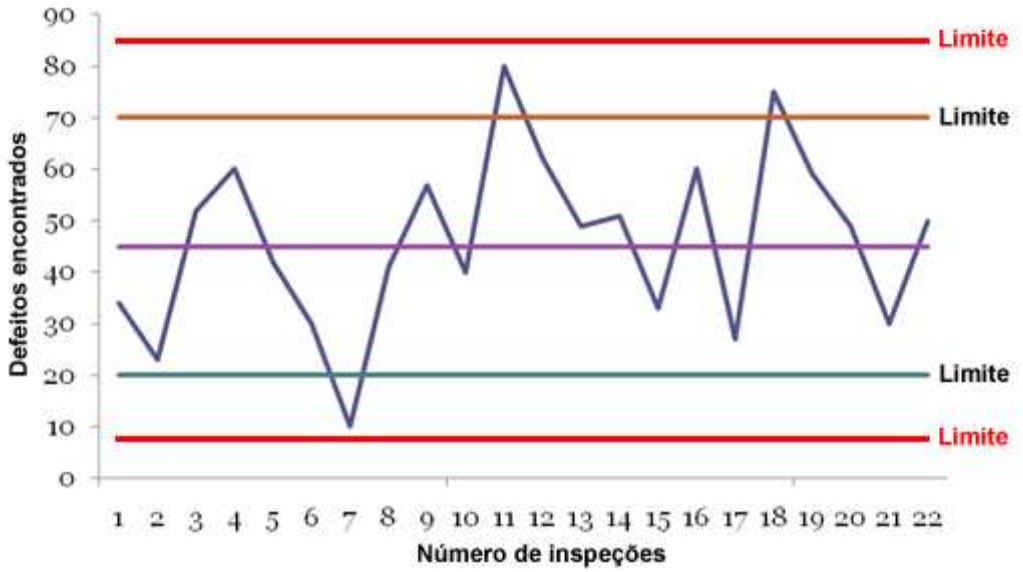
3.1. WALTER SHEWHART

Americano formado em engenharia e com doutorado em física, Shewhart trabalhou na *Western Electric Company* e levou sua experiência para a *Bell Telephone Laboratories*.

Em 1924, já trabalhando na Bell, Shewhart revolucionou a utilidade das inspeções de qualidade nas organizações. Acontece que, até então, as inspeções de qualidade serviam apenas para identificar os produtos com defeito e tirá-los da linha de produção. Nesse sentido, Shewhart trabalhou na criação de uma ferramenta para a análise estatística dos problemas em um determinado processo, chamada de gráfico de controle/carta de controle.

Trata-se de uma ferramenta simples que realiza uma análise gráfica das variações nos processos monitorados. Com ela, é possível visualizar facilmente as variações comuns e normais em um processo, abrindo a possibilidade de identificar variações que demonstram descontrole nos processos e investigá-las. Vejamos um exemplo desse gráfico.

Exemplo de Gráfico de Controle



Essa ferramenta é utilizada até hoje nas organizações, sendo uma das ferramentas de qualidade mais importantes.

Você deve ter em mente ainda que, com o desenvolvimento dessa ferramenta, Shewhart tornou-se conhecido como o pai do **controle estatístico da qualidade/controle estatístico de processos**.

- Mas não é só isso!

Shewhart também foi responsável pelo desenvolvimento inicial do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) de melhoria contínua, que foi aperfeiçoado e difundido em um segundo momento, em conjunto com William Edwards Deming, um discípulo de seu trabalho que também ofereceu grandes contribuições para a qualidade.

Prestem atenção: Shewhart e Deming foram tão fundamentais para o Ciclo PDCA que este é chamado também de Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming. É bom saber ainda que o PDCA vem sendo aplicado em várias áreas diferentes da organização - indo além da qualidade.

Shewhart tornou-se conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade/controle estatístico de processos, além de ter sido o responsável pelo desenvolvimento inicial do ciclo PDCA.

3.2. WILLIAM DEMING

As bancas adoram Deming, seus princípios e suas ideias!!! Muita atenção!!!

Engenheiro americano nascido em 1900, Deming viveu até 1993, tendo contribuído bastante para o estudo da qualidade ao longo de sua vida.

Foi, contudo, durante o período do pós-2ª Guerra Mundial que ele realizou suas maiores contribuições. Em 1947 ele foi enviado para o Japão como especialista em técnicas estatísticas de amostragem para ajudar na reconstrução. Permanecendo por alguns anos naquele país, Deming incorporou alguns conceitos culturais japoneses à sua visão de qualidade, percebendo a importância da participação dos trabalhadores e do envolvimento da alta administração em uma atitude de melhoria contínua, também chamada de *kaizen*.

Ele acreditava que as decisões da gerência eram responsáveis por 85% dos problemas de produção, já que elas são responsáveis pelo funcionamento do processo. Assim, 85% dos erros são originários do próprio sistema produtivo e seus processos, enquanto os erros oriundos de decisões dos trabalhadores representam apenas 15% do total. Essa observação passou a ser conhecida como regra dos 85 – 15%.

Ele percebeu ainda a importância do uso da ferramenta PDCA para a melhoria contínua em toda a organização, pois ela se adaptava perfeitamente ao propósito de melhoria na qualidade dos produtos e processos da organização no contexto japonês. A ideia era buscar uma redução contínua dos desperdícios, dos custos e dos retrabalhos no processo produtivo para obter melhorias na qualidade.

Deming foi ainda consultor do Sindicato de Cientistas e Engenheiros Japoneses (chamado de JUSE – *Japanese Union of Scientists and Engineers*) durante vários anos, o que possibilitou que suas técnicas e visão de qualidade fossem difundidas por todo o Japão. A propósito, o reconhecimento de Deming e tão grande no Japão que o Prêmio Nacional de Qualidade (do Japão) leva o seu nome: Prêmio Deming de Qualidade!!

Além de acreditar que a qualidade deve ser balizada na busca das necessidades do cliente, Deming contribuiu para a gestão da qualidade com base na sua percepção da necessidade de mudança organizacional (através da melhoria contínua) e participação de todos para a melhoria contínua. Para isso, ele elaborou uma lista dos 14 pontos que sintetizavam suas ideias sobre qualidade, conhecida como "os 14 Pontos de Deming", e que constituem uma importante base para o movimento de Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Com base nestes princípios, as empresas ocidentais poderiam realizar a melhoria contínua na qualidade de suas operações. Esta lista está apresentada a seguir, com destaques feitos por mim para que você memorize o que é mais importante. Vejamos os 14 pontos de Deming (DEMING, *apud* CARVALHO, 2005):

1. *Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.*
2. *Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.*
3. *Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.*
4. *Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.*
5. *Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.*
6. *Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).*
7. *Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.*
8. *Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.*
9. *Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.*
10. *Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. *Elimine as quotas de trabalho no chão-de-fábrica. Substitua por liderança.*
    **Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine gerenciamento por números e metas numéricas. Substitua por liderança.*

11. *Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho.*
12. *Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.*
13. *Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria.*
14. *Envolva todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos.*

Note como muitos desses pontos são atuais e até hoje utilizados em muitas organizações ao redor do mundo!

Revise com atenção os 14 pontos de Deming, as bancas adoram cobrá-los.

Além desses 14 pontos, Deming também estabeleceu as sete doenças fatais da administração que, segundo ele, seriam (Meireles, 2001):

1. Falta de constância de propósitos: sem constância de propósito não se pensa no longo prazo.
2. Ênfase nos lucros a curto prazo: o lucro deve ser planejado para agora e sempre. Lucros de curto prazo podem sacrificar a organização.
3. Administração pelo medo: avaliações de desempenho individuais estimulam desempenho de curto prazo, e não de longo prazo.
4. Administração com grande mobilidade: os administradores precisam se comprometer com o longo prazo. A troca constante de diretores é algo ruim.
5. Ênfase nos valores numéricos: valores qualitativos podem expressar melhor a qualidade dos produtos e serviços, ao invés de métricas numéricas.
6. Custo exagerado da assistência médica: agravados por honorários de risco para advogados.
7. Custo exagerado de garantias: agravados por honorários de risco para advogados.

Meireles (2001, p. 50) destaca, entretanto, que as duas últimas doenças seriam pertinentes apenas aos Estados Unidos. Por isso, é relativamente comum que as referências teóricas também se deem às cinco doenças fatais da administração de Deming, referindo-se apenas às 5 primeiras.

3.3. JOSEPH JURAN

Romeno nascido em 1904, Juran estudou engenharia e direito, sendo um dos grandes gurus do estudo da qualidade nas organizações. Ele via a qualidade como a adequação dos produtos aos usos pretendidos.

Havendo trabalhando na *Western Electric Company* (assim como Shewhart), ele também participou dos esforços para a reconstrução do Japão no pós-guerra (assim como Deming).

Juran considerava a existência de custos de qualidade de diferentes naturezas. Para ele, os custos da prevenção da qualidade e da avaliação da qualidade eram inevitáveis, pois a organização precisaria incorrer neles para garantir a qualidade. Por outro lado, ele destacava a existência de custos de qualidade evitáveis, que seriam de grande valia para a organização. Os custos evitáveis seriam os custos de falhas (internas e externas). Internamente, fatores como o retrabalho, desperdício, repetição de testes e perdas de produtividade são custos da não qualidade. Externamente, fatores como a falta de competitividade de seus produtos e o comprometimento da imagem da organização também representam custos da não qualidade.

Juran foi um dos grandes impulsionadores da gestão da qualidade total no Japão, em conjunto com Deming. Ele acreditava que a conscientização seria o caminho para que resultados fossem obtidos. Definia ainda planejamento como o estabelecimento de metas, planos e responsabilidades a fim de obter os resultados.

Ao longo de sua vida, esse autor escreveu diversos livros sobre qualidade, onde se destacam os seguintes conceitos:

- Noção deque o cliente (interno e externo) é quem "puxa" a produção na organização;
- Proposição da trilogia da qualidade:
    - Planejamento da qualidade - através do estabelecimento de objetivos e planos de ação.
    - Controle da qualidade - comparação entre o desempenho operacional real e o que foi planejado.
    - Melhoria da qualidade - aperfeiçoamento do desempenho rumo a um patamar superior de qualidade que faz com que a organização se torne mais competitiva.

3.4. ARMAND FEIGENBAUM

Engenheiro nascido em 1922 nos Estados Unidos, Feigenbaum ficou conhecido por ser o primeiro autor a falar em Controle da Qualidade Total (TQC - *Total Quality Control*).

Ainda na era do controle estatístico, Feigenbaum afirmava ainda que a qualidade deveria ser conduzida por especialistas em controle da qualidade, em um departamento de controle da qualidade. Apesar disso, reconhecia que esse departamento especializado deveria ter outras atribuições típicas de assessoria, já que os demais departamentos e áreas da organização também deveriam ter uma parcela de responsabilidade na qualidade de seus processos. O que ele pretendia era mudar a ênfase da correção para a prevenção de defeitos, ou seja: fazer certo da primeira vez.

Posteriormente, já na era da qualidade total, ele entendeu que a qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, a partir dos desejos e interesses dos clientes, e que todos os funcionários e áreas seriam responsáveis pela qualidade. As ideias de controle da estatístico da dispersão dos dados seguiu com Feigembaum mesmo nessa era.

Ainda assim, o controle da qualidade deve se dar com o apoio central de um departamento de qualidade, com especialistas das áreas. Com isso, a qualidade (já no TQC) deixa de ser responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade, e todos os setores e empregados da empresa precisam participar.

Para ele, TQC poderia ser definido como um sistema efetivo para integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoramento da qualidade dos vários grupos em uma organização, de modo a possibilitar produção e serviços no nível mais econômico possível, o que permitiria a satisfação das expectativas do cliente.

3.5. PHILIP CROSBY

Para Crosby, que era engenheiro e nasceu em 1926 nos Estados Unidos, a qualidade era representada pela conformidade às especificações. Ele acreditava que o projeto deveria guiar a qualidade nas organizações.

Com base nisso, ele lançou o Programa Zero Defeito, uma das suas maiores contribuições para a gestão da qualidade. A ideia central era que se deveriam evitar os custos da não qualidade, fazendo corretamente o que tem que ser feito desde a primeira vez. Tornando-se bastante popular, o programa Zero Defeito foi utilizado tanto em programas militares (em 1961 - na construção de mísseis), quanto nas empresas, já que Crosby passou a atuar como consultor, o que facilitava a difusão de suas ideias.

Além disso, Crosby também propôs um plano para melhoria da qualidade nas organizações, pois considerava que a qualidade era um investimento. Esse plano era constituído por 14 pontos, conforme apresentado a seguir:

1. Comprometimento da alta gerência: a alta gerencia deveria ser comprometida com a qualidade. Para isso, a propositura de uma política de qualidade era muito importante, pois demonstraria para toda a organização esse comprometimento.
2. Instalação de equipes de melhoria de qualidade: as equipes de melhoria da qualidade são às bases para o bom andamento do programa de melhoria da qualidade. Elas deveriam ser instaladas em todos os setores da empresa.
3. Mensuração da qualidade: a qualidade deveria ser medida e calculada de modo a gerar indicadores de qualidade que servissem para indicar as necessidades de melhoria. Os registros de não conformidades deveriam ser um importante insumo para isso.
4. Levantamento dos custos da não-qualidade: o levantamento dos custos da falta de qualidade tira o conceito do abstrato e coloca em uma perspectiva financeira, fácil de ser percebida pela organização. Assim, evitar esses custos torna-se uma medida de lucro mensurável para a empresa.
5. Conscientização dos membros da organização: todos os funcionários da organização devem estar conscientes da importância da qualidade nos produtos e serviços da mesma.
6. Implantação de um sistema de ação corretiva: a ação corretiva é fundamental para que os problemas identificados possam ser resolvidos. Para Crosby tratam-se de simples correções que podem gerar ganhos significativos.

7. Planejamento do Programa de Zero Defeito: a organização deve procurar acertar as coisas na primeira vez, evitando os custos da não qualidade.
8. Treinamento dos inspetores e outros responsáveis pela qualidade: os programas de melhoria de qualidade teriam sucesso com base naqueles que o conduzem, então seria fundamental que os responsáveis pela qualidade na organização fossem devidamente treinados.
9. Estabelecimento do dia Zero Defeito: trata-se da instauração de um marco para o Programa de Zero Defeito, utilizado de forma a conscientizar e envolver todos na organização em torno do Programa.
10. Fixação de objetivos/metas a serem alcançados: trata-se de fixar os resultados a serem alcançados para cada equipe, selecionando as medidas de desempenho que refletem essa melhoria.
11. Eliminação das causas dos erros: trata-se de agir sobre as causas dos problemas para evitar que eles continuem a acontecer.
12. Reconhecimento público dos resultados obtidos pelas pessoas: as pessoas querem se sentir valorizadas pela organização, e isso não se consegue através de prêmios financeiros. O ideal é que o bom desempenho seja publicamente reconhecido para que as pessoas se motivem e se envolvam com o programa.
13. Instalação dos círculos de qualidade: trata-se da instauração de pequenos grupos de voluntários que devem se reunir periodicamente com o propósito de monitorar a qualidade em cada área da organização.
14. Reiniciar o ciclo: após todas as etapas acima, o último passo seria reiniciar o ciclo a partir da primeira atividade, para que o programa de qualidade seja contínuo na organização.

3.6. KAROU ISHIKAWA

Japonês nascido em 1915 e formado em química aplicada, Ishikawa era professor e consultor de empresas.

Dentre suas principais contribuições para o estudo da qualidade destaca-se a formulação do Controle de Qualidade por toda a Empresa (*Company Wide Quality Control -CWQC*), que considerava que o controle de qualidade deveria ser realizado por toda a empresa e com a participação de todos, ao contrário do mecanismo do TQC de Feigenbaum, que valoriza o papel do departamento de qualidade.

Além disso, Ishikawa foi um dos grandes responsáveis pela difusão das sete ferramentas da qualidade, que viriam a ser bastante utilizadas pelos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), sendo bastante relevantes até hoje nas organizações.

Para que você saiba desde já, os CCQs são pequenos grupos de funcionários voluntários que atuam em busca de melhorar a qualidade dos processos diretamente relacionados aos seus trabalhos. Uma organização com o modelo japonês de qualidade possui CCQs nas diversas partes da

organização. Eles servem ainda para gerar maior compromisso dos funcionários com a qualidade na organização.

As sete ferramentas da qualidade difundidas por Ishikawa são as seguintes:

1. Análise de Pareto;
2. Diagrama de causa-efeito;
3. Histograma
4. Folhas de controle;
5. Diagramas de correlação;
6. Gráficos de controle;
7. Fluxogramas (fala-se que a sétima ferramenta poderia ser também a estratificação de dados, ou o "diagrama de concentração de defeitos").

3.7. GENICHI TAGUCHI

Japonês nascido em 1924, Taguchi contribuiu para o estudo da qualidade principalmente através do conceito de função perda da qualidade.

Em essência, isto quer dizer que, conforme as características de qualidade se afastam do valor esperado (valor-alvo), há uma perda para a sociedade, mesmo que o valor se encontre dentro dos limites de especificação. Então, se uma peça deve ter 5 mm e a especificação estabelece que até o limite de +- 1mm ela é aceitável, ela pode ter entre 4 e 6 mm e ser aceitável. Apesar disso, para Taguchi, ela deve ter exatamente 5mm, pois qualquer diferença em relação ao valor-alvo significa perda de qualidade.

Este conceito traz em si a ideia de que a redução das perdas e dos custos não está ligada diretamente à questão da conformidade às especificações, mas sim à redução da variabilidade dos produtos em torno do valor-alvo pretendido.

- Vamos agora estudar alguns tópicos adicionais sobre qualidade para que o assunto da aula fique ainda mais completo.

4. QUALIDADE EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Existe um modelo que serve de base para a qualidade em empresas de serivços: SERVQUAL.

SERVQUAL é uma abreviação do inglês para "qualidade no serviço" (*service quality*). Este modelo, de Parasuraman et al. (1985) reconhece que a percepção de qualidade no atendimento ao cliente em um contexto de serviços é diferente da percepção de qualidade que um cliente possui sobre um produto.

Quando compramos um produto qualquer, podemos avaliar sua qualidade em função de diferentes aspectos como:

- Conformidade ao uso;
- Características;
- Se ele é bem feito;
- Se ele é 100% de acordo com as especificações, etc.

Assim, algumas pessoas acharão que um celular de qualidade é aquele que possui todas as tecnologias de última geração embarcadas, enquanto outra pessoa poderá pensar apenas que, se o celular funcionar bem, der sinal e não quebrar quando cair no chão, será um produto de qualidade.

Mas e nos serviços, como isso funciona? Imagine que, no atendimento bancário, o gerente oferece um empréstimo a um cliente, como ele irá avaliar a qualidade do serviço que foi prestado?

Existem muitas variáveis para isso, mas não é algo tão simples... Não se pode apenas verificar os "atributos" do empréstimo, não é? Há um forte componente de interação com o cliente, que termina influenciando a qualidade percebida pelo mesmo na prestação do serviço bancário.

- E como o SERVQUAL se encaixa nisso, professor Xavier?

É o seguinte: os autores do instrumento de pesquisa SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985, p. 47) estabeleceram diferentes determinantes para a qualidade no serviço, que traduzo livremente para o português a seguir (com algumas adaptações):

- **Confiabilidade** - envolve a consistência da *performance* e da dependência. Quer dizer que a empresa faz o serviço certo na primeira vez e que ela honra as promessas feitas ao consumidor. Envolve, especificamente:
  - Precisão no faturamento;
  - Manutenção correta dos registros;
  - Execução do serviço no tempo correto.
- **Responsividade** - diz respeito ao desejo ou disponibilidade dos funcionários para prestar o serviço, envolvendo a temporalidade do serviço, e inclui:
  - Envio um comprovante de transação imediatamente;
  - Retorno de uma ligação/contato do cliente rapidamente;

- Prestação de serviço com disponibilidade, como na rápida marcação de horários para atendimento.

- **Competência** - significa a posse das habilidades e conhecimentos necessários para que o serviço possa ser prestado. Este conceito envolve:
  - Conhecimentos e habilidades do pessoal de contato com o cliente;
  - Conhecimentos e habilidades do pessoal de suporte ao negócio;
  - Capacidade de pesquisa da organização para encontrar a melhor solução para o cliente.
- **Acesso** - relaciona-se com a acessibilidade e facilidade de contato entre o cliente e o prestador de serviço, envolvendo:
  - A facilidade na acessibilidade do serviço por telefone, internet ou quaisquer meios que facilitem o contato do cliente com a organização;
  - O tempo de espera para receber o serviço não ser muito grande (como em uma fila de banco, por exemplo);
  - Horas de funcionamento convenientes para o cliente;
  - Pontos de atendimento em locais convenientes para o cliente.
- **Cortesia** - envolve educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato com o cliente. Deve estar presente até mesmo naqueles que realizam um atendimento remoto, como os operadores de telemarketing, de atendimento por internet, etc. Este conceito inclui:
  - Consideração com a propriedade do cliente (por exemplo, não realizar uma visita de atendimento com os sapatos sujos, sujando sua sala);
  - Aparência limpa e asseada do pessoal que realiza o contato com o público.
- **Comunicação**: significa informar o que for necessário aos clientes por meio de uma linguagem que eles compreendam, além de ouvir o que eles têm a dizer. Isso pode significar que as empresas devam ajustar sua linguagem aos diferentes consumidores - aumentando o nível de sofisticação para um cliente com educação superior e falando de maneira mais simples e básica para clientes com um padrão de comunicação mais básico. Este conceito envolve:
  - Explicações sobre o próprio serviço prestado;
  - Explicações sobre quanto o serviço custará;
  - Explicações sobre os *trade-offs* (trocas) entre o serviço e seu custo;
  - Garantir para o consumidor que o seu problema será tratado.
- **Credibilidade** – relaciona-se com o merecimento de confiança, confiabilidade e honestidade. Envolve ter o interesse do cliente sempre em mente. Os seguintes fatores contribuem para a credibilidade:
  - Nome da empresa;
  - Reputação da empresa;
  - Características pessoais do pessoal de atendimento;
  - O grau de "vendas pesadas" utilizadas nas interações com os clientes ("venda pesada" é um conceito do inglês *hard sell*, que significa técnicas de vendas com abordagem direta, se preocupando mais em fechar o negócio do que em identificar e demonstrar a relação entre o serviço e a necessidade do cliente). Quanto menor o grau de vendas pesadas, maior a credibilidade.

- **Segurança** - trata-se da ausência de perigos, riscos ou dúvidas, envolvendo:
    - Segurança física (ex.: considerações sobre a integridade física ao realizar um saque em uma máquina de autoatendimento bancário à noite).
    - Segurança financeira (ex.: os investimentos propostos pelo gerente da conta são adequados ao padrão de risco do cliente?)
    - Confidencialidade (ex.: o banco manterá as informações bancárias do cliente sob sigilo, não revelando para ninguém?).
- **Conhecimento e compreensão do cliente** - envolve fazer os esforços para entender as necessidades do cliente e ações para que a organização possa ajudá-lo a satisfazer suas necessidades. Inclui:
    - Aprender os requisitos específicos de cada cliente;
    - Prover atenção individualizada;
    - Reconhecer e oferecer vantagens para um cliente leal.
- **Tangíveis** - são as evidências físicas da prestação do serviço, incluindo:
    - Instalações físicas;
    - Aparência do pessoal;
    - Ferramentas ou equipamentos usados para fornecer o serviço;
    - Representações físicas do serviço - como um cartão de crédito (que representa o serviço de crédito para o cliente) e um demonstrativo bancário (que representa o serviço bancário)
    - Outros clientes presentes no ambiente da prestação de serviços.

Volte à lista dos elementos do SERVQUAL e memorize, pois esse assunto despenca em provas!

Vamos em frente com mais tópicos sobre gestão da qualidade...

5. DO TQC AO TQM.

A evolução do conceito de qualidade até o desenvolvimento dos modelos de excelência gerencial tem os seus passos iniciais com o desenvolvimento dos modelos de controle de qualidade.

É fundamental que se retome uma discussão sobre o que significa Controle da Qualidade Total (TQC). Neste sentido, uma definição-padrão é aquela apresentada por uma das normas da série ISO 9000, para qual, a gestão da qualidade é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade, sendo uma espécie de consenso internacional a respeito das boas práticas de administração da qualidade.

É possível dizer ainda que essa série de normas é uma síntese de normas anteriores que regulamentava a relação entre fornecedores e compradores, possibilitando a auditoria de qualidade com base em um padrão de excelência.

Apesar dessa definição-padrão para efeito da referida norma, não existe uma única forma de ver o controle de qualidade, como podemos perceber através das visões de Feigenbaum e Ishikawa:

- Para Feigenbaum, que representa a visão americana, TQC poderia ser definido como um sistema efetivo para integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoramento da qualidade dos vários grupos em uma organização, de modo a possibilitar produção e prestação de serviços no nível mais econômico possível, o que permitiria a completa satisfação do consumidor. Ele valoriza o papel do departamento de controle da qualidade, apesar de reconhecer a importância de todos da organização, na elaboração da qualidade.
- Para Ishikawa, que representa a visão japonesa, o TQC seria chamado de controle de qualidade por toda a empresa (*Company Wide Quality Control - CWQC*). Destaca-se a importância do gerenciamento por diretrizes (também chamado de *Hoshin Kanri*), que consiste em desdobrar as diretrizes centrais da organização em diretrizes para os funcionários e implementá-las através do uso do ciclo PDCA, envolvendo os funcionários nesse processo.

Partindo das visões de controle de qualidade, surge uma visão mais aplicada à gestão da qualidade pela organização, que dá maior importância à participação dos funcionários, como no modelo Japonês de CWQC: **a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*).** Para as normas ISO brasileiras, a qualidade total representa o "modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso no longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade".

Não se trata de uma mera reinvenção da qualidade. Na verdade, para o TQM, a qualidade é papel de todos, e não apenas de um departamento centralizado de qualidade.

Apesar da existência dessa e de outras definições, lembro que está estudando para um concurso público! Tenha em mente que não há uma definição universal e única para TQM!

Na verdade, o TQM é uma evolução do TQC/CWQC, englobando aspectos como a relação com fornecedores e considerando que todos os funcionários devem estar constantemente envolvidos na gestão da qualidade na organização, abrangendo todos os níveis da organização, dos operários à alta cúpula.

Mais do que isso, o TQM estabelece que a melhoria contínua deve ser empregada para que a organização possa sempre se desenvolver mais, partindo do princípio de que não há uma situação que seja boa o suficiente para se dizer que não é possível melhorar mais.

- Para entendermos bem essa evolução, precisamos entender o que significa melhoria contínua.

5.1. Melhoria Contínua

Em sua essência, a melhoria continua é uma técnica de mudança organizacional que acontece de forma incremental, participativa, suave e contínua, atuando no nível operacional e funcionando de baixo para cima na organização.

Ela é baseada nos círculos de controle de qualidade (CCQ), que são grupos de 6 a 12 pessoas voluntárias que se reúnem semanalmente para discutir e resolver problemas sobre as atividades do trabalho da organização. A ideia chave é que as pessoas que executam os trabalhos conhecem a organização melhor do que ninguém e podem propor melhorias importantes.

Assim como nos CCQs, a melhoria contínua é centrada nas pessoas e visa uma qualidade contínua dos produtos e serviços da organização, sob uma perspectiva de longo prazo.

A filosofia da melhoria contínua deriva do *Kaizen*, que significa “mudanças positivas” para a organização (do japonês). O *Kaizen* é uma filosofia que busca fazer com que as coisas sejam feitas de maneira cada vez melhor por todos os empregados da organização, através de melhorias levantadas e implementadas pelos próprios funcionários.

Além disso, o *Kaizen* busca também o atingimento de resultados específicos como a eliminação de desperdícios de qualquer natureza e a elevação da qualidade em suas várias dimensões.

Chiavenato (2011) destaca que, na realidade, o *Kaizen* é uma forma de pensar e agir baseada nos seguintes princípios:

1. Promover aprimoramentos contínuos.
2. Enfatizar os clientes.

3. Reconhecer os problemas abertamente.
4. Promover a discussão aberta e franca.
5. Criar e incentivar equipes de trabalho.
6. Gerenciar projetos por meio de equipes multifuncionais.
7. Incentivar o relacionamento entre as pessoas.
8. Desenvolver a autodisciplina.
9. Comunicar e informar a todas as pessoas.
10. Treinar intensamente e capacitar todas as pessoas.

O Kaizen é uma filosofia de melhoria contínua que serve para a vida como um todo. Aplicado à organização, aponta para que os empregados estejam realizando suas tarefas de uma maneira melhor a cada dia, reduzindo desperdícios, melhorando a qualidade, melhorando relacionamentos interpessoais etc. Tudo isso com foco no cliente, comunicação aberta, disciplina e comunicação...

Vamos agora ao estudo da qualidade total.

5.2. O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL (TQM)

A qualidade total surge como consequência da aplicação da melhoria contínua nas organizações, tendo em conta as necessidades dos clientes e a qualidade em toda a cadeia de fornecimento. Em sua essência, trata-se de um programa de melhoria contínua que engloba toda a organização em todos os seus aspectos, incluindo desde o nível operacional e administrativo até a cúpula estratégica da organização, tendo como foco o impacto estratégico da gestão da qualidade (assim, é fundamental que haja um planejamento estratégico da qualidade). Como o TQM possibilita que todos os funcionários tomem decisões em sua área de trabalho, é possível associá-lo à moderna técnica do empoderamento de pessoas (*empowerment)*.

Sendo abordagens incrementalistas baseadas uma na outra, tanto a **melhoria contínua** quanto a **qualidade total** seguem o seguinte processo:

1. **Escolha de uma área de melhoria:** é aqui que serão definidas as áreas que passarão pelo processo de melhoria.
2. **Definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria:** é uma etapa importante, dado que a ênfase desses processos está na melhoria baseada nas equipes.

3. **Identificação de *benchmarks:*** *benchmarks* são padrões de comparação e excelência que a organização pode utilizar como referência para os seus próprios processos. Eles podem ser internos (quando se utiliza um processo da mesma organização como referência) ou externos (quando o processo-referência está fora da organização).
4. **Análise do método atual:** é nessa etapa que a equipe de trabalho analisa os métodos utilizados na área a ser melhorada e identifica como eles podem ser melhorados para alcançar ou superar o *benchmark* estabelecido.
5. **Estudo piloto da melhoria:** aqui a equipe desenvolve um estudo piloto sobre a proposta de melhoria e testa sua relação custo x benefício para verificar se ele deve ser implementado;
6. **Implementação da melhoria:** é nessa etapa que a equipe de trabalho propõe a melhoria a ser implementada e a Direção da organização assegura sua implementação, fortalecendo a competitividade da organização e aumentando a motivação das pessoas que trabalham no processo de melhoria.

- Acabou!!??!?!

- Resposta: NÃO! Na verdade, por ser um **processo contínuo**, ao atingir essa última etapa, o processo recomeça, voltando para uma nova escolha de área para melhoria!

Deve-se destacar ainda que a qualidade total é um conceito que está baseado nos grupos de trabalho e considera a necessidade de empoderamento (*empowerment*) das pessoas para que elas possam realmente decidir quais como melhorar as diversas questões organizacionais. Com isso, têm-se a delegação de competências, a tolerância aos erros, e a disseminação de informações para todos os interessados na organização.

Buscando entender os vários conceitos que fazem parte da qualidade total, Miguel (2005) fez um apanhado dos vários elementos do TQM, segundo diferentes autores. Com base em sua visão, apresento a seguir uma relação desses elementos:

Elemento	Descrição
Liderança e apoio da alta direção.	Prover liderança no processo de mudança, exemplaridade e motivação da força de trabalho da organização. Deve também promover e estimular as práticas e abordagens direcionadas ao TQM.
Relacionamento com os clientes.	Concentrar as atividades com foco nos clientes e estabelecer canais de comunicação, visando a levantar suas necessidades e níveis de satisfação, promovendo um entendimento sobre os clientes.
Gestão da força de	Aplicar os princípios da gestão de recursos humanos, com base em um sistema de trabalho em equipe e com empoderamento

trabalho.	(*empowerment*), processos de recrutamento e seleção e capacitação e treinamento.
Relação com os fornecedores.	Utilizar práticas de seleção e qualificação de fornecedores, bem como meios de medição de desempenho. Estabelecer relação de longo prazo com os fornecedores, visando à colaboração mútua, além de buscar melhoria da qualidade dos produtos.
Gestão por processos.	Definir os processos-chave da organização, promover práticas preventivas, autoinspeção, utilizando planos de controle e utilização de métodos estatísticos na produção.
Projeto de produto.	Envolver todas as áreas funcionais no processo de desenvolvimento de produto, visando a desenvolver um produto que venha a satisfazer aos requisitos dos clientes.
Fatos e dados da qualidade.	Disponibilizar os dados e informações relativas à qualidade, como parte de um sistema de gestão transparente e de fácil visualização. Registros sobre indicadores da qualidade, incluindo índices de refugo, retrabalho, dados de garantia e custos da (não-) qualidade.

Fonte: Adaptado de Miguel (2005)

Com base no TQM é que foram desenvolvidos os programas de excelência gerencial para as organizações.

- Vamos entender as bases dessa evolução no próximo tópico.

5.3. DO TQM AOS MODELOS DE EXCELÊNCIA GERENCIAL

Para que houvesse uma nova evolução do TQM rumo a modelos de excelência gerencial foi necessário que os interesses de todos os *stakeholders* da organização, não apenas os dos acionistas, fossem considerados.

Stakeholders são as pessoas e grupos de pessoas que detém algum tipo de interesse na organização. Esse conceito inclui:

- Acionistas/proprietários;

- Trabalhadores;

- Fornecedores;

- Sociedade de forma ampla (inclusive clientes);

- Comunidade local onde a empresa atua.

Considerando que as organizações não servem apenas aos seus acionistas, mas também a todos os outros *stakeholders*, é que são desenvolvidos os modelos de excelência gerencial.

Eles consistem em modelos que devem servir de orientação básica para que as organizações atinjam a **excelência organizacional**, ou seja, para que sua gestão seja feita da maneira certa na primeira vez, tendo em conta critérios previamente estabelecidos.

Esses **modelos** geram competições por **prêmios de qualidade**. Nesse sentido, as organizações que buscam a promoção de modelos de excelência se inscrevem para concorrer a esses prêmios, de modo a possibilitar uma avaliação externa e imparcial que pode gerar reconhecimento oficial pela qualidade de suas práticas.

Uma vez inscritas para concorrer aos prêmios, as organizações participantes (públicas/privadas, indústria/serviço/comércio, etc.) preenchem relatórios de gestão padronizados, para que os vários critérios possam ser avaliados através de pontuação atribuída a critérios e itens pré-determinados.

Independentemente de receber as premiações, as organizações participantes recebem um relatório da avaliação de suas práticas internas, para que possam utilizá-lo como insumo para o seu melhoramento e a busca de excelência.

Vamos agora ao estudo do modelo de excelência da FNQ.

6. O MODELO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ).

Este é um modelo de excelência em gestão de natureza não-prescritiva, que considera vários aspectos da gestão organizacional para distribuir prêmios às organizações. *O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa de classe mundial.*

Vamos abordar aqui os pontos mais importantes sobre o modelo, sempre partindo dos pontos destacados pela própria FNQ, que são os mais prováveis de ser cobrados no seu concurso público.

Antes de tudo, é bom saber que a FNQ é uma entidade de direito privado, com fins não lucrativos, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira e que tem como finalidades estatutárias:

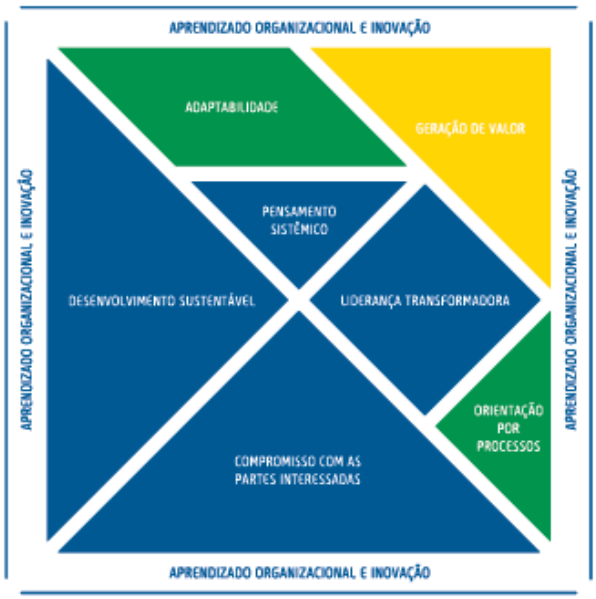
> *I – disseminar os fundamentos da gestão para excelência e para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil;*
>
> *II – promover a conscientização da gestão para excelência nas organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos a técnicas e práticas bem-sucedidas;*
>
> *III – instituir o PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, doravante designado simplesmente PRÊMIO, reconhecimento que será concedido anualmente às organizações estabelecidas no Brasil, avaliadas conforme os critérios de premiação e regulamentos para candidatura por ela estabelecidos;*
>
> *IV – planejar, organizar, operacionalizar, controlar e aperfeiçoar todo o processo de premiação;*
>
> *V – promover e participar de eventos, conferências, seminários, palestras cursos, exposições e de programas de divulgação vinculados à sua finalidade institucional;*
>
> *VI – firmar contratos, acordos e convênios, com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, visando à produção e a distribuição de materiais referentes à prestação de serviços especializados, atinentes às suas finalidades institucionais;*
>
> *VII – atuar como articuladora da rede nacional de prêmios da qualidade, com objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão ®;*
>
> *VIII – criar e manter acervo de obras, informações e publicações técnicas que permitam a operacionalização e o aperfeiçoamento do processo de premiação, bem como o fomento, o suporte técnico e a educação da gestão para excelência das organizações;*
>
> *IX – promover ações educativas para conscientizar e estimular as pessoas e organizações a adotarem o Modelo de Excelência da Gestão ®;*
>
> *X – promover estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;*
>
> *XI – promoção do voluntariado;*
>
> *XII – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.*

O modelo da FNQ é inspirado nos modelos norte-americano, europeu e japonês, incluindo ainda conceitos próprios ao contexto brasileiro. Segundo a FNQ, os fundamentos da excelência (Modelo 2016) são os seguintes:

1. ***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.*
2. ***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.*
3. ***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.*
4. ***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.*
5. ***Adaptabilidade**: flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.*
6. ***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.*
7. ***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.*
8. ***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.*

O Modelo considera ainda a aplicação do ciclo de aprendizagem para melhoria contínua, o chamado PDCL: Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C) e aprendizado (L). Este ciclo pode ser aplicado em âmbito global da organização, de maneira sistêmica, mas também é aplicável diretamente aos processos operacionais.

Com base nisso, foi criada a nova figura que representa o MEG da FNQ:



Importante destacar que a própria FNQ estabelece que a organização deve adaptar o MEG (remontá-lo) na melhor forma que defina o seu modelo de gestão – por isso, trata-se de modelo adaptável à organização e ao seu ambiente. Importante destacar a existência de adaptação do modelo para a gestão pública, com conteúdos específicos para cada critério.

Ele foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como uma forma de incentivar a competitividade das empresas situadas no Brasil. A FNQ, entidade privada sem fins lucrativos, constituída pela união de grandes empresas atuantes no Brasil, entrega o prêmio anualmente às empresas vencedoras.

Segundo a FNQ, os principais benefícios da adoção do modelo por organizações incluem:

- *Promove a competitividade e a sustentabilidade.*
- *Proporciona um referencial para a gestão de organizações.*
- *Promove o aprendizado organizacional.*
- *Possibilita a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente.*
- *Prepara a organização para participar do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).*
- *Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas.*
- *Mensura os resultados do negócio de forma objetiva.*
- *Desenvolve a visão sistêmica dos executivos.*
- *Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas.*
- *Incorpora a cultura da excelência.*
- *Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial.*
- *Permite um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão.*
- *Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.*

Além do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), a FNQ possui também um Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), que é voltado para reconhecimento das organizações com grau de excelência em qualidade, com base no MEG.

Segundo a própria FNQ, as principais mudanças no Prêmio 2017 em relação ao modelo até então vigente (e isso tende a ser importante em concursos!) foram:

(...)

Em substituição ao atual Relato Organizacional, a inscrição/candidatura da organização será feita de modo digital, por meio do preenchimento de uma autoavaliação, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 21ª edição, que será disponibilizada no portal da FNQ.

Ao optar por participar do processo de reconhecimento, a organização deverá fazer o upload de documentos obrigatórios, que serão solicitados no momento do preenchimento.

A avaliação será feita por meio de um Instrumento de Avaliação (IA), que será disponibilizado em nosso portal no primeiro trimestre de 2017.

As visitas continuarão a serem feitas, contudo, em formato mais condensado. "A etapa de visitação por uma equipe reduzida de avaliadores às organizações candidatas acontecerá em até três dias, otimizando o tempo de todos os envolvidos e diminuindo o valor dispendido pelas organizações nesse processo", afirma Bardagi.

Outro ponto importante é a mudança do calendário do reconhecimento, que levou em consideração a adaptação das organizações interessadas diante do novo processo e do novo MEG.

Desta forma, as inscrições/candidaturas devem ocorrer no período de julho a agosto de 2017, com visita às organizações entre outubro e novembro. A solenidade de reconhecimento acontecerá no primeiro trimestre de 2018.

O reconhecimento em si também sofrerá alteração. Todas as organizações que superarem uma pontuação mínima (a ser definida) serão elencadas em uma lista, com as melhores empresas em gestão do País, a ser divulgada pela FNQ.

Assim como em 2016, não haverá custos com o evento de reconhecimento para as organizações selecionadas para esta lista.

(...)

Recomendo, por fim, que veja as informações oficiais da FNQ sobre seu modelo de autoavaliação:

http://fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao

7. O MODELO DO GESPÚBLICA.

O Programa Gespública foi criado por meio do Decreto 5.378/2005 com a missão de promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país.

É importante que você saiba também que o referido programa foi extinto pelo Decreto 9.094/2017, mas o assunto continua sendo cobrado em concursos que mencionam os tópicos que estão no seu Edital! =/

Em outras palavras, é preciso seguir estudando como se nada tivesse acontecido...

Assim sendo, vamos em frente!

Na prática, o Modelo do Gespública é um Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) que consiste em uma série de procedimentos de autoavaliação conduzidos pela própria administração pública para que seu resultado possa ser avaliado em relação às práticas de excelência. O grande foco está em melhorar o atendimento ao cidadão através de uma administração pública profissional que se utiliza de instrumentos e abordagens gerenciais.

Os objetivos do GESPUBLICA, nos termos do Decreto 5.378/2005 são:

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

Promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

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

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

Promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Para atingir os objetivos do Programa, foi elaborado o Modelo de Excelência em Gestão Pública e o Instrumento de Avaliação da gestão pública. O instrumento mais recente foi produzido pelo Programa Gespública em 2016, sendo representado por um sistema gerencial composto por oito partes integradas (critérios) que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, objetivando levar às organizações públicas brasileiras padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. Com base na aderência das organizações aos critérios é possível comparar seu desempenho real e aprendizado ao longo do tempo.

Esse modelo tem como base o foco gerencial adotado pela administração pública brasileira desde a década de 1990, que buscou dar foco nos resultados percebidos pelo cliente-cidadão e não mais nos processos – o que era típico do modelo burocrático até então dominante.

Com base nesse ideário seria possível, por um lado, orientar as organizações para a transformação gerencial necessária e, por outro lado, comparar o desempenho das organizações avaliadas em relação ao modelo e seus critérios de excelência.

Para isso, o Programa optou por critérios de excelência em administração pública que representavam o "estado da arte" em gestão. Apesar disso, foi necessária a devida adaptação dos modelos existentes, uma vez que eles não se mostravam prontamente aplicáveis ao setor público, especialmente aos órgãos da Administração Direta, em função da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada pelos modelos.

A estratégia principal utilizada foi a da adaptação da linguagem dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes. Tal adaptação cuidou de dois aspectos importantes: 1) interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos; e 2) preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

Desde o seu surgimento, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos no sentido de: 1) acompanhar o estado da arte da gestão – garantindo a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão; 2) acompanhar as mudanças na administração pública brasileira – garantindo a identidade do modelo com a realidade nacional.

Antes de entender um pouco mais sobre o referido modelo, vamos entender as suas bases e fundamentos.

7.1. Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

O pressuposto central do Modelo de Excelência em Gestão Pública é que é preciso ser excelente sem deixar de ser público, trazendo o estado da arte da gestão contemporânea para a Administração Pública brasileira.

Os instrumentos de avaliação da gestão pública anteriores mencionavam explicitamente como fundamentos os princípios da administração pública e fundamentos da gestão de excelência. No modelo 2016, os princípios da administração pública não são mencionados explicitamente, mas eles continuam sendo base para a gestão pública brasileira, inclusive para o uso de instrumentos como o IAGP 2016.

Assim, é importante que você conheça os princípios constitucionais da administração pública:

- **Legalidade**: nenhuma gestão poderá ser excelente se estiver à revelia da lei;

- **Impessoalidade**: todos os usuários da administração pública deverão ser prioritários;
- **Moralidade**: a gestão pública deve ser pautada por princípios morais de aceitação pública;
- **Publicidade**: ser transparente, dar publicidade aos atos, fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social;
- **Eficiência**: não se trata de reduzir o custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Os princípios constitucionais da administração pública são:

Legalidade;

Impessoalidade;

Moralidade;

Publicidade;

Eficiência.

Não é preciso se aprofundar muito nesses princípios, pois o nosso foco aqui não é o direito administrativo...

Da mesma forma, outros princípios fundamentais para a administração pública brasileira eram mencionados nas versões anteriores do Instrumento/Modelo, mas deixaram de ser. Isso não significa que deixaram de ser válidos, mas apenas que o Programa Gespública entendeu que eles são tão básicos que não precisavam mais ser mencionados. Melhor conhecê-los também:

- **Separação entre os poderes**: a mesma instituição/agente público não devem acumular poderes de formulação, julgamento e execução.
- **Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil**: toda a atuação das organizações públicas deve ser para o alcance dos objetivos fundamentais da Republica Federativa do Brasil (CF, art. 3o) - construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização; de reduzir as desigualdades e de promover o bem de todos, sem preconceitos.
- **Centralidade dos direitos individuais e sociais**: segundo o próprio MEGP "As atividades estatais na área de provimento dos direitos sociais exigem estruturas e processos ágeis e flexíveis; permeáveis a mecanismos de gestão

de resultados e controle social; e abertos a mecanismos de articulação e colaboração com a sociedade civil sem fins lucrativos".

- **Descentralização federativa**: é preciso compartilhar responsabilidades entre as três esferas de governo na execução das políticas públicas.
- **Participação social na governança das instituições**: é necessário o fortalecimento da participação social nas instituições públicas.
- **Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil:** é preciso fortalecer as relações de cooperação com confiança mútua entre os agentes públicos e privados.

O Programa Gespública apresenta os seguintes fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão pública:

- **Pensamento sistêmico**: pressupõe o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e seu ambiente externo. A ideia central é que as organizações são vistas como sistemas vivos com partes que interagem entre si e com o seu ambiente externo, gerando interdependência e tendo foco na sociedade. Há relações formais e informais dos vários elementos da organização com a sociedade e o cidadão. O aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade.
- **Aprendizado organizacional:** trata-se de um fundamento que consiste em buscar e alcançar continuamente novos patamares de conhecimento para transformá-los em bens individuais e, principalmente, organizacionais.
- **Cultura da Inovação:** a inovação deve ser parte da cultura organizacional, para que produtos e serviços sejam continuamente aprimorados. Este fundamento está intimamente ligado à aprendizagem organizacional. Ela se dá através da promoção de um ambiente voltado à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a organização.
- **Liderança e constância de propósitos:** a liderança é fundamental para a orientação, estímulo e comprometimento das pessoas com os resultados. Ela deve buscar inspirar e envolver as pessoas, conseguindo cooperação e baixa oposição. O IAGP 2016 afirma que isso pressupõe: *a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.*
- **Orientação por processos e informações:** o gerenciamento deve ser feito com base nos processos para que a organização busque cumprir sua própria finalidade. Seu processo decisório deverá ser baseado em informações para que sua atuação seja racional.
- **Visão de futuro:** indica um rumo para a organização, que deve ter constância de propósitos - agir persistentemente e de forma contínua – para que se possa atingir o futuro desejado. Com base nessa visão, o processo decisório será mais

coerente e relacionado com o ambiente onde a organização pública se insere. É fundamental para o sucesso que a visão de futuro seja desdobrada em objetivos estratégicos, e que isso oriente a gestão da rotina.

- **Geração de valor:** a organização deve ser gerenciada de forma a alcançar resultados consistentes, aumentando o valor para todas as partes interessadas, tais como clientes, sociedade, fornecedores, servidores, etc. É preciso uma preocupação com a sustentabilidade da geração de valor.
- **Comprometimento com as pessoas:** vejam o que o IAGP 2016 fala sobre isso - *Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.*
- **Foco no cidadão e na sociedade:** trata-se do direcionamento das ações públicas para atender as necessidades do cidadão e da sociedade. É a essência da nova gestão pública com foco no cliente-cidadão;
- **Desenvolvimento de parcerias:** as atividades das organizações públicas devem ser desenvolvidas em conjunto com outras organizações com interesses em comum, de modo a desenvolver sinergias e complementar as competências;
- **Responsabilidade social:** as organizações públicas devem buscar garantir a cidadania e o acesso aos bens e serviços essenciais. Além disso, **tenha atenção**, pois o Gespública também diz que a gestão pública deve ter 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:** a atuação da gestão pública deve se basear no **planejamento, acompanhamento e avaliação** das atividades pelas partes interessadas (***stakeholders***!). É aqui que se inclui o conceito de ***accountability***!
- **Gestão participativa:** trata-se do 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.
- **Agilidade:** trata-se da flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas. Atenção: esse fundamento é o mais recente, tendo sido adicionado apenas no ano de 2016. É o mais provável de ser cobrado em provas.

O Programa Gespública apresenta os seguintes fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão pública:

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;

Agilidade.

Agora que você já conhece os fundamentos do MEGP, vamos entender como é feita a avaliação da gestão pública e quais os seus **critérios**, de acordo com o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 2016. Atenção, desde já: os critérios são a base para que a organização possa medir o seu desempenho, permitindo uma comparação ao longo do tempo e entre diferentes organizações.

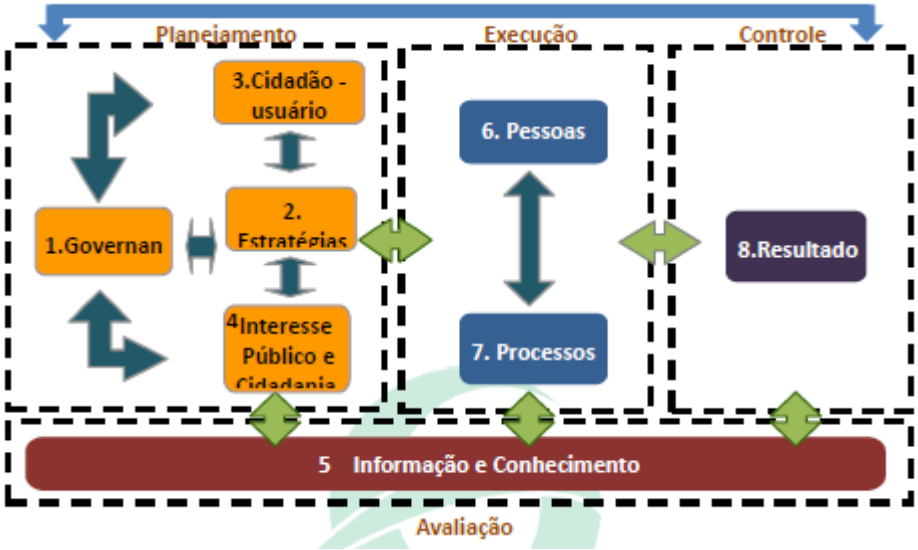
7.2. O Modelo do Gespública e seus critérios.

No modelo de 2010 do Gespública existiam diferentes pontuações para a organização nos Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública (IAGP). No processo de autoavaliação, a depender de sua experiência com a excelência em gestão, a organização deveria utilizar um modelo com o total de 250, 500 ou 1.000 pontos.

O MEGP de 2014 havia apenas a possibilidade de autoavaliação em um IAGP de 1.000 pontos, independentemente da maturidade da organização.

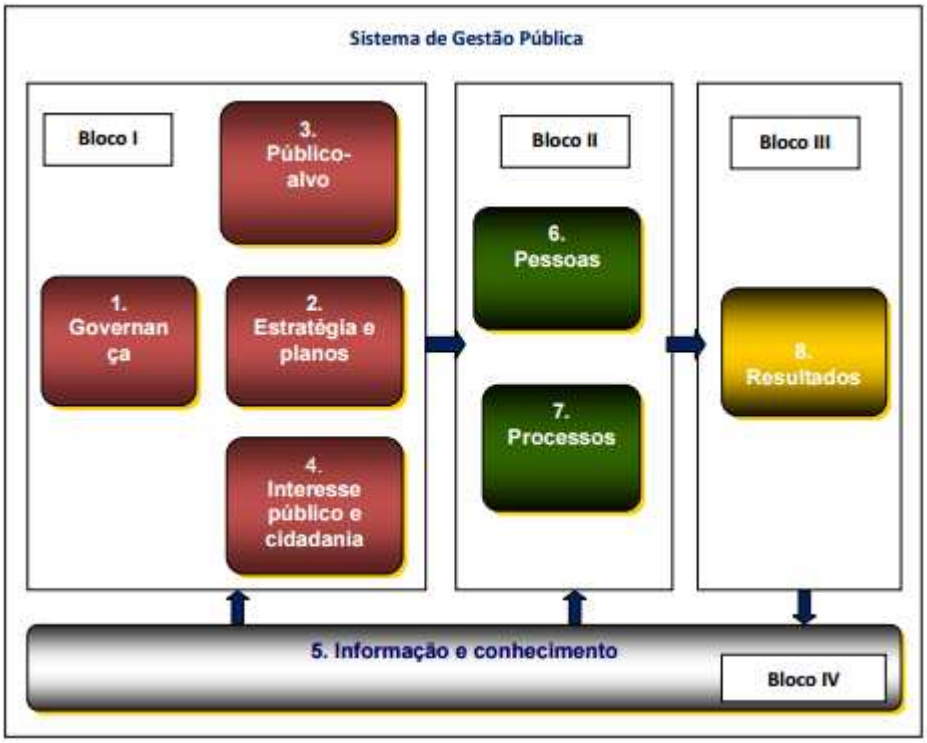
O MEGP de 2016, por sua vez, divulgou apenas a avaliação com base em um modelo de 250 pontos. A avaliação é feita por meio de um sistema eletrônico de fácil utilização, que permite aos órgãos e entidades a realização de suas autoavaliações, tendo o modelo de excelência em gestão pública como referência. A implementação do sistema de autoavaliação simplifica a aplicação do Modelo em relação à aplicação de formulários. Com isso, fica mais fácil o entendimento e a aplicabilidade do instrumento.

Hoje, o IAGP se apresenta dividido em 8 critérios, em 4 blocos, conforme a seguir:



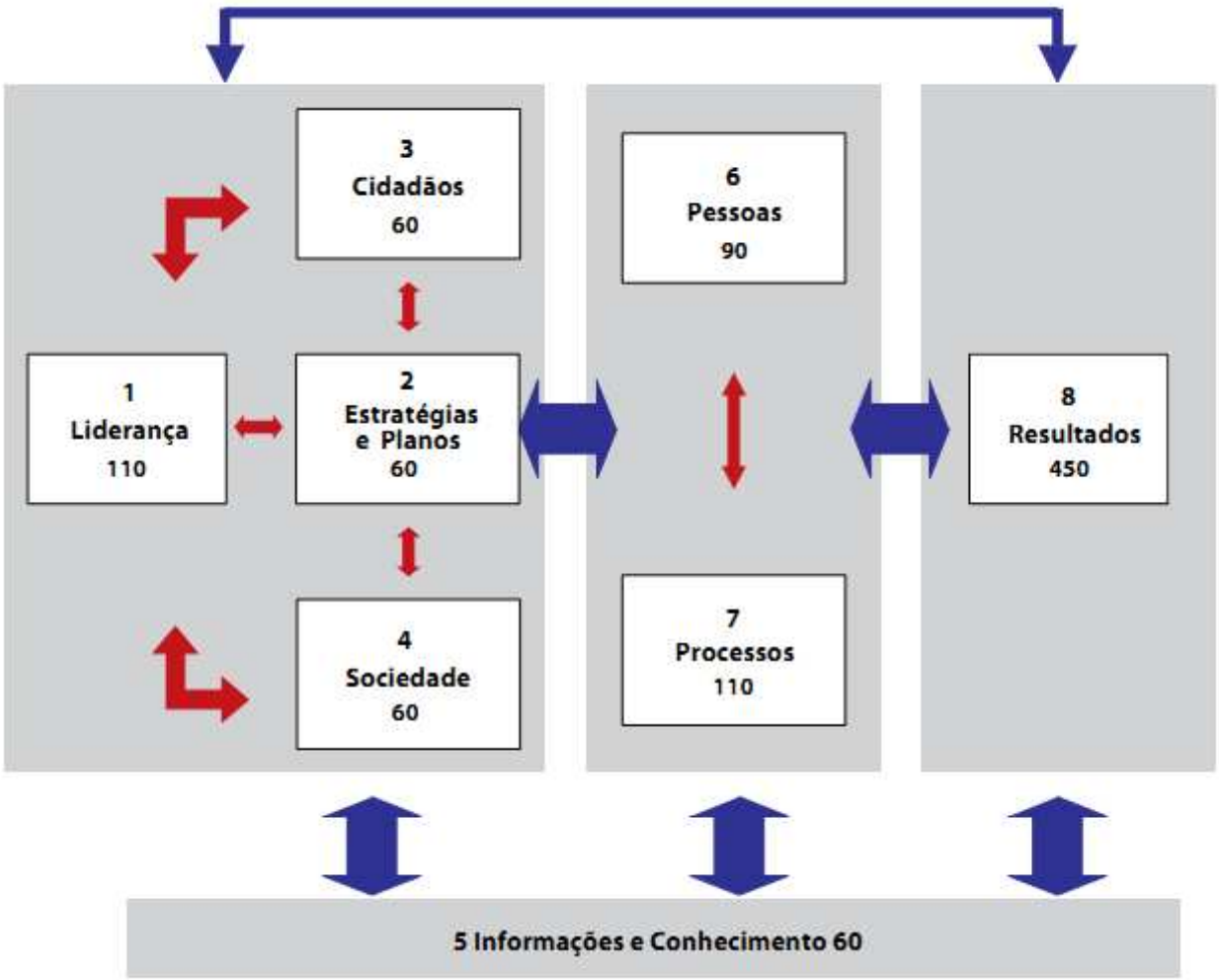
Fonte: MEGP 2016

Veja que há diferenças pontuais em relação aos Modelos de 2014 e 2010, que podem ser cobradas em sua prova em uma perspectiva evolutiva:



FONTE: MEGP 2014

Veja agora o Modelo 2010:



FONTE: INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA CICLO 2010

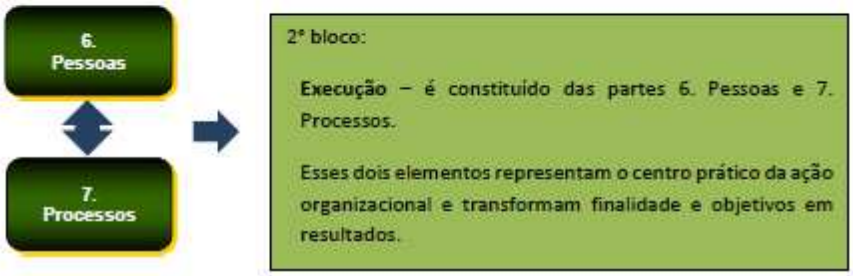
A principal diferença entre os Modelos 2016 e 2014 é a substituição do critério 3 “público alvo” (em 2014) por “cidadão-usuário” no novo Modelo 2016.

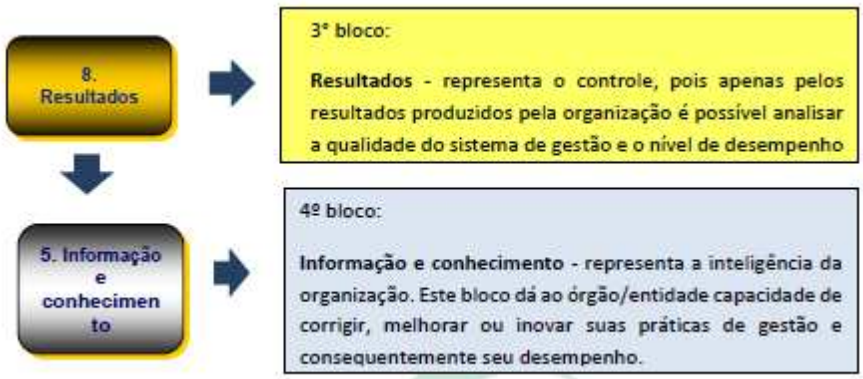
Já as diferenças entre o Modelo 2010 e 2014 incluem:

- Critério/dimensão de liderança é substituído por "governança";
- Critério/dimensão "cidadãos" é substituído por "público-alvo";
- Critério/dimensão "sociedade" é substituído por "interesse público e cidadania".

Voltando ao modelo de 2016, perceba que as oito partes integradas podem ser agrupadas em quatro blocos distintos. Os critérios de 1 a 7 constituem os chamados processos gerenciais enquanto o critério 8 apresenta os resultados.

As informações disponibilizadas pelo próprio instrumento sobre seus blocos estão abaixo:





TOME NOTA!

É importante você saber que o bloco de resultados pode ser considerado o mais importante, pois **estamos falando da administração pública gerencial com foco em resultados para a população!** Ele sozinho é responsável por 38,4% do total da pontuação do modelo, com 96 do total de 250 pontos.

Para a avaliação desse modelo, as partes são transformadas em **CRITERIOS/DIMENSOES** para avaliação da gestão pública, aos quais foram incorporados requisitos de excelência para que a organização pública possa implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão. São 4 partes, com 8 critérios e 72 alíneas.

O sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos - que representam o item avaliado por meio do desdobramento em alíneas. Com isso, é possível avaliar o estágio de maturidade da organização em relação às alíneas e critérios de Excelência.

A escala utilizada permite que a organização atinja uma pontuação entre 0 (zero) e 250 (duzentos e cinquenta) pontos, sendo o resultado final igual à soma da pontuação obtida em cada uma das alíneas.

Veja aqui a pontuação de cada um dos critérios:

Critérios	Pontuação
1.Governança	22
2. Estratégia e planos	22
3. Cidadão-usuário	22
4. Interesse público e cidadania	22
5. Informação e conhecimento	22
6. Pessoas	22
7. Processos	22
8. Resultados	96
Total	**250**

- É isso ai pessoal! Com isso encerramos a teoria por hoje. Vamos agora às questões resolvidas dessa aula!

Forte abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

8. QUESTÕES COMENTADAS

Questões sobre teorias da qualidade

1. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O controle estatístico de qualidade assegura a qualidade dos produtos e dos serviços por ele inspecionados.

Comentário:
O controle estatístico permite inferências estatísticas sobre a qualidade de um determinado lote de produtos, mas não consegue assegurar que absolutamente todos os produtos estarão dentro de requisitos específicos de qualidade.
GABARITO: Errado.

2. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Nas organizações, o sistema de qualidade é de responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade ou de área a ele correlata.

Comentário:
Ao contrário: nos dias de hoje, considera-se que a qualidade é responsabilidade de todos na organização!
GABARITO: Errado.

3. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O envolvimento da alta administração é essencial para o sucesso da gestão da qualidade.

Comentário:
Questão interpretativa. Para resolvê-la você deveria pensar que o envolvimento de todos é fundamental para o sucesso da gestão da qualidade. O envolvimento da alta administração, especialmente, é essencial para que a organização ofereça o suporte, tempo e recursos para que a qualidade possa ser atingida.
GABARITO: Certo.

4. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) A implantação de um programa de inspeção ao final do processo produtivo é suficiente para que a organização alcance a qualidade total.

Comentário:

Um programa de gestão da qualidade total não é baseado em inspeção, mas sim em construção da qualidade por todos, de maneira conjunta, com apoio da alta direção, e orientando o produto ou serviço para atendimento do que o cliente precisa.

GABARITO: Errado.

5. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Apesar de não pertencerem à estrutura organizacional, os fornecedores são fundamentais no processo de gestão da qualidade de uma organização.

Comentário:

Está perfeita! Trata-se de uma visão contemporânea (qualidade total), que inclui os fornecedores no processo de gestão da qualidade da organização.

GABARITO: Certo.

6. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Apoia-se no método de William E. Deming o programa de qualidade que emprega propagandas e metas para exigir dos colaboradores da organização níveis elevados de produtividade e ausência de erros.

Comentário:

Ao contrário, Deming afirma que o estabelecimento de propagandas e metas deve ser eliminado!

Aproveitemos para relembrar os 14 pontos de Deming:

1. Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.

2. Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.

3. Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.

4. Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.

5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.

6. Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).

7. Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.

8. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.

9. Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.

*10. Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. *Elimine as quotas de trabalho no chão-de-fábrica. Substitua por liderança.*

**Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine gerenciamento por números e metas numéricas. Substitua por liderança.*

11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho.

12. Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.

13. Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria.

14. Envolva todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

GABARITO: Errado.

7. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) Os grupos de pessoas que se reúnem regularmente para discutir e resolver problemas que afetam a qualidade de seus trabalho são exemplos de círculos da qualidade.

Comentário:

Achei a questão mal formulada mas, para resolvê-la, pense assim: qual a definição de CCQ? Grupos de pessoas voluntárias que se reúnem para resolver e melhorar a qualidade dos seus próprios trabalhos. Como o caso mencionado é praticamente igual à definição típica, considere o exemplo como correto!

GABARITO: Certo.

8. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) A filosofia de controle burocrático baseada em regras e sistemas de recompensas fundamenta a gestão da qualidade total nas organizações.

Comentário:

As duas coisas não possuem nenhuma relação. A gestão da qualidade total é baseada na orientação da qualidade parra o cliente, com participação de todos na organização, não possuindo nenhuma relação com a existência de controles burocráticos.

GABARITO: Errado.

9. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) A gestão da qualidade total enfatiza o trabalho em equipe para aumentar a satisfação do cliente e diminuir os custos da organização.

Comentário:

A gestão da qualidade total realmente considera o envolvimento de todos, de forma sistêmica e integrada, por isso o trabalho em equipe é basilar para o seu funcionamento. Como ela busca gerar satisfação para o cliente e também redução de custos e desperdícios a questão está perfeita.

GABARITO: Certo.

10. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) O processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas organizacionais refere-se à técnica de melhoria contínua da gestão da qualidade total nas organizações.

Comentário:
A melhoria contínua é a "melhoria" contínua das coisas, e não a simples medição. É preciso planejar, executar a melhoria verificar e agir corretivamente, sempre, de forma contínua, por toda a organização.
GABARITO: Errado.

11. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) O sucesso de práticas de gestão da qualidade nas organizações deve-se às expectativas elevadas de gestores em relação ao esforço de inovação e de melhoria contínua, criando mentalidade de alto desempenho nas organizações.

Comentário:
A questão dá uma misturada geral no conteúdo com o objetivo de confundir o candidato, mas ela não traz nada teoricamente válido, pois a melhoria contínua possui seu sucesso baseado na aplicação por todos na organização – simples assim. Todo o resto é conversa fiada, desconectada da teoria.
GABARITO: Errado.

12. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Na gestão da qualidade, destaca-se a técnica da qualidade total, que admite que a qualidade de um serviço seja estabelecida pela organização e garantida para o cliente em todas as suas interações, seja antes, seja após a prestação do serviço.

Comentário:
A questão está errada. Na qualidade total, considera-se que a qualidade é orientada para o cliente, ou seja, é ele quem define os requisitos para que um produto seja considerado de qualidade (e não a organização). A qualidade, neste sentido, deve ser orientada para o cliente em toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores até o cliente final.
GABARITO: Errado.

13. **(CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Na gestão da qualidade, o nível máximo de desempenho possível é conhecido como atendimento de conformidade**.

Comentário:
Conformidade é estar de acordo com os requisitos estabelecidos. Fazer o melhor possível é o conceito da abordagem transcendental, ou seja, da excelência.
GABARITO: Errado.

14. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Em sua concepção inicial, no início do século XX, o objetivo da gestão da qualidade era garantir a uniformidade e, em sua concepção contemporânea, ele se refere ao atendimento das expectativas dos clientes.

Comentário:
Fazendo uma avaliação histórica realmente é possível perceber essa mudança de foco: da uniformidade via inspeção para o atual atendimento das necessidades do cliente.

GABARITO: Certo.

15. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) No início do século XX, era possível relacionar a qualidade à ausência de defeitos e à uniformidade na produção.

Comentário:
Certo. Trata-se das perspectivas mais antigas de gestão da qualidade, com foco na uniformidade e falta de defeitos.
GABARITO: Certo.

16. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) As ideias de Feigenbaum, responsável pelo conceito de TQC (total quality control), corroboravam a concepção geral de que qualidade não consiste apenas em controle de produção ou em mecanismos de inspeção: ela é, além disso, uniformidade de produção, visando a satisfação do cliente.

Comentário:
Questão interpretativa que pedia, em outras palavras:
1) Ele é responsável pelo TQC – certo.
2) Para ele a qualidade vai além da inspeção e controle da produção – certo
3) Para ele a qualidade é voltada para o cliente – certo.
4) Para ele é possível ter uniformidade – certo.
GABARITO: Certo.

17. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) Deming definiu quatorze pontos cruciais para a gestão da qualidade total, sendo possível destacar entre eles o forte apelo para a inspeção em massa.

Comentário:
Deming realmente definiu 14 pontos para a qualidade total, mas nenhum deles tem nenhuma relação com a inspeção dos produtos – ao contrário: há um ponto que fala em "eliminar a inspeção". Aproveitemos para relembrar os 14 pontos de Deming:

1. Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.

2. Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.

3. Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.

4. Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.

5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.

6. Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).

7. Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.

8. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.
9. Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.
*10. Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. *Elimine as quotas de trabalho no chão-de-fábrica. Substitua por liderança.*
**Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine gerenciamento por números e metas numéricas. Substitua por liderança.*
11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho.
12. Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.
13. Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria.
14. Envolva todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

GABARITO: Errado.

18. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Embora as indústrias possam ter departamentos ou gerências destinadas ao controle de qualidade, essa é uma responsabilidade de todos os integrantes da organização.

Comentário:
A questão pede uma compreensão mais ampla da gestão da qualidade nos dias de hoje. Você teria que saber que o que se considera correto hoje (numa visão mais ampla) é a gestão da qualidade total, ou seja a participação de todos da organização na construção e acompanhamento da qualidade com foco no cliente.
GABARITO: Certo.

19. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) Feigenbaum deu sua contribuição para a gestão da qualidade ao descrever as características de uma organização problema, entre elas o fornecimento de produtos ou a prestação de serviços em desacordo com o anunciado ou requerido e o retrabalho como forma de corrigir o que foi feito errado, a partir das quais foram criados princípios da qualidade como defeito zero e fazer certo na primeira vez.

Comentário:
São várias as contribuições de Feigembaum, principalmente no controle da qualidade total. Apesar disso, defeito zero é atribuído a Crosby, e não a Feigembaum.
GABARITO: Errado.

20. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) Para Deming, a receita de sucesso organizacional baseia-se em quatorze princípios, entre os quais estão a melhoria contínua dos processos produtivos, o fortalecimento da inspeção em massa para promover a

qualidade, a ênfase no treinamento e nos princípios de liderança e o rompimento de barreiras entre unidades organizacionais.

Comentário:

Errado! Lembre-se sempre dos 14 pontos de Deming:

1. Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.

2. Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.

3. Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.

4. Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.

5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.

6. Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).

7. Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.

8. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.

9. Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.

*10. Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. *Elimine as quotas de trabalho no chão-de-fábrica. Substitua por liderança.*

**Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine gerenciamento por números e metas numéricas. Substitua por liderança.*

11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho.

12. Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.

13. Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria.

14. Envolva todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

GABARITO: Errado.

21. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) Na gestão da qualidade, conformidade se refere ao nível de correspondência entre determinado produto ou serviço e a sua

a) qualidade do projeto, que corresponde ao uso adequado do produto ou serviço.

b)categoria de excelência, que corresponde ao padrão de qualidade estabelecido para o produto ou serviço.

c) especificação, que corresponde à qualidade planejada para esse produto ou serviço.

d) regularidade, que corresponde à uniformidade entre produtos ou serviços de mesma categoria.

Comentário:
Conformidade significa, por definição a correspondência entre a qualidade final de um produto e serviço e sua especificação, que nada mais é do que a qualidade planejada para o mesmo produto/serviço.
GABARITO: C.

22. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) Cunhado por Juran e Gryna, o conceito segundo o qual qualidade é adequação ao uso é amplamente difundido e bem aceito entre os profissionais da gestão da qualidade.
Comentário:
Perfeita! Trata-se da abordagem baseada no usuário, para a qual o importante é que o produto seja adequado ao uso pretendido pelo usuário do produto.
GABARITO: Certo.

23. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) Segundo os teóricos adeptos da gestão da qualidade total (TQM), essa modalidade de gestão deve, necessariamente, contar com o desenvolvimento de planejamento estratégico da qualidade.
Comentário:
Por definição o TQM busca o impacto estratégico da qualidade, então ele requer que haja um planejamento estratégico da qualidade!
GABARITO: Certo.

24. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) O entendimento de que qualidade é algo dinâmico, ou seja, fundamentado em referenciais que mudam ao longo do tempo, é bem aceito entre os teóricos contemporâneos.
Comentário:
O entendimento da gestão da qualidade implica conhecer diferentes teóricos, seus pontos de vista, e a evolução da qualidade ao longo do tempo.
Assim, para responder essa questão interpretativa você deveria ter a percepção de que a qualidade realmente muda ao longo do tempo, e que é natural que os teóricos atuais entendam isso.
GABARITO: Certo.

25. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) Joseph Moses Juran, um dos gurus da gestão de qualidade, escreveu o seu nome na história ao ajudar a realizar um importante desenvolvimento das indústrias japonesas no período que sucedeu ao caos da II Guerra Mundial. Para a realização de uma gestão da qualidade eficaz, Juran acreditava que era preciso usar como base três pontos:
a) analisar, aprimorar e medir;
b) organização, padronização e disciplina;
c) diminuir o tempo de ciclo, otimizar os estoques e reduzir a variabilidade nos processos;
d) planejamento, controle e melhoria;
e) selecionar o processo crítico, compreender o processo e redefinir o processo.
Comentário:

Questão simples, para a qual você precisava apenas ter memorizado a trilogia da qualidade de Juran: planejamento, controle e melhoria.
Nenhuma das outras teoria tem nada a ver com a teoria sobre o assunto.
GABARITO: D.

26. (FGV/Prefeitura de Cuiabá/Técnico de Nível Superior – Administração de Empresas/2015) Assim como formulou "Os 14 pontos ou princípios da qualidade", Deming listou também o que chamou de "As 7 doenças fatais da Administração".
Com base nesse conceito, assinale a afirmativa correta
a) A mobilidade das chefias e a avaliação individual do desempenho são duas das 7 doenças fatais da administração.
b) A mobilidade das chefias e a avaliação individual do desempenho são dois dos 14 princípios da qualidade.
c) A mobilidade das chefias é uma das 7 doenças fatais e a avaliação individual do desempenho é um dos 14 pontos.
d) A mobilidade das chefias é um dos 14 pontos e a avaliação individual do desempenho é uma das 7 doenças fatais.
e) A formulação dos 14 pontos e das 7 doenças manteve seu foco no ciclo PDCA e no controle estatístico.
Comentário:
Revise os 14 pontos de Deming e as 7 doenças da administração, e encontrará a resposta.
14 pontos de Deming:
1. Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.
2. Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.
3. Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.
4. Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.
6. Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).
7. Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.
8. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.
9. Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.
10. Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. *Elimine as quotas de trabalho no chão-de-fábrica. Substitua por

liderança. *Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine gerenciamento por números e metas numéricas. Substitua por liderança.
11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho.
12. Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.
13. Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria.
14. Envolva todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Além desses 14 pontos, Deming também estabeleceu as sete doenças fatais da administração que, segundo ele, seriam (Meireles, 2001):
1. Falta de constância de propósitos: sem constância de propósito não se pensa no longo prazo.
2. Ênfase nos lucros a curto prazo: o lucro deve ser planejado para agora e sempre. Lucros de curto prazo podem sacrificar a organização.
3. Administração pelo medo: avaliações de desempenho individuais estimulam desempenho de curto prazo, e não de longo prazo.
4. Administração com grande mobilidade: os administradores precisam se comprometer com o longo prazo. A troca constante de diretores é algo ruim.
5. Ênfase nos valores numéricos: valores qualitativos podem expressar melhor a qualidade dos produtos e serviços, ao invés de métricas numéricas.
6. Custo exagerado da assistência médica: agravados por honorários de risco para advogados.
7. Custo exagerado de garantias: agravados por honorários de risco para advogados.

Perceba que a “avaliação de desempenho” individual não é propriamente uma das doenças, mas é a essência daquela que é chamada de “administração pelo medo”.
GABARITO: A.

27. (FGV/Prefeitura de Cuiabá/Técnico de Nível Superior – Administração de Empresas/2015) Com relação à regra dos 85-15 formulada por Deming para a análise e tomada de decisão para a melhoria da qualidade, analise as afirmativas a seguir.
I. 85% dos problemas são causados por 15% dos eventos.
II. 15% dos problemas representam 85% dos custos de solução.
III. 85% dos problemas têm origem no sistema e seus processos.
Assinale:
a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente a afirmativa III estiver correta.
d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.
Comentário:
A regra dos 85 – 15% afirma que 85% dos problemas de produção são originários do próprio sistema produtivo e seus processos, enquanto os erros oriundos de decisões dos trabalhadores representam apenas 15% do total.

GABARITO: C.

28. (FGV/PGE-RO/Analista da Procuradoria – Administrador/2015) Os programas de Gestão da Qualidade Total (TQM) são voltados para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, a construção do comprometimento de todos os membros da organização e o melhoramento contínuo dos processos e produtos da organização. Entre os elementos importantes para a implantação de programas de TQM estão:

a)o desenvolvimento de parcerias com os fornecedores e o empowerment dos funcionários;
b)a gestão da cadeia de valor e a otimização dos processos produtivos;
c)o envolvimento dos clientes e a inovação nos produtos;
d)a adoção de normas e padrões ISO e de ferramentas de gestão de projetos;
e) o uso de benchmarking e de redes PERT/CPM.

Comentário:

Os programas de gestão da qualidade total são baseados em vários aspectos. De forma geram, incluem a melhoria contínua, a participação ativa dos funcionários na construção e acompanhamento da qualidade e a gestão dos processos com foco no cliente.

A única alternativa que tem relação com isso é a letra A.

GABARITO: A.

29. (FGV/AL-BA/Técnico de Nível Superior – Administração/2014) As opções a seguir apresentam princípios de Deming nas organizações ,à exceção de uma. Assinale-a.

a) Diversificação dos fornecedores por insumos.
b) Eliminação do medo.
c) Eliminação das barreiras entre departamentos.
d) Instituição de um forte programa de educação.
e) Minimização dos custos totais.

Comentário:

Deming não afirma, em seus 14 princípios, que deve haver a diversificação de fornecedores em cada insumo. Ao contrário, afirma que a organização deve priorizar um único fornecedor por insumo.

GABARITO: A.

30. (FGV/CAERN/Administrador/2010) Os itens a seguir correspondem a aspectos (princípios) que habitualmente são considerados na implantação de um programa de qualidade, À EXCEÇÃO DE UM. Assinale-o.

a) satisfação do cliente
b) gerência de processos
c) inconstância de propósitos
d) melhoria contínua
e) não aceitação de erros

Comentário:

Questão bastante tranquila e interpretativa. Bastava você olhar as alternativas e verificar alguma coisa que não fizesse relação lógica com a gestão da qualidade, neste caso, a “inconstância de propósitos”.

Isto porque propósitos inconstantes tendem a gerar problemas para a qualidade!
GABARITO: C.

31. (FGV/Potigás/Administrador Júnior/2006) De acordo com Feigenbaum, o controle da qualidade total pode serdefinido como um sistema eficaz de integrar os esforços dedesenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade paralevar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor. O TQC (Total Quality Control) requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto, manufatura, inspeção e expedição. Apesar de ser uma boa definição, existe uma discordância da visão japonesa, sugerida por Kaoru Ishikawa, na abordagem da qualidade total. Tal discordância estaria no fato de que:
a) todas as divisões e todos os empregados deveriam se envolver no estudo e na promoção do controle da qualidade.
b) o TQC deveria ser dirigido essencialmente por especialistas em controle de qualidade.
c) o TQC deveria ser uma ação exclusiva da direção superior das organizações.
d) o TQC deveria ser uma abordagem nada coincidente com um movimento crescente à época denominado Company Wide Quality Control, que poderíamos traduzir por controle da qualidade por toda a organização.
e) a definição de Feigenbaum poderia induzir chefes e supervisores a aplicarem dinâmicas calcadas, essencialmente, no empowerment, em função da inevitável ação de coaches e mentors (treinadores e mentores).
Comentário:
Atenção! Você está procurando a principal discordância entre o TQC e o TQM, e não uma definição ou características de qualquer um deles.
Assim, você deve se lembrar que, em essência, o que diferencia os dois é a participação: no TQC a qualidade é responsabilidade de um departamento específico, enquanto no TQM a qualidade é responsabilidade de todos.
GABARITO: A.

32. (FGV/DETRAN – RN/Assessor Técnico - Gerenciamento de RH/2010) Com relação à administração da qualidade, analise:
I. A gestão da qualidade pode ser encarada como melhoria contínua.
II. A gestão da qualidade pode ser encarada como um conjunto de métodos.
III. A gestão da qualidade pode ser encarada como uma filosofia.
Está(ão) correta(s) apenas a(s) afirmativa(s):
a) I
b) II
c) III
d) I, II
e) I, II, III
Comentário:
Questão bastante genérica, que buscava que você refletisse sobre a gestão da qualidade para perceber que ela tanto pode envolver uma visão de melhoria contínua, quando ser considerada

uma filosofia. Além disso, existem um conjunto de ferramentas que podem ser aplicadas, e esta também pode ser uma forma de percebê-la.

GABARITO: E.

33. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2012) A respeito da qualidade total, assinale a afirmativa INCORRETA.

a) A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupo das pessoas. Visa à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual e o passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas.

b) A melhoria contínua e a qualidade total são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade dos produtos e processos. O objetivo é fazer acréscimos de valor continuamente.

c) O gerenciamento da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM) é um conceito de controle que atribui às pessoas, e não somente aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade.

d) A qualidade total está baseada no empoderamento (empowerment) das pessoas. Empowerment significa centralizar a autoridade para tomar decisões.

e) É um princípio básico da gestão da qualidade total garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade.

Comentário:

Pessoal, atenção!

A questão está buscando a alternativa errada em relação à qualidade total! Como sabemos que este é o modelo que se utiliza da melhoria contínua e da responsabilização de todas as pessoas da organização pela qualidade, para que a organização possa ter uma manutenção de sua existência por meio de uma lucratividade que a permita sobreviver, fica claro que a única alternativa sem sentido, neste caso, está na letra D, pois o *empowerment* significa repassar as decisões para as pessoas – não praticar a centralização!

GABARITO: D.

34. (FGV/CONDER/Administrador/2013) A dimensão da qualidade (Garvin, 1998) que se refere à possibilidade de mau funcionamento de um produto ou de falha em um determinado período, é denominada

a)durabilidade.
b)conformidade.
c)confiabilidade.
d)estética.
e)desempenho.

Comentário:

A confiabilidade é o atributo ligado à possibilidade de mau funcionamento de um produto no tempo. Quanto menor essa possibilidade, mais confiável o produto.

GABARITO: C.

35. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) A respeito da qualidade, analise o fragmento a seguir.

"As organizações mais bem-sucedidas não se contentam em atender simplesmente às _____ dos clientes, mas querem _____ e, com isso, _____ os clientes."

Assinale a opção que completa corretamente as lacunas do fragmento.

a)estratégias, necessidades, encantar
b)expectativas, ultrapassá-las, encantar
c)expectativas, serviço, satisfazer
d)estratégias, serviço, encantar
e)necessidades, eliminá-las, atender

Comentário:

Questão mais "genérica", que não cobra nenhum conteúdo, mas a simples capacidade de interpretação do candidato.

No primeiro espaço em branco, seria possível preencher com expectativas ou necessidades, por isso as letras A e D já estariam eliminadas. No segundo espaço em branco, não faz sentido preencher com serviço (as organizações mais bem-sucedidas querem serviço???), nem preencher com "eliminá-las" (as organizações mais bem-sucedidas querem eliminar as necessidades dos clientes???). Assim, por eliminação, apenas a alternativa B poderia completar corretamente o raciocínio.

GABARITO: B.

36. (FCC/Prefeitura de Teresina/Analista Ambiental – Biologia/2016) A Gerência da Qualidade Total privilegia, entre outros aspectos, a

a) dissociação entre o preço final do produto oferecido ou serviço prestado e o grau de lealdade do público consumidor.
b) gestão participativa, cujo caráter motivacional favorece o controle e apropriação pelos trabalhadores dos processos dos quais participam.
c) gestão participativa, enfatizando métodos que tornam as ações dos subordinados totalmente dependentes de decisões em níveis superiores.
d) dissociação entre o padrão de qualidade do produto oferecido ou serviço prestado e o grau de lealdade do público consumidor.
e) melhoria contínua dos processos, a qual pressupõe a necessidade de grandes avanços para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Comentário:

Nesta questão a banca chamou o TQM de gerência da qualidade total... sobre ele:

A) Errado. O TQM busca sempre a maior eficiência, com redução de desperdícios e custos em uma relação ganha-ganha com o consumidor. O sistema não fala nessa dissociação mencionada pela alternativa.

B) Certo. O TQM é participativo, inclui as pessoas na melhoria de suas próprias tarefas e proporciona maior motivação para o trabalho com base nisso.

C) Errado. A gestão é participativa, ou seja, o trabalho se torna mais independente dos escalões superiores, e não o contrário.

D) Errado. A qualidade do produto é fundamental para o cliente!

E) Errado. A melhoria é contínua e incremental, e não por meio de grandes avanços.

GABARITO: B.

37. (FCC/ELETROBRAS – ELETROSUL /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.

Comentário:

Vejamos:

A) Errado. Ao contrário, Deming afirma que a relação com os fornecedores deve ser baseada em relacionamento ganha-ganha, e não em preços.
B) Certo. Para Deming, a melhoria da qualidade implica a redução de custos.
C) Errado. Ao contrário, Deming fala que slogans e exortações devem ser eliminados.
D) Errado. Ao contrário, ele fala em eliminação desse tipo de quotas para avaliação.
E) Errado. Ao contrário, ele fala que é preciso acabar com a dependência da inspeção.

GABARITO: B.

38. (FCC/TRE-RR/AJAA/2015) A adoção dos princípios da gestão da qualidade total pela Administração pública pode ser considerada como um avanço na melhoria do relacionamento com a sociedade e da prestação de serviços aos usuários. Para as organizações públicas, uma das principais consequências da implantação desse sistema é a

a) aceitação de que o setor público possui clientes, considerando-se nessa condição cada usuário específico e direto de um determinado serviço.
b) adoção de parcerias público-privadas para a viabilização da qualidade dos serviços públicos.
c) adoção de técnicas de downsizing e descentralização na prestação de serviços públicos.
d) adoção de técnicas estatísticas para inspecionar os serviços públicos prestados.
e) adoção de tecnologia da informação para redução de custos operacionais na execução dos serviços públicos.

Comentário:

Achei a questão mal feita, mas era possível chegar à sua resposta. Vejamos:

A) De fato, a aceitação de que o setor público possui clientes pode derivar da aplicação da qualidade total. Minha crítica é que não há uma relação de causa-efeito (como buscado pelo comando da questão), e sim de explicação. A explicação faz sentido, mas não é um efeito direto (necessariamente) do que está no comando.
B) Errado. Não tem nenhuma relação com a qualidade total.
C) Errado. Downsizing não tem nada a ver com qualidade total.
D) Errado. Técnicas estatísticas não tem nada a ver com qualidade total.
E) Errado. O uso de TI não possui relação com a qualidade total.

GABARITO: A.

39. (FCC/ManausPrev/Técnico Previdenciário/2015) A história da qualidade pode ser definida em três estágios, cada qual com suas características. O estágio corretamente caracterizado é

a) Qualidade Americana: I. Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo; II. Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.

b) Controle Estatístico: I. Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo; II. Produtos e serviços inspecionados com base em amostras.

c) Qualidade Japonesa: I. Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor; II. Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.

d) Inspeção: I. Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor; II. Produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente.

e) Qualidade total: I. Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo; II. Observação de produtos e serviços durante o processo produtivo.

Comentário:

Estranho a banca falar em três eras da qualidade, quando foram quatro: era da inspeção, era do controle estatístico, era da garantia da qualidade e era da qualidade total.

Ainda assim, era possível responder corretamente à questão, pois a única que está correta é a letra B.

A letra D, que fala em inspeção, diz que os produtos (e serviços - o que não é o foco) poderiam ser inspecionados aleatoriamente, quando todos eles o seriam. Além disso, fala de produtos e serviços definidos com base no consumidor, o que é característica da qualidade total.

A letra E, por sua vez, fala em observação do produto ao final do processo (pelo fornecedor - o que não faz nenhum sentido!), o que está errado, já que a qualidade total busca construir o produto desde o início, com foco no consumidor.

GABARITO: B.

40. (FCC/TCE-GO/Analista de Controle Externo - Área Administrativa/2014) Sobre conceito de qualidade considere o quadro abaixo.

AUTORES	VISÃO
1 – Feigenbaum	A – Adequação ao uso.
2 – Juran	B – Conformidade com as exigências.
3 – Crosby	C – Atendimento às expectativas do cliente.

A relação correta entre autores e sua respectiva visão sobre qualidade é:

a) 1-C; 2-A; 3-B.

b) 1-A; 2-C; 3-B.

c) 1-B; 2-A; 3-C.

d) 1-C; 2-B; 3-A.

e) 1-B; 2-C; 3-A.

Comentário:

Questão bem objetiva. Você precisaria lembrar apenas:

1) que Feigenbaum é o autor principal do TQC, com foco no atendimento as expectativas do cliente.

2) que Juran é o pai da visão sobre falhas de qualidade e pregava a adequação ao uso, dos produtos.
3) Que Crosby é o pai do defeito zero, ou seja, conformidade.
GABARITO: A.

41. (FCC/TRT16 - MA/Analista Judiciário - Área Administrativa/2014) A busca por excelência ou qualidade total nos serviços privados ou públicos é constante e trazem alguns princípios de Deming que estabelecem:
I. Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.
II. Evitar uma constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
III. Eliminar o medo.
IV. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança, com isso reduzindo o custo total.
Está correto o que se afirma APENAS em :
a) I e II.
b) I, II e IV.
c) I, III e IV.
d) I e IV.
e) II e III.
Comentário:
Aqui não tinha saída, você tinha que se lembrar dos pontos de Deming. O único dos pontos apresentados na questão que não tem relação é o II, já que Deming fala exatamente em criar constância de propósitos, e não evitá-la.
GABARITO: C.

42. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUGG-UNRIO)/2017) Assinale a alternativa correta. O grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade é chamado de:
a) Qualidade planejada
b) Qualidade de conformidade (ou de aceitação)
c) Produtividade
d) Efetividade
e) Competitividade
Comentário:
Conceito simples de qualidade: conformidade entre o que é planejado (características do produto) e o que é verificado.
Apenas para relembrar alguns conceitos pouco conectados com o assunto: produtividade – grau de produção de produtos de um dado recurso; efetividade – grau de desempenho dos impactos esperados pelos produtos; competitividade – capacidade de uma organização ou indivíduo competir.
GABARITO: B.

43. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUGG-UNRIO)/2017) A gestão da qualidade busca continuamente o aperfeiçoamento de processos e produtos, exceto quando:
a) Qualidade deve ser mensurada
b) Qualidade tem continuidade
c) Os objetivos atendem necessidades
d) O padrão de qualidade não extingue defeitos
e) O planejamento visa à melhoria da qualidade
Comentário:
Questão interpretativa e mal feita, ao meu ver.
Para respondê-la, você teria que encontrar o que não faz sentido em termos de gestão da qualidade para melhorar os processos.
Neste sentido, a única coisa que não se conecta é a letra D.
GABARITO:D

44. **(IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUGG-UNRIO)/2017)** Assinale a alternativa incorreta sobre a gestão da qualidade.
a) Trata-se de estratégia empresarial muito difundida, que visa associar qualidade a todas as etapas e processos de uma empresa ou organização
b) É uma gestão que afeta todo o processo de gestão da empresa, inclusive fornecedores e àqueles que, indireta ou diretamente, estão envolvidos com a empresa
c) Tem também a intenção de elevar a satisfação dos clientes com o produto a partir de uma melhor efciência de produção e redução de custos
d) Intenciona formar um sistema mais apto a encontrar novos mercados e frmar novas parcerias com outras organizações
e) A gestão da qualidade tem um processo de implantação de custo elevado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte
Comentário:
Questão imensamente interpretativa. Se fosse levada ao pé da letra, seria impossível chegar a uma resposta viável. Veja só:
A) Realmente é muito difundida, mas se fosse levar ao pé da letra, não é bem uma estratégia...
B) Certo!
C) Também faz sentido!
D) Bem... ela contribui para que a organização possa encontrar novos mercados, firmar parcerias, etc., mas essa é a intenção da gestão da qualidade?! Se fosse levar ao pé da letra, estaria errada, né!?
E) Essa realmente não tem nenhum sentido, por isso é o gabarito. A gestão da qualidade não precisa ser cara!
GABARITO: E.

45. (IBFC/EMBASA/Agente Administrativo/2017) Analise as afirmações abaixo sobre qualidade e assinale a alternativa correta.
I. Qualidade, para Deming, deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
II. Qualidade, para Juran, representa a adequação à finalidade ou ao uso.

Estão corretas as afirmativas:
a) I, apenas
b) I e II
c) II, apenas
d) Nenhuma
Comentário:
A questão cobra mero conhecimento decorado. Vejamos:
I) Deming de fato via a qualidade como focada no cliente, por isso o item está correto.
II) Juran, por sua vez, realmente considera a base da qualidade como sendo a adequação ao uso, o que torna o item correto.
GABARITO: B.

46. (IBFC/EMBASA/Agente Administrativo/2017) Analise as afirmações abaixo sobre qualidade e assinale a alternativa correta.
I. O conjunto das especificações de um produto ou serviço denomina-se qualidade planejada.
II. Quando comparamos o que foi planejado em termos de qualidade com o que o produto ou serviço apresenta na realidade, denominamos qualidade de conformidade.
Estão corretas as afirmativas:
a) Nenhuma
b) I e II
c) I, apenas
d) II, apenas
Comentário:
Vejamos cada item:
I) A qualidade planejada nada mais é do que o conjunto de especificações técnicas de um produto ou serviço – item correto!
II) A conformidade nada mais é do que a comparação da realidade com o que foi planejado em termos de qualidade – item correto!
GABARITO: B.

47. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2017) Leia as afirmações abaixo sobre qualidade e assinale a alternativa correta.
I. Qualidade é o conjunto das especifcações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço.
II. Qualidade é o grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade.
III. A qualidade e a produtividade caem conforme diminui a quantidade de itens aceitos em relação ao total de itens produzidos
a) Nenhuma das afirmações está correta
b) Todas as afirmações estão corretas
c) Somente a afirmação I está correta
d) Somente a afirmação II está correta
e) Somente a afirmação III está correta
Comentário:

Como já visto em outras questões do IBFC, os itens I e II trazem pontos comumente cobrados pela banca, e que estão corretos.
O item III, por sua vez, é um pouco diferente: fala da produtividade também. Assim, é fundamental relembrarmos o conceito de produtividade: quantidade de produtos/serviços produzidos a partir de um determinado recurso utilizado.
Assim, analisemos o item III:
De fato, a qualidade cai se a quantidade de itens aceitos diminui – na verdade, a queda da qualidade é a causa da queda de aceitação. No mesmo sentido a produtividade também cai, já que recursos foram utilizados para fazer produtos que foram rejeitados!
GABARITO: B.

48. (IBFC/EBSERH/Psicólogo Organizacional (HUGG-UNRIO)/2017) As proposições a seguir elencam princípios da gestão da qualidade, portanto atribua em cada proposição os valores de Verdadeiro (V) ou Falso (F).
( ) Trata-se de poder e, também, um dever, gerenciar a qualidade.
( ) A gestão da qualidade age em prol da prevenção de problemas.
( ) A maior parte dos problemas na gestão da qualidade tem relação direta com as pessoas.
( ) Toda organização tem seus fornecedores e seus respectivos clientes.
( ) Todos os colaboradores da empresa tornam-se responsáveis pela manutenção da qualidade.
Assinale a alternativa que apresenta, de cima para baixo, a sequência correta.
a) V, V, V, F, F
b) V, V, F, V, V
c) V, V, F, V, F
d) F, F, V, V, V
e) F, F, F, V, F
Comentário:
Questão amplamente interpretativa, mas era possível chegar ao gabarito... Vejamos como:
I) V - Faz sentido entender a gestão da qualidade como um poder das pessoas, mas também uma obrigação, para que a organização continue existindo.
II) V – a prevenção de erros é uma das vertentes da gestão da qualidade, por isso faz sentido.
III) F – não faz o menor sentido... de onde isso poderia ter saído?! Justamente por isso está errada!
IV) V – Sim! Toda organização é um sistema com fornecedores e clientes, sem dúvidas!
V) V - Faz sentido sob o ponto de vista de Deming!
GABARITO: B.

49. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUPEST-UFSC)/2016) O conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço é chamado de:
a) Efetividade
b) Qualidade de conformidade (ou de aceitação)
c) Produtividade
d) Qualidade planejada
e) Competitividade
Comentário:

A qualidade planejada é que consiste nas especificações de um produto ou serviço, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: D.

50. **(IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUPEST-UFSC)/2016) Quando se administra sem pensar na qualidade, "paga-se" pelos custos da não qualidade. Assinale abaixo o único item que não condiz com um desses custos da não qualidade.**

a) Auditoria e elaboração de manuais
b) Reclamações e perda de clientes
c) Retrabalho
d) Perda de produtos que devem ser descartados
e) Comprometimento da imagem

Comentário:

Os custos da não-qualidade são aqueles que a organização incorre por não ter qualidade em seus produtos e serviços, sendo tipicamente composto por falhas internas (retrabalhos, perdas de produtos, etc.) e falhas externas (reclamações, perda de clientes, troca de produtos, comprometimento da imagem, etc.).

Assim, o único item que não se relaciona com os custos da não-qualidade está na letra A.

GABARITO: A.

51. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAP-UFF)/2016) Leia as alternativas abaixo sobre qualidade e assinale a que não tem a ver com a qualidade.

a) Qualidade planejada é o conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço
b) Qualidade de conformidade é o grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade
c) Quanto maior a coincidência entre a qualidade planejada e a qualidade de aceitação, mais alta é a qualidade do produto
d) Um produto ou serviço, mesmo com muitas deficiências, pode ser considerado de alta qualidade
e) Se a qualidade de conformidade não coincide com a qualidade planejada, o produto ou serviço não tem conformidade ou não tem qualidade

Comentário:

Questão bastante interpretativa sobre o conteúdo. Para respondê-la, você teria que lembrar da qualidade de conformidade: coincidência entre a qualidade planejada em termos de especificações e a verificada. Com isso, você já saberia que as letras A, B e C estão corretas.

Claramente, a letra E está correta pois, se não houver conformidade (sob este aspecto), não haverá qualidade.

Assim, a resposta se torna a mais óbvia: se o produto possui muitas deficiências, não é de qualidade.

Ao meu ver, entretanto, seria possível argumentar que a letra D estaria correta sob alguns pontos de vista. Imagine, por exemplo, que o que você usa uma cola de vidro para colar madeira. Se você precisa para isso e ele lhe serve, ele possui qualidade. Ainda assim, alguns argumentariam que

esse é um defeito técnico do material: pode gerar problemas para quem só quer colar vidro, sem desejar que pedaços de madeira possam ser colados!
Ainda assim, por ser a resposta óbvia, a banca não aceitou recursos.
GABARITO: D.

52. (VUNESP/Prefeitura de Suzano – SP/Agente de Gestão Administrativa/2016) Uma das dimensões da qualidade na prestação de serviços é a confiabilidade. Essa dimensão refere-se à percepção para os clientes de que a organização
a)possui equipamentos e instalações modernas e empregados com boa aparência.
b)cumpre o que prometeu, tanto em termos de qualidade no serviço em si quanto nos prazos e outros componentes.
c)possui empregados que se colocam no lugar dos clientes e farão de tudo para entendê-los.
d)tem empregados que mantêm os clientes informados sobre todas as etapas de atendimento a sua demanda.
e)mantém uma excelente imagem junto ao mercado.
Comentário:
Confiabilidade é a dimensão ligada à probabilidade de cumprimento daquilo que foi prometido em termos de qualidade do produto/serviço, prazo, etc. É o que está na alternativa B.
GABARITO: B.

53. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)/2017) Quanto à qualidade em organizações, assinale a alternativa INCORRETA.
a) Qualidade é um processo evolutivo, ou seja, trata-se de fenômeno dinâmico, um processo de melhorias contínuas.
b) A qualidade constitui-se a partir de ação abrangente, ou seja, não se excluindo nada ou ninguém no esforço por sua obtenção.
c) A partir da qualidade como princípio, o cliente é a razão de ser da empresa.
d) A qualidade constitui-se como ação compulsória, ou seja, não há justificativas para envolvimentos parciais ou omissão.
e)Qualidade é um processo que se desenvolve de forma intuitiva, ou seja, a partir de esforços de ensaio e erro que demandam persistência e perseverança.
Comentário:
Questão imensamente interpretativa, considerando-se o conhecimento sobre qualidade como um todo. Vejamos:
A) Certa. Do ponto de vista da melhoria contínua a qualidade realmente é um processo evolutivo dinâmico.
B) Certa. Do ponto de vista da qualidade total a mesma realmente envolve todas as pessoas.
C) Certa. A qualidade total também implica que o cliente seja razão de ser da empresa.
D) Certa. A qualidade realmente é obrigatória, pois há custos de qualidade, mas também custos de não-qualidade.
E) Errada. Nenhuma perspectiva considera a qualidade como algo intuitivo. Ao contrário, ela deve ser buscada de maneira deliberada.
GABARITO: E.

54. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB – UFCG)/2017) Deming publicou os 14 pontos sobre a gestão da qualidade. Assinale a alternativa que apresenta um desses pontos de gestão da qualidade.

a) Incentivar a necessidade da inspeção em massa, como única alternativa de produzir com qualidade total.

b) Monitorar a atuação dos empregados para que atendam a produção com zero defeitos e níveis mais altos de produtividade.

c) Estabelecer parâmetros de produção quantitativos, tendo em vista a implementação da administração por objetivos.

d) Eliminar a necessidade da inspeção em massa, construindo a qualidade junto com o produto desde o começo.

e)Estabelecer padrões de controle dos produtos que garantam a uniformidade conforme especificações criadas por engenheiros.

Comentário:

Aqui não tinha saída, era preciso ter memorizado os 14 pontos de Deming para perceber que apenas a letra D representa um deles. Relembremos:

- *Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.*
- *Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.*
- *Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.*
- *Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.*
- *Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.*
- *Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).*
- *Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.*
- *Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.*
- *Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.*
- *Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. *Elimine as quotas de trabalho no chão-de-fábrica. Substitua por liderança.*

**Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine gerenciamento por números e metas numéricas. Substitua por liderança.*

- *Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho.*

- *Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.*
- *Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria.*
- *Envolva todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos.*

GABARITO: D.

55. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo(HUAC-UFCG)/2017) São quatro os principais custos associados ao gerenciamento da qualidade. Assinale a alternativa que apresenta apenas os chamados custos de falhas internas.

a) Auditorias de qualidade, sucata, círculos de qualidade.
b) Retrabalho, reparos, repetição de testes.
c) Inspeção de matérias-primas, testes de campo, inspeção de protótipos.
d) Vendas perdidas, reparos, ajustes por reclamações.
e) Treinamento de qualidade, testes de campo, garantias.

Comentário:

Essa é a visão de Juran!

Para ele, os custos da prevenção da qualidade e da avaliação da qualidade eram inevitáveis, pois a organização precisaria incorrer neles para garantir a qualidade. Por outro lado, ele destacava a existência de custos de qualidade evitáveis, que seriam de grande valia para a organização. Os custos evitáveis seriam os custos de falhas (internas e externas). Internamente, fatores como o retrabalho, desperdício, repetição de testes e perdas de produtividade são custos da não qualidade. Externamente, fatores como a falta de competitividade de seus produtos e o comprometimento da imagem da organização também representam custos da não qualidade.

GABARITO: B.

56. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUJB-UFCG)/2017) Melhoria contínua é um dos elementos centrais do gerenciamento da qualidade. Das alternativas a seguir, são exemplos de características da melhoria contínua, EXCETO

a) ser incremental e de longo prazo.
b) exigir coletivismo e abordagem sistêmica.
c) requerer novas invenções e avanço tecnológico.
d) exigir pouco investimento, mas grandes esforços.
e) ser baseado em tecnologia convencional.

Comentário:

As características da melhoria contínua incluem o fato de ela ser incremental, contínua, repetitiva, exigir pouco investimento, envolvimento de todos e ser baseada em tecnologias convencionais – já existentes – entre outras coisas.

A única alternativa sem sentido é a letra C, uma vez que não é necessário que haja novas invenções nem avanço tecnológico para avançar.

GABARITO: C.

57. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (CH-UFPA)/2016) Combinando as proposições de Feigenbaum e Ishikawa, a gestão da qualidade pode ser vista como

a)uma atribuição do comitê da qualidade, coordenada e orientada por um diretor de qualidade.
b)uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade.
c)uma atividade de produção, coordenada e orientada pelo responsável da produção.
d)uma exposição de defeitos e falhas a serem reparados pelos funcionários da produção.
e)uma exigência dos clientes, coordenada e orientada pela mídia social.

Comentário:

Nas duas visões, que são parte da qualidade total enquanto movimento, podemos concluir que a qualidade é responsabilidade de todos. O gerente de qualidade apenas coordena e orienta a sua realização.

Talvez algumas pessoas se confundam com a alternativa E, pois realmente a visão da qualidade total propõe que o alvo é o atendimento às demandas dos clientes, mas isso não tem nenhuma relação com mídias sociais, por isso a letra E está errada.

GABARITO: B.

58. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo(CH-UFPA)/2016) Assinale a alternativa que apresenta um dos elementos da gestão da qualidade como filosofia de gestão.

a) Aceitação da incerteza e das variações nos processos de produção.
b) Envolvimento das gerências intermediárias na cultura da qualidade.
c) Mudanças contínuas prosseguidas pelo trabalho em grupo.
d) A satisfação dos funcionários é a razão de ser das organizações.
e) Os parâmetros da qualidade devem ser determinados por especialistas.

Comentário:

Achei a questão ruim, mas a essência da visão dos dias de hoje é baseada na qualidade total, por isso a banca considerou correta a ideia de que melhorias contínuas e trabalho em grupo são fundamentos.

GABARITO: C.

59. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) No gerenciamento da qualidade total, o controle da qualidade deixa de ser rígido, unitário e centralizado e cede lugar ao controle flexível, coletivo e descentralizado.

Comentário:

No TQC a participação realmente é de todos, apesar da coordenação de um departamento de qualidade. Assim, a questão realmente é correta.

GABARITO: Certo.

60. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) Um dos mandamentos da qualidade total é o de que as barreiras hierárquicas e departamentais devem ser eliminadas para facilitar a realização de mudanças.

Comentário:

A qualidade total, sem sombra de dúvidas, preconiza a integração entre os processos e as pessoas e, por isso, é correto usar a expressão “derrubar as barreiras entre os departamentos” neste caso.
GABARITO: Certo.

61. (Quadrix/CRMV-DF/Agente Administrativo/2017) As mais conhecidas contribuições de Deming, Taguchi e Crosby para a gestão da qualidade são, respectivamente: os catorze pontos para melhoria da qualidade, com ênfase nos métodos estatísticos de controle; o trabalho sobre custo da qualidade, em que apresentou um programa de defeito zero; e a substituição da visão tradicional de atendimento às especificações pela visão de atendimento ao usuário, envolvendo motivação e participação da força de trabalho nas atividades de melhoria da qualidade.

Comentário:
Errada. Os 14 pontos de Deming possuem foco na melhoria contínua, e não na estatística; Taguchi trata da função perda de qualidade, e não do defeito zero (que seria Crosby) ou dos custos de qualidade e não-qualidade (Juran); a última visão apresentada parece mais da qualidade total, defendida por Deming, não tendo nenhuma relação com o Defeito Zero (de Crosby).
GABARITO: Errado.

62. (QUADRIX/COFECI/Auxiliar Administrativo/2017) Enquanto a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo desde o pessoal do chão da fábrica até a cúpula.

Comentário:
A melhoria contínua realmente é de aplicação no dia a dia operacional. Quando ela é aplicada de forma sistêmica por toda a organização e com o apoio da alta administração, estamos diante de um modelo de qualidade estendido, que chama-se “qualidade total”.
GABARITO: Certo.

63. (Quadrix/Conter/Auxiliar Administrativo – CRTR/2017) Philip Crosby propõe uma sequência de passos para a implantação de um programa de melhoria da qualidade nas empresas/instituições. Dentre eles, está a avaliação do custo da não qualidade:

a) em que o papel da equipe é avaliar o que é necessário em cada departamento e levar a cabo tudo o que diz respeito à política geral da qualidade da organização.

b) que tem a finalidade de fortalecer a cultura do fazer certo pela primeira vez, para evitar repetições de ações e economizar tempo e pessoal.

c) em que as equipes da melhoria da qualidade deverão fazer uma estimativa dos custos da não qualidade como, por exemplo, despesas com retrabalhos, despesas com trocas, de forma a identificar zonas prioritárias em que as ações serão imediatamente rentáveis.

d) cujo propósito é que os funcionários compreendam a importância do respeito pelas especificações e o custo das não conformidades.

e) que confere aos dirigentes os diferentes níveis de responsabilidades e experiências para que implementem o que lhes compete no programa global de melhoria da qualidade.

Comentário:
Os custos da não qualidade são aqueles que dizem respeito às despesas com retrabalhos, trocas, perdas, etc., ou seja, são os que a empresa incorrerá se não tiver qualidade. Por isso, é preferível instalar a qualidade onde a não-qualidade custa muito caro, gerando ganhos significativos para a organização. Isso tudo é interpretação direta do conteúdo, o que nos leva à alternativa C como resposta.
GABARITO: C.

64. (Quadrix/CFO-DF/Administrador/2017) No controle estatístico de qualidade, determinado processo que esteja sujeito à ação de causas especiais deverá ser considerado como fora de controle.

Comentário:
Processos fora de controle são aqueles que possuem causas e consequências fora do normal (o examinador chamou, nessa questão, de "especiais".
GABARITO: Certo.

65. (Quadrix/CFO-DF/Técnico Administrativo/2017) O conceito de qualidade foi primeiramente associado à visão da satisfação do cliente e, posteriormente, evoluiu para a definição de conformidade às especificações.

Comentário::
Ao contrário, os modelos de gestão da qualidade têm evoluído, cada vez mais, no sentido de maior orientação para o cliente, e não para o próprio produto e suas especificações.
GABARITO: Errado.

66. (Quadrix/CRMV-DF/Agente Administrativo/2017) Os principais teóricos da gestão da qualidade são A. Feigenbaum, W. E. Deming, J. M. Juran, K. Ishikawa, G. Taguchi e P. B. Crosby.

Comentário:
Questão super delicada. Afinal de contas, quem seriam os "principais"? Segundo quem?
Uma coisa é certa: todos os autores mencionados são importantes autores relacionados com a gestão da qualidade, por isso eu marcaria certo nessa questão (em total concordância com o apontado pela banca).
GABARITO: Certo.

67. (Quadrix/CFO-DF/Administrador/2017) O controle da qualidade total baseia-se na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e na condução do controle de qualidade.

Comentário:
O controle da qualidade total é o controle da qualidade que se dá por toda a organização.
GABARITO: Certo.

QUESTOES SOBRE EXCELENCIA NA GESTAO PUBLICA

68. (CESPE/STM/AJAA/2018) Excelência nos serviços públicos é uma premissa associada à gestão da qualidade, que a admite como o nível mínimo de qualidade aceito pelo cliente.

Comentário:
A excelência realmente está ligada à gestão da qualidade: trata-se de padrões de qualidade com execução máxima dos serviços públicos, e não um padrão mínimo aceito.
GABARITO: Errado.

69. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, denominado GesPública, busca a promoção da qualidade e excelência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Comentário:
De fato, trata-se de um objetivo buscado pelo Programa Gespública.
GABARITO: certo.

70. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Excelência é uma medida de desempenho associada à qualidade de um serviço e, no âmbito do serviço público, se refere ao nível máximo de desempenho que se pode alcançar.

Comentário:
Excelência nos serviços públicos realmente significa entregar a melhor qualidade possível de serviço público ao cidadão.
GABARITO: Certo.

71. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A premiação de uma empresa pela Fundação Nacional de Qualidade reconhece uma atuação pautada em fundamentos de excelência em gestão que gere valor para a sociedade.

Comentário:
Está perfeita. De fato, a FNQ reconhece a qualidade com base em fundamentos de excelência, numa visão de qualidade total com foco na sociedade.
GABARITO: Certo.

72. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2018) O pensamento sistêmico, um fundamento da excelência da qualidade, se refere à flexibilidade e à capacidade de mudança das organizações, em tempo hábil, para novas demandas das partes interessadas e alterações no ambiente.

Comentário:
O pensamento sistêmico é um fundamento de excelência, mas ele significa a capacidade de gerenciar a qualidade da organização como um todo, de forma integrada entre suas partes, e também integrada com o ambiente.

GABARITO: Errado.

73. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educaciona/2017) lO Modelo de Excelência em Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), prescreve práticas de gestão para instituições públicas e privadas.

Comentário:
O MEG é um modelo de referência e aprendizagem de qualidade para organizações em geral, públicas e privadas, mas ele não é prescritivo!
GABARITO: Errado.

74. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Aspectos relativos à liderança, pessoas e resultados fazem parte dos critérios de excelência que servem para mensurar o nível de administração de uma organização concorrente ao Prêmio Nacional de Gestão Pública.

Comentário:
De fato, são alguns dos elementos mencionados pelo Modelo Gespública para concorrer ao Prêmio Gespública.
GABARITO: Certo.

75. (CESPE/ANATEL/Analista Administrativo/2012) O modelo de excelência da gestão é um excelente mecanismo de auxílio ao controle da qualidade da gestão na instituição, visto que seu ponto focal são os resultados alcançados pela instituição em detrimento dos aspectos de aplicação.
Comentário:
Atenção, pessoal: o modelo de excelência em gestão é um mecanismo que auxilia – e muito – o controle da qualidade, mas ele utiliza vários critérios, tanto voltados para os resultados, quanto para a aplicação das técnicas de gestão.
GABARITO: Errado.

76. (CESPE/ANCINE/Analista Administrativo – Contabilidade/ 2006) Programas de qualidade no serviço público priorizam usualmente a estruturação e reestruturação organizacional em detrimento da mudança cultural e da melhoria de processos de trabalho e de fluxos de informações.
Comentário:
A qualidade no serviço público deve passar por uma mudança na cultura organizacional e passa por diferentes critérios como a qualidade nos processos de trabalho, nas informações, etc.
É exatamente o oposto do que está na questão, que está errada!
GABARITO: Errado.

77. (CESPE/TC-DF/Auditor de Controle Externo/2012) Mudanças na organização pública Alfa estão sendo implementadas para propiciar o alcance de resultados, seguindo modelos adotados por organizações privadas. A Alfa também facilitará o acesso do cidadão aos seus atos,

resultados, processos, custos operacionais e administrativos por meio de portal na Internet, o que elevará suas despesas com investimentos em TI.
Com respeito a essa situação hipotética, julgue os itens que se seguem.
A Alfa, por seguir modelos adotados por organizações privadas, está alinhada com os pressupostos da excelência nos serviços públicos.
Comentário:
Pessoal! Não é só porque segue preceitos das organizações privadas que se terá excelência no serviço público! Há vários critérios! Além disso, é preciso ser excelente sem deixar de ser público!
GABARITO: Errado.

78. (CESPE/TRE-BA/Analista-Área Judiciária/2010) A busca da excelência, considerada, no setor privado, uma prerrogativa para sobrevivência em um contexto competitivo, nos serviços públicos não se aplica, pois o cliente não tem a possibilidade de escolher outros fornecedores de serviços públicos.
Comentário:
De fato, os clientes não possuem a possibilidade de escolher os fornecedores dos serviços públicos, mas isso não inviabiliza a busca da excelência! Claro que pode haver excelência no setor público! É por isso que estudamos o assunto! =)
GABARITO: Errado.

79. (FCC/DPE-AM/Analista – Administração/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.
Comentário:
Relembremos o que é o pensamento sistêmico, nos termos apresentados pelo Modelo FNQ: 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.
Assim, a única alternativa possível é a letra C.
GABARITO: C.

80. (FCC/TST/AJAA/2017) Um dos mais conhecidos modelos de gestão de qualidade, que, com as adaptações correspondentes, vem sendo aplicado na busca de excelência no âmbito da

Administração pública é o preconizado pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, segundo o qual

a)são apresentados fundamentos e critérios de excelência, divididos em subitens, aos quais são atribuídas pontuações que permitem identificar o grau de excelência da organização, inclusive, mas não necessariamente, para atribuição de premiação.

b) cada organização define os próprios critérios de excelência, partindo dos fundamentos de excelência da FNQ, a fim de atingir os objetivos almejados e metas estabelecidas.

c)cada organização pode ser avaliada de acordo com seu grau de maturidade em qualidade, tendo como referencial os modelos de gestão aplicados pela FNQ e respectivas metas individualizadas.

d)cabe às organizações a definição dos seus fundamentos de excelência, a partir dos critérios preconizados pela FNQ, mas apenas a Fundação é apta para fazer a avaliação para tal finalidade.

e)a FNQ define, a cada biênio, os fundamentos, critérios e pontuação para aferição do grau de excelência das organizações cadastradas, para fins de certificação de qualidade e atribuição de premiações.

Comentário:

Apenas o que está na letra A está correto. Vejamos os erros nas demais:

B) As organizações não definem seus próprios critérios.

C) A avaliação é que estabelece a maturidade em gestão, por isso a maturidade não tem como servir de base para a avaliação. O foco é na maturidade dos processos, e não nas metas de cada organização.

D) Os fundamentos são estabelecidos pelo Modelo FNQ, e não pela organização.

E) A FNQ define fundamentos e critérios com base em sua própria discricionariedade, não havendo necessidade bienal de fazê-lo. Não se trata de um processo de certificação da qualidade, mas de avaliação da maturidade da gestão conforme o modelo, permitindo a atribuição (ou não) de premiações.

GABARITO: A.

81. (FCC/DPE-RS/Analista – Administração/2017) Um dos principais modelos de excelência em gestão da qualidade na Administração pública é o preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que apresenta diversos fundamentos e critérios, sendo que

a)a avaliação, tomando por base os fundamentos de excelência anualmente fixados pela FNQ para as organizações, aplica-se apenas para fins de pontuação no âmbito do Prêmio Nacional de Qualidade.

b)tanto os critérios como os fundamentos de excelência podem ser divididos em subitens avaliatórios, para obtenção de pontuação quanto ao nível de qualidade da organização para fins de certificação.

c)a avaliação do grau de excelência da organização depende da aplicação de testes de certificação por profissionais independentes, utilizando os fundamentos da metodologia correspondente.

d)os critérios, compostos por subitens a partir dos quais são atribuídas pontuações, permitem às organizações medirem seu estágio em relação ao atingimento da excelência, independentemente de atribuição de prêmio.

e)as organizações habilitadas a concorrer ao Prêmio Nacional de Qualidade oferecido pela FNQ são apenas aquelas que aplicam os critérios e indicadores específicos previamente fixados no processo competitivo.

Comentário:

A única resposta correta está na letra D. Vejamos os erros nas demais:

A) errada. Os fundamentos são de cada versão do Modelo utilizado, não possuindo periodicidade anual. Além disso, pode-se ou não participar do Prêmio Nacional de Qualidade da FNQ.

b) errada. Os fundamentos não são divididos em subitens. Não se trata de certificação.

C) errada. O processo de participação é uma autoavaliação com base nos formulários da FNQ.

E) errada. Qualquer organização pode concorrer, desde que se inscreva para tal. Não há critérios e indicadores em um processo competitivo.

GABARITO: D.

82. (FCC/TRT11/AJAA/2017) A excelência nos serviços públicos corresponde ao grau máximo da qualidade dos serviços prestados. Não obstante difícil de ser alcançada plenamente, é certo que os programas de qualidade perseguem o seu atingimento. Exemplo disso é o modelo de excelência em gestão desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que contempla

a) critérios de excelência em gestão, inspirados nas melhores práticas das organizações, como o pensamento sistêmico.

b)fundamentos de excelência, como estratégias e planos, que permitem medir o grau de excelência da organização.

c) benchmarking, consistente em exemplos de ações e experiências bem sucedidas passíveis de serem incorporadas.

d) procedimentos padronizados para gerenciamento de processos, utilizando como ferramenta principal o workflow.

e) sistema de pontuação que visa determinar o grau de maturidade da gestão da organização, tendo como referência os critérios de excelência e seus subitens.

Comentário:

A única alternativa correta é a letra E. As demais possuem os seguintes erros:

A) errada. Pensamento sistêmico é exemplo de fundamento.

B) errada. Os fundamentos são o pensamento sistêmico; aprendizado organizacional e inovação; liderança transformadora; compromisso com as partes interessadas; adaptabilidade; desenvolvimento sustentável; orientação por processos; geração de valor.

C) errada. Benchmarking não faz parte do modelo FNQ. Trata-se de uma ferramenta que consiste na comparação das práticas organizacionais com as melhores práticas.

D) errada. Isso simplesmente não faz parte do FNQ.

GABARITO: E.

83. (FCC/TRT24/AJAA/2017) Suponha que determinada entidade integrante da Administração pública pretenda medir seu grau de excelência utilizando os conceitos, ferramentas e metodologias preconizados pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ. Tal pretensão afigura-se

a)viável apenas em se tratando de entidade sujeita ao regime jurídico privado, tais como empresas públicas e sociedades de economia mista.

b) inviável, em face da colidência com os princípios constitucionais que regem a Administração pública.

c)cabível, eis que o modelo da FNQ contempla adaptação para a gestão pública, com conteúdos específicos para cada critério.
d)de difícil consecução, haja vista a não aderência dos fundamentos preconizados pela FNQ ao "estado da arte" na Administração pública.
e)cabível apenas para fins de premiação, em caráter honorífico, para gestores públicos de destaque, não se aplicando para fins de avaliação da organização.

Comentário:

É cabível e possível a aplicação do modelo FNQ na administração pública, dadas as adaptações!

GABARITO: C.

84. (FCC/TRT3/Analista Judiciário - Área Administrativa/2015) O conceito de geração de valor, na perspectiva adotada pelo modelo de excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade,

a) é uma métrica adotada pela Fundação para identificar o grau de atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da organização.
b) corresponde a um dos critérios de excelência adotados pela Fundação, que permite às organizações a identificação de seu estágio de qualidade.
c) precede o processo de certificação aplicado pela Fundação à organização e constitui pressuposto necessário para o mesmo.
d) consiste em um dos fundamentos do modelo e diz respeito ao aumento de valores tangíveis e intangíveis, de forma sustentada.
e) é a tradução objetiva, medida em pontos, atribuída a cada um dos critérios de excelência adotados pela Fundação.

Comentário:

A geração de valor é um dos fundamentos do MEGP e afirma que a organização deve buscar valor pata todas as partes interessadas de forma sustentável, considerando tanto elementos tangíveis quanto intangíveis.
É o que está na alternativa D, que é a única correta.

GABARITO: D.

85. (FCC/TRT19/AJAJ/2014) A excelência corresponde a uma visão existente na Administração pública, segundo a qual ao se utilizar as ferramentas e técnicas da qualidade, para promover melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cidadão, se estará caminhando rumo à excelência, que significa o grau ótimo dos serviços prestados. O modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ consiste na representação de um sistema gerencial constituído, dentre outros, por

a) Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
b) Caráter racional e divisão do trabalho: divisão do trabalho horizontal, feita de forma lógica; cada componente tem atuação restrita às tarefas vinculadas ao seu cargo, que, por sua vez, se encontram descritas de forma clara, precisa e exaustiva.
c) Hierarquia da autoridade: a estrutura é vertical, com diversos níveis hierárquicos, que seguem uma escada e obedecem à unidade de comando.

d) Previsibilidade de funcionamento: normas e regulamentos escritos preveem antecipadamente as possíveis ocorrências e padronizam a execução das atividades, assegurando a completa previsibilidade de comportamento de seus membros.
e) Gerenciamento do tempo: compreende a definição da sequência das atividades, estimativa de recursos e do tempo de cada atividade, e a elaboração e controle do cronograma.

Comentário:
Vejamos cada uma das alternativas, tendo em mente o Modelo FNQ:
A) Certa. O Pensamento sistêmico realmente é um dos fundamentos do FNQ, consistindo no entendimento das relações de interdependência entre as partes da organização, assim como entre a organização e seu ambiente.
B) Errada. Não tem nenhuma relação com o modelo.
C) Errada. Não tem nenhuma relação com o modelo.
D) Errada. Não tem nenhuma relação com o modelo.
E) Errada. Não tem nenhuma relação com o modelo.
GABARITO: A.

86. (FCC/TRT15/Técnico Judiciário - Segurança/2013) O modelo de excelência em gestão pública, adaptado do modelo da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade,
a) promove o enxugamento organizacional e transfere as operações não essenciais para terceiros.
b) é um processo de top-down (de cima para baixo), que significa abandonar os processos existentes e começar do zero.
c) encontra-se alicerçado no binômio: princípios constitucionais da administração pública e fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea.
d) pressupõe a celebração de contratos de gestão, para o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.
e) possui, como fase inicial, a identificação das forças e fraquezas da instituição e, como objetivo final, o estabelecimento de oportunidades e desafios.

Comentário:
Vejamos cada uma das alternativas sobre o MEGP (Gespública), modelo inspirado no da FNQ (entre outros...):
a) Errado. O MEGP não busca enxugamento das organizações públicas, nem terceirização.
b) Errado. Os processos não devem ser abandonados. Além disso, é um projeto que considera elementos de baixo para cima, já que prevê a melhoria contínua.
c) Certo. É baseado tanto em princípios da administração pública quanto em fundamentos próprios.
d) Errado. Contratos de gestão não são necessários.
e) Errado. Não estabelece fases da forma mencionada.
GABARITO: C.

87. (FCC/TRT12/Analista Judiciário/2013) O modelo de excelência em gestão pública inspirado nos preceitos da Fundação Nacional de Qualidade
a) possui, entre seus fundamentos, pensamento sistêmico e cultura da inovação.

b) apresenta critérios de excelência a partir dos quais são constituídos seus fundamentos.
c) propõe metas e indicadores de resultados fundados na gestão de processos.
d) contempla a avaliação de resultados realizada pelo cliente-cidadão, para fins de remuneração por resultados.
e) fundamenta-se no tripé: economicidade, satisfação do usuário e transparência.

Comentário:
Vejamos cada alternativa sobre o MEGP:
A) certa. De fato, pensamento sistêmico e cultura da inovação são fundamentos.
B) Errada. Os fundamentos é que servem de base. Os critérios vêm depois.
C) Errada. Indicadores de resultados são diferentes de indicadores de processos!
D) Errada. Não há essa avaliação pelo cliente-cidadão para fins de remuneração. Isso não faz parte do modelo!
E) Errada. Não existe esse tripé.
GABARITO: A.

88. (FCC/TRT-11/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2011) Uma gestão pública voltada para a excelência deve
a) estar focada em resultados e orientada para o cidadão.
b) concentrar seus recursos nos serviços mais rentáveis.
c) priorizar, acima de tudo, a racionalização dos gastos.
d) se pautar apenas no cumprimento das regras formais.
e) enfatizar as demandas dos setores mais necessitados.
Comentário:
Uma gestão pública voltada para a excelência está voltada para os resultados em seus diferentes níveis, desde os seus processos até o atendimento da necessidade do cidadão, sendo esta última a orientação central de um modelo de excelência em gestão pública.
Assim, a única alternativa que se relaciona corretamente é a letra A.
GAABRITO: A.

89. (Quadrix/CFO-DF/Administrador/2017) O modelo da Fundação Nacional da Qualidade somente é aplicável às pessoas jurídicas optantes pelo mecanismo de apuração do lucro real.

Comentário:
O método contábil/fiscal utilizado pela organização não tem nenhuma relação com a possibilidade de aderir ou não ao modelo FNQ.
GABARITO: Errado.

90. (Quadrix/Conter/Analista Administrativo – CRTR/2017) A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade de direito privado, de fins não lucrativos, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira. Entre suas finalidades, estabelecidas pelo seu estatuto, só não está correto afirmar que ela visa a:

a) disseminar os fundamentos da gestão para excelência e para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

b) atuar como articuladora da rede nacional de prêmios da qualidade, com objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão.

c) promover ações educativas para conscientizar e estimular as pessoas a adotarem o Modelo de Excelência da Gestão.

d) propor periodicamente para a Associação Brasileira de Normas Técnicas a atualização das NBR que tratam da Gestão da Qualidade, especificamente as normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011.

e) promover o voluntariado.

Comentário:
De fato, todos os pontos apontados fazem parte das finalidades estatutárias da FNQ, exceto o que está na letra D.
GABARITO: D.

9. LISTA DE QUESTÕES

Questões sobre teorias da qualidade

1. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O controle estatístico de qualidade assegura a qualidade dos produtos e dos serviços por ele inspecionados.

2. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Nas organizações, o sistema de qualidade é de responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade ou de área a ele correlata.

3. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O envolvimento da alta administração é essencial para o sucesso da gestão da qualidade.

4. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) A implantação de um programa de inspeção ao final do processo produtivo é suficiente para que a organização alcance a qualidade total.

5. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Apesar de não pertencerem à estrutura organizacional, os fornecedores são fundamentais no processo de gestão da qualidade de uma organização.

6. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Apoia-se no método de William E. Deming o programa de qualidade que emprega propagandas e metas para exigir dos colaboradores da organização níveis elevados de produtividade e ausência de erros.

7. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) Os grupos de pessoas que se reúnem regularmente para discutir e resolver problemas que afetam a qualidade de seus trabalho são exemplos de círculos da qualidade.

8. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Area: organizacional/2018) A filosofia de controle burocrático baseada em regras e sistemas de recompensas fundamenta a gestão da qualidade total nas organizações.

9. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) A gestão da qualidade total enfatiza o trabalho em equipe para aumentar a satisfação do cliente e diminuir os custos da organização.

10. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) O processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas organizacionais refere-se à técnica de melhoria contínua da gestão da qualidade total nas organizações.

11. (CESPE/EBSERH/Psicólogo – Área: organizacional/2018) O sucesso de práticas de gestão da qualidade nas organizações deve-se às expectativas elevadas de gestores em relação ao esforço de inovação e de melhoria contínua, criando mentalidade de alto desempenho nas organizações.

12. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Na gestão da qualidade, destaca-se a técnica da qualidade total, que admite que a qualidade de um serviço seja estabelecida pela organização e garantida para o cliente em todas as suas interações, seja antes, seja após a prestação do serviço.

13. **(CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Na gestão da qualidade, o nível máximo de desempenho possível é conhecido como atendimento de conformidade**.

14. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Em sua concepção inicial, no início do século XX, o objetivo da gestão da qualidade era garantir a uniformidade e, em sua concepção contemporânea, ele se refere ao atendimento das expectativas dos clientes.

15. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) No início do século XX, era possível relacionar a qualidade à ausência de defeitos e à uniformidade na produção.

16. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) As ideias de Feigenbaum, responsável pelo conceito de TQC (total quality control), corroboravam a concepção geral de que qualidade não consiste apenas em controle de produção ou em mecanismos de inspeção: ela é, além disso, uniformidade de produção, visando a satisfação do cliente.

17. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) Deming definiu quatorze pontos cruciais para a gestão da qualidade total, sendo possível destacar entre eles o forte apelo para a inspeção em massa.

18. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Embora as indústrias possam ter departamentos ou gerências destinadas ao controle de qualidade, essa é uma responsabilidade de todos os integrantes da organização.

19. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) Feigenbaum deu sua contribuição para a gestão da qualidade ao descrever as características de uma organização problema, entre elas o fornecimento de produtos ou a prestação de serviços em desacordo com o anunciado ou requerido e o retrabalho como forma de corrigir o que foi feito errado, a partir das quais foram criados princípios da qualidade como defeito zero e fazer certo na primeira vez.

20. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) Para Deming, a receita de sucesso organizacional baseia-se em quatorze princípios, entre os quais estão a melhoria contínua dos processos produtivos, o fortalecimento da inspeção em massa para promover a qualidade, a ênfase no treinamento e nos princípios de liderança e o rompimento de barreiras entre unidades organizacionais.

21. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) Na gestão da qualidade, conformidade se refere ao nível de correspondência entre determinado produto ou serviço e a sua
a) qualidade do projeto, que corresponde ao uso adequado do produto ou serviço.
b)categoria de excelência, que corresponde ao padrão de qualidade estabelecido para o produto ou serviço.
c) especificação, que corresponde à qualidade planejada para esse produto ou serviço.
d) regularidade, que corresponde à uniformidade entre produtos ou serviços de mesma categoria.

22. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) Cunhado por Juran e Gryna, o conceito segundo o qual qualidade é adequação ao uso é amplamente difundido e bem aceito entre os profissionais da gestão da qualidade.

23. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) Segundo os teóricos adeptos da gestão da qualidade total (TQM), essa modalidade de gestão deve, necessariamente, contar com o desenvolvimento de planejamento estratégico da qualidade.

24. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) O entendimento de que qualidade é algo dinâmico, ou seja, fundamentado em referenciais que mudam ao longo do tempo, é bem aceito entre os teóricos contemporâneos.

25. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) Joseph Moses Juran, um dos gurus da gestão de qualidade, escreveu o seu nome na história ao ajudar a realizar um importante desenvolvimento das indústrias japonesas no período que sucedeu ao caos da II Guerra Mundial. Para a realização de uma gestão da qualidade eficaz, Juran acreditava que era preciso usar como base três pontos:

a) analisar, aprimorar e medir;
b) organização, padronização e disciplina;
c) diminuir o tempo de ciclo, otimizar os estoques e reduzir a variabilidade nos processos;
d) planejamento, controle e melhoria;
e) selecionar o processo crítico, compreender o processo e redefinir o processo.

26. (FGV/Prefeitura de Cuiabá/Técnico de Nível Superior – Administração de Empresas/2015) Assim como formulou "Os 14 pontos ou princípios da qualidade", Deming listou também o que chamou de "As 7 doenças fatais da Administração".
Com base nesse conceito, assinale a afirmativa correta

a) A mobilidade das chefias e a avaliação individual do desempenho são duas das 7 doenças fatais da administração.
b) A mobilidade das chefias e a avaliação individual do desempenho são dois dos 14 princípios da qualidade.
c) A mobilidade das chefias é uma das 7 doenças fatais e a avaliação individual do desempenho é um dos 14 pontos.
d) A mobilidade das chefias é um dos 14 pontos e a avaliação individual do desempenho é uma das 7 doenças fatais.
e) A formulação dos 14 pontos e das 7 doenças manteve seu foco no ciclo PDCA e no controle estatístico.

27. (FGV/Prefeitura de Cuiabá/Técnico de Nível Superior – Administração de Empresas/2015) Com relação à regra dos 85-15 formulada por Deming para a análise e tomada de decisão para a melhoria da qualidade, analise as afirmativas a seguir.

I. 85% dos problemas são causados por 15% dos eventos.
II. 15% dos problemas representam 85% dos custos de solução.
III. 85% dos problemas têm origem no sistema e seus processos.
Assinale:
a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente a afirmativa III estiver correta.
d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

28. (FGV/PGE-RO/Analista da Procuradoria – Administrador/2015) Os programas de Gestão da Qualidade Total (TQM) são voltados para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, a construção do comprometimento de todos os membros da organização e o melhoramento contínuo dos processos e produtos da organização. Entre os elementos importantes para a implantação de programas de TQM estão:

a)o desenvolvimento de parcerias com os fornecedores e o empowerment dos funcionários;
b)a gestão da cadeia de valor e a otimização dos processos produtivos;
c)o envolvimento dos clientes e a inovação nos produtos;
d)a adoção de normas e padrões ISO e de ferramentas de gestão de projetos;
e) o uso de benchmarking e de redes PERT/CPM.

29. (FGV/AL-BA/Técnico de Nível Superior – Administração/2014) As opções a seguir apresentam princípios de Deming nas organizações ,à exceção de uma. Assinale-a.
a) Diversificação dos fornecedores por insumos.
b) Eliminação do medo.
c) Eliminação das barreiras entre departamentos.
d) Instituição de um forte programa de educação.
e) Minimização dos custos totais.

30. (FGV/CAERN/Administrador/2010) Os itens a seguir correspondem a aspectos (princípios) que habitualmente são considerados na implantação de um programa de qualidade, À EXCEÇÃO DE UM. Assinale-o.
a) satisfação do cliente
b) gerência de processos
c) inconstância de propósitos
d) melhoria contínua
e) não aceitação de erros

31. (FGV/Potigás/Administrador Júnior/2006) De acordo com Feigenbaum, o controle da qualidade total pode serdefinido como um sistema eficaz de integrar os esforços dedesenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade paralevar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor. O TQC (Total Quality Control) requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto, manufatura, inspeção e expedição. Apesar de ser uma boa definição, existe uma discordância da visão japonesa, sugerida por Kaoru Ishikawa, na abordagem da qualidade total. Tal discordância estaria no fato de que:
a) todas as divisões e todos os empregados deveriam se envolver no estudo e na promoção do controle da qualidade.
b) o TQC deveria ser dirigido essencialmente por especialistas em controle de qualidade.
c) o TQC deveria ser uma ação exclusiva da direção superior das organizações.
d) o TQC deveria ser uma abordagem nada coincidente com um movimento crescente à época denominado Company Wide Quality Control, que poderíamos traduzir por controle da qualidade por toda a organização.
e) a definição de Feigenbaum poderia induzir chefes e supervisores a aplicarem dinâmicas calcadas, essencialmente, no empowerment, em função da inevitável ação de coaches e mentors (treinadores e mentores).

32. (FGV/DETRAN – RN/Assessor Técnico - Gerenciamento de RH/2010) Com relação à administração da qualidade, analise:

I. A gestão da qualidade pode ser encarada como melhoria contínua.
II. A gestão da qualidade pode ser encarada como um conjunto de métodos.
III. A gestão da qualidade pode ser encarada como uma filosofia.
Está(ão) correta(s) apenas a(s) afirmativa(s):
a) I
b) II
c) III
d) I, II
e) I, II, III

33. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2012) A respeito da qualidade total, assinale a afirmativa INCORRETA.
a) A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupo das pessoas. Visa à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual e o passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas.
b) A melhoria contínua e a qualidade total são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade dos produtos e processos. O objetivo é fazer acréscimos de valor continuamente.
c) O gerenciamento da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM) é um conceito de controle que atribui às pessoas, e não somente aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade.
d) A qualidade total está baseada no empoderamento (empowerment) das pessoas. Empowerment significa centralizar a autoridade para tomar decisões.
e) É um princípio básico da gestão da qualidade total garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade.

34. (FGV/CONDER/Administrador/2013) A dimensão da qualidade (Garvin, 1998) que se refere à possibilidade de mau funcionamento de um produto ou de falha em um determinado período, é denominada
a)durabilidade.
b)conformidade.
c)confiabilidade.
d)estética.
e)desempenho.

35. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) A respeito da qualidade, analise o fragmento a seguir.
"As organizações mais bem-sucedidas não se contentam em atender simplesmente às _____ dos clientes, mas querem _____ e, com isso, _____ os clientes."
Assinale a opção que completa corretamente as lacunas do fragmento.
a)estratégias, necessidades, encantar
b)expectativas, ultrapassá-las, encantar
c)expectativas, serviço, satisfazer
d)estratégias, serviço, encantar

e)necessidades, eliminá-las, atender

36. (FCC/Prefeitura de Teresina/Analista Ambiental – Biologia/2016) A Gerência da Qualidade Total privilegia, entre outros aspectos, a

a) dissociação entre o preço final do produto oferecido ou serviço prestado e o grau de lealdade do público consumidor.
b) gestão participativa, cujo caráter motivacional favorece o controle e apropriação pelos trabalhadores dos processos dos quais participam.
c) gestão participativa, enfatizando métodos que tornam as ações dos subordinados totalmente dependentes de decisões em níveis superiores.
d) dissociação entre o padrão de qualidade do produto oferecido ou serviço prestado e o grau de lealdade do público consumidor.
e) melhoria contínua dos processos, a qual pressupõe a necessidade de grandes avanços para o alcance dos objetivos estabelecidos.

37. (FCC/ELETROBRAS – ELETROSUL /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.

38. (FCC/TRE-RR/AJAA/2015) A adoção dos princípios da gestão da qualidade total pela Administração pública pode ser considerada como um avanço na melhoria do relacionamento com a sociedade e da prestação de serviços aos usuários. Para as organizações públicas, uma das principais consequências da implantação desse sistema é a

a) aceitação de que o setor público possui clientes, considerando-se nessa condição cada usuário específico e direto de um determinado serviço.
b) adoção de parcerias público-privadas para a viabilização da qualidade dos serviços públicos.
c) adoção de técnicas de downsizing e descentralização na prestação de serviços públicos.
d) adoção de técnicas estatísticas para inspecionar os serviços públicos prestados.
e) adoção de tecnologia da informação para redução de custos operacionais na execução dos serviços públicos.

39. (FCC/ManausPrev/Técnico Previdenciário/2015) A história da qualidade pode ser definida em três estágios, cada qual com suas características. O estágio corretamente caracterizado é

a) Qualidade Americana: I. Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo; II. Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.
b) Controle Estatístico: I. Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo; II. Produtos e serviços inspecionados com base em amostras.

c) Qualidade Japonesa: I. Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor; II. Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.
d) Inspeção: I. Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor; II. Produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente.
e) Qualidade total: I. Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo; II. Observação de produtos e serviços durante o processo produtivo.

40. (FCC/TCE-GO/Analista de Controle Externo - Área Administrativa/2014) Sobre conceito de qualidade considere o quadro abaixo.

AUTORES	VISÃO
1 – Feigenbaum	A – Adequação ao uso.
2 – Juran	B – Conformidade com as exigências.
3 – Crosby	C – Atendimento às expectativas do cliente.

A relação correta entre autores e sua respectiva visão sobre qualidade é:
a) 1-C; 2-A; 3-B.
b) 1-A; 2-C; 3-B.
c) 1-B; 2-A; 3-C.
d) 1-C; 2-B; 3-A.
e) 1-B; 2-C; 3-A.

41. (FCC/TRT16 - MA/Analista Judiciário - Área Administrativa/2014) A busca por excelência ou qualidade total nos serviços privados ou públicos é constante e trazem alguns princípios de Deming que estabelecem:
I. Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.
II. Evitar uma constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
III. Eliminar o medo.
IV. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança, com isso reduzindo o custo total.
Está correto o que se afirma APENAS em :
a) I e II.
b) I, II e IV.
c) I, III e IV.
d) I e IV.
e) II e III.

42. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUGG-UNRIO)/2017) Assinale a alternativa correta. O grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade é chamado de:
a) Qualidade planejada
b) Qualidade de conformidade (ou de aceitação)

c) Produtividade
d) Efetividade
e) Competitividade

43. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUGG-UNRIO)/2017) A gestão da qualidade busca continuamente o aperfeiçoamento de processos e produtos, exceto quando:
a) Qualidade deve ser mensurada
b) Qualidade tem continuidade
c) Os objetivos atendem necessidades
d) O padrão de qualidade não extingue defeitos
e) O planejamento visa à melhoria da qualidade

44. **(IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUGG-UNRIO)/2017)** Assinale a alternativa incorreta sobre a gestão da qualidade.
a) Trata-se de estratégia empresarial muito difundida, que visa associar qualidade a todas as etapas e processos de uma empresa ou organização
b) É uma gestão que afeta todo o processo de gestão da empresa, inclusive fornecedores e àqueles que, indireta ou diretamente, estão envolvidos com a empresa
c) Tem também a intenção de elevar a satisfação dos clientes com o produto a partir de uma melhor efciência de produção e redução de custos
d) Intenciona formar um sistema mais apto a encontrar novos mercados e frmar novas parcerias com outras organizações
e) A gestão da qualidade tem um processo de implantação de custo elevado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte

45. (IBFC/EMBASA/Agente Administrativo/2017) Analise as afirmações abaixo sobre qualidade e assinale a alternativa correta.
I. Qualidade, para Deming, deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
II. Qualidade, para Juran, representa a adequação à finalidade ou ao uso.
Estão corretas as afirmativas:
a) I, apenas
b) I e II
c) II, apenas
d) Nenhuma

46. (IBFC/EMBASA/Agente Administrativo/2017) Analise as afirmações abaixo sobre qualidade e assinale a alternativa correta.
I. O conjunto das especificações de um produto ou serviço denomina-se qualidade planejada.
II. Quando comparamos o que foi planejado em termos de qualidade com o que o produto ou serviço apresenta na realidade, denominamos qualidade de conformidade.
Estão corretas as afirmativas:
a) Nenhuma
b) I e II

c) I, apenas
d) II, apenas

47. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2017) Leia as afirmações abaixo sobre qualidade e assinale a alternativa correta.
I. Qualidade é o conjunto das especifcações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço.
II. Qualidade é o grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade.
III. A qualidade e a produtividade caem conforme diminui a quantidade de itens aceitos em relação ao total de itens produzidos
a) Nenhuma das afirmações está correta
b) Todas as afirmações estão corretas
c) Somente a afirmação I está correta
d) Somente a afirmação II está correta
e) Somente a afirmação III está correta

48. (IBFC/EBSERH/Psicólogo Organizacional (HUGG-UNRIO)/2017) As proposições a seguir elencam princípios da gestão da qualidade, portanto atribua em cada proposição os valores de Verdadeiro (V) ou Falso (F).
( ) Trata-se de poder e, também, um dever, gerenciar a qualidade.
( ) A gestão da qualidade age em prol da prevenção de problemas.
( ) A maior parte dos problemas na gestão da qualidade tem relação direta com as pessoas.
( ) Toda organização tem seus fornecedores e seus respectivos clientes.
( ) Todos os colaboradores da empresa tornam-se responsáveis pela manutenção da qualidade.
Assinale a alternativa que apresenta, de cima para baixo, a sequência correta.
a) V, V, V, F, F
b) V, V, F, V, V
c) V, V, F, V, F
d) F, F, V, V, V
e) F, F, F, V, F

49. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUPEST-UFSC)/2016) O conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço é chamado de:
a) Efetividade
b) Qualidade de conformidade (ou de aceitação)
c) Produtividade
d) Qualidade planejada
e) Competitividade

50. **(IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUPEST-UFSC)/2016) Quando se administra sem pensar na qualidade, "paga-se" pelos custos da não qualidade. Assinale abaixo o único item que não condiz com um desses custos da não qualidade.**
a) Auditoria e elaboração de manuais

b) Reclamações e perda de clientes
c) Retrabalho
d) Perda de produtos que devem ser descartados
e) Comprometimento da imagem

51. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAP-UFF)/2016) Leia as alternativas abaixo sobre qualidade e assinale a que não tem a ver com a qualidade.
a) Qualidade planejada é o conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço
b) Qualidade de conformidade é o grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade
c) Quanto maior a coincidência entre a qualidade planejada e a qualidade de aceitação, mais alta é a qualidade do produto
d) Um produto ou serviço, mesmo com muitas deficiências, pode ser considerado de alta qualidade
e) Se a qualidade de conformidade não coincide com a qualidade planejada, o produto ou serviço não tem conformidade ou não tem qualidade

52. (VUNESP/Prefeitura de Suzano – SP/Agente de Gestão Administrativa/2016) Uma das dimensões da qualidade na prestação de serviços é a confiabilidade. Essa dimensão refere-se à percepção para os clientes de que a organização
a)possui equipamentos e instalações modernas e empregados com boa aparência.
b)cumpre o que prometeu, tanto em termos de qualidade no serviço em si quanto nos prazos e outros componentes.
c)possui empregados que se colocam no lugar dos clientes e farão de tudo para entendê-los.
d)tem empregados que mantêm os clientes informados sobre todas as etapas de atendimento a sua demanda.
e)mantém uma excelente imagem junto ao mercado.

53. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)/2017) Quanto à qualidade em organizações, assinale a alternativa INCORRETA.
a) Qualidade é um processo evolutivo, ou seja, trata-se de fenômeno dinâmico, um processo de melhorias contínuas.
b) A qualidade constitui-se a partir de ação abrangente, ou seja, não se excluindo nada ou ninguém no esforço por sua obtenção.
c) A partir da qualidade como princípio, o cliente é a razão de ser da empresa.
d) A qualidade constitui-se como ação compulsória, ou seja, não há justificativas para envolvimentos parciais ou omissão.
e)Qualidade é um processo que se desenvolve de forma intuitiva, ou seja, a partir de esforços de ensaio e erro que demandam persistência e perseverança.

54. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB – UFCG)/2017) Deming publicou os 14 pontos sobre a gestão da qualidade. Assinale a alternativa que apresenta um desses pontos de gestão da qualidade.

a) Incentivar a necessidade da inspeção em massa, como única alternativa de produzir com qualidade total.
b) Monitorar a atuação dos empregados para que atendam a produção com zero defeitos e níveis mais altos de produtividade.
c) Estabelecer parâmetros de produção quantitativos, tendo em vista a implementação da administração por objetivos.
d) Eliminar a necessidade da inspeção em massa, construindo a qualidade junto com o produto desde o começo.
e)Estabelecer padrões de controle dos produtos que garantam a uniformidade conforme especificações criadas por engenheiros.

55. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo(HUAC-UFCG)/2017) São quatro os principais custos associados ao gerenciamento da qualidade. Assinale a alternativa que apresenta apenas os chamados custos de falhas internas.
a) Auditorias de qualidade, sucata, círculos de qualidade.
b) Retrabalho, reparos, repetição de testes.
c) Inspeção de matérias-primas, testes de campo, inspeção de protótipos.
d) Vendas perdidas, reparos, ajustes por reclamações.
e) Treinamento de qualidade, testes de campo, garantias.

56. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUJB-UFCG)/2017) Melhoria contínua é um dos elementos centrais do gerenciamento da qualidade. Das alternativas a seguir, são exemplos de características da melhoria contínua, EXCETO
a) ser incremental e de longo prazo.
b) exigir coletivismo e abordagem sistêmica.
c) requerer novas invenções e avanço tecnológico.
d) exigir pouco investimento, mas grandes esforços.
e) ser baseado em tecnologia convencional.

57. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (CH-UFPA)/2016) Combinando as proposições de Feigenbaum e Ishikawa, a gestão da qualidade pode ser vista como
a)uma atribuição do comitê da qualidade, coordenada e orientada por um diretor de qualidade.
b)uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade.
c)uma atividade de produção, coordenada e orientada pelo responsável da produção.
d)uma exposição de defeitos e falhas a serem reparados pelos funcionários da produção.
e)uma exigência dos clientes, coordenada e orientada pela mídia social.

58. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo(CH-UFPA)/2016) Assinale a alternativa que apresenta um dos elementos da gestão da qualidade como filosofia de gestão.
a) Aceitação da incerteza e das variações nos processos de produção.
b) Envolvimento das gerências intermediárias na cultura da qualidade.
c) Mudanças contínuas prosseguidas pelo trabalho em grupo.
d) A satisfação dos funcionários é a razão de ser das organizações.
e) Os parâmetros da qualidade devem ser determinados por especialistas.

59. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) No gerenciamento da qualidade total, o controle da qualidade deixa de ser rígido, unitário e centralizado e cede lugar ao controle flexível, coletivo e descentralizado.

60. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) Um dos mandamentos da qualidade total é o de que as barreiras hierárquicas e departamentais devem ser eliminadas para facilitar a realização de mudanças.

61. (Quadrix/CRMV-DF/Agente Administrativo/2017) As mais conhecidas contribuições de Deming, Taguchi e Crosby para a gestão da qualidade são, respectivamente: os catorze pontos para melhoria da qualidade, com ênfase nos métodos estatísticos de controle; o trabalho sobre custo da qualidade, em que apresentou um programa de defeito zero; e a substituição da visão tradicional de atendimento às especificações pela visão de atendimento ao usuário, envolvendo motivação e participação da força de trabalho nas atividades de melhoria da qualidade.

62. (QUADRIX/COFECI/Auxiliar Administrativo/2017) Enquanto a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo desde o pessoal do chão da fábrica até a cúpula.

63. (Quadrix/Conter/Auxiliar Administrativo – CRTR/2017) Philip Crosby propõe uma sequência de passos para a implantação de um programa de melhoria da qualidade nas empresas/instituições. Dentre eles, está a avaliação do custo da não qualidade:

a) em que o papel da equipe é avaliar o que é necessário em cada departamento e levar a cabo tudo o que diz respeito à política geral da qualidade da organização.

b) que tem a finalidade de fortalecer a cultura do fazer certo pela primeira vez, para evitar repetições de ações e economizar tempo e pessoal.

c) em que as equipes da melhoria da qualidade deverão fazer uma estimativa dos custos da não qualidade como, por exemplo, despesas com retrabalhos, despesas com trocas, de forma a identificar zonas prioritárias em que as ações serão imediatamente rentáveis.

d) cujo propósito é que os funcionários compreendam a importância do respeito pelas especificações e o custo das não conformidades.

e) que confere aos dirigentes os diferentes níveis de responsabilidades e experiências para que implementem o que lhes compete no programa global de melhoria da qualidade.

64. (Quadrix/CFO-DF/Administrador/2017) No controle estatístico de qualidade, determinado processo que esteja sujeito à ação de causas especiais deverá ser considerado como fora de controle.

65. (Quadrix/CFO-DF/Técnico Administrativo/2017) O conceito de qualidade foi primeiramente associado à visão da satisfação do cliente e, posteriormente, evoluiu para a definição de conformidade às especificações.

66. (Quadrix/CRMV-DF/Agente Administrativo/2017) Os principais teóricos da gestão da qualidade são A. Feigenbaum, W. E. Deming, J. M. Juran, K. Ishikawa, G. Taguchi e P. B. Crosby.

67. (Quadrix/CFO-DF/Administrador/2017) O controle da qualidade total baseia-se na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e na condução do controle de qualidade.

QUESTOES SOBRE EXCELENCIA NA GESTAO PUBLICA

68. (CESPE/STM/AJAA/2018) Excelência nos serviços públicos é uma premissa associada à gestão da qualidade, que a admite como o nível mínimo de qualidade aceito pelo cliente.

69. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, denominado GesPública, busca a promoção da qualidade e excelência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

70. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Excelência é uma medida de desempenho associada à qualidade de um serviço e, no âmbito do serviço público, se refere ao nível máximo de desempenho que se pode alcançar.

71. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A premiação de uma empresa pela Fundação Nacional de Qualidade reconhece uma atuação pautada em fundamentos de excelência em gestão que gere valor para a sociedade.

72. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2018) O pensamento sistêmico, um fundamento da excelência da qualidade, se refere à flexibilidade e à capacidade de mudança das organizações, em tempo hábil, para novas demandas das partes interessadas e alterações no ambiente.

73. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educaciona/2017) lO Modelo de Excelência em Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), prescreve práticas de gestão para instituições públicas e privadas.

74. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Aspectos relativos à liderança, pessoas e resultados fazem parte dos critérios de excelência que servem para mensurar o nível de administração de uma organização concorrente ao Prêmio Nacional de Gestão Pública.

75. (CESPE/ANATEL/Analista Administrativo/2012) O modelo de excelência da gestão é um excelente mecanismo de auxílio ao controle da qualidade da gestão na instituição, visto que seu ponto focal são os resultados alcançados pela instituição em detrimento dos aspectos de aplicação.

76. (CESPE/ANCINE/Analista Administrativo – Contabilidade/ 2006) Programas de qualidade no serviço público priorizam usualmente a estruturação e reestruturação organizacional em detrimento da mudança cultural e da melhoria de processos de trabalho e de fluxos de informações.

77. (CESPE/TC-DF/Auditor de Controle Externo/2012) Mudanças na organização pública Alfa estão sendo implementadas para propiciar o alcance de resultados, seguindo modelos adotados por organizações privadas. A Alfa também facilitará o acesso do cidadão aos seus atos, resultados, processos, custos operacionais e administrativos por meio de portal na Internet, o que elevará suas despesas com investimentos em TI.
Com respeito a essa situação hipotética, julgue os itens que se seguem.
A Alfa, por seguir modelos adotados por organizações privadas, está alinhada com os pressupostos da excelência nos serviços públicos.

78. (CESPE/TRE-BA/Analista-Área Judiciária/2010) A busca da excelência, considerada, no setor privado, uma prerrogativa para sobrevivência em um contexto competitivo, nos serviços públicos não se aplica, pois o cliente não tem a possibilidade de escolher outros fornecedores de serviços públicos.

79. (FCC/DPE-AM/Analista – Administração/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.

80. (FCC/TST/AJAA/2017) Um dos mais conhecidos modelos de gestão de qualidade, que, com as adaptações correspondentes, vem sendo aplicado na busca de excelência no âmbito da Administração pública é o preconizado pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, segundo o qual
a)são apresentados fundamentos e critérios de excelência, divididos em subitens, aos quais são atribuídas pontuações que permitem identificar o grau de excelência da organização, inclusive, mas não necessariamente, para atribuição de premiação.
b) cada organização define os próprios critérios de excelência, partindo dos fundamentos de excelência da FNQ, a fim de atingir os objetivos almejados e metas estabelecidas.
c)cada organização pode ser avaliada de acordo com seu grau de maturidade em qualidade, tendo como referencial os modelos de gestão aplicados pela FNQ e respectivas metas individualizadas.
d)cabe às organizações a definição dos seus fundamentos de excelência, a partir dos critérios preconizados pela FNQ, mas apenas a Fundação é apta para fazer a avaliação para tal finalidade.

e)a FNQ define, a cada biênio, os fundamentos, critérios e pontuação para aferição do grau de excelência das organizações cadastradas, para fins de certificação de qualidade e atribuição de premiações.

81. (FCC/DPE-RS/Analista – Administração/2017) Um dos principais modelos de excelência em gestão da qualidade na Administração pública é o preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que apresenta diversos fundamentos e critérios, sendo que

a)a avaliação, tomando por base os fundamentos de excelência anualmente fixados pela FNQ para as organizações, aplica-se apenas para fins de pontuação no âmbito do Prêmio Nacional de Qualidade.

b)tanto os critérios como os fundamentos de excelência podem ser divididos em subitens avaliatórios, para obtenção de pontuação quanto ao nível de qualidade da organização para fins de certificação.

c)a avaliação do grau de excelência da organização depende da aplicação de testes de certificação por profissionais independentes, utilizando os fundamentos da metodologia correspondente.

d)os critérios, compostos por subitens a partir dos quais são atribuídas pontuações, permitem às organizações medirem seu estágio em relação ao atingimento da excelência, independentemente de atribuição de prêmio.

e)as organizações habilitadas a concorrer ao Prêmio Nacional de Qualidade oferecido pela FNQ são apenas aquelas que aplicam os critérios e indicadores específicos previamente fixados no processo competitivo.

82. (FCC/TRT11/AJAA/2017) A excelência nos serviços públicos corresponde ao grau máximo da qualidade dos serviços prestados. Não obstante difícil de ser alcançada plenamente, é certo que os programas de qualidade perseguem o seu atingimento. Exemplo disso é o modelo de excelência em gestão desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que contempla

a) critérios de excelência em gestão, inspirados nas melhores práticas das organizações, como o pensamento sistêmico.

b)fundamentos de excelência, como estratégias e planos, que permitem medir o grau de excelência da organização.

c) benchmarking, consistente em exemplos de ações e experiências bem sucedidas passíveis de serem incorporadas.

d) procedimentos padronizados para gerenciamento de processos, utilizando como ferramenta principal o workflow.

e) sistema de pontuação que visa determinar o grau de maturidade da gestão da organização, tendo como referência os critérios de excelência e seus subitens.

83. (FCC/TRT24/AJAA/2017) Suponha que determinada entidade integrante da Administração pública pretenda medir seu grau de excelência utilizando os conceitos, ferramentas e metodologias preconizados pela Fundação Nacional de Qualidade − FNQ. Tal pretensão afigura-se

a)viável apenas em se tratando de entidade sujeita ao regime jurídico privado, tais como empresas públicas e sociedades de economia mista.

b) inviável, em face da colidência com os princípios constitucionais que regem a Administração pública.
c)cabível, eis que o modelo da FNQ contempla adaptação para a gestão pública, com conteúdos específicos para cada critério.
d)de difícil consecução, haja vista a não aderência dos fundamentos preconizados pela FNQ ao "estado da arte" na Administração pública.
e)cabível apenas para fins de premiação, em caráter honorífico, para gestores públicos de destaque, não se aplicando para fins de avaliação da organização.

84. (FCC/TRT3/Analista Judiciário - Área Administrativa/2015) O conceito de geração de valor, na perspectiva adotada pelo modelo de excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade,
a) é uma métrica adotada pela Fundação para identificar o grau de atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da organização.
b) corresponde a um dos critérios de excelência adotados pela Fundação, que permite às organizações a identificação de seu estágio de qualidade.
c) precede o processo de certificação aplicado pela Fundação à organização e constitui pressuposto necessário para o mesmo.
d) consiste em um dos fundamentos do modelo e diz respeito ao aumento de valores tangíveis e intangíveis, de forma sustentada.
e) é a tradução objetiva, medida em pontos, atribuída a cada um dos critérios de excelência adotados pela Fundação.

85. (FCC/TRT19/AJAJ/2014) A excelência corresponde a uma visão existente na Administração pública, segundo a qual ao se utilizar as ferramentas e técnicas da qualidade, para promover melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cidadão, se estará caminhando rumo à excelência, que significa o grau ótimo dos serviços prestados. O modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ consiste na representação de um sistema gerencial constituído, dentre outros, por
a) Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
b) Caráter racional e divisão do trabalho: divisão do trabalho horizontal, feita de forma lógica; cada componente tem atuação restrita às tarefas vinculadas ao seu cargo, que, por sua vez, se encontram descritas de forma clara, precisa e exaustiva.
c) Hierarquia da autoridade: a estrutura é vertical, com diversos níveis hierárquicos, que seguem uma escada e obedecem à unidade de comando.
d) Previsibilidade de funcionamento: normas e regulamentos escritos preveem antecipadamente as possíveis ocorrências e padronizam a execução das atividades, assegurando a completa previsibilidade de comportamento de seus membros.
e) Gerenciamento do tempo: compreende a definição da sequência das atividades, estimativa de recursos e do tempo de cada atividade, e a elaboração e controle do cronograma.

86. (FCC/TRT15/Técnico Judiciário - Segurança/2013) O modelo de excelência em gestão pública, adaptado do modelo da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade,

a) promove o enxugamento organizacional e transfere as operações não essenciais para terceiros.
b) é um processo de top-down (de cima para baixo), que significa abandonar os processos existentes e começar do zero.
c) encontra-se alicerçado no binômio: princípios constitucionais da administração pública e fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea.
d) pressupõe a celebração de contratos de gestão, para o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.
e) possui, como fase inicial, a identificação das forças e fraquezas da instituição e, como objetivo final, o estabelecimento de oportunidades e desafios.

87. (FCC/TRT12/Analista Judiciário/2013) O modelo de excelência em gestão pública inspirado nos preceitos da Fundação Nacional de Qualidade

a) possui, entre seus fundamentos, pensamento sistêmico e cultura da inovação.
b) apresenta critérios de excelência a partir dos quais são constituídos seus fundamentos.
c) propõe metas e indicadores de resultados fundados na gestão de processos.
d) contempla a avaliação de resultados realizada pelo cliente-cidadão, para fins de remuneração por resultados.
e) fundamenta-se no tripé: economicidade, satisfação do usuário e transparência.

88. (FCC/TRT-11/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2011) Uma gestão pública voltada para a excelência deve

a) estar focada em resultados e orientada para o cidadão.
b) concentrar seus recursos nos serviços mais rentáveis.
c) priorizar, acima de tudo, a racionalização dos gastos.
d) se pautar apenas no cumprimento das regras formais.
e) enfatizar as demandas dos setores mais necessitados.

89. (Quadrix/CFO-DF/Administrador/2017) O modelo da Fundação Nacional da Qualidade somente é aplicável às pessoas jurídicas optantes pelo mecanismo de apuração do lucro real.

90. (Quadrix/Conter/Analista Administrativo – CRTR/2017) A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade de direito privado, de fins não lucrativos, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira. Entre suas finalidades, estabelecidas pelo seu estatuto, só não está correto afirmar que ela visa a:

a) disseminar os fundamentos da gestão para excelência e para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

b) atuar como articuladora da rede nacional de prêmios da qualidade, com objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão.

c) promover ações educativas para conscientizar e estimular as pessoas a adotarem o Modelo de Excelência da Gestão.

d) propor periodicamente para a Associação Brasileira de Normas Técnicas a atualização das NBR que tratam da Gestão da Qualidade, especificamente as normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011.

e) promover o voluntariado.

10. GABARITO

GABARITO

1. E	11. E	21. C	31. A	41. C	51. D	61. E	71. C	81. D
2. E	12. E	22. C	32. E	42. B	52. B	62. C	72. E	82. E
3. C	13. E	23. C	33. D	43. D	53. E	63. C	73. E	83. C
4. E	14. C	24. C	34. C	44. E	54. D	64. C	74. C	84. D
5. C	15. C	25. D	35. B	45. B	55. B	65. E	75. E	85. A
6. E	16. C	26. A	36. B	46. B	56. C	66. C	76. E	86. C
7. C	17. E	27. C	37. B	47. B	57. B	67. C	77. E	87. A
8. E	18. C	28. A	38. A	48. B	58. C	68. E	78. E	88. A
9. C	19. E	29. A	39. B	49. D	59. C	69. C	79. C	89. E
10. E	20. E	30. C	40. A	50. A	60. C	70. C	80. A	90. D

11. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Histórico da Gestão da Qualidade**. In: Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHINELATO FILHO, João. **O&M Integrado à Informática**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos**: uma visão holística. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Fundação Nacional da Qualidade. Site: www.fnq.org.br

MEIRELES, Manuel. Sistemas administrativos Clicentristas – organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência Vilipress Editora, 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Gestão da Qualidade**: TQM e Modelos de Excelência. In: Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINEZ-LORENTE, Angel R. DEWHURST, Frank. DALE, Barrie G. **Total Quality Management**: Origins and Evolution of the Term.

Fundação Nacional da Qualidade. Site: www.fnq.org.br

OLIVEIRA, Djalma De. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 30ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORIBE, C. Y. Quem resolve problemas aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. 2008. Dissertação (Mestrado de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. Disponível em: <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDa QualidadeSEBRAE.pdf>. 2005.

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.