



**By @kakashi\_copiador**

## **Aula 05 - Profº Vinicius de Oliveira**

*CNU - Passo Estratégico de Ética e  
Integridade - 2024 (Pós-Edital)*

Autor:  
**Tulio Lages, Vinicius Rodrigues de  
Oliveira**

07 de Fevereiro de 2024

# QUALIDADE E EXCELÊNCIA

## Sumário

Introdução .....	2
Importância do Assunto .....	2
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....	3
Aposta estratégica .....	8
Questões estratégicas .....	13
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	24
Perguntas .....	24
Perguntas com respostas .....	25
Conclusão .....	28
Lista de Questões Estratégicas .....	29
Gabarito .....	35



## INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Daremos agora mais um Passo Estratégico rumo à aprovação! Hoje abordaremos o assunto **Qualidade e Excelência**.

## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Qualidade e Excelência** possui um grau de incidência de **8,0%** nas questões analisadas, tendo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Qualidade e Excelência**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Ferramentas de Gestão da Qualidade	31%
Fundação Nacional da Qualidade e Modelo de Excelência da Gestão	24%
Excelência e Qualidade nos Serviços Públicos	24%
Temas Essenciais sobre Qualidade (conceitos, evolução e teóricos)	21%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Qualidade e Excelência**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba diferenciar os significados da palavra **qualidade** para os principais autores:
  - Para **Deming**, “a qualidade deve ter como objetivo as **necessidades do usuário**, presentes e futuras.”
  - Para **Juran**, representa a “**adequação** à finalidade ou ao uso.”
  - Para **Crosby**, é a “**conformidade** com as exigências.”
  - Para **Feigenbaum**, “a qualidade é o que o usuário, o **cliente**, **diz que é**.”



Por trás dos conceitos de **qualidade** sempre está a figura do **cliente**!

- Por sua vez, **excelência** é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
  - **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.
- Lembre-se que, em se tratando de **qualidade**, a metodologia **Kaizen** está relacionada ao alcance da **melhoria contínua**, técnica de mudança organizacional que acontece de forma **incremental e contínua** em **todos os níveis** do processo ou da organização. Seu mote é “**nada está tão bom que não possa ser melhorado**.”
  - Sempre associe a **melhoria contínua** e o **Ciclo PDCA**, uma das ferramentas mais conhecidas utilizadas na gestão da qualidade. É um ciclo **simples**, por conter apenas 4 passos (fases):
    - **Planejar (Plan – P)**: é a fase inicial de qualquer projeto ou processo, em que ocorre o planejamento.
    - **Executar (Do – D)**: é a fase em que todo o planejamento é colocado em ação, em que há a execução propriamente dita das ações e dos gastos orçamentários previstos.



- **Verificar** (Check – C): após a execução, inicia-se a fase de verificação dos resultados das ações propostas e realizadas.
  - **Agir** (Act – A): a partir dos resultados e análises da fase anterior (*Check*) inicia-se a fase de **Agir**, em que os resultados considerados positivos são padronizados para usos futuros e os resultados classificados como negativo são investigados para entendimento da falha e revisão do processo.
- Saiba que o que distingue a noção de **qualidade total** é que ela se aplica a **todas as áreas e níveis da organização** e deve começar no topo da empresa. A qualidade, portanto, deve ser uma **responsabilidade de todos**, de modo que seu **controle seja descentralizado**.
- Nesse contexto, lembre-se do significado da expressão **Qualidade Total (TQM)**, que é um programa de **melhoria contínua** que irá englobar **toda a organização** em todos os seus aspectos, incluindo desde o nível operacional e administrativo até a cúpula estratégica da organização.
  - Conheça o **Sistema Toyota de Produção**, associado à técnica de aprimoramento de processos por melhoria conhecida como **Lean Management**, que tem entre seus princípios a **qualidade perfeita na primeira vez (zero defeito)** e a **minimização de desperdício**



A **qualidade total** é uma decorrência da aplicação da **melhoria contínua**.

- Saiba diferenciar as principais **ferramentas de gestão da qualidade**:
- **Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito)**: é utilizado quando se busca encontrar a **correlação da causa de algum problema**. Permite, também, estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema.
  - **Folha de Verificação (checklist)**: tem como função **coletar dados de não conformidades** de produtos ou processos a que se referem.
  - **Histograma**: é um **gráfico de barras** que auxilia a interpretação de dados pelo gestor. Está relacionado com distribuição de **frequências**.
  - **Gráfico de Pareto (regra do 80/20)**: uma das ferramentas mais utilizadas na tomada de decisão. Tem como premissa a afirmação de **80% dos efeitos são resultado de 20% das causas**. Assim, auxilia na **distinção entre fatores essenciais e fatores secundários** ao processo.
  - **Diagrama de Correlação**: estabelece a **correlação entre dois fatores** (geradores de problemas, por exemplo) do processo. Auxilia o gestor a enxergar a influência de um fator em outro.



- **Gráfico de Controle:** é utilizado para controlar processos que tenham **bandas ou limites de “padrão de qualidade”**.
- **5W2H: checklist de atividades, prazos e responsabilidades**, que proporciona o mapeamento e a transparência de uma atividade específica. As perguntas são: Onde? – Where, Como? – How, Quem? – Who, O que? – What, Por que? – Why, Quando? – When e Quanto? – How many.
- **Controle Estatístico de Processos (CEP):** baseado nas técnicas de determinação do momento em que os **erros tolerados na produção começam a ultrapassar os limites de tolerância**, quando então a ação corretiva torna-se necessária. Tem por objetivo **localizar desvios, erros, defeitos ou falhas no processo produtivo**, comparando continuamente o desempenho com o **padrão** estabelecido.
- **Benchmarking:** é o processo de medir, comparar seus produtos, processos e métodos aos das organizações consideradas como referências naquele ramo, em busca de oportunidades de melhoria.

➤ Entenda também o que vem a ser os programas:

- **Programa 5S**, baseado na cultura japonesa e focado na **ordem e na limpeza** no ambiente de trabalho. O nome tem origem nas iniciais das palavras
  - **Seiri** (senso de utilização, de manter e lidar somente com o que for necessário)
  - **Seiton** (senso de ordenação, de manter as coisas nos seus lugares)
  - **Seiso** (senso de pureza e limpeza no ambiente de trabalho)
  - **Seiketsu** (senso de limpeza, entendida não só como asseio pessoal, mas também como do ambiente de trabalho e a eliminação de quaisquer coisas que possam gerar algum risco para os trabalhadores)
  - **Shitsuke** (senso de autodisciplina, de manter a padronização para consecução da qualidade)
- **Seis Sigma:** programa definido por um conjunto de práticas elaboradas para **potencializar o desempenho dos processos e eliminar seus defeitos e não conformidades** de acordo com critérios pré-estabelecidos. Sigma em qualidade significa uma medida de variabilidade que mensura a quantidade de itens que estão dentro dos requisitos estabelecidos. O programa usa uma técnica de melhoria baseada no PDCA chamada de **DMAIC** (**D**efine; **M**easure; **A**nalyze; **I**mprove; **C**ontrol). Em português: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar.

➤ Acerva da evolução da Gestão da Qualidade, é preciso conhecer suas **4 eras**:

- **Inspeção** – surge nos primórdios da industrialização. Estava voltada para a **redução do desperdício/prejuízos** na produção. A inspeção ocorria **após finalização** do produto. Não era um controle voltado para a prevenção.
- **Controle Estatístico da Qualidade** – a Inspeção, como controle de qualidade, era dispendiosa e não conseguia garantir a qualidade dos produtos. Surgiu então o controle estatístico da qualidade, que passou a **considerar as causas dos desvios e trabalhar com amostragem** e não com a checagem global da produção, barateando o processo de controle da qualidade.





- **Garantia da Qualidade** – agora o foco do controle da qualidade passou a ser na **prevenção**. Os erros ocorridos em tentativas prévias passaram a ser o centro do planejamento para as novas ações de correção. A **gestão da qualidade** passou a ser vista como um **processo sistêmico, global e holístico**.
  - **Gestão Total da Qualidade** – o aumento da competição entre as organizações e o aumento da demanda dos clientes foi o seu cenário para o seu surgimento. Esta nova fase ficou marcada pelo surgimento de **normas internacionais de qualidade**, que passou então a ser uma **necessidade** e um **fator estratégico** no sucesso das empresas. A qualidade passou a “atingir” tanto o seu **público externo (clientes)**, como o seu **público interno (funcionários e setores internos)**. Dentre seus **principais valores** temos:
    - Melhoria Contínua
    - Foco no Cliente
    - Envolvimento dos Empregados
    - *Benchmarking*
- Conheça também o histórico evolutivo dos **programas de gestão da qualidade no setor público do Brasil**
- No governo **Collor**, iniciou-se o **Programa da Qualidade no Setor Público – PQSP**, que tinha como foco a melhoria nos processos.
  - Já no Governo do presidente **FHC**, o **PQSP** foi transformado no **Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública – QPAP**, que tinha foco nas ferramentas da gestão da qualidade e o objetivo de modernizar o aparelho estatal. **Esse programa foi o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**.
  - No ano de 2000, ainda no governo do **FHC**, foi criado o **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP**, inserindo o foco na **satisfação dos cidadãos (clientes dos serviços públicos)**.
  - Em 2005, foi instituído o **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA**, unificando o programa de qualidade com o de desburocratização.
  - Para sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública, o **Decreto nº 9.094/17** revogou o Decreto 5.378/05 (Gespública). Segundo o governo, a prioridade máxima passou a ser a **simplificação e transformação digital dos serviços públicos oferecidos ao cidadão e empresas, incorporando o aprendizado do Gespública** e amplificando o potencial de ganhos para a sociedade.
- Conheça as principais características do **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**, produzido pela **Fundação Nacional da Qualidade – FNQ**, que tem como características ser **sistêmico, não prescritivo e adaptável a todo tipo de organização**.
- Os **oito Fundamentos da Excelência**, na 21ª edição do MEG, são:
- **Pensamento Sistêmico**
  - **Aprendizado Organizacional e Inovação**
  - **Liderança Transformadora**





- **Compromisso com as Partes Interessadas**
- **Adaptabilidade**
- **Desenvolvimento Sustentável**
- **Orientação por Processos**
- **Geração de Valor**



## APOSTA ESTRATÉGICA

*A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.*

Dentro do assunto **Qualidade e Excelência**, os **conceitos ligados à qualidade** e alguns pontos do tópico **Ferramentas de Gestão da Qualidade** são fortes candidatos a aparecer na sua prova.



- A **qualidade** pode ser definida como a capacidade de **atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente**.



A **melhoria contínua** e a **qualidade total** são abordagens incrementais para obter **excelência em qualidade dos produtos e processos**.

No entanto, 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.



- Familiarize-se com os 4 absolutos de **Crosby**:

---

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



- Qualidade significa **conformidade com as exigências do cliente**;
- Desempenho padrão é igual a **zero defeitos**;
- Os resultados da qualidade vêm da **prevenção**; e
- A qualidade é **medida pelo custo da não qualidade**.
- **Feigenbaum**, para quem “a qualidade é o que o usuário, o cliente, diz que é”, trouxe o conceito de **custos da qualidade**, dentre os quais se destacam:
  - **Custos da prevenção**
  - **Custos da avaliação**
  - **Custos das falhas internas**
  - **Custos das falhas externas**
- **Juran** concebeu o que ficou conhecido por **trilogia da qualidade**, na qual estão contidos os seguintes princípios:
  - **Planejamento**
  - **Controle da qualidade**
  - **Aperfeiçoamento**
- Para **Deming**, a administração da qualidade nas organizações se ampara nos seguintes 14 princípios:
  - Estabeleça **constância de propósitos** para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se **competitivo** e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
  - Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o **desafio**, conscientizar-se de suas **responsabilidades** e assumir a **liderança** no processo de transformação.
  - Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. **Elimine a necessidade de inspeção em massa**, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
  - Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, **minimize o custo total**. Desenvolva um **único fornecedor para cada item**, num **relacionamento de longo prazo** fundamentado na lealdade e na confiança.
  - **Melhore constantemente** o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a **melhorar a qualidade e a produtividade** e, conseqüentemente, **reduzir de forma sistemática os custos**.
  - Institua **treinamento** no local de trabalho.
  - **Institua liderança**. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.
  - **Elimine o medo**, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.



- **Elimine as barreiras entre os departamentos.** As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
- **Elimine lemas, exortações e metas para a mão de obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade.** Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
- **Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção.** Substitua-os pela **liderança**; **elimine o processo de administração por objetivos.** **Elimine o processo de administração por cifras**, por objetivos numéricos. Substitua-os pela **administração por processos** através do **exemplo de líderes**.
- **Remova as barreiras** que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.
- **Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento.**
- **Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.** A transformação é da competência de todo mundo.



- Dentre as **ferramentas de gestão da qualidade**, dê especial atenção às seguintes:
  - **Diagrama de Ishikawa (Diagrama espinha-de-peixe ou Diagrama de Causa e Efeito):** utilizado para identificar as possíveis causas de um problema. Auxilia a entender a **relação entre os problemas detectados (efeitos) e suas respectivas causas**. Permite, também, **estruturar hierarquicamente** as causas de determinado problema; e
  - **Diagrama de Pareto**, uma das ferramentas mais utilizadas na tomada de decisão. Tem como premissa a afirmação de que **80% dos efeitos são resultado de 20% das causas**. Assim, auxilia na distinção entre **fatores essenciais e fatores secundários** ao processo.
- Sedimente o conceito de **Benchmarking**, que consiste na busca, a partir das **demaís empresas de mercado (concorrentes ou não)**, da **melhor prática em relação àquele processo o qual se busca desenvolver**, para, assim, adaptá-lo e implementá-lo na sua própria empresa.

O **Benchmarking** pode ser feito entre **empresas concorrentes (Benchmarking Competitivo)** de diferentes setores ou **internamente**, entre diferentes setores da empresa (**Benchmarking Interno**).

Pode ser utilizado por organizações de qualquer porte e de qualquer ramo de negócio, ou seja, **não há qualquer fator limitante para o uso da ferramenta pelas empresas**.



O tópico **Fundação Nacional da Qualidade** e **Modelo de Excelência em Gestão** também é forte candidato a aparecer na sua prova. Sendo assim:

- Conheça as principais características do **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**, modelo de gestão da qualidade produzido pela **Fundação Nacional da Qualidade - FNQ**, voltado para a **melhoria contínua** dos processos da organização e baseado em uma ferramenta de aprendizado e melhoria contínua, o ciclo **PDCL (Plan, Do, Check, Learn)**. Suas principais características são:
  - **Modelo Sistêmico:** possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
  - **Não 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.
  - **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, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.



O **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)** da **Fundação Nacional da Qualidade – FNQ** é aplicável tanto a instituições **públicas** quanto a organizações **privadas**.



- É indispensável conhecer os **oito Fundamentos da Excelência** do **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**:
  - **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.
  - **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.



- **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, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da empresa, preparando líderes e pessoas. 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 tem de ter flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil. Sem essa agilidade, nossas chances de sermos bem-sucedidos diminuem drasticamente. Ciclos rápidos de aprendizagem, velocidade na implementação de melhorias com o emprego de métodos ágeis, este 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 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 organizações e as partes interessadas.
- **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.



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

*Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.*

*A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.*



Para o assunto **Qualidade e Excelência**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

Temas Essenciais sobre Qualidade (conceitos, evolução e teóricos)

### 1. (CEBRASPE-CESPE / Tecnólogo em Gestão Pública (EBSERH)/2018)

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

#### Comentários

A **qualidade total**, cujo foco é o cliente e a satisfação de suas expectativas, somente é alcançada, atingindo a excelência, com a participação de **todo o pessoal da estrutura organizacional**, ou seja, perpassando todas as unidades e linhas hierárquicas da organização.

**Gabarito: certa.**

### 2. (CEBRASPE-CESPE / Analista de Controle Externo (TCE-MG)/Administração/2018)

Ao buscar a melhoria na prestação de serviços, pode-se estabelecer como meta o nível máximo de qualidade considerando-se os limites da própria capacidade organizacional, o que corresponde ao conceito de

- a) qualidade planejada.
- b) qualidade total.
- c) maximização qualitativa.
- d) excelência.





e) qualidade de conformidade.

**Comentários**

Excelência é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.

**Gabarito: D**

---

**3. (CEBRASPE-CESPE / Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/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.

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**

Para **Deming**, a administração da qualidade nas organizações se ampara em **14 princípios**. A questão corretamente afirma que entre esse princípios melhoria estão a **melhoria contínua** dos processos produtivos, a ênfase no **treinamento** e nos princípios de **liderança** e o **rompimento de barreiras** entre unidades organizacionais.

No entanto, ao contrário do que afirma a questão, para Deming, é preciso eliminar a **necessidade de inspeção em massa**, introduzindo a **qualidade no produto desde seu primeiro estágio**.

**Gabarito: errada.**

---

**4. (CEBRASPE-CESPE / Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/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**

**Feigenbaum** estabelece que **qualidade** nada mais é a soma dos esforços de toda a organização para satisfazer o cliente. Feigenbaum trouxe o conceito de **custos da qualidade**, dentre os quais se destacam:

- Custos da prevenção
- Custos da avaliação



- Custos das falhas internas
- Custos das falhas externas

Foi **Crosby**, outro importante guru da qualidade, o responsável por desenvolver o programa conhecido por “**zero defeito**”, o qual enfatizava a ideia de “**fazer certo da primeira vez**”. Para ele, admitir “padrões de qualidade” era inaceitável, uma vez que isso abria precedentes para a existência de erros e falhas. Segundo o autor, **o objetivo é não ter nenhum defeito**.

*“O propósito da qualidade não é acomodar as coisas erradas, é eliminá-las para evitar tais situações.”*

**Gabarito: errada.**

#### 5. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)

Sobre conceito de qualidade considere o quadro abaixo.

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

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

- a) 1-C; 2-A; 3-B.
- b) 1-A; 2-C; 3-B.
- c) 1-B; 2-A; 3-C.
- d) 1-C; 2-B; 3-A.
- e) 1-B; 2-C; 3-A.

#### Comentários

Conhecendo a linha de pensamentos dos autores mais conhecidos que abordam a temática da Qualidade, chegamos sem dificuldades ao gabarito dessa questão:

**Feigenbaum** – o conceito de qualidade está associado ao que é **melhor para certas condições dos clientes**, como o verdadeiro uso e o preço de venda do produto. “A qualidade é o que o usuário, o cliente, diz que é”.

**Juran** – o conceito de qualidade está associado a uma melhor/menor **adequação ao uso**, podendo este produto ou serviço ter uma maior qualidade, a depender de sua utilidade para o cliente.

**Crosby** – para o autor, a qualidade está diretamente relacionada com a **conformidade com as exigências do cliente**. Estabelecia que a Qualidade seria alcançada quando a produção conseguisse entregar produtos que atendessem aos padrões estipulados pela administração.

**Gabarito: A**

Ferramentas de Gestão da Qualidade



## 6. (CEBRASPE-CESPE / Tecnólogo em Gestão Pública (EBSERH)/2018)

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

### Comentários

Relembremos o conceito de **benchmarking**, assim definido pelo Guia PMBOK 6ª Edição:

*O benchmarking envolve a comparação de produtos, processos e práticas, reais ou planejadas, com os de organizações semelhantes para identificar as melhores práticas, gerar ideias para melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho. As organizações comparadas durante o benchmarking podem ser internas ou externas.*

**Gabarito: errada.**

---

## 7. (CEBRASPE-CESPE / Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/2018)

A correta elaboração da ferramenta 5W-2H facilita o planejamento de atividades ou ações e permite identificar o responsável pelas ações, o prazo e a forma de executá-las e os respectivos custos.

### Comentários

A ferramenta **5W2H** é um *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades, que proporciona o mapeamento e a transparência de uma atividade específica. **5Ws2H** são as iniciais de um roteiro de perguntas (em inglês). As perguntas são:

- Onde? - **Where**
- Como? - **How**
- Quem? - **Who**
- O que? - **What**
- Por que? - **Why**
- Quando? - **When**
- Quanto? - **How many**

**Gabarito: certa.**

---

## 8. (CEBRASPE-CESPE / Administrador (FUB)/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

O **Gráfico de Pareto (regra do 80/20)** é uma das ferramentas mais utilizadas na tomada de decisão. Tem como premissa a afirmação de 70-80% dos efeitos são resultado de 30-20% das causas. Assim, auxilia na distinção entre fatores essenciais e fatores secundários ao processo.

**Gabarito: errada.**

---



### 9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Para controlar a qualidade dos seus processos de serviços, uma organização pode utilizar o controle estatístico de processos, pelo qual se evidenciam desvios ou tendências a desvios de processos.

#### Comentários

O **Controle Estatístico de Processos (CEP)** é baseado nas técnicas de determinação do momento em que os erros tolerados na produção começam a ultrapassar os limites de tolerância, quando então a ação corretiva torna-se necessária. Tem por objetivo localizar desvios, erros, defeitos ou falhas no processo produtivo, comparando continuamente o desempenho com o padrão estabelecido.

**Gabarito: certa.**

---

### 10. (CEBRASPE-CESPE / TCE-RO – Agente Administrativo - 2013)

O ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) é uma ferramenta utilizada para melhoria contínua da organização, entretanto, não há, na aplicação desse instrumento, feedback relativo às atividades desenvolvidas.

#### Comentários

O **Ciclo PDCA** (ou Ciclo de Shewhart, de Deming, de Melhoria Continua) é uma das ferramentas mais conhecidas utilizadas na gestão da qualidade. Esta ferramenta está associada à **melhoria contínua** dos processos da empresa. É um ciclo **simples**, por conter apenas 4 passos (fases):

- **Planejar** (*Plan – P*): é a fase inicial de qualquer projeto ou processo, em que ocorre o planejamento. É a fase em que há o estabelecimento de objetivos e a definição das ações e dos métodos a serem utilizados.
- **Executar** (*Do – D*): é a fase em que todo o planejamento é colocado em ação, em que há a execução propriamente dita das ações e dos gastos orçamentários previstos. Nesta fase há também a coleta de dados que irão alimentar o ciclo seguinte.
- **Verificar** (*Check – C*): após a execução, inicia-se a fase de verificação dos resultados das ações propostas e realizadas. Nesta fase são utilizadas ferramentas específicas que auxiliam na análise e na tomada de decisão, como histogramas, cartas de controle.
- **Agir** (*Act – A*): a partir dos resultados e análises da fase anterior (*Check*) inicia-se a fase de **Agir**, em que os resultados considerados positivos são padronizados para usos futuros e os resultados classificados como negativo são investigados para entendimento da falha e revisão do processo.

Portanto, a assertiva está errada, pois o Ciclo PDCA busca se vale justamente dos *feedbacks* para corrigir erros em busca de melhoria continua e excelência.

**Gabarito: errada.**

---

### 11. (FCC / TRT 11ª Região – Analista Judiciário/Oficial de Justiça - 2017)

O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, é um método utilizado, precipuamente, para

- a) planejamento estratégico da organização, estabelecendo indicadores e metas de curto, médio e longo prazo.



- b) gestão de pessoas, aplicando dinâmicas de grupo e treinamentos para aprimorar o desempenho de suas funções.
- c) controlar e melhorar as atividades de um processo, padronizando informações de controle e reduzindo erros.
- d) avaliação de desempenho, com repercussão direta na remuneração conforme o atingimento de objetivos pré-estabelecidos.
- e) gerenciamento de projetos, a partir de um escalonamento estabelecido em função do grau de prioridade para a organização.

#### Comentários

Essa questão é simples, mas é preciso ficar atento ao seu comando. O ciclo PDCA é utilizado **precipualemente** para o **controle** e a **melhoria contínua** das etapas que compõem um processo. As demais alternativas citam objetivos que não estão relacionados de forma precípua com o método.

**Gabarito: C**

---

#### 12. (FCC / TRT 23 ª Região – AJAA - 2016)

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

- a) organização e limpeza.
- b) rapidez e disciplina.
- c) benevolência e cooperação.
- d) responsabilidade e comprometimento.
- e) hierarquia e respeito.

#### Comentários

O programa 5S é baseado na cultura japonesa e focado na ordem e na limpeza no ambiente de trabalho. Dessa forma, conhecendo o básico de cada um dos “S”, fica fácil chegar à resposta.

- **Seiri:** priorização/organização (das atividades, focando nas mais importantes e descartando as sem utilidade)
- **Seiton:** arrumação (organização física do ambiente de trabalho)
- **Seiso:** limpeza (asseio no ambiente de trabalho)
- **Seiketsu:** Saúde e higiene pessoal (eliminação de qualquer elemento que possa causar risco para a saúde no trabalho)
- **Shitsuke:** disciplina (irá permitir a manutenção da execução dos passos anteriores e do ambiente saudável).



**Gabarito: A**

---

**13. (FCC / TRF 3ª Região – Analista Judiciário/Biblioteconomia - 2016)**

Considere os dois agrupamentos abaixo, que se referem a vários instrumentos da qualidade e seus objetivos.

I. Diagrama espinha-de-peixe.

II. Análise de estratificação.

III. Gráfico de controle.

- a. Representar graficamente as mudanças sofridas no tempo por um determinado processo.
- b. Enquadrar um problema ou um fenômeno de maneira mais analítica.
- c. Constatar um efeito e buscar suas causas.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

- a) Ia; IIb; IIIc.
- b) Ib; IIc; IIIa.
- c) Ic; IIb; IIIa.
- d) Ia; IIc; IIIb.
- e) Ib; IIa; IIIc.

**Comentários**

O **Diagrama espinha-de-peixe** (Diagrama de Causa e Efeito) é utilizado para identificar as possíveis causas de um problema. Auxilia a entender a relação entre os problemas detectados (efeitos) e suas respectivas causas.

A **Análise de Estratificação** é uma forma de qualificar em estratos os dados coletados, permitindo a análise segregada (setorizada), com o fim de identificar a real causa de um problema.

O **Gráfico de Controle** é utilizado quando normalmente há um padrão estabelecido de qualidade no produto/serviço. Um gráfico é plotado com os seus limites superiores e inferiores e os valores da variável controlada são ali expostos com o fim de monitorar e analisar as mudanças sofridas no tempo por um determinado processo.

A partir das definições apresentadas, chegamos à seguinte correlação Ic; IIb; IIIa.

**Gabarito: C**

---

Excelência e Qualidade nos Serviços Públicos

**14. (CEBRASPE-CESPE / TCU – Auditor Federal de Controle Externo - 2013)**



Rigor às normas e procedimentos, foco nos objetivos e hierarquização são ações fundamentais a serem tomadas pelo Estado na busca pela excelência nos serviços públicos.

#### Comentários

O rigor às normas e procedimentos e a hierarquização são características do controle dos processos, e não dos resultados, verdadeiro foco da excelência nos serviços públicos.

**Gabarito: errada.**

---

#### 15. (CEBRASPE-CESPE / TCE-RO – Agente Administrativo - 2013)

A organização pública que busca pautar-se nos pressupostos de excelência dos serviços deve modificar os seus propósitos com frequência, adequando-se à realidade vigente no país.

#### Comentários

O propósito fundamental da excelência dos serviços públicos é o cidadão e o seu bem-estar. Portanto, não é o propósito dos serviços públicos que devem ser modificados, mas sim os pressupostos da gestão da excelência.

**Gabarito: errada.**

---

#### 16. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

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

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

#### Comentários

O paradigma do cliente na gestão pública engloba o melhoramento do relacionamento com a sociedade e da prestação de serviços aos usuários. Lembremos da figura do cliente consumidor (*Consumerism*).

Nesse sentido, para se garantir a qualidade do serviço público, é essencial o conhecimento das necessidades dos destinatários (clientes) desses serviços: o cidadão.

**Gabarito: A**

---





Fundação Nacional da Qualidade e Modelo de Excelência em Gestão

17. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) é considerado um modelo de referência e aprendizado no qual existe prescrição para a implementação de práticas de gestão.

Comentários

O Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) é um modelo de **referência e aprendizado** que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são ser um **modelo sistêmico**, **não prescritivo** e **adaptável a todo tipo de organização**.

Gabarito: errada.

18. (FCC / TRT 6ª Região – AJAA - 2018)

A excelência nos serviços públicos está atrelada às melhorias acumuladas no processo de modernização e voltada ao atingimento do grau ótimo de prestação dos serviços públicos ao cidadão. O conceito de qualidade na Administração pública reflete essa busca, com a utilização de ferramentas e metodologias, como o modelo de excelência desenvolvido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ),

a) que permite às organizações avaliarem o grau de excelência atingido, a partir da utilização de um sistema de pontuação apresentado com base nos critérios de excelência da Fundação.

b) que apenas pode ser aplicado a entidades integrantes da Administração que se submetam ao regime jurídico de direito privado, como as sociedades de economia mista.

c) que quando aplicado no setor público, necessita de diagnóstico prévio para identificar os critérios e fundamentos aderentes ao órgão e entidade, com o desenvolvimento de uma matriz específica.

d) que propicia às entidades da Administração pública e aos servidores o acesso a treinamentos e serviços, porém não à avaliação propriamente dita, que é voltada apenas ao setor privado.

e) que embora não aplicável ao setor público, pode servir de parâmetro para o desenvolvimento de modelos próprios de excelência, os quais, por seu turno, podem concorrer à premiação promovida pela Fundação.

Comentários

O Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) é um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, que permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e demais organizações do setor privado.

É um modelo de **referência e aprendizado** que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são ser um **modelo sistêmico**, **não prescritivo** e **adaptável a todo tipo de organização**.

Vamos então analisar as alternativas:

a) **CORRETA.** O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) está alicerçado em oito Fundamentos da Excelência, desdobrando-se em Temas que, por sua vez, abrem-se em processos. Através desses Fundamentos da



Excelência a organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico da maturidade da gestão, através de um sistema de pontuação.

**b) ERRADA.** O MEG pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada.

**c) ERRADA.** É a aplicação do MEG que permite a criação do diagnóstico. O primeiro passo é a organização fazer uma autoavaliação do seu sistema de gestão comparando-o com o MEG. Como resultado da autoavaliação é emitido um relatório de gestão os pontos fortes e oportunidades de melhoria do modelo de gestão atual quando comparado com os critérios do MEG.

**d) ERRADA.** O MEG é sistêmico e possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Lear). Portanto, todas as etapas constam do modelo. Além disso, o MEG pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada.

**e) ERRADA.** É aplicável tanto no setor público quanto no privado.

**Gabarito: A**

---

### 19. (FCC / TCM-RJ – Auditor Substituto de Conselheiro - 2015)

Instituída nos anos 1990, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ é um importante centro de estudos, debate e irradiação de conhecimentos sobre excelência em gestão. O modelo de excelência preconizado pela FNQ

a) adota, entre seus fundamentos, o pensamento sistêmico, que corresponde ao entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e entre a organização e o ambiente externo.

b) apresenta critérios de excelência que permitem às organizações medirem seus esforços rumo à excelência, entre os quais se insere a visão de futuro, voltada à perenização da organização.

c) não comporta adaptação à Administração pública, não obstante os esforços realizados, em face da incompatibilidade com os princípios constitucionais a esta aplicáveis.

d) mostrou-se ineficaz, em face da dificuldade de estabelecimento de uma métrica consistente de avaliação e na fixação de critérios objetivos.

e) constitui um sistema de avaliação de processos e de desempenho organizacional, que pressupõe a fixação de indicadores e metas.

### Comentários

Os fundamentos adotados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em seu modelo são: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional e inovação; Liderança transformadora; Compromisso com as partes interessadas; Adaptabilidade; Desenvolvimento sustentável; Orientação por processos; e Geração de valor.

Segundo o MEG, o fundamento **Pensamento Sistêmico** preconiza que:

*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.*



Algumas questões mais antigas falam em critérios, mas, desde 2016, eles foram substituídos por **fundamentos**!

**Gabarito: A**

---

**20. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 2015)**

O conceito de geração de valor, na perspectiva adotada pelo modelo de excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade,

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

**Comentários**

O conceito de **geração de valor** como fundamento do MEG da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, é o seguinte:

*De nada valerá todos os esforços se eles, no final, não estiverem 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**.*

Portanto, a alternativa que melhor se coaduna com a definição acima é a **letra d)**, que afirma que a **geração de valor** consiste em um dos **fundamentos** do modelo e diz respeito ao aumento de valores tangíveis e intangíveis, de forma sustentada.

**Gabarito: D**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.*

*São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.*

*O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)*

*Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.*

*Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.*

*É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?*

*Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!*

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

1. O que Crosby dizia sobre os “padrões de qualidade”?
2. Qual conceito foi introduzido por Feigenbaum na temática da Qualidade?
3. Qual a principal contribuição para a temática da Qualidade promovida por Juran?
4. Segundo Deming, qual deve ser a abordagem relativa à inspeção para a administração da qualidade nas organizações?
5. O que significa a expressão excelência nos serviços públicos?
6. O que vem a ser metodologia Kaizen?
7. Liste e descreva brevemente as principais ferramentas de gestão da qualidade.
8. O que vem a ser o programa 5S?
9. Qual foi o primeiro programa que buscou a evolução da Qualidade na administração pública no Brasil? Em que governo ocorreu?
10. Qual é o histórico evolutivo dos programas de gestão da qualidade no setor público do Brasil?
11. O que é o Modelo de Excelência em Gestão – MEG?



## Perguntas com respostas

### 1. O que Crosby dizia sobre os “padrões de qualidade”?

De acordo com **Crosby**, admitir “padrões de qualidade” era inaceitável, uma vez que abria precedentes para a existência de erros e falhas. Segundo o autor, **o objetivo é não ter nenhum defeito**.

### 2. Qual conceito foi introduzido por Feigenbaum na temática da Qualidade?

**Feigenbaum** estabelece que qualidade nada mais é a soma dos esforços de toda a organização para satisfazer o cliente: **“a qualidade é o que o usuário, o cliente, diz que é”**. Feigenbaum trouxe o conceito de **custos da qualidade**, dentre os quais se destacam:

- Custos da prevenção
- Custos da avaliação
- Custos das falhas internas
- Custos das falhas externas

### 3. Qual a principal contribuição para a temática da Qualidade promovida por Juran?

**Juran** concebeu o que ficou conhecido por **trilogia da qualidade**, na qual estão contidos os seguintes princípios: **planejamento, controle da qualidade e aperfeiçoamento**.

### 4. Segundo Deming, qual deve ser a abordagem relativa à inspeção para a administração da qualidade nas organizações?

Para **Deming**, a administração da qualidade nas organizações deve **deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade**, eliminando a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a **qualidade no produto desde seu primeiro estágio**.

### 5. O que significa a expressão excelência nos serviços públicos?

**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.

### 6. O que vem a ser metodologia Kaizen?

Em qualidade, a metodologia **Kaizen** está relacionada ao alcance da **melhoria contínua** em **todos os níveis** do processo ou da organização. A qualidade, portanto, deve ser uma **responsabilidade de todos**, de modo que seu **controle seja descentralizado**.

### 7. Liste e descreva brevemente as principais ferramentas de gestão da qualidade.

Podemos citar como **principais ferramentas de gestão da qualidade**:

- **Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito)**: é utilizado quando se busca encontrar a **correlação da causa de algum problema**. Permite, também, estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema.
- **Folha de Verificação (checklist)**: tem como função **coletar dados de não conformidades** de produtos ou processos a que se referem.



- **Histograma:** é um **gráfico de barras** que auxilia a interpretação de dados pelo gestor. Está relacionado com distribuição de **frequências**.
- **Gráfico de Pareto (regra do 80/20):** uma das ferramentas mais utilizadas na tomada de decisão. Tem como premissa a afirmação de **80% dos efeitos são resultado de 20% das causas**. Assim, auxilia na **distinção entre fatores essenciais e fatores secundários** ao processo.
- **Diagrama de Correlação:** estabelece a **correlação entre dois fatores** (geradores de problemas, por exemplo) do processo. Auxilia o gestor a enxergar a influência de um fator em outro.
- **Gráfico de Controle:** é utilizado para controlar processos que tenham **bandas ou limites de “padrão de qualidade”**.
- **5W2H: checklist de atividades, prazos e responsabilidades**, que proporciona o mapeamento e a transparência de uma atividade específica. As perguntas são: Onde? – Where, Como? – How, Quem? – Who, O que? – What, Por que? – Why, Quando? – When e Quanto? - How many.
- **Controle Estatístico de Processos (CEP):** baseado nas técnicas de determinação do momento em que os **erros tolerados na produção começam a ultrapassar os limites de tolerância**, quando então a ação corretiva torna-se necessária. Tem por objetivo **localizar desvios, erros, defeitos ou falhas no processo produtivo**, comparando continuamente o desempenho com o **padrão** estabelecido.
- **Benchmarking:** é o processo de medir, comparar seus produtos, processos e métodos aos das organizações consideradas como referências naquele ramo, em busca de oportunidades de melhoria.

#### 8. O que vem a ser o programa 5S?

É um programa baseado na cultura japonesa e focado na **ordem e na limpeza** no ambiente de trabalho. O nome tem origem nas iniciais das palavras

- **Seiri** (senso de utilização, de manter e lidar somente com o que for necessário)
- **Seiton** (senso de ordenação, de manter as coisas nos seus lugares)
- **Seiso** (senso de pureza e limpeza no ambiente de trabalho)
- **Seiketsu** (senso de limpeza, entendida não só como asseio pessoal, mas também como do ambiente de trabalho e a eliminação de quaisquer coisas que possam gerar algum risco para os trabalhadores)
- **Shitsuke** (senso de autodisciplina, de manter a padronização para consecução da qualidade)

#### 9. Qual foi o primeiro programa que buscou a evolução da Qualidade na administração pública no Brasil? Em que governo ocorreu?

O primeiro programa que buscou a evolução da Qualidade no Brasil foi no **governo Collor**, quando foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, que visava o **aumento da competitividade das empresas brasileiras quando da abertura comercial** promovida à época. Nesse contexto, na administração pública havia o subprograma **Programa da Qualidade no Setor Público – PQSP**, cujo **objetivo inicial era a melhoria dos processos**.

#### 10. Qual é o histórico evolutivo dos programas de gestão da qualidade no setor público do Brasil?

No governo **Collor**, iniciou-se o **Programa da Qualidade no Setor Público – PQSP**, que tinha como foco a melhoria nos processos.





Já no Governo do presidente **FHC**, o **PQSP** foi transformado no **Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública – QPAP**, que tinha foco nas ferramentas da gestão da qualidade e o objetivo de modernizar o aparelho estatal. **Esse programa foi o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.**

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

Em 2005, foi instituído o **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA**, unificando o programa de qualidade com o de desburocratização.

Para sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública, o **Decreto nº 9.094/17** revogou o Decreto 5.378/05 (Gespública). Segundo o governo, a prioridade máxima passou a ser a **simplicificação e transformação digital dos serviços públicos oferecidos ao cidadão e empresas**, incorporando o aprendizado do Gespública e amplificando o potencial de ganhos para a sociedade.

### 11. O que é o Modelo de Excelência em Gestão – MEG?

É o modelo de gestão da qualidade produzido pela Fundação Nacional da Qualidade, voltado para a **melhoria contínua dos processos da organização** e baseado em uma ferramenta de aprendizado e melhoria contínua, o **ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn).**

Suas principais características são:

- **Modelo Sistêmico:** possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
- **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.
- **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, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.

Os **oito Fundamentos da Excelência** do MEG, são:

1. **Pensamento sistêmico;**
2. **Aprendizado organizacional e inovação;**
3. **Liderança transformadora;**
4. **Compromisso com as partes interessadas;**
5. **Adaptabilidade;**
6. **Desenvolvimento sustentável;**
7. **Orientação por processos;**
8. **Geração de valor.**





## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (CEBRASPE-CESPE / Tecnólogo em Gestão Pública (EBSERH)/2018)

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

### 2. (CEBRASPE-CESPE / Analista de Controle Externo (TCE-MG)/Administração/2018)

Ao buscar a melhoria na prestação de serviços, pode-se estabelecer como meta o nível máximo de qualidade considerando-se os limites da própria capacidade organizacional, o que corresponde ao conceito de

- a) qualidade planejada.
- b) qualidade total.
- c) maximização qualitativa.
- d) excelência.
- e) qualidade de conformidade.

### 3. (CEBRASPE-CESPE / Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/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.

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.

### 4. (CEBRASPE-CESPE / Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/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.

### 5. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)



Sobre conceito de qualidade considere o quadro abaixo.

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

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

- a) 1-C; 2-A; 3-B.
- b) 1-A; 2-C; 3-B.
- c) 1-B; 2-A; 3-C.
- d) 1-C; 2-B; 3-A.
- e) 1-B; 2-C; 3-A.

6. (CEBRASPE-CESPE / Tecnólogo em Gestão Pública (EBSERH)/2018)

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

7. (CEBRASPE-CESPE / Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/2018)

A correta elaboração da ferramenta 5W-2H facilita o planejamento de atividades ou ações e permite identificar o responsável pelas ações, o prazo e a forma de executá-las e os respectivos custos.

8. (CEBRASPE-CESPE / Administrador (FUB)/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.

9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Para controlar a qualidade dos seus processos de serviços, uma organização pode utilizar o controle estatístico de processos, pelo qual se evidenciam desvios ou tendências a desvios de processos.

10. (CEBRASPE-CESPE / TCE-RO – Agente Administrativo - 2013)

O ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) é uma ferramenta utilizada para melhoria contínua da organização, entretanto, não há, na aplicação desse instrumento, feedback relativo às atividades desenvolvidas.



**11. (FCC / TRT 11 ª Região – Analista Judiciário/Oficial de Justiça - 2017)**

O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, é um método utilizado, precipuamente, para

- a) planejamento estratégico da organização, estabelecendo indicadores e metas de curto, médio e longo prazo.
- b) gestão de pessoas, aplicando dinâmicas de grupo e treinamentos para aprimorar o desempenho de suas funções.
- c) controlar e melhorar as atividades de um processo, padronizando informações de controle e reduzindo erros.
- d) avaliação de desempenho, com repercussão direta na remuneração conforme o atingimento de objetivos pré-estabelecidos.
- e) gerenciamento de projetos, a partir de um escalonamento estabelecido em função do grau de prioridade para a organização.

**12. (FCC / TRT 23 ª Região – AJAA - 2016)**

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

- a) organização e limpeza.
- b) rapidez e disciplina.
- c) benevolência e cooperação.
- d) responsabilidade e comprometimento.
- e) hierarquia e respeito.

**13. (FCC / TRF 3 ª Região – Analista Judiciário/Biblioteconomia - 2016)**

Considere os dois agrupamentos abaixo, que se referem a vários instrumentos da qualidade e seus objetivos.

I. Diagrama espinha-de-peixe.

II. Análise de estratificação.

III. Gráfico de controle.

- a. Representar graficamente as mudanças sofridas no tempo por um determinado processo.
- b. Enquadrar um problema ou um fenômeno de maneira mais analítica.



c. Constatar um efeito e buscar suas causas.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

- a) Ia; IIb; IIIc.
- b) Ib; IIc; IIIa.
- c) Ic; IIb; IIIa.
- d) Ia; IIc; IIIb.
- e) Ib; IIa; IIIc.

**14. (CEBRASPE-CESPE / TCU – Auditor Federal de Controle Externo - 2013)**

Rigor às normas e procedimentos, foco nos objetivos e hierarquização são ações fundamentais a serem tomadas pelo Estado na busca pela excelência nos serviços públicos.

**15. (CEBRASPE-CESPE / TCE-RO – Agente Administrativo - 2013)**

A organização pública que busca pautar-se nos pressupostos de excelência dos serviços deve modificar os seus propósitos com frequência, adequando-se à realidade vigente no país.

**16. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)**

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

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

**17. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

O Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) é considerado um modelo de referência e aprendizado no qual existe prescrição para a implementação de práticas de gestão.

**18. (FCC / TRT 6ª Região – AJAA - 2018)**



A excelência nos serviços públicos está atrelada às melhorias acumuladas no processo de modernização e voltada ao atingimento do grau ótimo de prestação dos serviços públicos ao cidadão. O conceito de qualidade na Administração pública reflete essa busca, com a utilização de ferramentas e metodologias, como o modelo de excelência desenvolvido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ),

a) que permite às organizações avaliarem o grau de excelência atingido, a partir da utilização de um sistema de pontuação apresentado com base nos critérios de excelência da Fundação.

b) que apenas pode ser aplicado a entidades integrantes da Administração que se submetam ao regime jurídico de direito privado, como as sociedades de economia mista.

c) que quando aplicado no setor público, necessita de diagnóstico prévio para identificar os critérios e fundamentos aderentes ao órgão e entidade, com o desenvolvimento de uma matriz específica.

d) que propicia às entidades da Administração pública e aos servidores o acesso a treinamentos e serviços, porém não à avaliação propriamente dita, que é voltada apenas ao setor privado.

e) que embora não aplicável ao setor público, pode servir de parâmetro para o desenvolvimento de modelos próprios de excelência, os quais, por seu turno, podem concorrer à premiação promovida pela Fundação.

#### 19. (FCC / TCM-RJ – Auditor Substituto de Conselheiro - 2015)

Instituída nos anos 1990, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ é um importante centro de estudos, debate e irradiação de conhecimentos sobre excelência em gestão. O modelo de excelência preconizado pela FNQ

a) adota, entre seus fundamentos, o pensamento sistêmico, que corresponde ao entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e entre a organização e o ambiente externo.

b) apresenta critérios de excelência que permitem às organizações medirem seus esforços rumo à excelência, entre os quais se insere a visão de futuro, voltada à perenização da organização.

c) não comporta adaptação à Administração pública, não obstante os esforços realizados, em face da incompatibilidade com os princípios constitucionais a esta aplicáveis.

d) mostrou-se ineficaz, em face da dificuldade de estabelecimento de uma métrica consistente de avaliação e na fixação de critérios objetivos.

e) constitui um sistema de avaliação de processos e de desempenho organizacional, que pressupõe a fixação de indicadores e metas.

#### 20. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 2015)

O conceito de geração de valor, na perspectiva adotada pelo modelo de excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade,

a) é uma métrica adotada pela Fundação para identificar o grau de atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da organização.



- b) corresponde a um dos critérios de excelência adotados pela Fundação, que permite às organizações a identificação de seu estágio de qualidade.
- c) precede o processo de certificação aplicado pela Fundação à organização e constitui pressuposto necessário para o mesmo.
- d) consiste em um dos fundamentos do modelo e diz respeito ao aumento de valores tangíveis e intangíveis, de forma sustentada.
- e) é a tradução objetiva, medida em pontos, atribuída a cada um dos critérios de excelência adotados pela Fundação.





## Gabarito

GABARITO



1. CERTA
2. Letra D
3. ERRADA
4. ERRADA
5. Letra A
6. ERRADA
7. CERTA
8. ERRADA
9. CERTA
10. ERRADA
11. Letra C
12. Letra A
13. Letra C
14. ERRADA
15. ERRADA
16. Letra A
17. ERRADA
18. Letra A
19. Letra A
20. Letra D



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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