



**By @kakashi\_copiador**

## Aula 07 - Profº Stefan Fantini

CNU - Ética e Integridade - 2024  
(Pós-Edital)

Autor:  
**Antonio Daud, Diego Carvalho,  
Stefan Fantini, Tiago Zanolla**

15 de Janeiro de 2024

# Índice

1) Gestão da Qualidade - PDF SIMPLIFICADO .....	3
---	---



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu *Instagram*, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



*@prof.stefan.fantini*

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---



## GESTÃO DA QUALIDADE

### 1 – O que é Qualidade?

Definir **qualidade** é algo bem difícil, meu amigo. O conceito de qualidade é bastante **complexo** e **dinâmico**.

De acordo com Paladini, a qualidade envolve **muitos aspectos simultaneamente (multiplicidade de itens)** e sofre **alterações conceituais** ao longo do tempo (ou seja, é um processo **evolutivo**).<sup>1</sup>

Da mesma forma, Maximiano<sup>2</sup> explica que “a palavra **qualidade** indica uma das **principais medidas do desempenho** das organizações e faz parte do dia a dia do vocabulário dos administradores. Assim como não há administração sem objetivos, não há organização que trabalhe sem alguma definição de qualidade, implícita ou explícita. Mas, há **muitos significados** para a palavra **qualidade**”.

Nesse sentido, Maximiano destaca que os **significados** mais importantes da **qualidade** são os seguintes<sup>3</sup>:

**Excelência:** Se refere ao **melhor que se pode fazer**. Ou seja, é o **padrão mais elevado** de desempenho em qualquer campo de atuação. Trata-se de uma característica que **distingue qualquer coisa** (produto, serviço, pessoa, grupo, lugar, etc.) pela **superioridade em relação aos semelhantes**. A excelência é **absoluta**: é o ideal mais elevado.

**Especificações:** Se refere à **qualidade “planejada”**. Ou seja, é a definição de “**como**” o produto ou serviço **deve ser**. Para os especialistas, qualidade significa o **conjunto das características** de um produto ou serviço. Essas características são chamadas de “especificações”, e descrevem o produto ou serviço em termos de sua **utilidade, desempenho ou atributos**.

**Conformidade:** Se refere ao **grau de identidade** entre o **produto ou serviço** e suas **especificações**. Ou seja, se refere ao grau de identidade entre o que foi “planejado” (especificações) e o que foi realmente executado (produto/serviço final). A **qualidade real** de um produto ou serviço pode estar próxima ou distante da **qualidade “planejada”**. Assim, a qualidade real é chamada de “**qualidade de conformação**”, qualidade de conformidade ou qualidade de aceitação.

<sup>1</sup> PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.10

<sup>2</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração*, 3ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2015. p.75

<sup>3</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração*, 3ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2015. pp.75-77



Nesse sentido, pode-se dizer que um produto ou serviço tem **qualidade de aceitação (conformidade)** quando **está de acordo com as especificações anteriormente planejadas**. Em outras palavras, um produto ou serviço que **atende sistematicamente as especificações** planejadas tem **conformidade** (ou **regularidade**). Por outro lado, quando o produto **não está de acordo com as especificações**, diz-se que **não tem conformidade**. Portanto, a “**não conformidade**” significa **falta de qualidade**.

**Adequação ao Uso:** Adequação ao uso é uma ideia que engloba as definições anteriores e tem dois significados: **qualidade de projeto** e **ausência de deficiências** (ou ausência de defeitos).

-**Qualidade de projeto:** A qualidade de projeto compreende as características do produto que **atendem as necessidades ou interesses do cliente**. Quanto mais o produto for capaz de cumprir a finalidade para a qual o cliente pretende utilizá-lo, mais elevada (ou adequada) é a qualidade do projeto.

-**Ausência de deficiências:** As deficiências nos produtos e serviços compreendem as **fallas no cumprimento das especificações**. Quanto maior o número de deficiências, mais baixa é a qualidade.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de **Qualidade**, na visão de renomados autores:

**Qualidade** é a condição necessária de **aptidão** para o **fim a que se destina**.<sup>4</sup>

**Qualidade** é **adequação ao uso**.<sup>5</sup>

**Qualidade** é o **grau de ajuste** de um produto à **demandas que pretende satisfazer**.<sup>6</sup>

**Qualidade** é o “grau em que um conjunto de **características** inerentes **atende aos requisitos**”.<sup>7</sup>

**Qualidade** é a **satisfação do cliente** ao adquirir um produto ou serviço atraído por suas **características determinadas**.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> EOQC – Organização Europeia de Controle da Qualidade (1972) apud PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*, 3<sup>a</sup> edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.13

<sup>5</sup> Juran e Gryna (1991) apud PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*, 3<sup>a</sup> edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.13

<sup>6</sup> Jenkins (1971) apud PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*, 3<sup>a</sup> edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.13

<sup>7</sup> ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000.

<sup>8</sup> MENDONÇA et al (2012) PEREZ, V. V. OLIVEIRA, G. M. CANDIDO, F. C. SANTOS, D. M. SILVA, A. S. B. Qualidade e Gestão da Qualidade: A Percepção de Discentes Formandos da FEPPI. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_235\\_368\\_30150.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_235_368_30150.pdf)



Carpinetti<sup>9</sup> explica que “o entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de **qualidade** como **satisfação dos clientes**. Essa definição contempla **adequação ao uso** ao mesmo tempo em que contempla **conformidade com as especificações do produto.**”

## 1.1 – Qualidade x Gestão da Qualidade

Qualidade e Gestão da Qualidade não são sinônimos.

Conforme vimos, a **Qualidade** é um conceito bastante **complexo e dinâmico**.

De acordo com Oliveira<sup>10</sup>, “a **qualidade do produto** refere-se às suas características físicas e funcionais, ou seja, se ele tem as **propriedades que foram designadas no projeto** e se **atendem efetivamente aos desejos dos clientes**. A **qualidade do serviço** está relacionada com as **características da prestação do serviço** (tempo, cordialidade, atendimento **das expectativas do cliente** etc.).”

A **Gestão da Qualidade**, por sua vez, consiste em uma **aplicação sistemática de métodos e ferramentas**, cujos **principais objetivos** são<sup>11</sup>:

- identificar as necessidades dos clientes;**
- projetar e elaborar** produtos, serviços e processos que **atendam a essas necessidades**;
- produzir fielmente** produtos e serviços com as **características determinadas no projeto**;
- entregar o produto ou serviço em condições satisfatórias** (garantir a integridade física, o escopo previsto, o prazo e as quantidades acordadas);
- avaliar a satisfação do consumidor** com o produto/serviço adquirido e com o **pacote de suporte (pós-venda)** que o envolve.

Portanto, a **gestão da qualidade** pode ser entendida como um processo que **tem por objetivo** (tem como “**consequência**”) a **qualidade** dos produtos e serviços.

*“Entendi, Stefan! Então quer dizer que os produtos/serviços só terão qualidade se a empresa adotar a gestão da qualidade?”*

Nada disso, meu amigo!

---

<sup>9</sup> CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.11

<sup>10</sup> Oliveira, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo, Cengage: 2014. p.1

<sup>11</sup> Oliveira, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo, Cengage: 2014. p.2



Os produtos e serviços podem sim ter “qualidade”, mesmo se a empresa não adotar efetivamente um programa de gestão da qualidade. Isso pode ser conseguido, por exemplo, com a “inspeção final da produção”. Nesse caso, selecionam-se apenas aqueles produtos que atendem às características anteriormente previstas (produtos que apresentam “qualidade”), e descartam-se aqueles produtos que não atendem aos requisitos de “qualidade”.

Contudo, esse é um método bastante prejudicial às empresas, pois haverá um grande desperdício de recursos.

Portanto, o ideal é que as organizações se preocupem em gerir a qualidade dos seus produtos e serviços para evitar desperdícios (busca-se agir preventivamente). A gestão da qualidade deve abranger todas as atividades da organização. Os resultados obtidos com a “**gestão da qualidade**” são muito mais **consistentes e duradouros** para a organização. **Gerir a Qualidade** é algo bem mais **complexo, abrangente e difícil** do que simplesmente obter produtos e serviços de **qualidade**.<sup>12</sup>

A gestão da qualidade é **fundamental para o sucesso** das organizações.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de **Gestão da Qualidade**, na visão de renomados autores:

**Gestão da Qualidade** é a **totalidade das funções envolvidas** na determinação e obtenção da qualidade.<sup>13</sup>

**Gestão da Qualidade** é a **abordagem adotada** e o **conjunto de práticas** utilizadas pela empresa para se obter, de forma eficiente e eficaz, a **qualidade pretendida** para o produto.<sup>14</sup>

**Gestão da Qualidade** é o **conjunto de todas as atividades de todas as funções gerenciais** que **determina** a política da qualidade, objetivos e responsabilidades e os **implementa** através do **planejamento** da qualidade, **garantia** e **controle** da qualidade e **melhorias contínuas** da qualidade, como parte do sistema da qualidade.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.2

<sup>13</sup> TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel, MERGULHÃO, Ricardo Coser, MENDES, Glauco H. S. **Qualidade: gestão e métodos**, Reimpressão. Rio de Janeiro, LTC: 2017. p.28

<sup>14</sup> TOLEDO (2011) *apud* TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel, MERGULHÃO, Ricardo Coser, MENDES, Glauco H. S. **Qualidade: gestão e métodos**, Reimpressão. Rio de Janeiro, LTC: 2017. p.28

<sup>15</sup> PRAZERS (1996) *apud* TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel, MERGULHÃO, Ricardo Coser, MENDES, Glauco H. S. **Qualidade: gestão e métodos**, Reimpressão. Rio de Janeiro, LTC: 2017. p.28

## 1.2 – Gerenciamento da Rotina x Gerenciamento para Melhoria

No gerenciamento da qualidade existem duas formas que podem ser adotadas:

**Gerenciamento da Rotina:** Esse método tem por objetivo **padronizar os processos** da organização, para que eles **funcionem em sintonia**. A padronização dos processos traz **estabilidade ao processo**. Esse tipo de gerenciamento **apresenta resultados previsíveis**.

**Gerenciamento para Melhoria:** Esse método tem por objetivo fornecer condições para que a organização **melhore seus processos** e **aumente a sua competitividade**. O objetivo das melhorias é **atender as demandas** dos clientes e gerar **resultados que superem as expectativas dos clientes**.

## 2 – Evolução Histórica da Gestão da Qualidade (Eras da Qualidade)

Ao longo dos anos, a gestão da qualidade sofreu muitas **alterações** e **evoluções**, em decorrência de aspectos históricos, políticos, tecnológicos, etc.

De acordo com Garvin, a gestão da qualidade passou por **04 “fases” (“eras”)** ao longo do tempo. Para o autor, as **04 Eras da Qualidade** são as seguintes<sup>16</sup>:

### Era da Inspeção da Qualidade

Pode-se dizer que essa era é marcada por dois momentos marcantes, quais sejam: o início da era, e o final da era.

Antigamente, os artesãos (que trabalhavam em pequenas oficinas) eram os responsáveis pelo projeto, pela produção e, consequentemente, pela qualidade do produto que eles produziam. A **inspeção** do produto era realizada pelo **artesão**, ou então **pelo próprio cliente** (ao adquirir o produto). A inspeção consistia em **observar os produtos e descartar** aqueles que apresentassem algum tipo de “defeito/falha”.

Posteriormente, com o advento da **Revolução Industrial** e com a **evolução tecnológica**, indicou-se a **“produção” em massa**. Nessa época, surgiu a necessidade de que os setores de “produção” e de “inspeção” fossem segregados. Afinal, não era mais possível que o próprio operário produzisse e “inspecionasse” o produto.

<sup>16</sup> Baseado nas ideias de Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.2, MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração*, 3ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2015. p.79-81, e TOLEDO (2011) apud TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel, MERGULHÃO, Ricardo Coser, MENDES, Glauco H. S. *Qualidade: gestão e métodos*, Reimpressão. Rio de Janeiro, LTC: 2017. pp.28-36



Então, no final dessa era (início do século XX), começaram a surgir os **departamentos de inspeção** (que eram os responsáveis por inspecionar os produtos, ou seja, eram os responsáveis pela qualidade dos produtos).

Tanto no início da era (artesãos) quanto no final da era (departamentos de inspeção), **todos** os produtos eram **inspecionados individualmente (um a um)**, **após serem produzidos**. Assim, aqueles produtos que não estivessem de acordo com os padrões estabelecidos, eram descartados. Ou seja, não havia preocupação com a “prevenção” de defeitos.

Buscava-se **detectar as não conformidades**. Os produtos deveriam ter **uniformidade**. Ou seja, o objetivo da gestão da qualidade era **garantir a uniformidade**.

A qualidade era vista como um “**problema a ser resolvido**” que era enfrentado de forma **reativa**.

A ênfase estava **na verificação**, e a **qualidade** estava **orientada para o produto**.

### Era do Controle Estatístico da Qualidade

Com a **ascensão da atividade industrial**, e o consequente **expressivo aumento da produção**, tornou-se **inviável inspecionar todos itens, um a um**. A inspeção de 100% dos produtos era cara e impraticável.

Portanto, iniciou-se a utilização de **técnicas estatísticas de amostragem** para analisar a qualidade dos produtos (uma técnica bem **mais barata**). Ou seja, a inspeção dos produtos era feita com base em **amostras**.

Em vez de inspecionar todos os produtos (como era feito na era da inspeção), passou-se a **selecionar (por amostragem) apenas alguns produtos para a inspeção**. Assim, caso fosse descoberto algum “problema” com determinado produto, seria feita uma análise mais aprofundada naquele “lote” do qual o produto foi retirado, com o objetivo de **corrigir o processo** de produção.

Conforme se observa, continuava-se a **analisar os produtos ao final do processo de produção**, com o objetivo de identificar e “**descartar**” os **produtos defeituosos** (que não estavam de acordo com os padrões estabelecidos). Contudo, nessa era, esse processo era feito com o auxílio de técnicas estatísticas de amostragem. Além disso, já **começa a surgir a preocupação com a identificação das “causas”** dos problemas.

Os responsáveis pela qualidade eram os **departamentos de produção e engenharia**. Os produtos deveriam ter **uniformidade**, com **menos inspeções**.

A qualidade ainda era vista como um “**problema a ser resolvido**”. A **ênfase** estava no **controle** (e começou a ser direcionado para a prevenção). A **qualidade** estava **orientada para os processos**. Pode-se dizer que, essa era, foi o **início do movimento da qualidade**.



## Era da Garantia da Qualidade

O grande desenvolvimento tecnológico e industrial, aliado à forte pressão do mercado competitivo, fez com que a ênfase passasse a ser na **prevenção** de defeitos/falhas.

Essa era foi marcada por um **forte envolvimento e preocupação da média gerência** (nível tático) com a qualidade. Além disso, foi nessa era que a preocupação com a qualidade também **começou a ir em direção dos níveis mais elevados** da organização (nível estratégico).

As organizações passaram dar ênfase na **motivação, capacitação e treinamento** dos funcionários.

A gestão da qualidade passou a ser vista como um **processo holístico (sistêmico / global)**. Portanto, a **ênfase** estava no **em todas as etapas da produção (toda a cadeia de produção)**.

Os responsáveis pela qualidade eram os **todos os departamentos** (embora a alta gerência estivesse envolvida apenas superficialmente com o planejamento e a execução das políticas e diretrizes da qualidade).

A qualidade era vista como um “**problema a ser resolvido**” que era enfrentado de forma **proativa**.

A **qualidade** estava **orientada para o sistema** (todo o ciclo de produção). Foi nessa era que surgiram elementos e conceitos como: “zero defeitos”, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e cálculo dos custos da qualidade.

## Era da Gestão da Qualidade Total / Era da Gestão Estratégica da Qualidade

Diante do aumento da **globalização** e da **competitividade**, a qualidade passou a ser um fator crucial para as organizações.

Toda a experiência e conhecimentos adquiridos nas eras anteriores, serviram de base para a Era da Gestão da Qualidade Total.

A qualidade passou a ser vista como um **aspecto fundamental para o sucesso** da organização. **Todo o processo produtivo** passa a ser **controlado**.

Agora, **todos da organização são responsáveis pela qualidade** (inclusive os gestores de cúpula do nível estratégico, que exercem importante papel de liderança). Inclusive os **fornecedores** passam a estar envolvidos na administração da qualidade.

Além da **prevenção da defeitos**, a **ênfase** passou a ser a **satisfação e as necessidades dos clientes**. A **qualidade** estava **orientada para o consumidor** e para o **sistema de qualidade**.



A qualidade passou a ser vista como uma “**oportunidade**” de se diferenciar da concorrência. A qualidade é um algo que começa na **concepção do projeto** de determinado produto. A qualidade é vista como um sinônimo de “**qualidade assegurada**”.

A Gestão da Qualidade Total está mais relacionada com a **administração estratégica**, do que com as técnicas da qualidade dos produtos e serviços.

Vejamos um esquema adaptado de Carvalho (2012), que resume muito bem essas 04 eras<sup>17</sup>:

Era	Interesse Principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos Profissionais da Qualidade	Quem é o Responsável pela Qualidade
<b>Inspeção da Qualidade</b>	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
<b>Controle da Qualidade</b>	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)
<b>Garantia da Qualidade</b>	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado positivamente.	Toca cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade. Qualidade orientada para o Sistema.	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 da qualidade.
<b>Gestão da Qualidade Total</b>	Impacto Estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e dos clientes. A qualidade estava orientada para o consumidor e para o sistema de qualidade.	Planejamento estratégico, estabelecimento 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.

## 2.1 – Eras da Qualidade (Maximiano)

De forma ligeiramente diferente, Maximiano destaca que as **03 principais Eras** que marcaram a história da administração da qualidade são as seguintes:

**Era da Inspeção:** É equivalente à **Era da Inspeção da Qualidade**.

**Era do Controle Estatístico:** É equivalente à **Era do Controle Estatístico da Qualidade**.

**Era da Qualidade Total:** Engloba tanto a **Era da Garantia da Qualidade** quanto a **Era da Qualidade Total**.

<sup>17</sup> Fonte: Adaptado de CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.8



## 5 – Principais Autores/Teóricos da Qualidade e suas Contribuições (Principais “Gurus” da Qualidade)

### 5.1 – Walter A. Shewhart

Walter A. **Shewhart**, americano, engenheiro e pós-graduado em física, trabalhou na *Western Eletronic Company* e na *Bell Telephone Laboratories*, onde foi mentor de Deming e Juran (outros “gurus” da qualidade que veremos adiante).

Em 1924, Shewhart desenvolveu o **gráfico de controle** (ou **carta de controle**) para **detectar variações** nos processos.

Até então, as inspeções tinham por objetivo apenas identificar os produtos defeituosos e descartá-los. Contudo, com a utilização dos gráficos de controle, era possível realizar o **controle estatístico do processo** e **detectar as variações** (a **variabilidade**) ocorridas nos processos e as suas **causas** (com o objetivo de eliminar essas causas e evitar novas ocorrências de problemas).

Com a utilização dessa ferramenta, a gestão dos processos tornava-se bem mais **econômica**, uma vez que permitia uma atuação “proativa” (buscando prevenir a ocorrência de novos problemas). Veremos maiores detalhes dessa ferramenta mais à frente nessa aula.

Shewhart foi primeiro a utilizar **métodos estatísticos** para o controle dos processos. À vista disso, ele é conhecido como o “**pai do Controle Estatístico da Qualidade / pai do Controle Estatístico do Processo (CEP)**”.

Para Shewhart, “a **qualidade é subjetiva e objetiva**”.<sup>18</sup>

Outra grande contribuição de **Shewhart**, foi o **Ciclo PDCA** (plan, do, check, atc). Shewhart foi responsável por **criar o do Ciclo PDCA** que, posteriormente, foi aprimorado por **Deming**. Deming foi o responsável por “aperfeiçoar” o Ciclo PDCA e difundir essa ferramenta.



Tanto **Shewhart** como **Deming** são considerados importantes para o **Ciclo PDCA**.

**Shewhart**, **criou** a ferramenta. **Deming**, por sua vez, **aprimorou** e **difundiu** a ferramenta. À vista disso, o Ciclo PDCA também é chamado de **Ciclo de Shewhart** ou **Ciclo de Deming**.

<sup>18</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.11

## 5.2 – William E. Deming

Sem dúvidas, de todos os “gurus” da qualidade, Deming é o “queridinho” das bancas. Portanto, você deve prestar bastante atenção em suas contribuições.

William E. Deming, americano, engenheiro, e doutor em física e matemática, é um “discípulo” de Shewhart. Ambos tinham interesses comuns pelos **métodos estatísticos aplicados ao controle do processo**, e pelo **Ciclo PDCA**.

Entre 1946 e 1950, Deming foi enviado ao Japão para ajudar na reconstrução das empresas país, que enfrentavam grandes dificuldade competitivas (em decorrência dos resultados da Segunda Guerra Mundial).

Foi no Japão que Deming trouxe grandes contribuições para a qualidade. Deming revolucionou o mercado e a indústria Japonesa, incentivando as empresas Japonesas a investirem na qualidade.

Deming defendia a **busca pela qualidade** e por sua **melhoria contínua**. Foi no Japão que Deming percebeu que o **Ciclo PDCA** era uma ferramenta importante e que se ajustava muito bem à ideia de “**melhoria contínua**” (no Japão, esse conceito de “melhoria contínua” ficou conhecido como **Kaizen**).

Para Deming, a qualidade deve ser orientada pela busca do **atendimento das necessidades dos clientes**. Ou seja, o **foco** da gestão da qualidade deve ser o **cliente**. Deming definia a **qualidade** como “**a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar**”.

Para Deming, “a qualidade deve ter como **objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras**”<sup>19</sup>.

As contribuições de Deming foram tão importantes para os Japoneses, que ele ficou conhecido **no Japão** como o “**pai do controle da qualidade**”. Além disso, os Japoneses deram o seu nome para o “Prêmio Japonês da Qualidade”, que ficou intitulado como **Deming Prize**.

### 14 “pontos” de Deming (14 Princípios da Qualidade de Deming)

Deming definiu uma lista com **14 “pontos”**, que resumem toda a sua experiência no Japão e suas ideias sobre qualidade. Esses 14 pontos funcionam como “**Diretrizes da Gestão da Qualidade**”, que orientam empresas de todo o mundo. Os 14 pontos definidos por Deming, ou **14 princípios da qualidade de Deming**, são os seguintes<sup>20</sup>:

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.289

<sup>20</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.12



**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 **lidar com 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.** 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 gerenciamentos por objetivos.** Elimine administrar por números e metas numéricas. Substitua por liderança.

**11 - Remova barreiras** que impedem os **trabalhadores** de sentirem orgulho de seu trabalho. Substitua por liderança.

**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 - Envolve todos da organização** na tarefa de alcançar a transformação. **A transformação é tarefa de todos.**

### 5.3 – Joseph M. Juran

Juran era romeno e se formou nos Estados Unidos, em engenharia.

Assim como Shewhart, Juran trabalhou no departamento de estatística da *Western Eletronic Company*. E, assim como Deming, atuou na reconstrução do Japão pós-guerra.

Para Juran, a qualidade é “**adequação ao uso**” (conceito que já estudamos anteriormente nessa aula).

Juran foi o primeiro teórico a destacar os “**Custos da Qualidade**”. Ou seja, para o autor, os “custos” para se obter a qualidade podem ser classificados em **03 categorias**:

**Custos decorrentes de Falhas/Defeitos:** São consideradas **custos evitáveis**. Ou seja, a organização pode evitar que esse tipo de custo ocorra. Para Juran, os custos evitáveis podem ser reduzidos significativamente pela organização, através de investimento na melhoria da qualidade. As falhas podem ser:

-**Internas:** São as falhas que ocorrem dentro da organização. Por exemplo: retrabalho, desperdício, etc.

-**Externas:** São as falhas que ocorrem quando os produtos já estão no mercado. Por exemplo: custos com manutenção de produto na garantia, custos com substituições de produtos que estão na garantia, custos com perda de clientes, custos com comprometimento da imagem da organização, custos com processamento de reclamações, etc.

**Custos de Prevenção:** São consideradas **custos inevitáveis**. Ou seja, a organização precisa, necessariamente, ter esse tipo de custo para obter a qualidade. Por exemplo: controle do processo, revisão do projeto, etc.

**Custos de Avaliação:** São consideradas **custos inevitáveis**. Ou seja, a organização precisa, necessariamente, ter esse tipo de custo para obter a qualidade. Por exemplo: inspeção.

Juran propôs também a **Trilogia da Qualidade**, sustentada em **03 princípios**:

**Planejamento da Qualidade:** Consiste na atividade de projetar produtos que **atendam às necessidades dos clientes**.



Primeiro, deve-se entender “quem são os clientes”. Depois, deve-se identificar quais são as necessidades desses clientes. Por fim, deve-se desenvolver produtos que atendam a essas necessidades.

Para isso, são **estabelecidos os “objetivos de desempenho”** (ou seja, os objetivos que devem ser alcançados para atender às necessidades dos clientes) e são **traçados os planos de ação** para alcançá-los.

**Controle da Qualidade:** Consiste em **avaliar o “desempenho operacional”** (ou seja, a qualidade real dos produtos) e **compará-lo com os “objetivos de desempenho”** (isto é, a qualidade que havia sido planejada anteriormente).

Caso existam **diferenças (desvios)** entre o que foi planejado e o que foi realmente produzido, deve-se **atuar no processo** para **identificar as causas** dos problemas e **eliminá-las / corrigi-las**.

**Melhoria da Qualidade (Aperfeiçoamento):** Consiste em buscar promover a **melhoria contínua da qualidade**. Ou seja, buscar sempre **aprimorar e elevar os níveis de desempenho**, com o objetivo de deixar a organização mais **competitiva**.

Para isso, deve-se implementar processos de melhoria, delegar às equipes e aos responsáveis a responsabilidade de garantir que os processos de melhoria sejam realizados de acordo com o planejado, garantir os recursos (financeiros, tecnológicos, estruturais, etc.) para o desenvolvimento dos processos de melhoria contínua, motivar os funcionários, etc.

Para Juran, a qualidade é definida de 03 maneiras:

#### **Qualidade do Projeto:**

- Pesquisa de Mercado
- Concepção do Produto
- Especificações do Projeto

#### **Qualidade de Conformidade:**

- Tecnologia
- Potencial Humano
- Gerenciamento

#### **Qualidade do Serviço de Campo:**

- Pontualidade
- Competência
- Integridade



## 5.4 – Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum era americano, formado em engenharia e com doutorado em ciências.

Feigenbaum foi o primeiro a tratar a **qualidade de forma sistêmica** nas organizações, sendo considerado o responsável por criar o conceito de **Controle Total da Qualidade (TQC – Total Quality Control)**.

De acordo com Feigenbaum, o **TQC** é “um sistema eficaz para **integração dos esforços dos diversos grupos** em uma organização, no **desenvolvimento** da qualidade, na **manutenção** e na **melhoria da qualidade**.<sup>21</sup>

Segundo o autor, **todos devem estar envolvidos e comprometidos** para que a qualidade total seja alcançada. Ou seja, a qualidade vai muito além da simples “inspeção do produto”. De acordo com Feigenbaum, a qualidade é um **dever de todos**, e deve envolver aspectos como a “**uniformidade da produção**”, com o objetivo de atender às **necessidades dos clientes**.

Para Feigenbaum, a **qualidade** é a “**composição total** das características de **marketing, projeto, produção e manutenção** dos bens e serviços, através dos quais os produtos **atenderão às expectativas do cliente**”.

Embora o autor defende que a qualidade é um “dever de todos”, ele acredita que deve haver um envolvimento e **participação ativa da alta administração** nos processos da qualidade. Além disso, o autor destaca a necessidade da existência de um “**departamento específico de qualidade**”, para apoiar na gestão da qualidade.

## 5.5 – Philip B. Crosby

Crosby era americano, e formado em engenharia.

Crosby foi responsável por criar o conceito do “**zero defeito**”, que foi muito popular na época.

O **Programa Zero Defeito** (ou Defeito-Zero), é baseado na ideia de “**fazer certo desde a primeira vez**”. Ou seja, se a organização fizer certo já na primeira tentativa, ela irá evitar os “**Custos recorrentes de Falhas**” (que estudamos em Juran).

Em outras palavras, Crosby entende que, para que se obtenha a qualidade, não se pode aceitar que existam defeitos. **As falhas não são “aceitáveis” e devem ser totalmente eliminadas.**

---

<sup>21</sup>FEIGENBAUM (1951)



Para Crosby, a qualidade é a “**conformidade às especificações/exigências**” (ou seja, conformidade entre o planejado e o executado).

Crosby escreveu o livro “***Quality is Free***”, no qual apresentou o Programa Zero Defeito.

## 5.6 – Kaoru Ishikawa

Diferentemente da maioria de seus colegas “gurus”, Ishikawa nasceu no Japão e graduou-se em química. Ele foi um dos responsáveis por traduzir para o japonês as lições e ideias de Deming e Juran.

Ishikawa foi responsável por contribuir na formação do conceito de **Controle da Qualidade por Toda a Empresa (CWQC – Company Wide Quality Control)**, que trouxe diversos novos elementos à Gestão da Qualidade (o CWQC é uma espécie de “aprimoramento” do TQC, de Feigenbaum).

Além disso, Ishikawa foi o criador dos **Círculos da Qualidade (CQC)**. Esses círculos são formados por pequenos grupos de funcionários voluntários (de um mesmo departamento ou área), que se reúnem periodicamente com o objetivo de **melhorar a qualidade dos produtos e serviços**. Ou seja, os funcionários se reúnem para identificar as causas dos problemas, discutir maneiras de melhoria, propor soluções e tomar ações corretivas. Os Círculos da Qualidade são uma maneira de fazer com que os funcionários se **comprometam com a qualidade**.

Para Ishikawa, “qualidade é **satisfazer radicalmente** ao cliente, para ser **agressivamente competitivo**.<sup>22</sup>

Ishikawa também foi responsável por difundir **07 importantes ferramentas da qualidade**:

- Análise de Pareto;
- Diagrama de causa-efeito (Diagrama “espinha de peixe” / Diagrama de Ishikawa);
- Histograma;
- Folhas de controle;
- Diagramas de escada;
- Gráficos de controle;
- Fluxos de controle.

## 5.7 – Genichi Taguchi

Taguchi nasceu no Japão e graduou-se em engenharia e estatística.

---

<sup>22</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.16



Taguchi foi o primeiro a focar nas **atividades de projeto** (em vez de focar nas atividades de produção).

Para Taguchi, só existe uma maneira de satisfazer as necessidades do cliente, qual seja: produzindo produtos de **qualidade robusta** (robust quality).

Taguchi propôs a ideia da “**função perda da qualidade**”. De acordo com esse conceito, quanto **mais as características de qualidade de um produto se afastam do valor planejado** (valor alvo), **maior será a “perda para a sociedade”**, mesmo que o valor se encontre dentro dos limites especificados.

“Como assim, Stefan?”

Imagine que o projeto de fabricação de um parafuso especifique que o parafuso deva ter exatamente 200mm (valor alvo; valor planejado). Além disso, as especificações dizem que os parafusos podem sofrer variações de +- 10mm; ou seja, é aceitável que os parafusos tenham entre 190mm e 210mm. Portanto, se um parafuso tiver 208mm ele estará “dentro dos padrões especificados”.

O que Taguchi defende é que os parafusos devem ter exatamente 200mm (valor alvo). Para ele, quanto mais os parafusos se afastarem desse valor alvo (200mm), maior será a perda para a sociedade (mesmo que os parafusos ainda estejam dentro das especificações; ou seja, mesmo que eles estejam medindo entre 190mm e 210mm).

Em outras palavras, para Taguchi, a **redução das perdas não está diretamente relacionada com a conformidade às especificações** (ou seja, não basta que os parafusos estejam entre 190mm e 210mm, como foi especificado). Para ele, a **redução das perdas está relacionada com a redução da variabilidade em torno do “valor alvo”** (ou seja, os produtos devem atingir o valor alvo, e quanto menor for a “variabilidade” em torno desse valor alvo, menor será a “perda para a sociedade”).

Assim, quanto menos os parafusos se “afastarem” de 200mm, menor serão as perdas; e quanto mais os parafusos se “afastarem” de 200mm (valor alvo), maiores serão as perdas.

Para Taguchi, a **qualidade** é a “**diminuição das perdas geradas por um produto**, desde a produção até seu uso pelos clientes.”



## 6 – Principais Ferramentas da Qualidade

### 6.1 – Folha de Verificação (Lista de Verificação / Folha de Controle / Lista de Controle)

A Folha de Verificação (ou **checklist**) é uma ferramenta bastante simples, que tem por objetivo coletar informações sobre “**quantas vezes**” **determinado problema/defeito ocorreu** em determinado processo em um período de tempo definido.

Ou seja, ela tem por objetivo identificar a **frequência** com que cada defeito ocorre no processo, com o **objetivo de melhorar a qualidade do processo**.

Assim, cada vez que determinado defeito ocorre, o funcionário vai “anotando” em uma planilha que esse defeito ocorreu. Ao final, são somadas quantas vezes cada defeito ocorreu, com o objetivo de identificar aquele defeito mais frequente e, com isso, eliminar o defeito, aprimorando a qualidade do processo.

**Por exemplo:**

Defeitos no Processo de Fabricação de Pneus		
Período: 01/01/2018 a 31/01/2018		
Tipo de Defeito	Frequência	Total (Somatória)
Defeito A		10
Defeito B		12
Defeito C		6
Defeito D		16
Defeito E		8
Defeito F		4

Essa ferramenta é importante para **transformar “opiniões” em “fatos”**. Ou seja, ao invés do gestor dizer “eu acho que o defeito que ocorre com maior incidência no processo de fabricação de pneus é o defeito A”, ele poderá utilizar a lista de verificação para comprovar se, de fato, o defeito A é aquele que ocorre mais vezes.

No caso do nosso exemplo, se o gestor utilizar a lista de verificação, ele verá que a sua “opinião” estava errada. Assim, ele poderá dizer: “conforme foi comprovado - fatos, através da lista de verificação, o defeito que ocorre com maior frequência é o defeito D”.

### 6.2 – Histograma

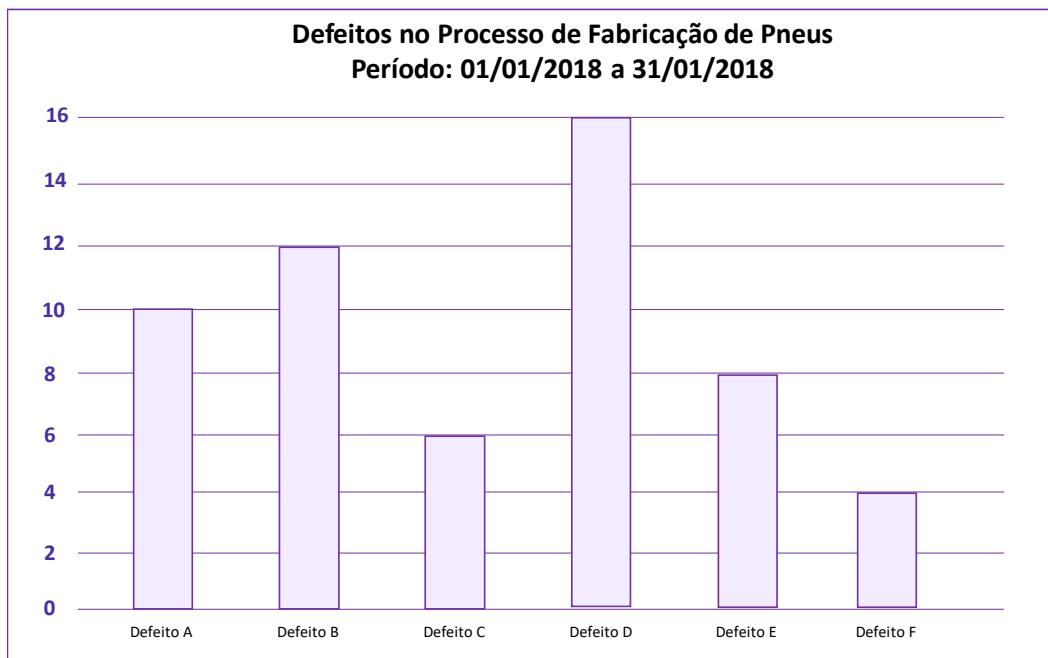
O histograma é um **gráfico de barras** (retângulos), que tem por objetivo auxiliar o gestor a identificar e visualizar a **frequência de determinado evento** (defeito/problema). Ou seja, cada barra representa a frequência com que determinado evento ocorre.

O histograma é uma ferramenta estatística que permite a visualização e a identificação das variações que ocorrem em determinado processo.



Não basta saber quais “problemas/defeitos” ocorrem. É importante que o gestor saiba de que forma esses defeitos estão “distribuídos”.

**Por exemplo:** Vamos utilizar nosso exemplo anterior. Imagine que o gestor elaborou uma lista de verificação para identificar “quantas vezes” determinado defeito ocorreu durante o processo de Fabricação de Pneus, entre 01/01/2018 a 31/01/2018. Ele poderá utilizar um histograma para auxiliar na **visualização** das informações coletas na lista de verificação. Vejamos como ficaria esse histograma:



### 6.3 – Diagrama de Pareto (Análise de Pareto)

O **Diagrama de Pareto**, também chamado de **Princípio de Pareto** ou **Regra do 80/20**, é uma ferramenta que pode ser utilizada identificar quais são as causas prioritárias (ou seja, quais as “causas” que geram maiores “problemas”). Ela é utilizada na **gestão da qualidade** e também para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Segundo a Regra do 80/20, **80% dos “resultados”** (“problemas”) **provêm de 20% de “causas”**. Por sua vez, os outros 80% de “causas” geram apenas 20% de “resultados” (“problemas”).

Em outras palavras, a ideia do Diagrama de Pareto é de que **“poucas” causas significativas** (20%) geram a maior parte dos problemas (80%); enquanto que **“muitas” causas insignificantes** (80%) geram a menor parte dos problemas (20%).

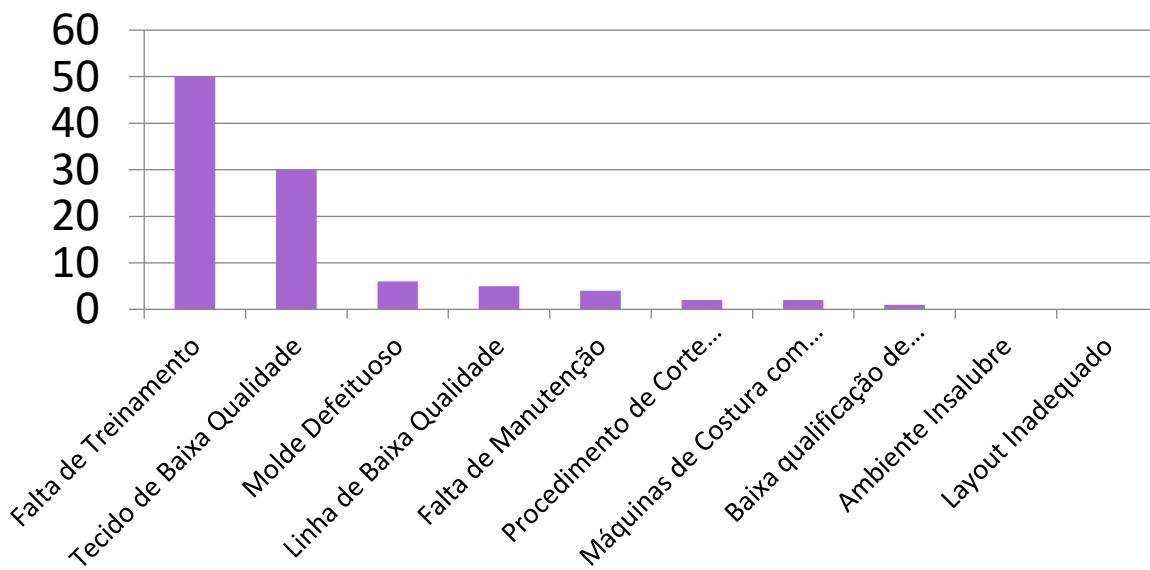
A ferramenta consiste em um **gráfico de barras** que **ordena** as “causas dos problemas” de forma **decrescente** (ou seja, do maior para o menor – da esquerda para a direita).



**Por exemplo:** o dono de uma loja de eletrônicos deve saber quais os 20% dos itens que mais vendem na loja (e que, normalmente, trazem 80% dos resultados financeiros da loja). Assim, ele deve se preocupar em não deixar faltar esses 20% de itens mais vendidos na loja.

Vejamos um exemplo do Diagrama de Pareto, indicado as causas dos defeitos na produção de camisetas em um fábrica de roupas. Para esse exemplo, imaginemos que foram analisadas 100 camisetas defeituosas.

## Camisetas com Defeitos de Fabricação



Perceba que, no histograma acima, estão elencadas 10 “causas” de defeitos de fabricação na produção de camisetas.

Dentre essas 10 causas, apenas 20% delas (“Falta de Treinamento” e “Tecido de Baixa Qualidade”) são responsáveis por 80% das camisetas defeituosas. Enquanto isso, as demais causas (80%) respondem apenas por 20% dos defeitos.

Nesse sentido, se o gestor melhorar o Treinamento de Pessoal e utilizar Tecidos com Melhor Qualidade, ele conseguirá resolver 80% dos problemas na produção (ou seja, o número de camisetas com defeito de fabricação irá reduzir em 80%). Assim, ele conseguirá **melhorar significativamente a qualidade** da produção de camisetas, atuando em apenas 20% dos “problemas”.

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta que auxilia o gestor a “**focar**” (**priorizar**) nos **aspectos que mais geram impacto** na situação analisada.



## 6.4 – Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa-Efeito / Gráfico de Espinha de Peixe)

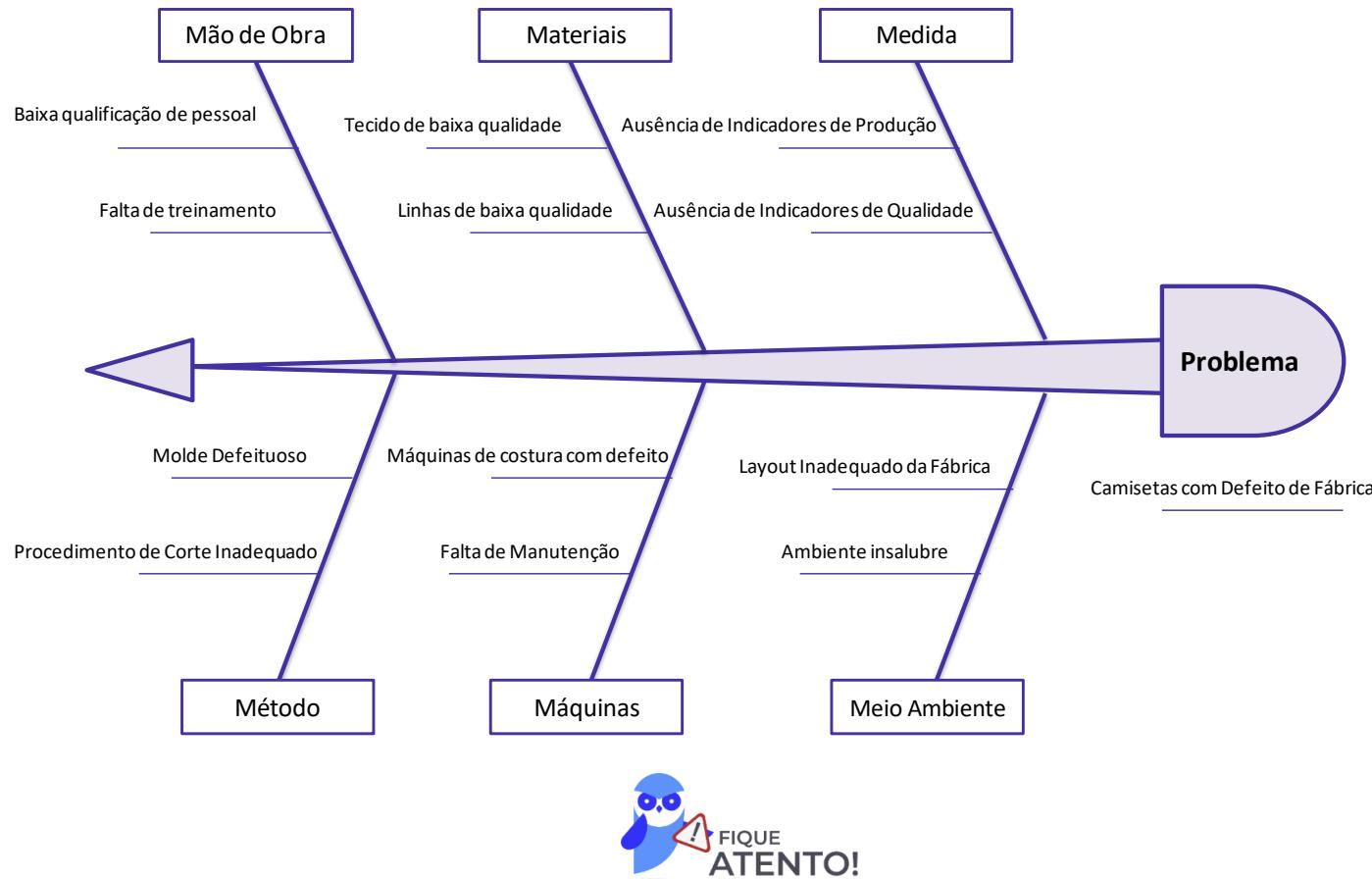
O **Diagrama de Ishikawa**, também conhecido como **Diagrama de Causa-Efeito**, “**Gráfico Espinha de Peixe**”, **Método 4M** ou **Método 6M**, é uma ferramenta que auxilia o gestor a **identificar as causas** de determinado problema. Ou seja, essa ferramenta auxilia o gestor a identificar as causas e, consequentemente, “**compreender melhor**” um processo ou um problema.

Em outras palavras, o Diagrama de Ishikawa permite ao gestor “visualizar” e “entender” quais são as **causas** que estão gerando determinados **efeitos** (problemas/defeitos).

As **causas** (origens dos problemas / origens dos “efeitos”) dividem-se em **06 diferentes categorias (6Ms)**:

- Mão de obra**
- Método**
- Materiais**
- Máquinas**
- Mensuração**
- Meio ambiente**

Vejamos, a seguir, um exemplo do Diagrama de Ishikawa, indicado as possíveis causas de um problema (por exemplo: camisetas com defeito de fábrica) em um fábrica de roupas.



Alguns autores consideram apenas as 04 primeiras causas (**4Ms**), quais sejam:

- Mão de obra**
- Método**
- Materiais**
- Máquinas**

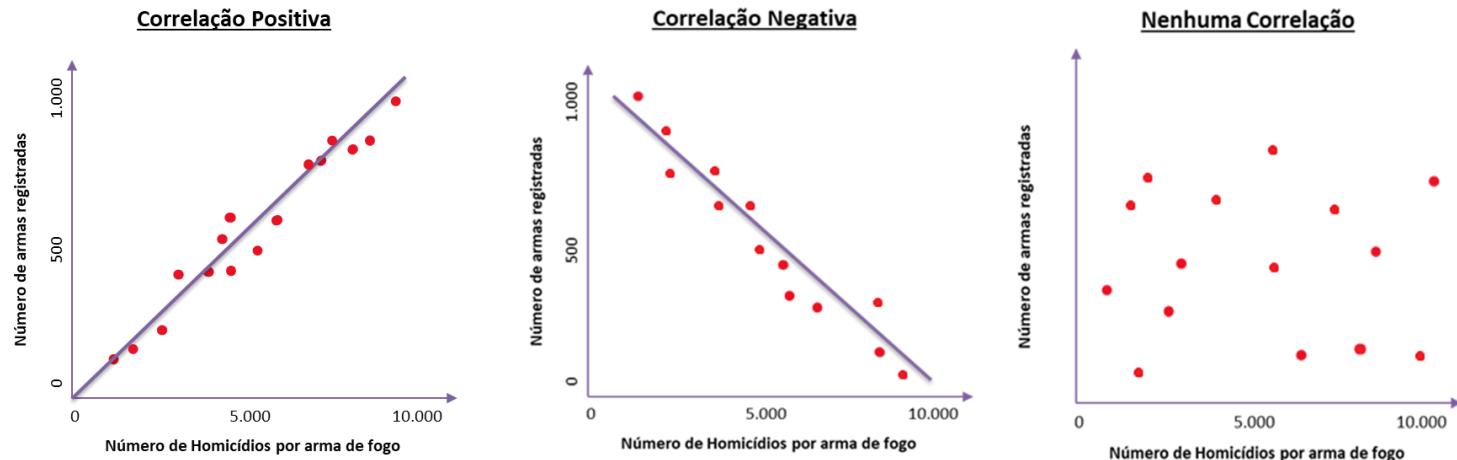
Portanto, em sua prova, você deve considerar correto tanto os 6Ms, quanto os 4Ms.

## 6.5 – Diagrama de Dispersão (Diagrama de Correlação)

O **Diagrama de Dispersão**, ou **Diagrama de Correlação**, é uma ferramenta que possibilita ao gestor identificar se há ou não **relação entre duas variáveis**.

Ou seja, ele permite visualizar o que acontece com uma das variáveis quando a outra variável é alterada. Em outras palavras, ele ilustra a possível relação de “causa e efeito” entre essas variáveis.

**Por exemplo:** Imagine que o governo deseja saber se o aumento do número de armas está relacionado ao aumento do número de homicídios por arma de fogo. Os resultados podem ser os seguintes:



O primeiro gráfico ilustra uma **relação positiva** entre o número de armas registradas e o número de homicídios por arma de fogo. Em outras palavras, quanto mais armas são registradas, mais homicídios por arma de fogo ocorrem.

O segundo gráfico ilustra uma **relação negativa** entre o número de armas registradas e o número de homicídios por arma de fogo. Em outras palavras, quanto mais armas são registradas, menos homicídios por arma de fogo ocorrem.



O terceiro gráfico ilustra que **não há qualquer relação** entre o número de armas registradas e o número de homicídios por arma de fogo. Em outras palavras, o aumento do número de armas registradas, não interfere no número de homicídios por arma de fogo ocorrem.

Portanto, trata-se de uma ferramenta que auxilia o tomador de decisão no processo de tomada de decisão. Por exemplo, caso o Presidente da República esteja em dúvida se deve ou não sancionar a “Lei de Desarmamento” e se depare com o primeiro gráfico (correlação positiva), certamente ele tenderá a assinar a mencionada lei (com a expectativa de que os homicídios por arma de fogo diminuam).

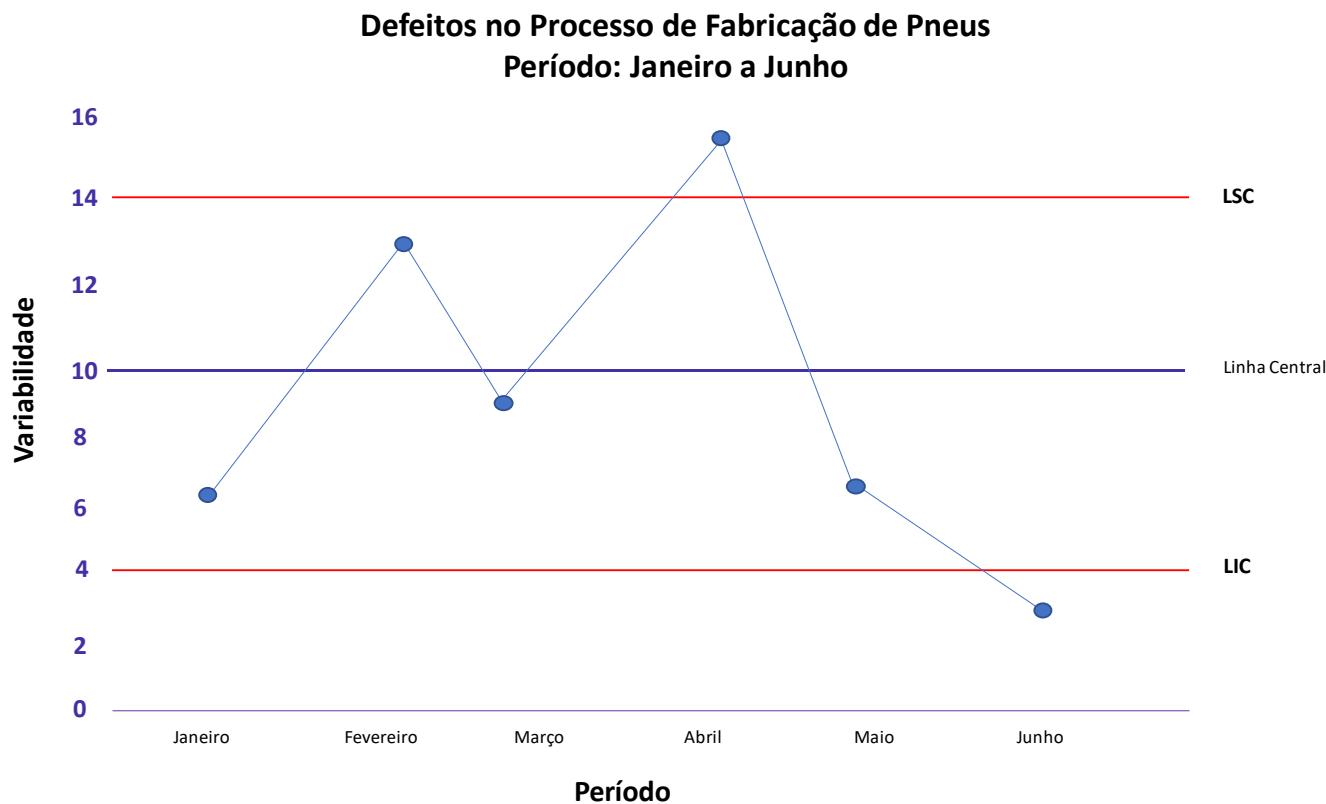
## 6.6 – Gráfico de Controle (Carta de Controle / Carta de Tendência)

O Gráfico de Controle é uma ferramenta de **Controle Estatístico do Processo** (CEP) utilizada para que o gestor consiga visualizar e analisar a **variabilidade de um processo**.

Ou seja, o gráfico de controle tem por objetivo **demonstrar ao gestor os desvios (as “não conformidades”)** que estão ocorrendo em um processo, com o objetivo de que o gestor busque as **causas desses desvios** e implemente medidas para **corrigi-los**. Tudo com o objetivo de **melhorar a qualidade do processo**.

O Gráfico de Controle é formado por uma **linha central** (que indica o “**valor médio**” das amostras analisadas), uma **linha superior de controle (LSC)** e uma **linha inferior de controle (LIC)**.

Vejamos um exemplo:



Perceba que no mês de **abril** a variabilidade extrapolou o limite **superior** de controle (LSC), e no mês de **junho** a variabilidade extrapolou o limite **inferior** de controle (LIC). Ou seja, em ambos os meses foram apresentados resultados “fora do padrão”.

Portanto, o gestor deve investigar o que ocorreu em ambos os meses, com o objetivo de **identificar as “causas”** desses resultados e buscar com que o **processo se mantenha dentro dos padrões** desejados e a **qualidade seja melhorada**.

## 6.7 – Benchmarking

O **Benchmarking** é um processo de **análise das práticas adotadas** por **empresas concorrentes**, as quais são consideradas fortes e, na maioria das vezes, líderes de mercado.

Consiste em estudar e **comparar** as práticas adotadas pela organização, em relação às “**melhores práticas**” adotadas no mercado. Em outras palavras, “benchmarking é um **processo contínuo e sistemático** de pesquisa para avaliar **produtos, serviços, processos** de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das **melhores práticas**, com o propósito de **aprimoramento organizacional**.<sup>23</sup>

O Benchmarking também pode ser realizado “internamente” na organização (ou seja, entre setores/departamentos diferentes). Por exemplo: a organização compara o trabalho do setor de pós-venda com as “melhores práticas” adotadas pelo setor de vendas (que é considerado o departamento que apresenta o melhor desempenho na organização), com o objetivo de aprimorar o trabalho e os processos do setor de pós-venda.

Nesse sentido, de acordo com a FNQ<sup>24</sup>, Benchmarking é um “método para **comparar o desempenho** de um processo ou produto com o seu **similar**, que esteja sendo executado de maneira **mais eficaz e eficiente**, **dentro ou fora da organização**, visando entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da empresa e **implementar melhorias significativas**.<sup>25</sup>”

Através do Benchmarking, portanto, é possível que a organização identifique **oportunidades de melhorias**.

O Benchmarking pode ser de **05 tipos**:

**Benchmarking Competitivo:** Nesse tipo de benchmarking a organização busca comparar o seu desempenho com o desempenho de **outras empresas** que atuam no **mesmo segmento, e que são concorrentes**. Ou seja, a organização compara seus processos, produtos e serviços, com os processos produtos e serviços de outras empresas “concorrentes” (que

<sup>23</sup> (Spendolini, 1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

<sup>24</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Benchmarking. p.4. Disponível em: [https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_14\\_benchmarking\\_fnq.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_14_benchmarking_fnq.pdf)



atuam no mesmo ramo de atividade), com o objetivo de aprimorar o seu desempenho e “superar” a empresa concorrente.

É um tipo de benchmarking difícil de ser feito; afinal, as empresas concorrentes não disponibilizam suas informações tão facilmente.

**Benchmarking Interno:** Nesse tipo de benchmarking a organização busca encontrar as “melhores práticas” **dentro da própria organização**. Ou seja, a organização busca encontrar quais departamentos/setores/filiais/áreas adotam as melhores práticas, e compara o desempenho desses departamentos/setores/filiais/áreas (que adotam as melhores práticas) com outros departamentos/setores/filiais/áreas da organização, a fim de aprimorar o desempenho dessas outras áreas. A ideia é “disseminar” as boas práticas (e o bom desempenho) dentro da organização.

É um tipo de benchmarking mais barato e fácil de ser realizado.

**Benchmarking Genérico:** Nesse tipo de benchmarking a organização busca comparar o seu desempenho com o desempenho de **outras empresas** que **não atuam no mesmo segmento**. Ou seja, as empresas não são concorrentes (é um **benchmarking não competitivo**). Por exemplo: Uma fabricante de automóveis compara todo o processo produtivo utilizado por uma fabricante de aeronaves.

**Benchmarking Funcional:** Esse tipo de benchmarking é uma “espécie” de benchmarking genérico. A diferença é que no benchmarking funcional a organização busca estudar e comparar apenas alguma “**função específica**” (e não o processo como um todo) de outra organização (independente do ramo de atuação). Por exemplo: uma empresa do ramo de automóveis busca comparar o “atendimento ao cliente” de uma empresa do ramo de televisores (visto que essa empresa do ramo de televisores é considerada como uma empresa de “excelência” no atendimento ao cliente).

**Benchmarking com Cooperação:** Nesse tipo de benchmarking as organizações **cooperam entre si**. Ou seja, ambas têm o objetivo de aprimorarem seu desempenho. Nesse caso, as empresas são chamadas de **benchmark partners**.

## 6.8 – Os 5s da Qualidade

O Programa 5s (ou *Housekeeping*) é um conceito que surgiu no Japão.

Trata-se de uma “filosofia” que tem por objetivo **mobilizar e conscientizar os funcionários** para que eles estejam motivados a mudarem e buscarem a organização e a disciplina no ambiente de trabalho.

De acordo com o conceito japonês, um ambiente organizado, limpo e disciplinado, aumenta a produtividade dos funcionários e auxilia na promoção da qualidade.



As **05 “técnicas”** (princípios ou valores) que compõe os **5s** são as seguintes:

**Seiri:** É um conceito relacionado à **organização**. Ou seja, tudo que está sendo utilizado deve ficar alocado em um lugar de fácil acesso. Por outro lado, o que não está sendo utilizado deve ser eliminado do ambiente de trabalho (deve-se “**liberar da área**”). Ou seja, deve-se **priorizar e selecionar** o que é **mais importante** e o que será utilizado. Assim, será possível “liberar” espaço e o trabalho fluirá melhor.

**Por exemplo:** uma caneta (que você utiliza todos os dias) deve ficar em cima da mesa, bem perto de você. Um grampeador (que você utiliza duas vezes por semana) deve ficar no armário ao lado da mesa. Uma pasta de arquivo (que você utiliza uma vez por mês) deve ficar no almoxarifado. Uma régua que foi comprada há 5 anos e nunca foi utilizada, deve ser descartada do ambiente de trabalho.

**Seiton:** É um conceito relacionado à **arrumação, à “ordenação/ordem”**. Ou seja, tudo deve estar no seu devido lugar. Em outras palavras, “um lugar para cada coisa; e cada coisa em seu lugar”. Portanto, não basta que você mantenha e priorize no ambiente de trabalho apenas aquilo que será utilizado (Seiri). É necessário, também, que você mantenha essas coisas de forma arrumada/ordenada. Assim, quando você precisar de determinada coisa, você saberá onde aquilo está guardado e isso **economizará tempo**.

**Por exemplo:** a caneta deve ficar sempre dentro do organizador de mesa. O grampeador deve ficar sempre guardado na segunda prateleira, à direita, do armário que está ao lado da mesa.

**Seiso:** É um conceito relacionado à **limpeza**. Ou seja, o ambiente de trabalho, as máquinas, os equipamentos, etc., devem estar sempre limpos.

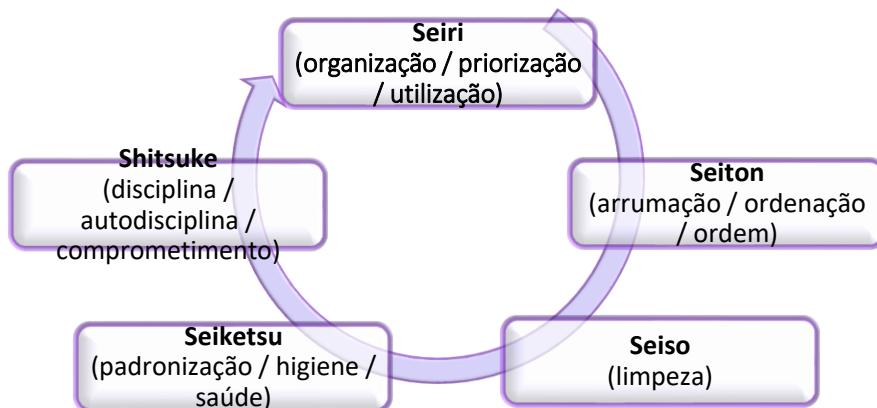
Além do conceito de “sujeira” que conhecemos, algumas outras coisas que podem ser considerados “sujerias” são: cheiro ruim, barulho, iluminação prejudicada, temperatura desagradável, etc.

**Seiketsu:** É um conceito relacionado à **padronização, à higiene e à saúde**. Se as 03 práticas anteriores forem “**padronizadas**”, as pessoas conseguirão manter a organização (seiri) a arrumação (seiton) e a limpeza (seiso) do ambiente de trabalho.

Com isso, a higiene e o asseio das pessoas também irão melhorar (afinal, os funcionários não irão querer “destoar” do ambiente de trabalho que está “limpinho, organizado e arrumado”). Consequentemente, a saúde das pessoas também melhora.

**Shitsuke:** É um conceito relacionado à **disciplina / autodisciplina**. Ou seja, trata-se dos indivíduos se comprometerem a **cumprirem e consolidarem o programa 5s**. Em outras palavras, os indivíduos devem ter **disciplina** e **comprometimento** para **executarem as práticas anteriores**, com o objetivo de manter um ambiente saudável.



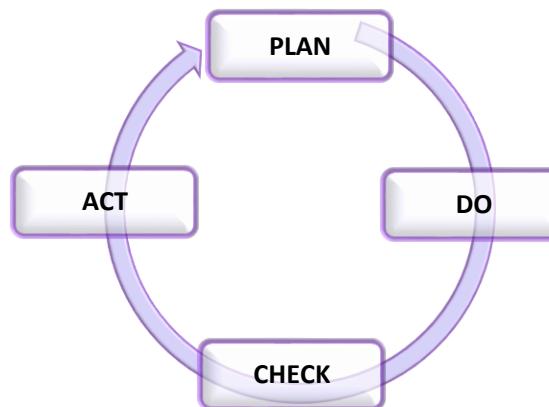


## 6.9 – Ciclo PDCA (Ciclo de Deming / Ciclo de Shewhart)

O **Ciclo PDCA** é uma ferramenta bastante utilizada na **gestão de processos**. O foco dessa ferramenta está na **melhoria contínua** dos processos. O Ciclo PDCA é composto por **04 etapas**:

- |   |   |
|---|---|
| P | • <b>Plan (Planejar)</b> : Consiste em <b>estabelecer os objetivos</b> (de melhoria de desempenho) e os <b>planos para alcançá-los</b> .  |
| D | • <b>Do (Executar)</b> : Trata-se de <b>executar aquilo que foi planejado</b> . Essa etapa também envolve o <b>treinamento</b> dos funcionários e a <b>coleta de dados</b> do que está sendo executado.   |
| C | • <b>Check (Verificar)</b> : Consiste em <b>verificar (checar) os resultados</b> daquilo que foi executado.   |
| A | • <b>Act (Agir corretivamente)</b> : Trata-se de <b>atuar corretivamente</b> . Ou seja, se os resultados forem negativos, deve-se realizar ações corretivas. Ou seja, busca-se encontrar as falhas do processo e corrigi-lás, com o objetivo de evitar que os problemas ocorram novamente. Após essa etapa, o ciclo recomeça. |

Esse processo consiste em um ciclo. Ou seja, as etapas devem ser **realizadas continuamente**. Vejamos:



## 6.10 – Six Sigma (Seis Sigma)

O **Seis Sigma** (Six Sigma) é uma técnica que, através da coleta e análise dados, busca **eliminar os defeitos** (com base em dados estatísticos sobre os processos), com o objetivo de aproximar os processos da “**perfeição**”. Em outras palavras, o Six Sigma tem por objetivo **reduzir as variabilidades**.

O foco principal do Seis Sigma é a **satisfação dos clientes**.

O “Sigma” é um símbolo que representa uma variável que indica quanto das informações apresentadas estão de acordo com as expectativas dos clientes. Portanto, quanto maior for o “Sigma”, menos defeitos serão apresentados nos produtos/serviços, e melhor será a qualidade desses produtos ou serviços.

A técnica Seis Sigma pode ser realizada por duas metodologias, inspiradas no ciclo PDCA. Vejamos essas metodologias:

No Six Sigma, um **defeito** é definido como **qualquer item fora das especificações** do cliente.

De acordo com o Guia BPM CBOK<sup>25</sup>, “a representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a **capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito**.”

## 6.11 – Fluxograma

O **Fluxograma**, também chamado de **Diagrama de Processos**, é uma técnica que permite **visualizar graficamente o fluxo das atividades** de determinado processo.

O fluxograma consiste, portanto, em um gráfico que, através da utilização de diferentes **símbolos**, demonstra o fluxo (ou a “**sequência normal**”) do trabalho e das atividades de um processo. Em outras palavras, é um gráfico que representa o “**passo a passo**” do processo.

Os **símbolos** utilizados no fluxograma têm por objetivo demonstrar a **origem**, o **processamento** e o **destino** das informações.

Os fluxogramas representam um importante instrumento para a **compreensão** e a **análise** do funcionamento dos processos.

Os fluxogramas podem ser de diferentes tipos. Vejamos<sup>26</sup>:

---

<sup>25</sup> Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.239



**Fluxograma Vertical:** É um fluxograma baseado em um **formulário padronizado**, de fácil **preenchimento**. A padronização do formulário evita distorções, divergências e incoerências. Esse tipo de fluxograma é mais indicado para **rotinas de trabalho** existentes em unidades funcionais (ou seja, é mais indicado para processos intradepartamentais; isto é, processos que não permeiam entre diversos departamentos).

**Fluxograma Administrativo (de rotinas de trabalho):** Esse tipo de fluxograma utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical. Contudo, o fluxograma administrativo tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns **recursos técnicos** adicionais, que permitem uma apresentação **mais comprehensível** da rotina, facilitando, assim, a **análise** da rotina e sua posterior **otimização / racionalização**.

Esse tipo de fluxograma não utiliza “formulários padronizados”. Portanto, o analista tem uma **maior liberdade** para elaborá-lo.

Para se obter um maior aproveitamento, o fluxograma administrativo deve ser precedido do fluxograma vertical. Isso acontece pois, no levantamento de informações, o analista vai preenchendo o formulário referente ao fluxograma vertical e, após “passá-lo a limpo”, desenha o fluxograma administrativo.

**Fluxograma Global (de colunas):** Esse fluxograma fornece uma **visão “global” do fluxo de trabalho**. Diferentemente dos anteriores, no fluxograma global os órgãos aparecem no fluxo sob a forma de “colunas”. A utilização desse fluxograma é mais indicada para se transmitir o fluxo de trabalho **para toda a organização**.

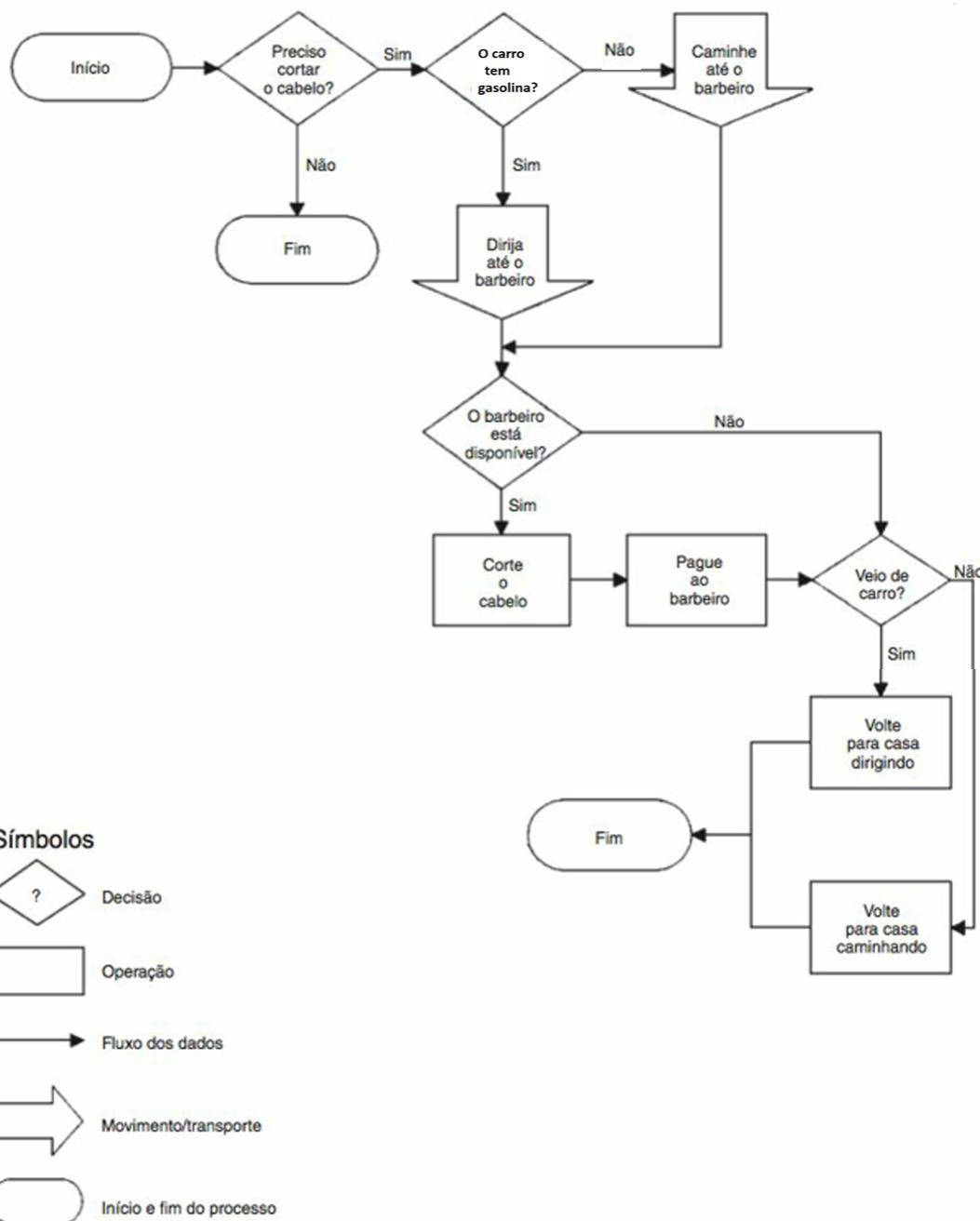
Assim, após o analista realizar o levantamento da rotina e realizar o **fluxograma vertical**, ele elabora o **fluxograma administrativo**, com o objetivo de obter uma melhor análise do processo. Posteriormente, ele estabelece o “sistema ideal” (ou seja, ele “racionaliza” o processo) e desenha o **fluxograma global**.

Vejamos, a seguir, um exemplo bem simples trazido por Chinelato Filho<sup>27</sup>, referente a um processo que ajudará o indivíduo a responder à seguinte pergunta: “Preciso cortar o cabelo?”.

<sup>26</sup> CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. pp.318-326

<sup>27</sup> Adaptado de CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações*. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011. p.65





Fonte: CHINELATO FILHO (2011)

## 6.12 – Matriz GUT

A Matriz GUT (ou Matriz Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta utilizada para **priorizar os problemas**. Ela auxilia os gestores a avaliarem os diversos problemas e “priorizar” aqueles mais importantes.

São utilizados três fatores para avaliar e quantificar os problemas: **Gravidade (G)**, **Urgência (U)** e **Tendência (T)**.



**Gravidade:** para quantificarmos o nível de gravidade, precisamos avaliar se o problema afeta os objetivos ou resultados da organização. Analisa-se o **grau de dano ou prejuízo** que esse problema poderá trazer à organização. Ou seja, analisa-se o impacto do problema sobre a organização.

**Urgência:** avalia-se o **prazo** que a organização possui para agir sobre o problema, ou seja, analisa-se “quando” esse problema irá ocorrer e quanto tempo a organização terá para resolver essa situação.

**Tendência:** avalia de que forma esse problema irá se desenvolver caso a organização não atue sobre ele. Trata-se do **“padrão de desenvolvimento”** da situação. Em outras palavras, avalia o quanto pior (ou melhor) serão os impactos desse problema com o passar do tempo. A tendência do problema pode indicar três situações:

-**estabilidade:** mesmo sem intervenção da organização, o problema se manterá estável com o passar do tempo.

-**agravamento:** caso a organização não atue sobre o problema, ele irá se agravar com o passar do tempo.

-**atenuação:** trata-se do problema que irá “regredir” com o passar do tempo, mesmo que a organização não atue sobre ele.

Após a análise (que é realizada através de algumas “perguntas-padrão”), os problemas da organização recebem notas (que variam de 1 a 5) para cada um desses fatores (Gravidade, Urgência e Tendência).

Essas notas são multiplicadas e, então, pode ser possível estabelecer o grau de importância de cada problema. Quanto maior for o resultado obtido, maior será a prioridade do problema.

## 7 – 05 Gaps da Qualidade

Os **Gaps** são **divergências** que existem dentro da própria empresa, ou então entre a empresa e o cliente. Esses Gaps **resultam na má qualidade do serviço**.

De acordo com Martins<sup>28</sup>, os **05 Gaps** são:

**Gap 1:** **divergência** entre a **expectativa do cliente** e o que a **empresa entendeu** como sendo a expectativa do cliente;

---

<sup>28</sup> MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção fácil*. 1ª edição. São Paulo, Saraiva: 2012. p.246



**Gap 2:** **divergência** entre o **entendimento da empresa** e as **especificações que a organização elabora** para atender o cliente;

**Gap 3:** **divergência** entre as **especificações elaboradas** e o **serviço gerado**;

**Gap 4:** **divergência** entre o **serviço gerado** e a **comunicação externa** ao cliente;

**Gap 5:** **divergência** entre o **serviço esperado** (expectativa no início do ciclo) e o **serviço fornecido** (percepção sobre o serviço prestado).

## A QUALIDADE TOTAL - Do TQC AOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Conforme vimos, Feigenbaum criou o conceito de **Controle Total da Qualidade (TQC – Total Quality Control)**.

Segundo Maximiano, algumas das ideias do **TQC** eram<sup>29</sup>:

- Qualidade não é apenas controlar a uniformidade de produtos, de acordo com especificações criadas por engenheiros. **Qualidade é uma questão de satisfação do cliente.**
- A **qualidade é construída passo a passo**, nos processos de desenvolvimento de fornecedores, produção, distribuição, vendas e assistência técnica.
- A qualidade tem que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, a partir dos **desejos e interesses do cliente**.
- A questão importante é garantir a **qualidade ao longo de todo o processo** e não apenas encontrar os defeitos no final da linha de produção.
- Construir e melhorar a qualidade não depende apenas dos engenheiros e dos especialistas do controle da qualidade. **Todos, na empresa, são responsáveis pela qualidade**, desde as pessoas que estão no início da hierarquia, até o presidente.

O **Controle Total da Qualidade (TQC – Total Quality Control)**, é, portanto, “um sistema eficaz para **integração dos esforços dos diversos grupos** em uma organização, no **desenvolvimento** da qualidade, na **manutenção** e na **melhoria da qualidade**.<sup>30</sup> O foco do TQC está na **satisfação do cliente** (ou seja, o foco está na relação entre a empresa e o cliente).

<sup>29</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.45

<sup>30</sup>FEIGENBAUM (1951)



Ishikawa, por sua vez, foi o responsável por contribuir na formação do conceito de **Controle da Qualidade por Toda a Empresa (CWQC – Company Wide Quality Control)**, que trouxe diversos novos elementos à Gestão da Qualidade. O CWQC é uma espécie de “aprimoramento” do TQC, de Feigenbaum. O CWQC é baseado na filosofia de **melhoria contínua (Kaizen)**.

Conforme explica Maximiano<sup>31</sup>, no final, “a administração da qualidade combinou as proposições de **Feigenbaum** e de **Ishikawa**: a qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade. Mais tarde, a amplitude dos conceitos e técnicas fez a expressão evoluir para **administração da qualidade total** (ou **TQM, Total Quality Management**)”.

## 1 – Melhoria Contínua (Kaizen)

No Japão, o conceito de **melhoria contínua** ficou conhecido como **Kaizen**.

O Kaizen é um conceito (filosofia) de **melhoria contínua da qualidade** que tem por objetivo **aumentar o nível de qualidade** dos diversos processos existentes na organização, através da **redução dos desperdícios e da redução das variabilidades** dos processos.

O Kaizen busca a **melhoria incremental/gradual** (ou seja, não prega “mudanças radicais”, como ocorre na reengenharia). O Kaizen acredita em **pequenas e constantes melhorias** como forma de ter sempre um **processo moderno e racionalizado** gerando **competitividade** para as empresas.<sup>32</sup> Ou seja, as melhorias não precisam ser grandes e radicais; mas devem ser **constantes** e contínuas.

O Kaizen deve ser implementado por meio do **envolvimento ativo e comprometido de todos os membros** da organização. Para o kaizen, **nada é estático**; ou seja, tudo deve ser **revisto e aprimorado continuamente**.<sup>33</sup>

De acordo com Wellington, o kaizen é uma “**maneira de pensar e agir**” baseada nos seguintes **princípios**<sup>34</sup>:

- 1 - Promover aprimoramentos contínuos.**
- 2 - Enfatizar os clientes.**
- 3 - Reconhecer os problemas abertamente.**
- 4 - Promover a discussão aberta e franca.**

<sup>31</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.46

<sup>32</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.31

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.585

<sup>34</sup> Wellington (1999) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.585-586



5 - Criar e incentivar equipes de trabalho.

6 - Gerenciar **projetos** por intermédio 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**.

## 2 – Gerenciamento Total da Qualidade / Gestão da Qualidade Total (TQM)

Conforme destaca Chiavenato<sup>35</sup>, “enquanto a **melhoria contínua** da qualidade é **aplicável no nível operacional**, a **qualidade total** estende o conceito de qualidade para **toda a organização**, abrangendo todos os níveis organizacionais, desde o pessoal de escritório e do chão da fábrica até a cúpula em um envolvimento total. 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.”

A **TQM** (ou **Gestão da Qualidade Total - GQT**) visa à **eficiência na relação entre todos os envolvidos com a organização**. Para a TQM, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, **fornecedores**, etc.).

Ou seja, a **TQM** é um programa de **melhoria contínua** que tem por objetivo, além da **satisfação dos clientes**, gerenciar a **relação entre todos envolvidos com a organização** (não se restringindo ao relacionamento com os clientes).

A qualidade total está baseada no **empowerment** (empoderamento das pessoas). Através do **empowerment** (mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores), os membros da organização do nível tático e operacional adquirem **maior responsabilidade** e **controle** sobre suas ações. O **empowerment** dá à organização mais **flexibilidade** e **rapidez de resposta** ao ambiente. Por outro lado, pode trazer alguns problemas no que se refere ao **controle do comportamento dos funcionários**.<sup>36</sup>

Portanto, a TQM é uma espécie de aprimoramento do TQC e do CWQC.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.587

<sup>36</sup> SOBRAL, F., & PEÇI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.252



De acordo com Maximiano, a **moderna gestão da qualidade total** baseia-se em **03 princípios**, que integram ideias de Feigenbaum e Ishikawa<sup>37</sup>:

- **O interesse do cliente é o ponto de partida para definir e administrar a qualidade.** O ponto de partida não é o que pensam os projetistas, independentemente do que querem os clientes.
- **A administração da qualidade exige o envolvimento de todos na empresa,** do mais alto executivo ao funcionário mais simples; não é problema apenas dos engenheiros ou supervisores da qualidade.
- **A administração da qualidade envolve todo o ciclo do produto,** desde a identificação dos requisitos desejados pelo cliente até os serviços pós-venda, passando por projeto de engenharia e todas as demais funções que transformam os requisitos nos produtos e serviços.

### 3 – Etapas do Processo de Melhoria da Qualidade

De acordo com Chiavenato, “tanto a **melhoria contínua** quanto a **qualidade total** são abordagens **incrementais** para obter **excelência em qualidade** dos produtos e processos”. Ou seja, o objetivo é fazer **acréscimos de valor continuamente**. De acordo com o autor, ambas seguem um processo composto pelas seguintes etapas<sup>38</sup>:

- 1 – Escolha de uma área de melhoria (Escolha de uma área de “trabalho”):** deve-se **escolher uma área** para realizar a melhoria. Por exemplo: redução da porcentagem de defeitos; redução no tempo de parada de máquinas; redução no tempo de ciclo de produção; etc.
- 2 – Definição e Organização da equipe de trabalho que tratará da melhoria:** a melhoria contínua e a qualidade total dão forte **ênfase no trabalho em equipe**. São técnicas participativas para mobilizar e engajar os funcionários a derrubarem as barreiras para se chegar à qualidade.
- 3 - Identificação dos benchmarks:** *benchmark* significa um “padrão de excelência” que deve ser identificado e superado. O benchmark pode ser interno (quando identifica-se práticas de outro departamento, por exemplo) ou externo (quando identificam-se práticas de uma empresa concorrente ou uma empresa considerada “excelente”). O benchmark serve como **“guia de referência”** para nortear a organização.

<sup>37</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração*, 3ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2015. p.79-81

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.587-588



**4 – Análise do método atual:** a equipe de melhoria **analisa o método atual** de trabalho para comparar e verificar como ele pode ser melhorado para alcançar ou ultrapassar o benchmark que foi anteriormente definido. Equipamentos, materiais, métodos de trabalho, pessoas e habilidades devem ser considerados nessa análise.

**5 – Desenvolvimento de um estudo piloto da melhoria:** a equipe **desenvolve um “esquema piloto”** para solucionar o problema e melhorar a qualidade. Posteriormente, testa a relação custo x benefício desse esquema piloto.

**6 - Implementação das melhorias:** a equipe **propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação.** A melhoria fortalece a competitividade da organização e aumenta a motivação das pessoas envolvidas no processo incremental.

## MODELO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

A **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** é uma instituição **sem fins lucrativos**, composta por representantes de diversas organizações (**públicas e privadas**), que tem por objetivo **disseminar educação e conhecimento** com foco na gestão voltada para a **excelência** e para a **transformação** das organizações do Brasil.

Em 2018, a FNQ passou a dar foco na **gestão para a transformação**, alinhando sua atuação diante da **velocidade das mudanças** do cenário econômico do Brasil e mundial.

As **finalidades estatutárias** da **FNQ** são as seguintes<sup>39</sup>:

- 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 (PNQ)**, 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;

<sup>39</sup> Estatuto da Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: [http://www2.fnq.org.br/2016\\_Estatuto\\_da\\_FNQ.pdf](http://www2.fnq.org.br/2016_Estatuto_da_FNQ.pdf)



**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®** (MEG);

**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®** (MEG);

**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.

Conforme se observa, a FNQ é responsável por disseminar o **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. O MEG é um **Guia de Referência da Gestão para Excelência**, que busca implementar um processo de **autoconhecimento** na organização. Assim, é possível identificar os maiores **diferenciais competitivos** da organização e **fortalecê-los**. Além disso, é possível identificar as principais falhas e corrigi-las.

De acordo com a FNQ<sup>40</sup>, o **MEG** “é o carro-chefe da FNQ para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas.”

Todo o modelo é orientado pelos princípios do **aprendizado** e da **melhoria contínua** da gestão. Busca-se que as organizações implementem uma metodologia de **autoavaliação** e **capacitação** que as estimule a investir na melhoria contínua da sua gestão organizacional.

Utilizando o **MEG** como referência, a organização deve **adaptá-lo** (remontá-lo) da melhor maneira que se enquadre ao seu **próprio modelo de gestão**.

---

<sup>40</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>



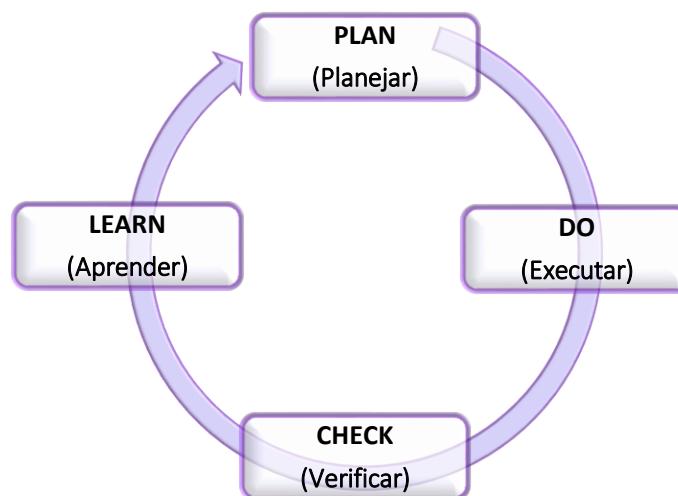
Como uma forma de “avaliar” e “reconhecer” as organizações que adotam as boas práticas de gestão, a FNQ criou o **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**.

## 1 – Características do Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

De acordo com a FNQ, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para **todo tipo de organização (pública ou privada)** e para **qualquer tamanho de organização**. Suas **principais características** são<sup>41</sup>:

**Modelo Sistêmico:** Possui um conceito de **aprendizado e melhoria contínua**, pois seu funcionamento é inspirado no **ciclo do PDCL** (**Plan** - Planejar, **Do** - Executar, **Check** - Verificar, **Learn** - Aprender).

Portanto, o MEG é inspirado no **Ciclo PDCL**, que consiste em uma ferramenta de **aprendizado e melhoria contínua**.



**Não é prescritivo:** O MEG é considerado um **modelo de referência e aprendizado**, no qual **não existe prescrição na sua implementação** de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.

Em outras palavras, o MEG é um modelo **não prescritivo**, isto é, o MEG **não prescreve “práticas de gestão”**.

**Adaptável a todo tipo de organização:** O MEG permite às organizações **adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial**, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas,

<sup>41</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>



por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.

## 2 – Benefícios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

De acordo com a FNQ, alguns dos **benefícios** das **organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão (MEG)** são os seguintes<sup>42</sup>:

- 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** (resultado da “**autoavaliação**” realizada pela organização).
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.

<sup>42</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>



### 3 – Fundamentos de Excelência do MEG

Os **08 Fundamentos da Excelência** do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) são os seguintes<sup>43</sup>:

**Pensamento Sistêmico:** É preciso que todos os colaboradores tenham o entendimento de que todas as **atividades da organização possuem relação de interdependência**, seja **internamente**, seja entre a **organização e o ambiente com o qual interage**. Essa visão macro é fundamental para o sucesso do negócio e vai permitir que nada seja deixado de lado no dia a dia.

Em outras palavras, consiste na 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.

**Aprendizado Organizacional e Inovação:** Para ser competitiva no mercado, toda organização, seus colaboradores e redes precisam sempre **buscar novos patamares de competência**, por meio de um **ciclo de aprendizado permanente**. **Aprender e inovar sempre: esse é o caminho.**

Esse fundamento 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.

**Liderança Transformadora:** Corresponde à atuação dos líderes de forma **ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência**, sempre atenta aos cenários e tendências e seus possíveis impactos para a organização e as 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. Todos devem estar engajados com o mesmo propósito.

**Compromisso com as Partes Interessadas:** É preciso o **entendimento das necessidades e demandas**, bem como o **estabelecimento de pactos com as partes interessadas**, em especial os clientes, suas inter-relações com as estratégias e com os processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos. Sem isso, perde-se o foco do negócio.

**Adaptabilidade:** Toda organização deve ter **flexibilidade e capacidade de mudança**, em **tempo hábil**, frente a **novas demandas** das partes interessadas e alterações no **contexto ambiental**. Sem essa agilidade, as chances de ser bem-sucedido diminuem drasticamente.

---

43 <https://fnq.org.br/fundamentos/> e <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao/fundamentos>



Ciclos rápidos de aprendizagem e velocidade na implementação de melhorias com o emprego de métodos ágeis, são fatores que impulsionam a transformação.

**Desenvolvimento Sustentável:** Corresponde ao **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 das gerações futuras) **por meio de um comportamento ético e transparente**.

**Orientação por Processos:** Neste Fundamento, fica clara a **importância dos processos**, que devem ser gerenciados visando à **busca da eficiência e da eficácia nas atividades**, utilizando dados e informações de forma a **agregar valor** para a organização e para as partes interessadas.

Trata-se de reconhecer 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.

**Geração de Valor:** De nada valeria todos os esforços se eles, no final, não estivessem voltados para o **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** primeiramente dos **clientes** e das **demais partes interessadas**.

Em outras palavras, se refere ao 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 as partes interessadas.

A FNQ elaborou um esquema que, baseado na integração desses 08 fundamentos, ilustra o relacionamento entre a organização, seu ambiente interno (organizacional e tecnológico) e o ambiente externo. Vejamos:



# PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA

O Gespública foi criado em 2005, pelo Decreto n.º 5.378/2005. Posteriormente, o Gespública foi extinto pelo Decreto n.º 9.094/2017, em 2017. Contudo, o assunto ainda continua sendo cobrado em provas. Portanto, é necessário estudarmos sobre ele!

O Gespública foi um programa criado com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

De acordo com o Governo Federal, “a excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.”<sup>44</sup>

Podiam participar das ações do Gespública órgãos e entidades da administração pública (mediante adesão “voluntária”, ou através de convocação) e também entidades privadas (de forma voluntária).

Para concretizar esses objetivos, o Gespública criou o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Esse modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. Ele é constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

## 1 – Evolução Histórica

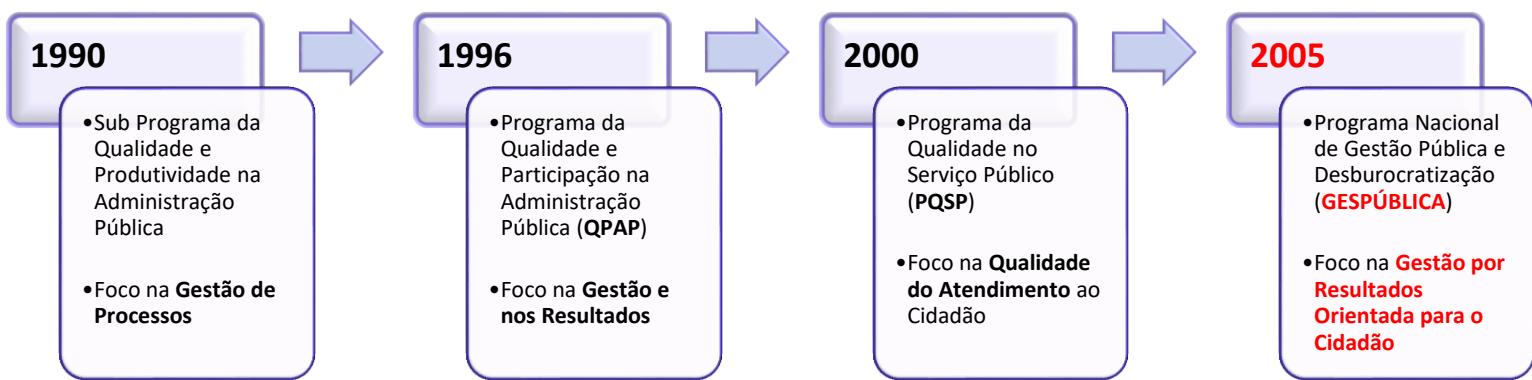
Existem quatro Programas da Qualidade no setor público que caracterizam a evolução do Gespública<sup>45</sup>:

<sup>44</sup> Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento. Documento de referência. Gespública. Cadernos – Número 1. Maio de 2007. Disponível em:

[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno\\_01\\_documento\\_de\\_referencia\\_vs\\_2007.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf)

<sup>45</sup> Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento. Documento de referência. Gespública. Cadernos – Número 1. Maio de 2007. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno\\_01\\_documento\\_de\\_referencia\\_vs\\_2007.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf)





## 2 – Objetivos do Gespública

De acordo com o art. 2º do Decreto n.º 5.378/2000, o GESPÚBLICA tem os seguintes **objetivos**:

- I - **eliminar o déficit institucional**, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - **promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas**;
- III - promover a **eficiência**, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - assegurar a **eficácia** e **efetividade** da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - **promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética**.

## 3 – Princípios Constitucionais (na visão do Gespública)

De acordo com o Gespública, a **qualidade da gestão pública** tem que ser **orientada para o cidadão**, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da **impessoalidade**, da **legalidade**, da **moralidade**, da **publicidade** e da **eficiência**. Para ser excelente, a gestão pública tem de ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente.



Vejamos o que o Gespública diz sobre cada um desses **princípios constitucionais da administração pública**<sup>46</sup>:

**Legalidade:** Estrita obediência a lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

**Impessoalidade:** Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

**Moralidade:** Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

**Publicidade:** Ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

**Eficiência:** Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

## 4 – Fundamentos do MEGP

Orientados pelos princípios constitucionais, os **Fundamentos da Excelência Gerencial** são a base do **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**.

Vejamos como o Gespública apresenta esses fundamentos<sup>47</sup>:

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

Trata-se de gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; 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; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das

<sup>46</sup> Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento. Documento de referência. Gespública. Cadernos – Número 1. Maio de 2007. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno\\_01\\_documento\\_de\\_referencia\\_vs\\_2007.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf)

<sup>47</sup> Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010. e [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250Pontos\\_novo.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250Pontos_novo.pdf)



redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

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

Trata-se de gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.

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

Trata-se de gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.

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

Trata-se de gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto 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:** **Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas**, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis.

Trata-se de gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.



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

Trata-se de gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia; é fundamental para o êxito da estratégia que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos.

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

Trata-se de gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.

**Comprometimento com as pessoas:** Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

Trata-se de 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:** Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.

Trata-se de gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.

**Desenvolvimento de parcerias:** Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.



Trata-se de gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

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

Trata-se de gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

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

Trata-se de gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.

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

**Agilidade:** Consiste na **flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade** por serviços e políticas públicas.

Perceba que o **MEGP** é baseado no **MEG**. Na verdade, o **MEGP** é uma “adaptação” dos **MEG**, **voltado à administração pública**.



Vejamos como se dá a correlação entre os **fundamentos do MEG** e os **fundamentos do MEGP**:

Fundamentos MEG	Fundamentos MEGP
Pensamento Sistêmico	Pensamento sistêmico
Aprendizado Organizacional e Inovação	Aprendizado organizacional
	Cultura da Inovação
Liderança Transformadora	Liderança e constância de propósitos
Compromisso com as Partes Interessadas	Comprometimento com as pessoas
Adaptabilidade	Agilidade
Desenvolvimento Sustentável	Responsabilidade social
Orientação por Processos	Orientação por processos e informações
Geração de Valor	Geração de Valor
	Visão de Futuro
	Foco no cidadão e na sociedade
	Desenvolvimento de parcerias
	Controle social
	Gestão participativa

## 5 – Critérios de Avaliação (Dimensões para Avaliação)

O **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública** do Gespública está estruturado em **08 Critérios/Dimensões** e 72 Alíneas.

Vejamos quais são esses **08 Critérios/Dimensões**<sup>48</sup>:

**Critério 1 – Governança:** Este critério aborda a **governança pública**; o **exercício da liderança** pela alta administração e a atuação da alta administração na **condução da análise do desempenho do órgão/entidade**.

**Critério 2 – Estratégia e Planos:** Este item aborda a **implementação de processos** que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.

<sup>48</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.



**Critério 3 – Cidadão-usuário (Público-alvo):** Este critério aborda o **relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários**, abrangendo a **imagem da organização**, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.

**Critério 4 – Interesse Público e Cidadania:** Este critério aborda a **observância do interesse público**, a **observância do regime administrativo** e a **participação e o controle social**.

**Critério 5 – Informação e Conhecimento:** Este critério aborda a **implementação de processos** que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a **disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários**.

**Critério 6 – Pessoas:** Este critério aborda o **sistema de trabalho** do órgão/entidade, o **desenvolvimento profissional** e a **qualidade de vida** da força de trabalho.

**Critério 7 – Processos:** Este critério aborda a **gestão dos processos finalísticos** e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.

**Critério 8 – Resultados:** Este critério apresenta os **resultados produzidos** pelo órgão/entidade pública.

A cada um desses critérios são atribuídos “pontos”. Em cada critério existe uma pontuação máxima que pode ser atribuída. Ao final, somam-se as pontuações de cada critério, para se chegar a uma pontuação final (que varia de 0 a 250). Em outras palavras, a organização poderá atingir uma pontuação entre 0 e 250 pontos.

Por fim, vale destacar que essas 08 dimensões são divididas em **04 blocos**, quais sejam<sup>49</sup>:

**Planejamento:** é constituído das quatro primeiras dimensões do Modelo:

1. **Governança.**
2. **Estratégia e planos.**
3. **Cidadão-usuário.**
4. **Interesse público e Cidadania.**

Tratam-se das partes que **movem a organização** e lhe **dão direcionalidade estratégica**.

---

<sup>49</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.



**Execução:** é constituído pelas dimensões:

6. Pessoas.
7. Processos.

Esses dois elementos representam o **centro prático da ação organizacional e transformam finalidades e objetivos em resultados**.

**Controle:** é constituída pela dimensão:

8. Resultados.

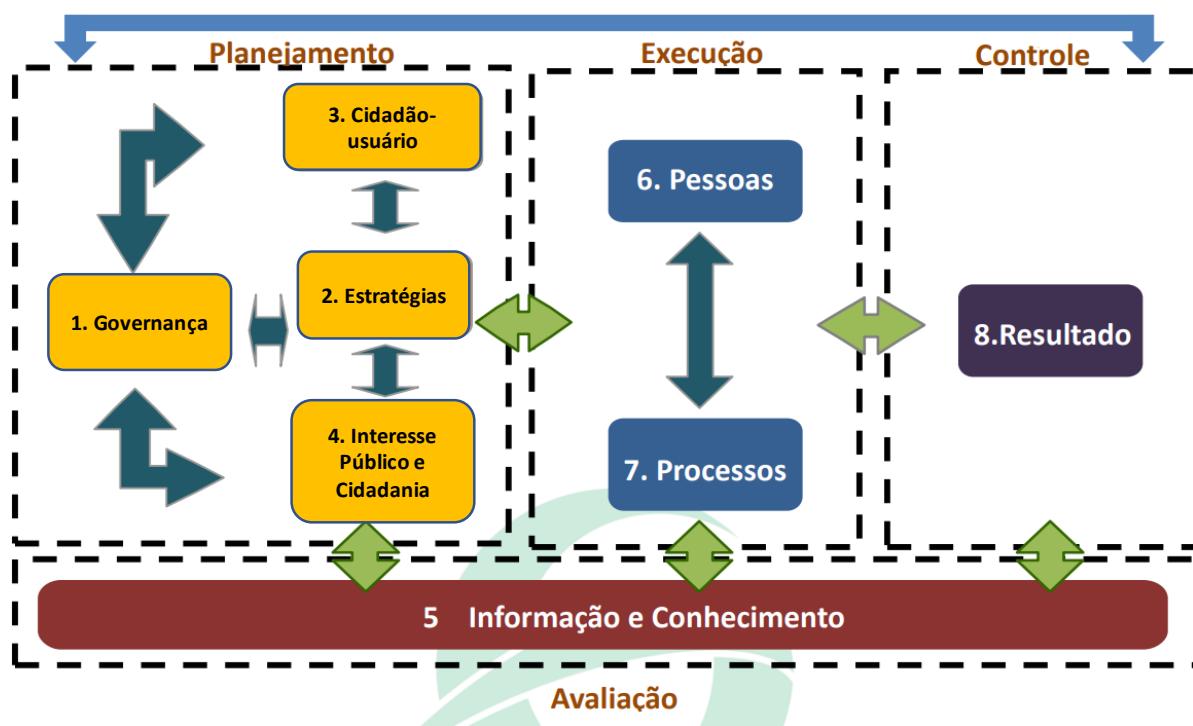
**Representa o controle.** É apenas pelos resultados produzidos pela organização que é possível **analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho**.

**Informação e Conhecimentos:** é constituída pela dimensão:

5. Informação e Conhecimento

Representa a **inteligência da organização**. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de **corrigir, melhorar ou inovar** suas práticas de gestão e consequentemente seu **desempenho**.

Vejamos um esquema do Gespública que ilustra esses 04 blocos e as suas respectivas dimensões<sup>50</sup>:



<sup>50</sup> [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250\\_pontos\\_novo.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf)



## CERTIFICAÇÃO ISO 9000

A *International Organizational for Standardization* – ISO (ou Organização Internacional de Normatização) é uma importante organização internacional que trata de padrões de normatização de procedimentos. De acordo com a ISO 9000<sup>51</sup>, a **gestão da qualidade** é um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade”.

Nesse sentido, **ISO 9000** é um conjunto de normas técnicas internacionais, que definem **modelo de gestão da qualidade** para as organizações.

No que toca à **gestão da qualidade**, a ISO 9000 é um conjunto das seguintes normas:

**ISO 9000**: Norma que trata dos fundamentos e do vocabulário dos sistemas de gestão da qualidade.

**ISO 9001**: Define os requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade e obtenção do certificado.

**ISO 9004**: Contém as diretrizes para o sucesso sustentado.

**ISO 19011**: Contém as diretrizes para auditorias de sistemas de gestão.



Quando a organização detém a **certificação ISO 9000**, significa que ela **adota a padronização** e os princípios definidos pela norma ISO 9000. Contudo, isso **não garante a qualidade dos produtos!**

Seguir os padrões ISO 9000 são **requisitos necessários (mas, não suficientes)** para que a empresa garanta a qualidade de seus produtos.

Em outras palavras, a **obtenção do certificado ISO 9000 não garante a qualidade** dos produtos! Quando a organização obtém a certificação ISO 9000, significa dizer apenas que a organização está adotando a padronização e os princípios previstos pela norma ISO 9000.

<sup>51</sup> ABNT. Associação Brasileira de Notas Técnicas, 2000.

## 1 – Princípios da Gestão da Qualidade

Os **princípios** da **gestão da qualidade** da ISO 9000 são os seguintes<sup>52</sup>:

**Foco no Cliente:** O foco principal da gestão da qualidade é atender as necessidades dos clientes.

**Liderança:** A existência de líderes em todos os níveis organizacionais cria condições para que as pessoas estejam motivadas e engajadas ao alcance dos objetivos organizacionais.

**Engajamento das pessoas (Envolvimento das pessoas):** O envolvimento e engajamento das pessoas é essencial para aumentar a capacidade da organização de gerar e entregar valor aos clientes.

**Abordagem de Processo (Abordagem Sistêmica para a Gestão):** Quando as atividades são gerenciadas como processos, os resultados desejados são alcançados de forma mais eficiente. Compreender e gerenciar os processos como processos inter-relacionados (funcionando como um “sistema coerente”), traz resultados mais consistentes, previsíveis, eficazes e eficientes.

**Melhoria Contínua (Aperfeiçoamento contínuo):** As organizações de sucesso têm um foco contínuo e permanente na melhoria.

**Tomada de decisão com base em evidências (Abordagem Factual para Tomada de Decisões):** As decisões baseadas em análises e avaliação de informações e dados, têm uma probabilidade maior de produzir resultados desejados.

**Gestão de relacionamento (Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores):** As organizações devem gerenciar seus relacionamentos com as partes interessadas, para obter o sucesso sustentado.

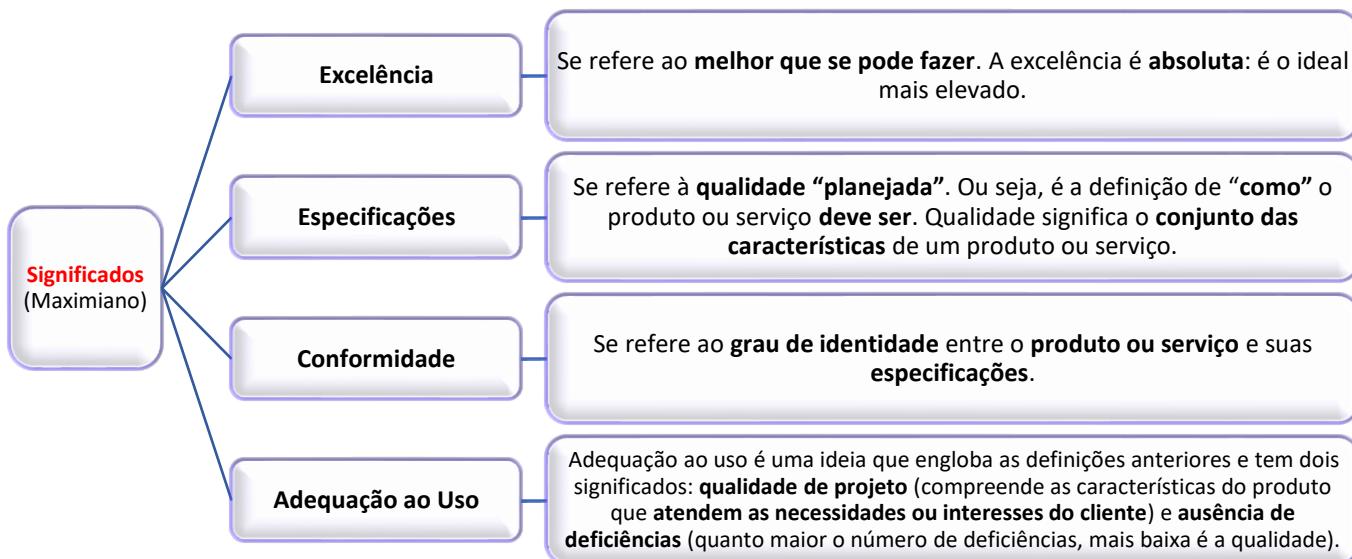
---

<sup>52</sup> ABNT. Associação Brasileira de Notas Técnicas, 2015.



## RESUMO ESTRATÉGICO

### O que é Qualidade?



### O que é Gestão da Qualidade?

A gestão da qualidade deve abranger todas as atividades da organização. Os resultados obtidos com a “**gestão da qualidade**” são muito mais **consistentes** e **duradouros** para a organização. **Gerir a Qualidade** é algo bem mais **complexo, abrangente e difícil** do que simplesmente obter produtos e serviços de **qualidade**.<sup>53</sup>

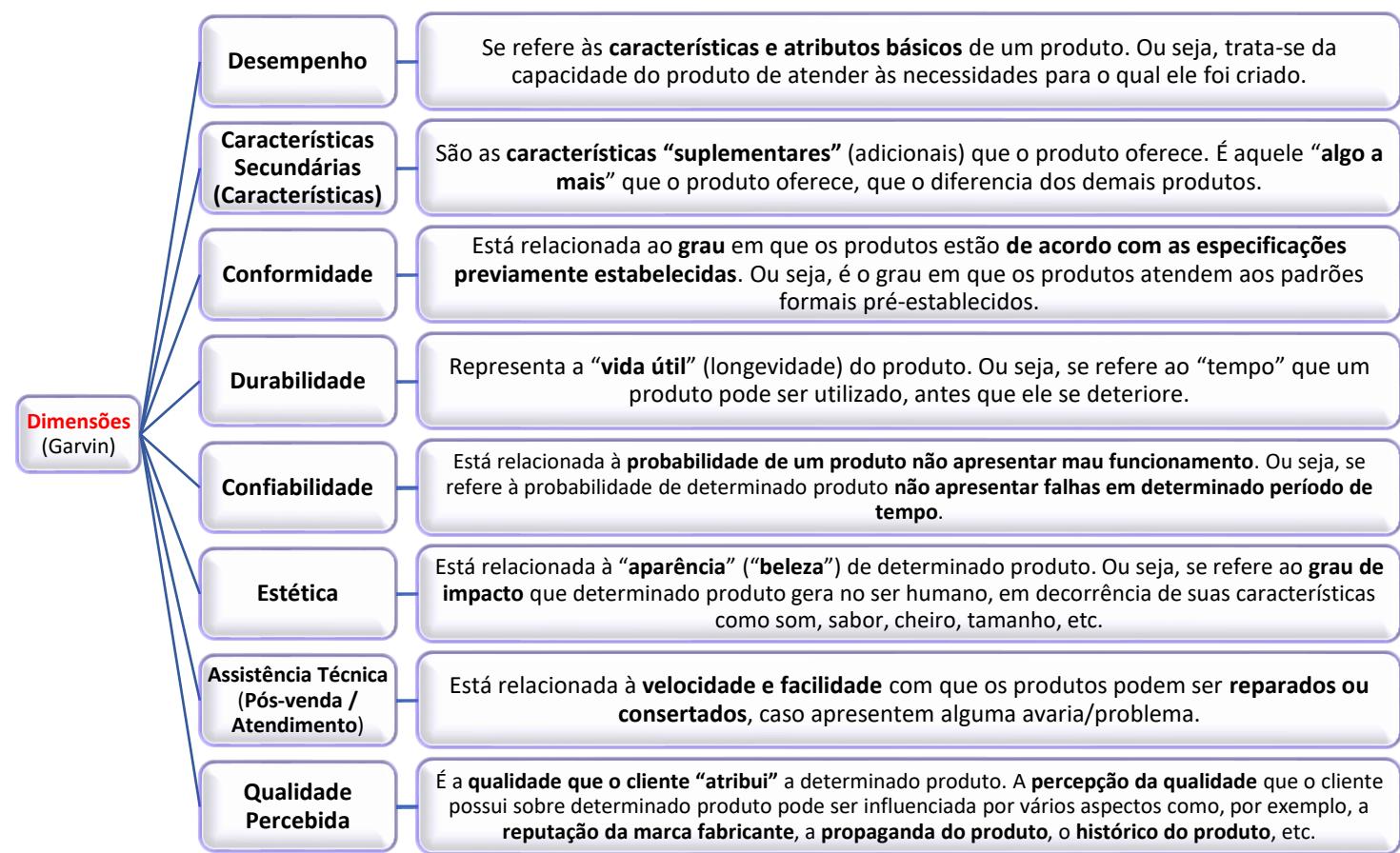
**Gestão da Qualidade** é a **abordagem adotada** e o **conjunto de práticas** utilizadas pela empresa para se obter, de forma eficiente e eficaz, a **qualidade pretendida** para o produto.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.2

<sup>54</sup> TOLEDO (2011) **apud** TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel, MERGULHÃO, Ricardo Coser, MENDES, Glauco H. S. *Qualidade: gestão e métodos*, Reimpressão. Rio de Janeiro, LTC: 2017. p.28



## Abordagens da Qualidade

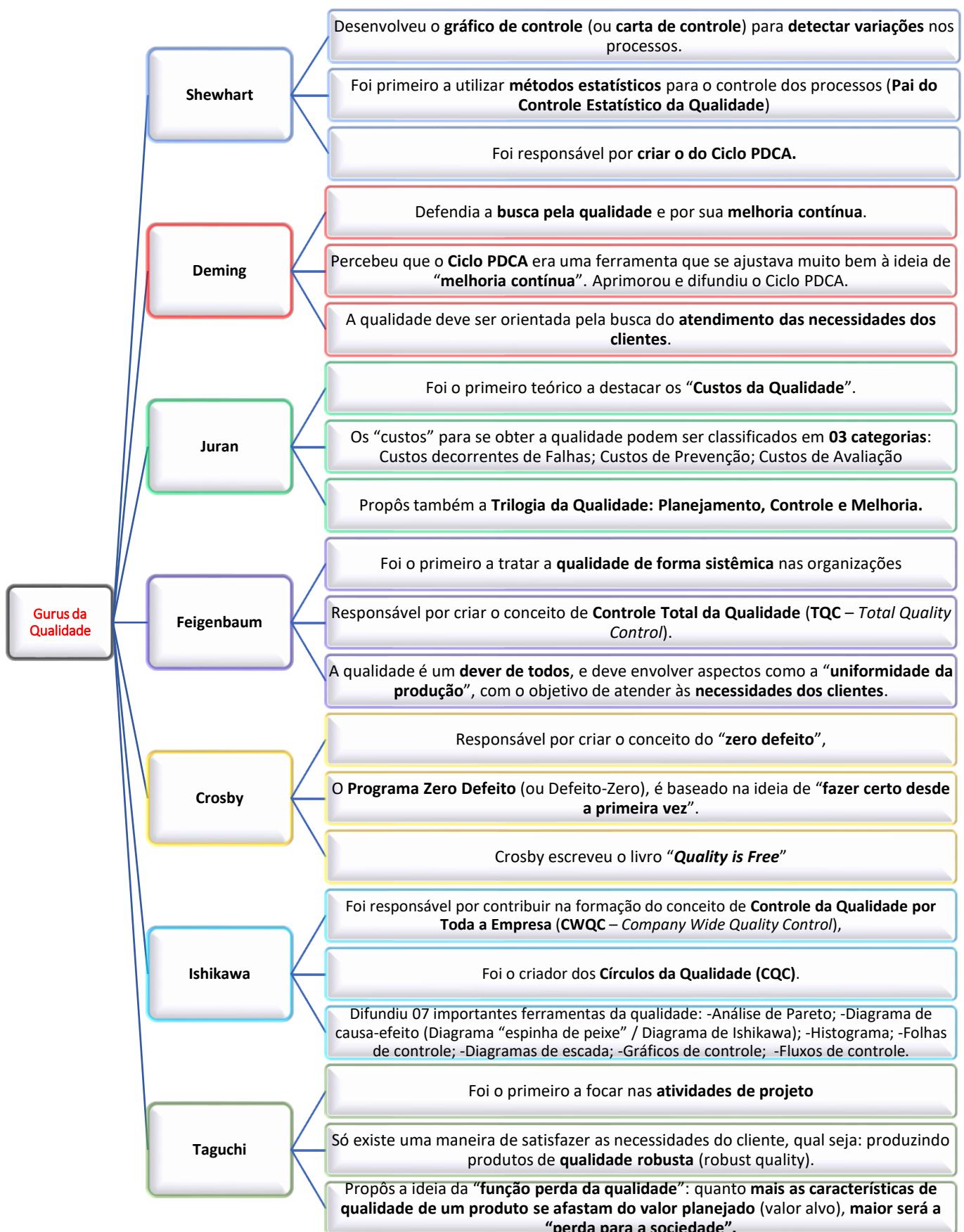


## Eras da Qualidade

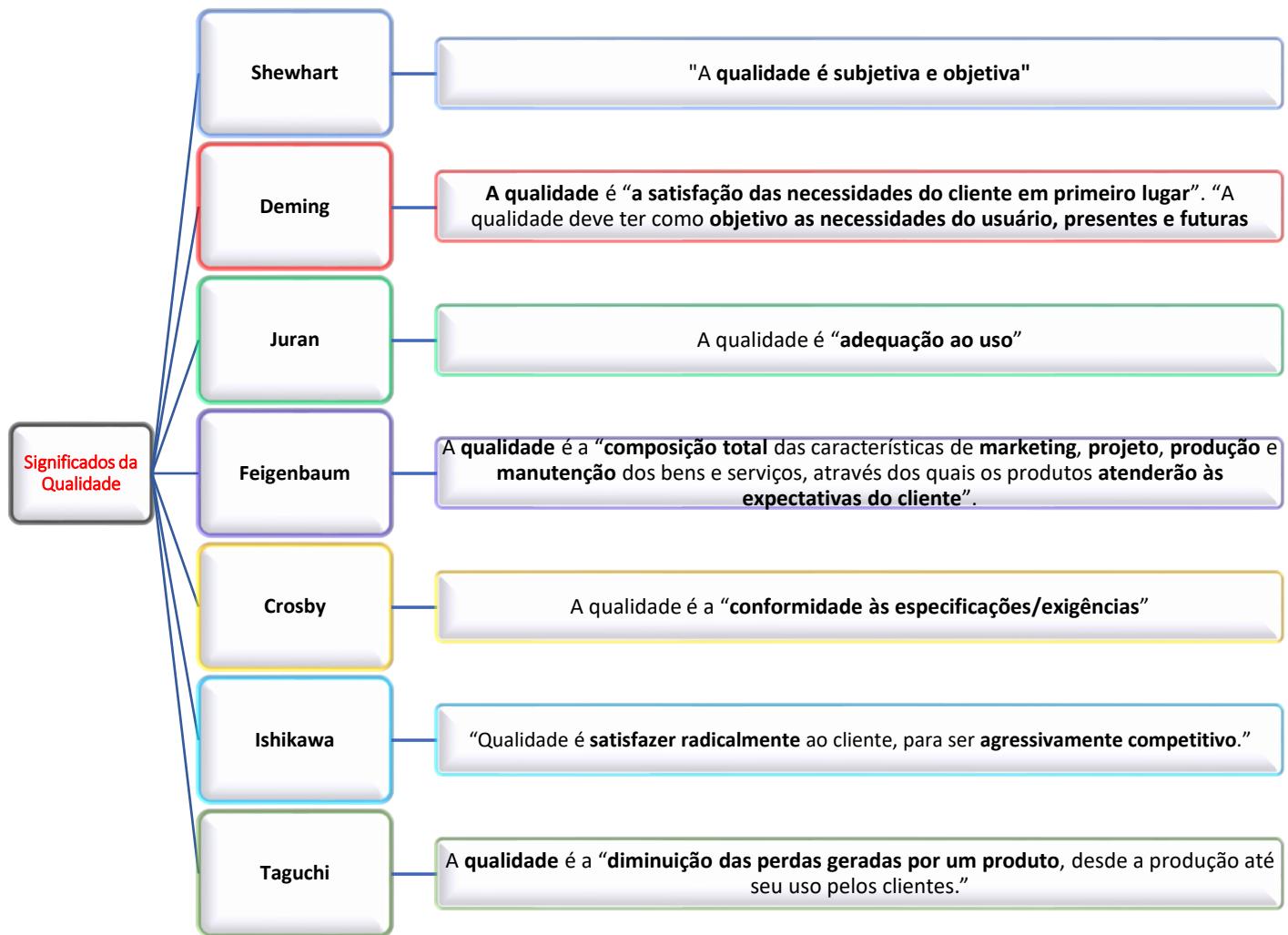
Era	Interesse Principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos Profissionais da Qualidade	Quem é o Responsável pela Qualidade
<b>Inspeção da Qualidade</b>	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
<b>Controle da Qualidade</b>	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)
<b>Garantia da Qualidade</b>	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado positivamente.	Toca cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade. Qualidade orientada para o Sistema.	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 da qualidade.
<b>Gestão da Qualidade Total</b>	Impacto Estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e dos clientes. A qualidade estava orientada para o consumidor e para o sistema de qualidade.	Planejamento estratégico, estabelecimento 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.



## “Gurus” da Qualidade



## Significados da Qualidade para os “Gurus da Qualidade”



## 14 princípios da qualidade 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 **lidar com 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.** O objetivo da supervisão deve ser **ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor**.

**14 Princípios de Deming**

**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 gerenciamentos por objetivos**. **Elimine administrar por números e metas numéricas** (Substitua por liderança).

**11 - Remova barreiras** que impedem os **trabalhadores** de sentirem orgulho de seu trabalho. Substitua por liderança.

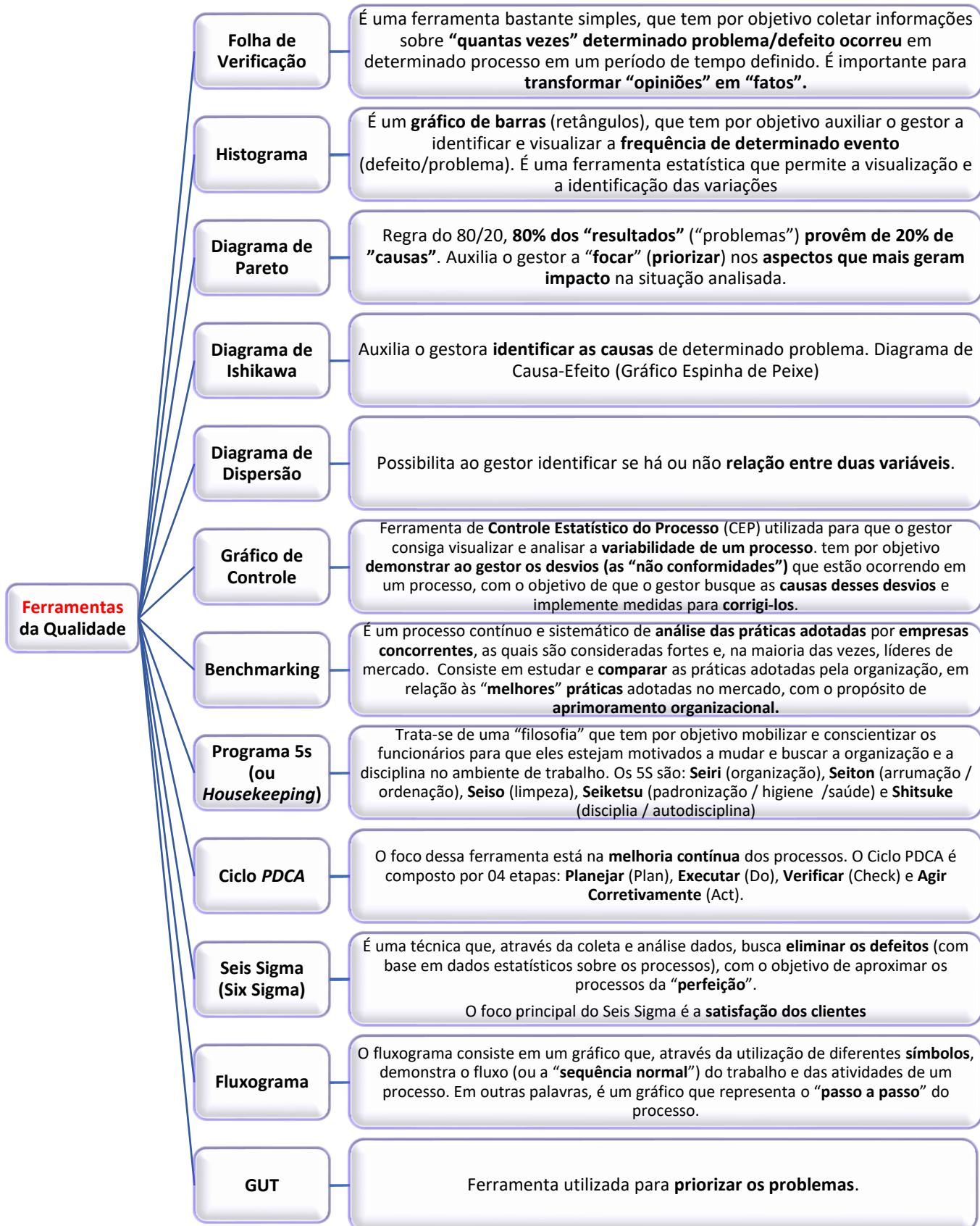
**12 - Remova barreiras** que impedem os **gerentes e engenheiros** de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa **abrir os índices anuais ou de mérito por objetivos**.

**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.

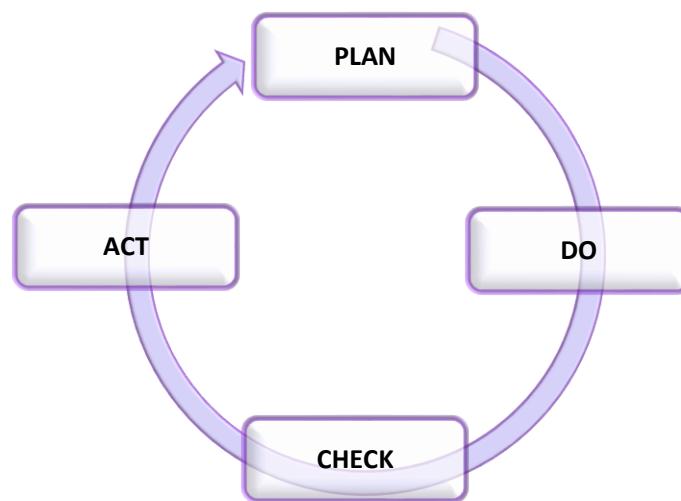


## Principais Ferramentas da Qualidade

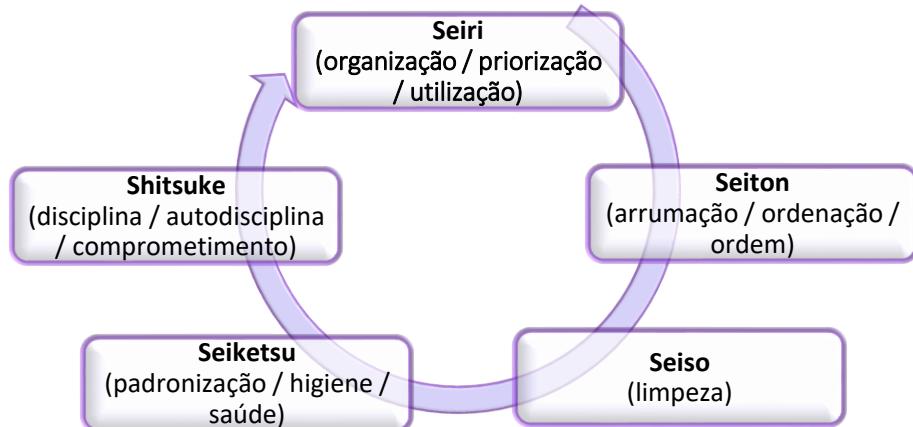


## Ciclo PDCA

- P** • **Plan (Planejar)**: Consiste em **estabelecer os objetivos** e os planos para alcançá-los.
- D** • **Do (Executar)**: Trata-se de **executar aquilo que foi planejado**. Essa etapa também envolve o **treinamento** dos funcionários e a **coleta de dados** do que está sendo executado.
- C** • **Check (Verificar)**: Consiste em **verificar (checar) os resultados** daquilo que foi executado.
- A** • **Act (Agir corretivamente)**: Trata-se de **atuar corretivamente**. Ou seja, se os resultados forem negativos, deve-se realizar ações corretivas. Ou seja, busca-se encontrar as falhas do processo e corrigi-lás, com o objetivo de evitar que os problemas ocorram novamente. Após essa etapa, o ciclo recomeça.



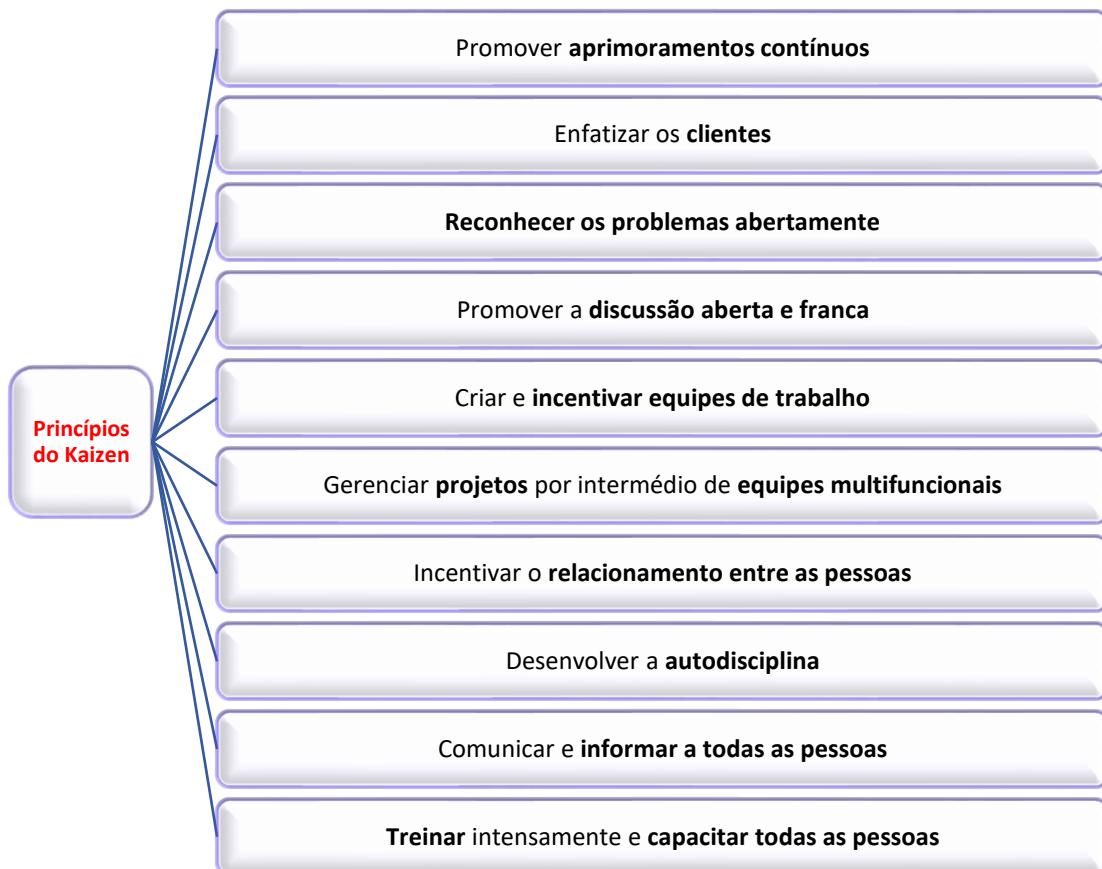
## 5s da Qualidade



## Melhoria Contínua (Kaizen)

O Kaizen é um conceito (filosofia) de **melhoria contínua da qualidade** que tem por objetivo **aumentar o nível de qualidade** dos diversos processos existentes na organização, através da **redução dos desperdícios e da redução das variabilidades** dos processos.

O Kaizen busca a **melhoria incremental/gradual** (ou seja, não prega “mudanças radicais”, como ocorre na reengenharia). O Kaizen acredita em **pequenas e constantes melhorias** como forma de ter sempre um **processo moderno e racionalizado** gerando **competitividade** para as empresas.<sup>55</sup> Ou seja, as melhorias não precisam ser grandes e radicais; mas devem ser **constantes** e contínuas.



<sup>55</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.31

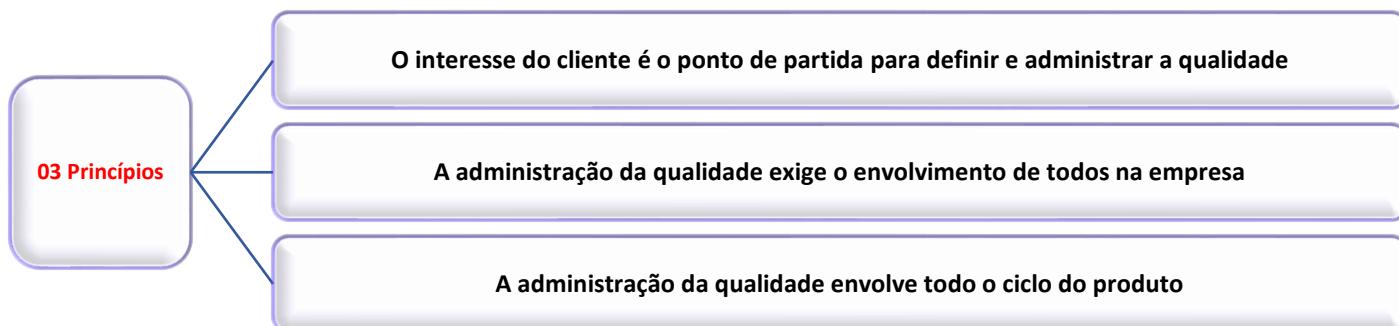


## Gestão da Qualidade Total – GQT (*Total Quality Management* – TQM)

A **TQM** (ou **Gestão da Qualidade Total - GQT**) visa à **eficiência** na **relação entre todos os envolvidos com a organização**. Para a TQM, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, **fornecedores**, etc.).

Ou seja, o **TQM** é um programa de **melhoria contínua** que tem por objetivo, além da **satisfação dos clientes**, gerenciar a **relação entre todos envolvidos com a organização** (não se restringindo ao relacionamento com os clientes). Isto é, ela engloba um contexto mais amplo e abrangente do que o TQC (Controle da Qualidade Total).

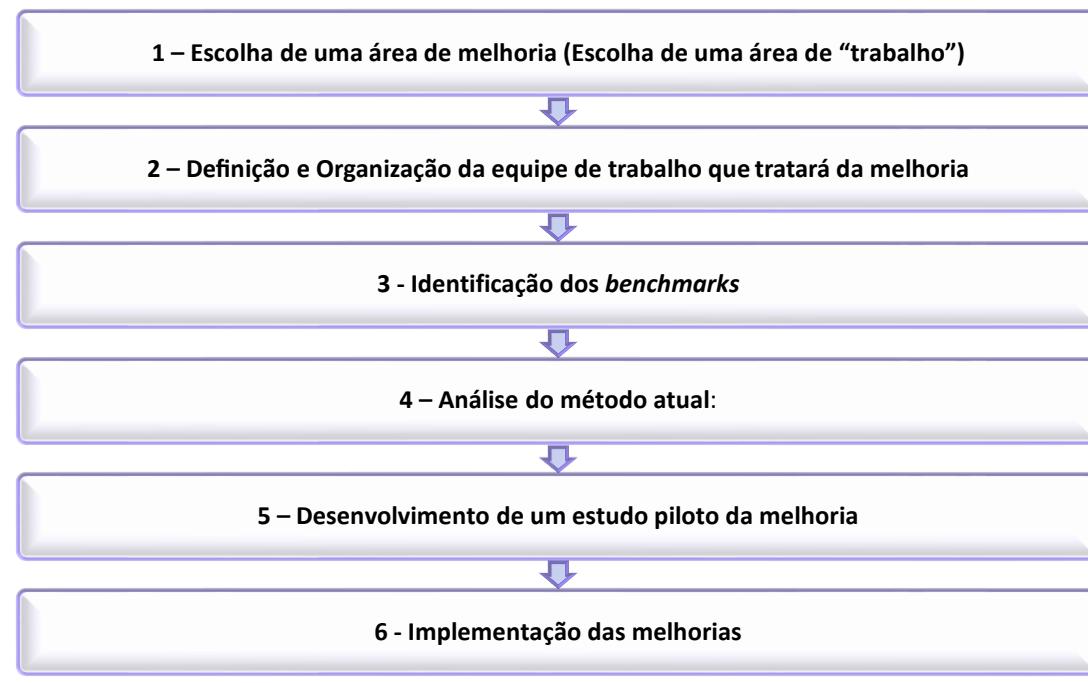
A qualidade total está baseada no **empowerment** (empoderamento das pessoas). Através do **empowerment** (mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores), os membros da organização do nível tático e operacional adquirem **maior responsabilidade** e **controle** sobre suas ações. O **empowerment** dá à organização mais **flexibilidade** e **rapidez de resposta** ao ambiente. Por outro lado, pode trazer alguns problemas no que se refere ao **controle do comportamento dos funcionários**.<sup>56</sup>



<sup>56</sup> SOBRAL, F., & PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.252



## Etapas do Processo de Melhoria da Qualidade



## Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

A **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** é uma instituição **sem fins lucrativos**, composta por representantes de diversas organizações (**públicas e privadas**), que tem por objetivo **disseminar educação e conhecimento** com foco na gestão voltada para a **excelência** e para a **transformação** das organizações do Brasil.

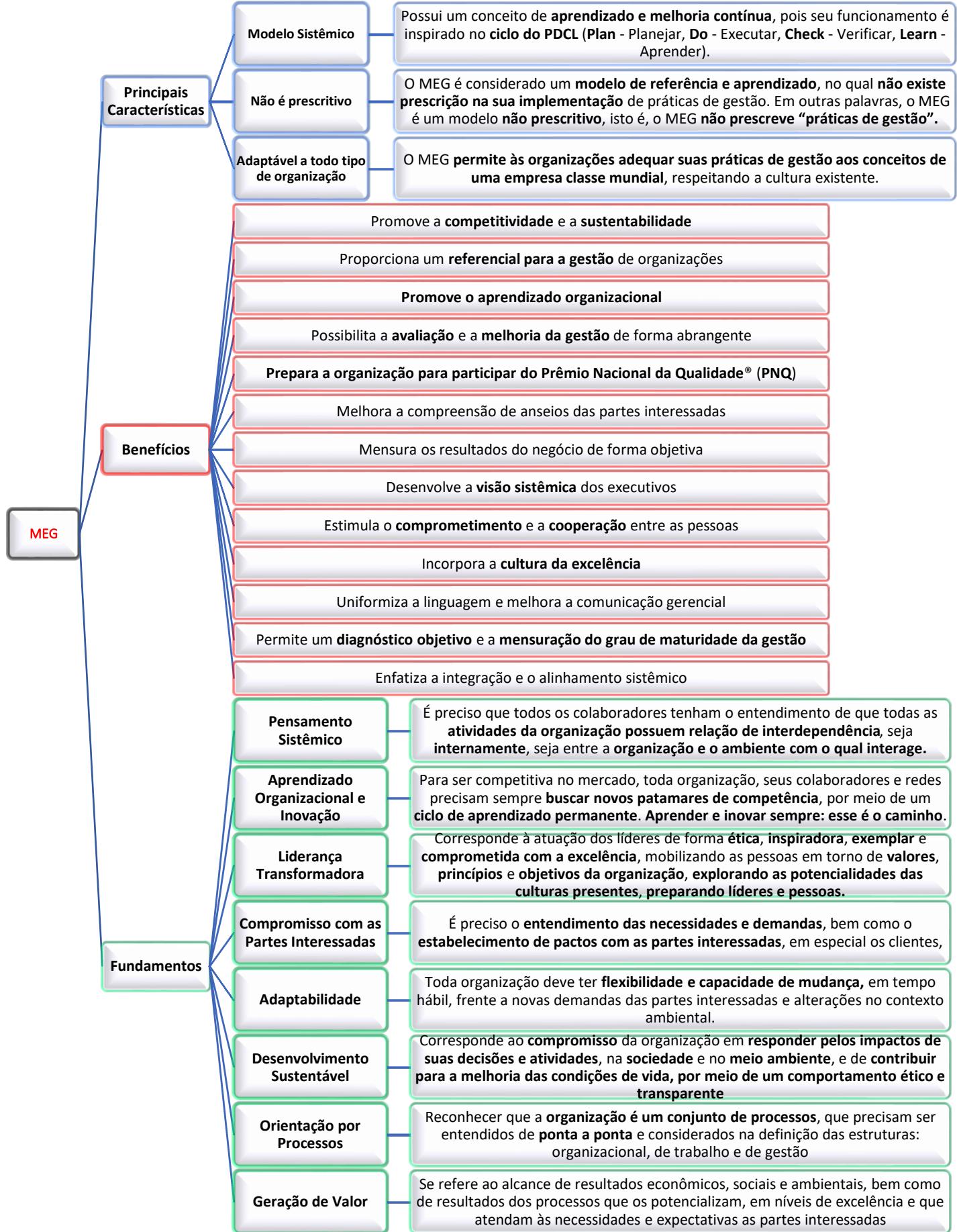
## Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

A FNQ é responsável por disseminar o **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. O **MEG** é um **Guia de Referência da Gestão para Excelência**, que busca implementar um processo de **autoconhecimento** na organização. Assim, é possível identificar os maiores **diferenciais competitivos** da organização e **fortalecê-los**. Além disso, é possível identificar as principais falhas e corrigi-las.

De acordo com a FNQ<sup>57</sup>, o **MEG** “é o carro-chefe da FNQ para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas.”

<sup>57</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

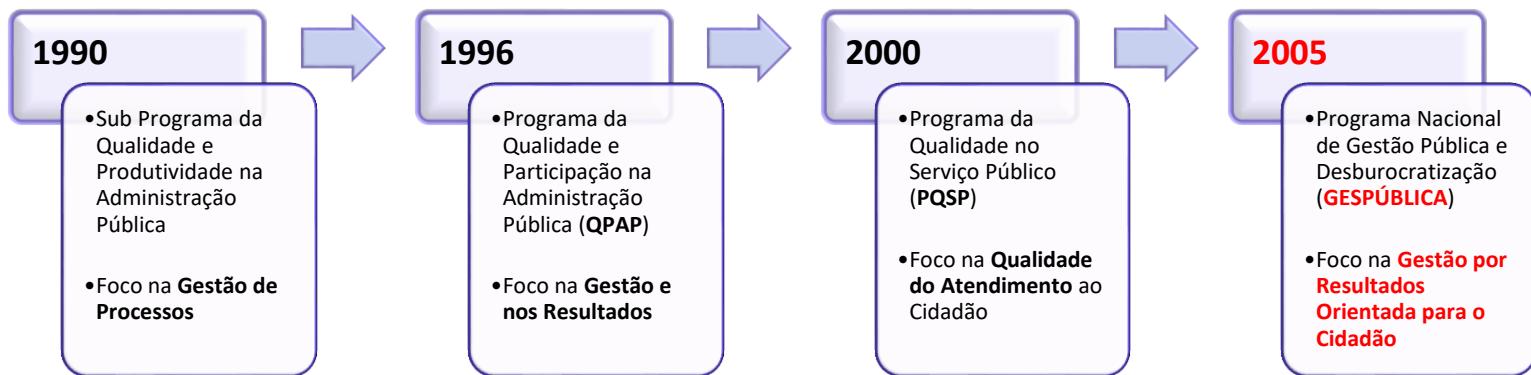




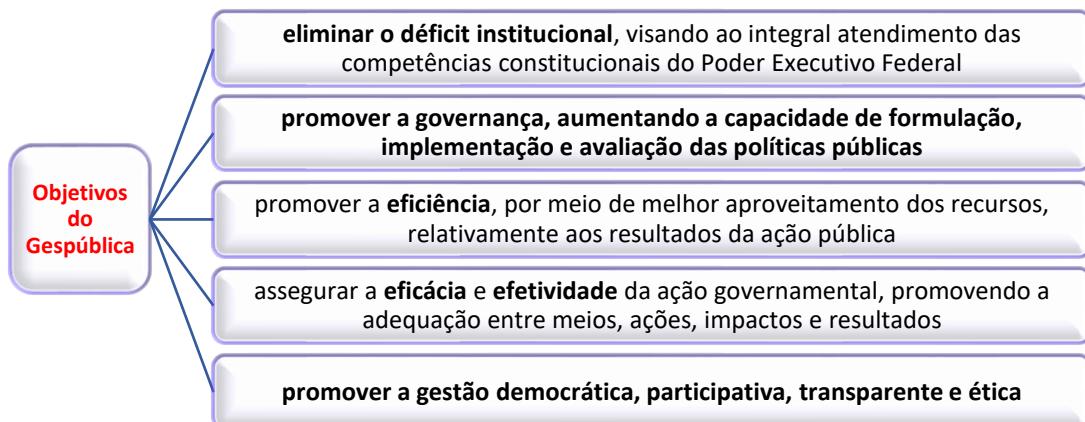
## Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública

O **Gespública** foi um programa criado com a finalidade de contribuir para a **melhoria da qualidade dos serviços públicos** prestados aos cidadãos e para o **aumento da competitividade** do País.

### Evolução Histórica dos Programas de Qualidade no Brasil



### Objetivos do Gespública



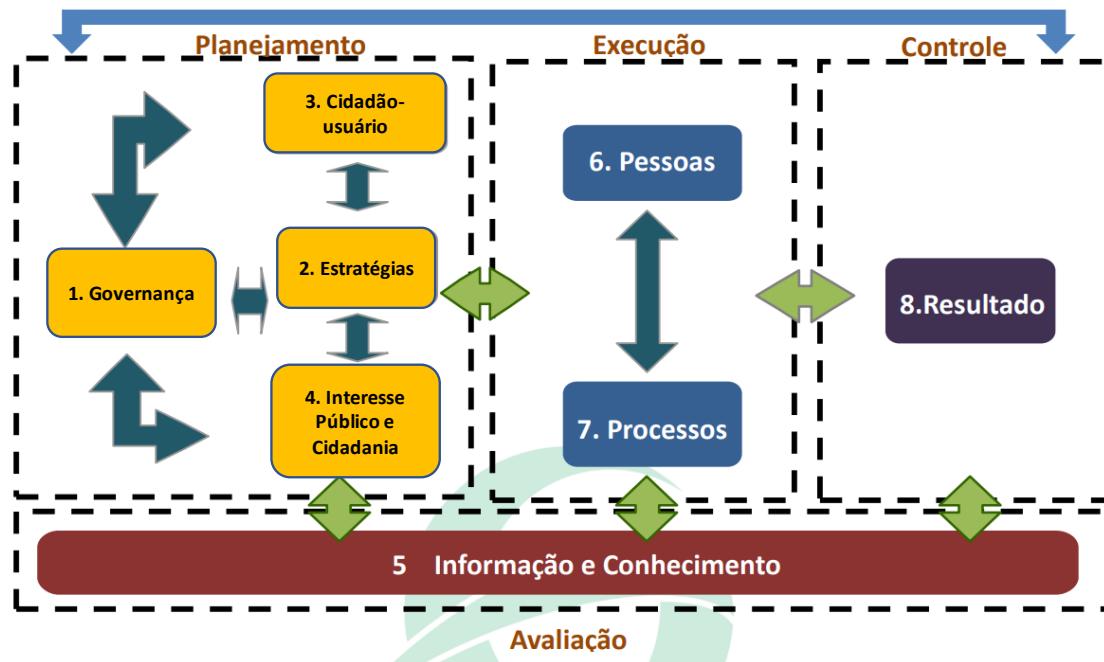
### Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

O Gespública criou o **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**. Esse modelo de excelência em gestão, de **padrão internacional**, é a representação de um sistema de gestão que visa **aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas**. Ele é constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de **práticas de excelência** em **gestão** com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.





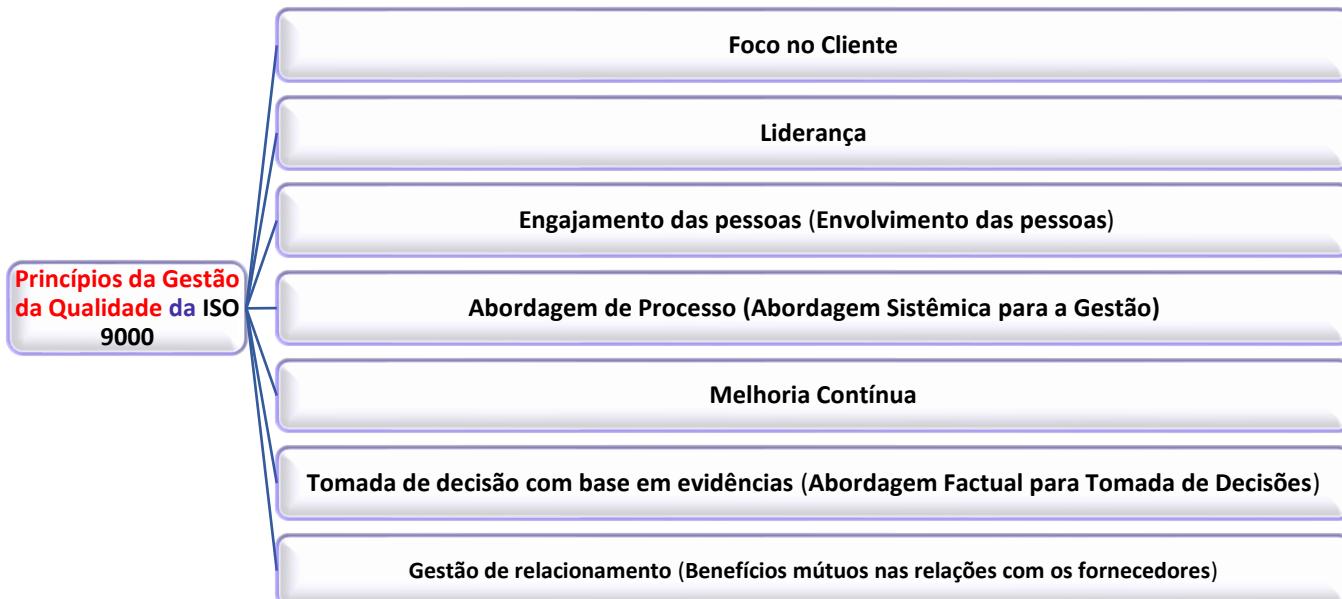
## Critérios de Avaliação do Gespública



## Processos e a Certificação ISO 9000

A **ISO 9000** é um conjunto de normas técnicas internacionais, que definem **modelo de gestão da qualidade** para as organizações.

A **obtenção do certificado ISO 9000 não garante a qualidade** dos produtos! Quando a organização obtém a certificação ISO 9000, significa dizer apenas que a organização está adotando a padronização e os princípios previstos pela norma ISO 9000.





## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Julgue o item subsequente, referentes ao modelo de gestão baseado na qualidade total (GQT).

De acordo com o modelo GQT, a organização deve seguir o atendimento da satisfação de seus clientes e ter uma cultura voltada para a melhoria contínua.

**Comentários:**

Isso mesmo! O **TQM** (ou GQT) é um programa de **melhoria contínua** que tem por objetivo, além da **satisfação dos clientes**, gerenciar a relação entre todos envolvidos com a organização.

**Gabarito: correta.**

### 2. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

A gestão da qualidade consiste em um conjunto de ações a ser executado nas organizações com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e serviços e, com isso, aumentar a satisfação dos clientes.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

**Gabarito: correta.**

### 3. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

A respeito do modelo de excelência em gestão pública, julgue o item seguinte.

Além de basear-se em alguns princípios de gestão da qualidade, o modelo de excelência em gestão pública adota fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, como pensamento sistêmico; aprendizagem organizacional; cultura da inovação; foco no cidadão e na sociedade; e desenvolvimento de parcerias.



### Comentários:

Isso mesmo! Os Fundamentos da Excelência Gerencial do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) são os seguintes:

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

### Gabarito: correta.

---

## 4. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de procuradoria - 2019)

O modelo de excelência em gestão pública é uma adaptação dos critérios do prêmio nacional da qualidade (PNQ), voltado para a administração pública.

### Comentários:

Isso mesmo!

A FNQ, fundação responsável por disseminar o MEG, criou o **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**, como uma forma de “avaliar” e “reconhecer” as organizações que adotam as boas práticas de gestão.

Nesse sentido, conforme vimos, adotar o MEG prepara a organização para participar do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Em outras palavras, o que a banca quis dizer é que o MEGP é uma adaptação do MEG, voltado para a administração pública.

### Gabarito: correta.

---

## 5. (CESPE – FUB – Administrador – 2018)



O benchmarking é um método aleatório de recolher informações para comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

### Comentários:

Nada disso!

A primeira parte da assertiva está errada. Isso pois o benchmarking não é um método “aleatório”. O benchmarking é um “processo **contínuo e sistemático** de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.”<sup>58</sup>

A segunda parte da assertiva está correta. De fato, as informações são recolhidas para comparar os desempenhos e identificar oportunidades de melhorias.

### Gabarito: errada.

---

## 6. (CESPE – FUB – Administrador – 2018)

A respeito da gestão da qualidade e do modelo de excelência gerencial, julgue o item subsequente.

O diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem crescente, da esquerda para a direita, o que permite a priorização dos problemas.

### Comentários:

Nada disso!

O diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências (ocorrências das “causas de problemas”) em ordem **decrescente (do maior para o menor)**, da esquerda para a direita, o que permite a priorização das “**causas**” dos problemas.

A ferramenta que permite “priorizar problemas” é a Matriz GUT. O diagrama de Pareto permite priorizar as “**causas**” dos problemas.

### Gabarito: errada.

---

## 7. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Acerca de gestão da qualidade em organizações, julgue o próximo item.

---

<sup>58</sup> SPENDOLINI (1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**, 4ª edição. Barueri, Manole: 2016. p.285



Enquanto método de gestão da qualidade, Seis Sigma corresponde à ação de repensar a essência da organização e reestruturar radicalmente os seus processos, para atingir inovação em custo, qualidade e serviços.

**Comentários:**

Nada disso! O Seis Sigma (Six Sigma) é uma técnica que, através da coleta e análise dados, busca **eliminar os defeitos** (com base em dados estatísticos sobre os processos), com o objetivo de aproximar os processos da “perfeição”. Em outras palavras, o Six Sigma tem por objetivo **reduzir as variabilidades**.

É a **Reengenharia** que consiste em **reestruturar radicalmente** os processos organizacionais.

**Gabarito: errada.**

---

**8. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)**

Apesar de não pertencerem à estrutura organizacional, os fornecedores são fundamentais no processo de gestão da qualidade de uma organização.

**Comentários:**

De fato, a Gestão da Qualidade Total - TQM (ou Gestão da Qualidade Total - GQT) visa a eficiência na relação entre todos os envolvidos com a organização. Para a TQM, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, **fornecedores**, etc.).

**Gabarito: correta.**

---

**9. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)**

O controle estatístico de qualidade assegura a qualidade dos produtos e dos serviços por ele inspecionados.

**Comentários:**

Nada disso!

O controle estatístico dos processos consiste em utilizar técnicas estatísticas de amostragem para **analisar a qualidade dos produtos**.

O que se busca é analisar a qualidade dos produtos, identificar os problemas e corrigir o processo de produção com o objetivo de aumentar a qualidade (através da diminuição e eliminação dos problemas). Ou seja, o **controle estatístico de qualidade não “assegura”/“garante” a qualidade dos produtos**.



**Gabarito: errada.**

---

**10. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)**

A implantação de um programa de inspeção ao final do processo produtivo é suficiente para que a organização alcance a qualidade total.

**Comentários:**

Nada disso!

A Inspeção ao final do processo produtivo é uma característica relacionada à “Era da Inspeção da Qualidade”.

A gestão da qualidade total visa à eficiência na relação entre todos os envolvidos com a organização. Para a TQM, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, fornecedores, etc.). O TQM é um programa de melhoria contínua que tem por objetivo, além da satisfação dos clientes, gerenciar a relação entre todos envolvidos com a organização.

**Gabarito: errada.**

---

**11. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)**

Nas organizações, o sistema de qualidade é de responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade ou de área a ele correlata.

**Comentários:**

Nada disso!

Atualmente, o que se busca é a qualidade total. Ou seja, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, fornecedores, etc.).

**Gabarito: errada.**

---

**12. (CESPE – EMAP – Assistente – 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.

**Comentários:**

Nada disso!



Um dos 14 “pontos” (ou princípios) de Deming é exatamente **eliminar** os slogans, exortações e **metas** para a força de trabalho.

Para Deming, deve-se **eliminar as quotas (metas) de trabalho** no chão-de-fábrica e substituí-las por liderança.

Deve-se eliminar, também, o gerenciamento por objetivos e a administração por números e metas numéricas, substituindo-as por liderança.

**Gabarito:** errada.

---

### 13. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)

O envolvimento da alta administração é essencial para o sucesso da gestão da qualidade.

**Comentários:**

De fato, para TQM, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, fornecedores, etc.). Portanto, o envolvimento da alta administração (alta cúpula) é essencial para o sucesso da gestão da qualidade.

**Gabarito:** correta.

---

### 14. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)

A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

Se uma organização necessita estabelecer prioridades para agir corretivamente acerca da insatisfação de clientes com seu atendimento, mas não dispõe de dados quantificáveis, então, nesse caso, o uso da ferramenta GUT será adequado.

**Comentários:**

Isso mesmo!

A Matriz GUT (ou Matriz Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta utilizada para **priorizar os problemas**. Ela auxilia os gestores a avaliarem os diversos problemas e “priorizar” aqueles mais importantes.

**Gabarito:** correta.

---

### 15. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)

A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.



O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

**Comentários:**

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, o ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases.

Contudo a segunda parte da assertiva está errada. É na **etapa P** (Plan – Planejamento) que são **estabelecidos os objetivos** (de melhoria de desempenho) e os **planos para alcançá-los**.

**Gabarito: errada.**

---

**16. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)**

O conceito de qualidade total se desenvolveu a partir dos estudos de vários teóricos, entre eles, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa. Acerca das contribuições desses teóricos para a gestão da qualidade, julgue o item a seguir.

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.

**Comentários:**

Nada disso!

Feigenbaum foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações, sendo considerado o responsável por criar o conceito de Controle Total da Qualidade (TQC – Total Quality Control). De acordo com Feigenbaum, a **qualidade é um dever de todos**, e deve envolver aspectos como a “**uniformidade da produção**”, com o objetivo de **atender às necessidades dos clientes**.

**Crosby** que foi responsável por criar o conceito do “**zero defeito**”

**Gabarito: errada.**

---

**17. (CESPE – EMAP – Analista – 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.



**Comentários:**

Nada disso! Dentre os 14 princípios de Deming se encontra: **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.**

**Gabarito: errada.**

---

**18. (CESPE – EBSERH – Psicólogo – 2018)**

A filosofia de controle burocrático baseada em regras e sistemas de recompensas fundamenta a gestão da qualidade total nas organizações.

**Comentários:**

Nada disso! A qualidade total é baseada no empowerment (mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores), e não no “controle burocrático”.

**Gabarito: errada.**

---

**19. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

No que concerne aos conceitos básicos de qualidade total, ciclo PDCA e benchmarking, julgue o item subsecutivo.

É denominado benchmarking o processo de fabricação de instrumentos hospitalares em condições similares a outros existentes no mercado, com as mesmas especificações técnicas.

**Comentários:**

Nada disso! O benchmarking é um “processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de **aprimoramento organizacional**.<sup>59</sup>

O que a assertiva descreveu foi “cópia de produtos” ou “plágio”. Isso não é bechmarking.

**Gabarito: errada.**

---

**20. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

---

<sup>59</sup> SPENDOLINI (1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2016. p.285



O ciclo PDCA possibilita a observação dos resultados alcançados e a execução de ações corretivas, caso necessário.

**Comentários:**

De fato, na etapa do Check (C), são verificados os resultados alcançados. E na etapa do Act (A), atua-se corretivamente (ou seja, se os resultados forem negativos, realizam-se ações corretivas.)

**Gabarito: correta.**

---

**21. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

No que concerne aos conceitos básicos de qualidade total, ciclo PDCA e benchmarking, julgue o item subsecutivo.

Embora as indústrias possam ter departamentos ou gerências destinadas ao controle de qualidade, essa é uma responsabilidade de todos os integrantes da organização.

**Comentários:**

Isso mesmo! Atualmente, o que se busca é a qualidade total. Ou seja, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, fornecedores, etc.).

**Gabarito: correta.**

---

**22. (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.

**Comentários:**

Pelo contrário! Um dos princípios de Deming é exatamente “**acabar com a dependência da inspeção** como forma de atingir a qualidade. Ou seja, **eliminar a necessidade de inspeção em massa**, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.”

**Gabarito: errada.**

---

**23. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

As cartas de controle, o princípio de Pareto e o diagrama de Ishikawa constituem ferramentas importantes para a gestão da qualidade em uma organização.

**Comentários:**



Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, alguns exemplos de ferramentas importantes para a gestão da qualidade.

**Gabarito: correta.**

---

#### **24. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)**

Utilizada atualmente como solução de aprimoramento contínuo em qualquer área, o ciclo PDCA (plan, do, check, act) é uma ferramenta versátil, oriunda da escola da qualidade total.

**Comentários:**

Isso mesmo! Questão correta!

**Gabarito: correta.**

---

#### **25. (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.

**Comentários:**

Isso mesmo! Feigenbaum foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações, sendo considerado o responsável por criar o conceito de **Controle Total da Qualidade (TQC – Total Quality Control)**. De acordo com Feigenbaum, a **qualidade é um dever de todos**, e deve envolver aspectos como a “**uniformidade da produção**”, com o objetivo de **atender às necessidades dos clientes**.

**Gabarito: correta.**

---

#### **26. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)**

No início do século XX, era possível relacionar a qualidade à ausência de defeitos e à uniformidade na produção.

**Comentários:**

Isso mesmo! Antigamente, na era da Inspeção, era possível relacionar a qualidade à ausência de defeitos e à uniformidade na produção.

Contudo, durante os anos, o conceito de gestão da qualidade evoluiu bastante.



**Gabarito: correta.**

**27. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 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.

**Comentários:**

Nada disso! Esse não é o conceito de qualidade total.

O TQM é um programa de melhoria contínua que tem por objetivo, além da satisfação dos clientes, gerenciar a relação entre todos envolvidos com a organização. Ou seja, de acordo com o conceito de qualidade total, a qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos com a organização (operários, gestores, alta cúpula, clientes, fornecedores, etc.).

**Gabarito: errada.**

**28. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 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.

**Comentários:**

Isso mesmo! No início do século XX (era da Inspeção) buscava-se detectar as não conformidades. Os produtos deveriam ter uniformidade. Ou seja, o objetivo da gestão da qualidade era garantir a uniformidade.

Atualmente, o objetivo da gestão da qualidade é atender as expectativas dos clientes.

**Gabarito: correta.**

**29. (CESPE – TCE-PB – Agente – 2018)**

O método gerencial de tomada de decisão denominado ciclo PDCA — do inglês plan, do, check, act — constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade nos processos. De acordo com essa perspectiva, coletar dados e definir metas são atividades a serem realizadas, respectivamente, nas fases de

- a) planejamento e verificação.
- b) execução e verificação.



- c) planejamento e correção.
- d) execução e planejamento.
- e) verificação e correção.

**Comentários:**

A coleta de dados ocorre na fase de **execução** (Do). Já a definição das metas ocorre na fase de **planejamento** (Plan).

**O gabarito é a letra D.**

---

**30. (CESPE – TRT 7ª Região – Analista Judiciário – 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.

**Comentários:**

A conformidade se refere ao grau de identidade entre o produto ou serviço e suas **especificações**. Ou seja, se refere ao grau de identidade entre o que foi “planejado” (especificações) e o que foi realmente executado (produto/serviço final). A qualidade real de um produto ou serviço pode estar próxima ou distante da **qualidade “planejada”**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**31. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão – 2017)**

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar relações de causa e efeito apenas em processos administrativos.

**Comentários:**



O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar relações de causa e efeito em diversas situações (e não “apenas em processos administrativos”, conforme a questão afirmou).

**Gabarito: errada.**

---

### **32. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)**

O diagrama de Pareto sugere atenção aos elementos críticos do processo, pressupondo que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas.

**Comentários:**

De fato, a ideia do Diagrama de Pareto é que “poucas” causas significativas (20%) geram a maior parte dos problemas (80%); enquanto que “muitas” causas insignificantes (80%) geram a menor parte dos problemas (20%). Em outras palavras, “poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas”.

Assim, o gestor deve buscar identificar e priorizar a resolução dessas causas significativas (20%).

**Gabarito: correta.**

---

### **33. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)**

Em relação ao ciclo PDCA, às ferramentas de gestão da qualidade e aos modelos de excelência gerencial, julgue o item seguinte.

Ferramenta destinada a operações e situações típicas do processo produtivo, o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa, tem um esquema de apresentação semelhante a uma espinha de peixe.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva correta!

**Gabarito: correta.**

---

### **34. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)**

Em relação ao ciclo PDCA, às ferramentas de gestão da qualidade e aos modelos de excelência gerencial, julgue o item seguinte.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), prescreve práticas de gestão para instituições públicas e privadas.

**Comentários:**



Nada disso! Uma das características do MEG é que ele é um **modelo não prescritivo**, ou seja, ele **não prescreve “práticas de gestão”**. O MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado.

**Gabarito: errada.**

---

### **35. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)**

Em relação à gestão da qualidade, julgue o item seguinte.

O diagrama de gestão do modelo de excelência em gestão é constituído de um ciclo PDCL (plan, do, check e learn), além da avaliação, melhoria e definição de práticas e padrões.

**Comentários:**

De fato, o MEG é inspirado no Ciclo **PDCL**, que consiste em uma ferramenta de **aprendizado e melhoria contínua**.

**Gabarito: correta.**

---

### **36. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)**

Em relação à gestão da qualidade, julgue o item seguinte.

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.

**Comentários:**

De fato, o pensamento sistêmico é um dos fundamentos do MEG. Contudo, é o fundamento da **Adaptabilidade** que se refere à flexibilidade e capacidade de mudança, em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto ambiental.

**Gabarito: errada.**

---

### **37. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente em Gestão Pública – 2019)**

A busca da qualidade e excelência nos serviços públicos envolve a utilização, com as devidas adaptações, de conceitos e teorias consagradas no âmbito privado. Nesse sentido, uma das premissas sustentadas por W. Edwards Deming, estudioso que difundiu o Ciclo de Melhoria Contínua, também denominado PDCA, é

- a) que a diversificação de fornecedores aumenta a economicidade e favorece a produtividade.



- b) que os orçamentos devem ser aprovados exclusivamente com base na redução de custos.
- c) que a melhor qualidade proporciona, no conjunto, custos menores.
- d) a importância de slogans e exortações à falha zero na produção de bens e serviços.
- e) a necessidade de quotas na linha de produção, com administração por cifras e metas numéricas.

#### Comentários:

Letra A: errada. Um dos 14 princípios de Deming defende exatamente uma ideia contrária à ideia apresentada nessa assertiva. Vejamos esse princípio: “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.”

Letra B: errada. Nada disso! Conforme vimos, um dos 14 princípios de Deming defende uma ideia contrária à ideia apresentada nessa assertiva. Vejamos esse princípio: “**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.”

Letra C: correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe a ideia de um dos 14 princípios de Deming, qual seja: “**Melhore constantemente** o sistema de produção e de serviços, **aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.**”

Letra D: errada. Um dos 14 princípios de Deming defende exatamente uma ideia contrária à ideia apresentada nessa assertiva. Vejamos esse princípio: “**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 gerenciamentos por objetivos. Elimine administrar por números e metas numéricas. Substitua por liderança.”

Letra E: errada. Nada disso! Conforme vimos, um dos 14 princípios de Deming defende uma ideia contrária à ideia apresentada nessa assertiva. Vejamos esse princípio: “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 gerenciamentos por objetivos. **Elimine administrar por números e metas numéricas.** Substitua por liderança.”

**O gabarito é a letra C.**



### 38. (FCC – DETRAN-MA – Assistente – 2018)

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

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

#### Comentários:

A única assertiva que traz um dos fundamentos de Excelência da FNQ é a letra D. Vejamos:

**Adaptabilidade:** Toda organização deve ter flexibilidade e capacidade de mudança, em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto ambiental.

**O gabarito é a letra D.**

---

### 39. (FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Especialista em Políticas Públicas – 2019)

Ao discutir os preparativos para o Carnaval de 2020, o Governo da Bahia decide montar um plano de segurança com a Polícia Militar para combater os furtos ocorridos durante o evento. No entanto, devido à limitação de contingente polícia disponível, o plano irá focar apenas as regiões com o maior número de furtos.

Assinale a opção que contém a ferramenta adequada para ser utilizada nessa situação.

- a) Ciclo PDCA
- b) Diagrama de Pareto
- c) 5W2H
- d) Diagrama de Árvore



### e) Gráfico de Dispersão

#### Comentários:

Em outras palavras, o plano do Governo da Bahia é identificar e focar nas “causas” (cidades) que geram os maiores “defeitos” (número de furtos).

Portanto, a ferramenta adequada a ser utilizada nessa situação é o Diagrama de Pareto.

**O gabarito é a letra B.**

---

### 40. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado – 2019)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, instituído para ser utilizado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Brasileira, como base na busca pela melhoria na qualidade, possui entre seus fundamentos:

- a) pensamento sistêmico;
- b) geração de valor de mercado;
- c) foco na eficiência e legalidade;
- d) comprometimento com o cliente;
- e) impacto de curto prazo.

#### Comentários:

Os fundamentos do MEGP são os seguintes:

#### **Pensamento sistêmico**

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



O gabarito é a letra A.

---

#### 41. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo – 2018)

William Deming, apesar de americano, é considerado no Japão um dos especialistas mais importantes para a reconstrução da indústria no país após a Segunda Guerra Mundial. Ao longo de seus trabalhos, ele compilou a sua experiência no tema em 14 diretrizes que seriam fundamentais para garantir a qualidade de qualquer empresa, que se tornaram conhecidas como os “14 pontos de Deming”.

Com base nos 14 pontos de Deming, no que tange aos relacionamentos, seria adequado que as organizações:

- a) tivessem uma separação marcada de funções, para que não houvesse um conflito de interesses;
- b) apresentassem alta verticalidade nas hierarquias, garantindo a ordem na cultura organizacional;
- c) desenvolvessem uma metodologia top-down, permitindo maior liberdade decisória dos funcionários;
- d) considerassem a entidade como um organismo isolado do resto da sociedade, evitando influências externas incoerentes com o planejamento;
- e) reduzissem barreiras entre os departamentos, promovendo uma maior possibilidade de trabalho em equipe entre as áreas.

**Comentários:**

A única assertiva que traz um dos 14 pontos de Deming é a letra E: “**Quebre as barreiras entre os departamentos.** Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem **trabalhar juntos, como uma equipe.**”

O gabarito é a letra E.

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Julgue o item subsequente, referentes ao modelo de gestão baseado na qualidade total (GQT).

De acordo com o modelo GQT, a organização deve seguir o atendimento da satisfação de seus clientes e ter uma cultura voltada para a melhoria contínua.

#### 2. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

A gestão da qualidade consiste em um conjunto de ações a ser executado nas organizações com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e serviços e, com isso, aumentar a satisfação dos clientes.

#### 3. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

A respeito do modelo de excelência em gestão pública, julgue o item seguinte.

Além de basear-se em alguns princípios de gestão da qualidade, o modelo de excelência em gestão pública adota fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, como pensamento sistêmico; aprendizagem organizacional; cultura da inovação; foco no cidadão e na sociedade; e desenvolvimento de parcerias.

#### 4. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de procuradoria - 2019)

O modelo de excelência em gestão pública é uma adaptação dos critérios do prêmio nacional da qualidade (PNQ), voltado para a administração pública.

#### 5. (CESPE – FUB – Administrador – 2018)

O benchmarking é um método aleatório de recolher informações para comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

#### 6. (CESPE – FUB – Administrador – 2018)



A respeito da gestão da qualidade e do modelo de excelência gerencial, julgue o item subsequente.

O diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem crescente, da esquerda para a direita, o que permite a priorização dos problemas.

## 7. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Acerca de gestão da qualidade em organizações, julgue o próximo item.

Enquanto método de gestão da qualidade, Seis Sigma corresponde à ação de repensar a essência da organização e reestruturar radicalmente os seus processos, para atingir inovação em custo, qualidade e serviços.

## 8. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Apesar de não pertencerem à estrutura organizacional, os fornecedores são fundamentais no processo de gestão da qualidade de uma organização.

## 9. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

O controle estatístico de qualidade assegura a qualidade dos produtos e dos serviços por ele inspecionados.

## 10. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)

A implantação de um programa de inspeção ao final do processo produtivo é suficiente para que a organização alcance a qualidade total.

## 11. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)

Nas organizações, o sistema de qualidade é de responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade ou de área a ele correlata.

## 12. (CESPE – EMAP – Assistente – 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.

## 13. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)

O envolvimento da alta administração é essencial para o sucesso da gestão da qualidade.

## 14. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)



A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

Se uma organização necessita estabelecer prioridades para agir corretivamente acerca da insatisfação de clientes com seu atendimento, mas não dispõe de dados quantificáveis, então, nesse caso, o uso da ferramenta GUT será adequado.

#### **15. (CESPE – EMAP – Assistente – 2018)**

A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

#### **16. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)**

O conceito de qualidade total se desenvolveu a partir dos estudos de vários teóricos, entre eles, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa. Acerca das contribuições desses teóricos para a gestão da qualidade, julgue o item a seguir.

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.

#### **17. (CESPE – EMAP – Analista – 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.

#### **18. (CESPE – EBSERH – Psicólogo – 2018)**

A filosofia de controle burocrático baseada em regras e sistemas de recompensas fundamenta a gestão da qualidade total nas organizações.

#### **19. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

No que concerne aos conceitos básicos de qualidade total, ciclo PDCA e benchmarking, julgue o item subsecutivo.

É denominado benchmarking o processo de fabricação de instrumentos hospitalares em condições similares a outros existentes no mercado, com as mesmas especificações técnicas.



## 20. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)

O ciclo PDCA possibilita a observação dos resultados alcançados e a execução de ações corretivas, caso necessário.

## 21. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)

No que concerne aos conceitos básicos de qualidade total, ciclo PDCA e benchmarking, julgue o item subsecutivo.

Embora as indústrias possam ter departamentos ou gerências destinadas ao controle de qualidade, essa é uma responsabilidade de todos os integrantes da organização.

## 22. (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.

## 23. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)

As cartas de controle, o princípio de Pareto e o diagrama de Ishikawa constituem ferramentas importantes para a gestão da qualidade em uma organização.

## 24. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

Utilizada atualmente como solução de aprimoramento contínuo em qualquer área, o ciclo PDCA (plan, do, check, act) é uma ferramenta versátil, oriunda da escola da qualidade total.

## 25. (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.

## 26. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

No início do século XX, era possível relacionar a qualidade à ausência de defeitos e à uniformidade na produção.

## 27. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 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.

## 28. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 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.

## 29. (CESPE – TCE-PB – Agente – 2018)

O método gerencial de tomada de decisão denominado ciclo PDCA — do inglês plan, do, check, act — constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade nos processos. De acordo com essa perspectiva, coletar dados e definir metas são atividades a serem realizadas, respectivamente, nas fases de

- a) planejamento e verificação.
- b) execução e verificação.
- c) planejamento e correção.
- d) execução e planejamento.
- e) verificação e correção.

## 30. (CESPE – TRT 7ª Região – Analista Judiciário – 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.

## 31. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão – 2017)



O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar relações de causa e efeito apenas em processos administrativos.

### **32. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)**

O diagrama de Pareto sugere atenção aos elementos críticos do processo, pressupondo que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas.

### **33. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)**

Em relação ao ciclo PDCA, às ferramentas de gestão da qualidade e aos modelos de excelência gerencial, julgue o item seguinte.

Ferramenta destinada a operações e situações típicas do processo produtivo, o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa, tem um esquema de apresentação semelhante a uma espinha de peixe.

### **34. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)**

Em relação ao ciclo PDCA, às ferramentas de gestão da qualidade e aos modelos de excelência gerencial, julgue o item seguinte.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), prescreve práticas de gestão para instituições públicas e privadas.

### **35. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)**

Em relação à gestão da qualidade, julgue o item seguinte.

O diagrama de gestão do modelo de excelência em gestão é constituído de um ciclo PDCL (plan, do, check e learn), além da avaliação, melhoria e definição de práticas e padrões.

### **36. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)**

Em relação à gestão da qualidade, julgue o item seguinte.

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.

### **37. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente em Gestão Pública – 2019)**

A busca da qualidade e excelência nos serviços públicos envolve a utilização, com as devidas adaptações, de conceitos e teorias consagradas no âmbito privado. Nesse sentido, uma das



premissas sustentadas por W. Edwards Deming, estudioso que difundiu o Ciclo de Melhoria Contínua, também denominado PDCA, é

- a) que a diversificação de fornecedores aumenta a economicidade e favorece a produtividade.
- b) que os orçamentos devem ser aprovados exclusivamente com base na redução de custos.
- c) que a melhor qualidade proporciona, no conjunto, custos menores.
- d) a importância de slogans e exortações à falha zero na produção de bens e serviços.
- e) a necessidade de quotas na linha de produção, com administração por cifras e metas numéricas.

### **38. (FCC – DETRAN-MA – Assistente – 2018)**

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

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

### **39. (FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Especialista em Políticas Públicas – 2019)**

Ao discutir os preparativos para o Carnaval de 2020, o Governo da Bahia decide montar um plano de segurança com a Polícia Militar para combater os furtos ocorridos durante o evento. No entanto, devido à limitação de contingente polícia disponível, o plano irá focar apenas as regiões com o maior número de furtos.

Assinale a opção que contém a ferramenta adequada para ser utilizada nessa situação.

- a) Ciclo PDCA



b) Diagrama de Pareto

c) 5W2H

d) Diagrama de Árvore

e) Gráfico de Dispersão

#### **40. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado – 2019)**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, instituído para ser utilizado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Brasileira, como base na busca pela melhoria na qualidade, possui entre seus fundamentos:

a) pensamento sistêmico;

b) geração de valor de mercado;

c) foco na eficiência e legalidade;

d) comprometimento com o cliente;

e) impacto de curto prazo.

#### **41. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo – 2018)**

William Deming, apesar de americano, é considerado no Japão um dos especialistas mais importantes para a reconstrução da indústria no país após a Segunda Guerra Mundial. Ao longo de seus trabalhos, ele compilou a sua experiência no tema em 14 diretrizes que seriam fundamentais para garantir a qualidade de qualquer empresa, que se tornaram conhecidas como os “14 pontos de Deming”.

Com base nos 14 pontos de Deming, no que tange aos relacionamentos, seria adequado que as organizações:

a) tivessem uma separação marcada de funções, para que não houvesse um conflito de interesses;

b) apresentassem alta verticalidade nas hierarquias, garantindo a ordem na cultura organizacional;

c) desenvolvessem uma metodologia top-down, permitindo maior liberdade decisória dos funcionários;



- d) considerassem a entidade como um organismo isolado do resto da sociedade, evitando influências externas incoerentes com o planejamento;
- e) reduzissem barreiras entre os departamentos, promovendo uma maior possibilidade de trabalho em equipe entre as áreas.





# GABARITO

## GABARITO

- |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>1.</b> CORRETA  | <b>14.</b> CORRETA | <b>28.</b> CORRETA |
| <b>2.</b> CORRETA  | <b>15.</b> ERRADA  | <b>29.</b> Letra D |
| <b>3.</b> CORRETA  | <b>16.</b> ERRADA  | <b>30.</b> Letra C |
| <b>4.</b> CORRETA  | <b>17.</b> ERRADA  | <b>31.</b> ERRADA  |
| <b>5.</b> ERRADA   | <b>18.</b> ERRADA  | <b>32.</b> CORRETA |
| <b>6.</b> ERRADA   | <b>19.</b> ERRADA  | <b>33.</b> CORRETA |
| <b>7.</b> ERRADA   | <b>20.</b> CORRETA | <b>34.</b> ERRADA  |
| <b>8.</b> CORRETA  | <b>21.</b> CORRETA | <b>35.</b> CORRETA |
| <b>9.</b> ERRADA   | <b>22.</b> ERRADA  | <b>36.</b> ERRADA  |
| <b>10.</b> ERRADA  | <b>23.</b> CORRETA | <b>37.</b> Letra C |
| <b>11.</b> ERRADA  | <b>24.</b> CORRETA | <b>38.</b> Letra D |
| <b>12.</b> ERRADA  | <b>25.</b> CORRETA | <b>39.</b> Letra B |
| <b>13.</b> CORRETA | <b>26.</b> CORRETA | <b>40.</b> Letra A |
|                    | <b>27.</b> ERRADA  | <b>41.</b> Letra E |



## Referências Bibliográficas

ABNT. Associação Brasileira de Notas Técnicas, 2015.

Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.** Versão 3.0, 2013.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Benchmarking. p.4. Disponível em:  
[https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_14\\_benchmarking\\_fnq.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_14_benchmarking_fnq.pdf)

MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção fácil**. 1ª edição. São Paulo, Saraiva: 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**, 3ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2015

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MENDONÇA et al (2012) PEREZ, V. V. OLIVEIRA, G. G. M. CANDIDO, F. C. SANTOS, D. M. SILVA, A. S. B. Qualidade e Gestão da Qualidade: A Percepção de Discentes Formandos da FEPI. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_235\\_368\\_30150.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_235_368_30150.pdf)

Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014.



PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012.

PEREZ, V. V. OLIVEIRA, G. G. M. CANDIDO, F. C. SANTOS, D. M. SILVA, A. S. B. Qualidade e Gestão da Qualidade: A Percepção de Discentes Formandos da FEPI. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCÃO. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_235\\_368\\_30150.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_235_368_30150.pdf)

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento. Documento de referência. Gespública. Cadernos – Número 1. Maio de 2007. Disponível em: [http://www.gespública.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno\\_01\\_documento\\_de\\_referencia\\_vs\\_2007.pdf](http://www.gespública.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf)

SOBRAL, F., & PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008

TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel, MERGULHÃO, Ricardo Coser, MENDES, Glauco H. S. **Qualidade: gestão e métodos**, Reimpressão. Rio de Janeiro, LTC: 2017

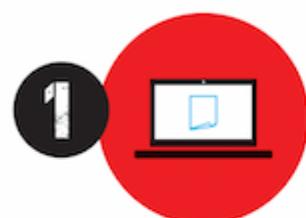
[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

[www.gespública.gov.br](http://www.gespública.gov.br)



# 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

Concursado(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.