



**By @kakashi\_copiador**

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**:



Instagram

**@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 **falhas 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 **demanda 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*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.13

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

<sup>6</sup> Jenkins (1971) apud PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*, 3ª 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. 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)

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



**Gestão da Qualidade** consiste no **conjunto de atividades coordenadas** para **dirigir e controlar** uma organização com relação à **qualidade**, englobando o **planejamento**, o **controle** a **garantia** e a **melhoria da qualidade**.<sup>16</sup>

## 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**.



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

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

O gerenciamento de qualidade de uma organização pode ocorrer de duas formas: a primeira abrange o gerenciamento da rotina, que visa estabelecer padrões bem definidos do processo e apresenta resultados previsíveis, e a outra atua com o gerenciamento por melhorias, em que as demandas surgem do mercado ou cliente, sempre no sentido de melhorar o fator competitividade

### Comentários:

De fato, 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**.

---

<sup>16</sup> PALADINI e CARVALHO (2005), SANTOS, GUIMARÃES e BRITO (2013) *apud* 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)



**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.

**Gabarito: correta.**

---

**(SELECON – Prefeitura de Cuiabá-MT – Técnico de Nível Superior - 2018)**

Considere que uma empresa busca melhorar seu desempenho através da implantação um programa de administração da qualidade. Para atingir seu objetivo, está buscando o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado em seu campo de atuação. Essa situação está relacionada à seguinte definição de qualidade:

- a) excelência
- b) especificação
- c) conformidade
- d) adequação ao uso

**Comentários:**

É a qualidade com significado de **excelência** se refere ao **melhor que se pode fazer**. Ou seja, é o **padrão mais elevado de desempenho** em qualquer campo de atuação.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo - 2016)**

Dentro da Administração da Qualidade, o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação denomina-se:

- a) Especificações.
- b) Excelência.
- c) Conformidade.
- d) Adequação ao uso.
- e) Não conformidade.

**Comentários:**

É a qualidade com significado de **excelência** se refere ao **melhor que se pode fazer**. Ou seja, é o **padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação**.

O gabarito é a letra B.

---

## 2 – Abordagens da Qualidade

De acordo com Garvin<sup>17</sup>, a qualidade pode ser definida com base em **05 abordagens diferentes**. Cada uma dessas abordagens **“visualiza” e conceitua a qualidade de uma forma diferente**. Ou seja, cada uma dessas abordagens leva em consideração um **“aspecto” diferente para definir o que é qualidade**. Vejamos cada uma delas:

**Abordagem Transcendental:** para essa abordagem, a qualidade é sinônimo de **excelência**. Ou seja, ela consiste no padrão mais elevado de desempenho. Trata-se do **“melhor que se pode fazer”**. A excelência é considerada **absoluta** e **universalmente reconhecível** (ou seja, a qualidade é reconhecida por todos).

Em outras palavras, a qualidade é **sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível**.

Na prática, é bem difícil aferir/medir esse tipo de qualidade. Afinal, como é possível medir “o melhor que se pode fazer”?

**Abordagem Baseada no Produto:** para essa abordagem, a qualidade é uma variável que **depende das especificações do produto**. A qualidade é considerada uma variável **precisa** e **mensurável**. Ou seja, a qualidade pode ser aferida/medida levando em consideração a quantidade de **atributos** do produto. Nesse sentido, **quanto mais atributos** (funções “complementares” ou “opcionais”) o produto tiver, tanto **maior será a sua qualidade**.

Na prática, sabemos que não é bem assim que funciona, não é mesmo? Afinal, nem sempre o produto que possui mais “atributos” é o que possui a maior qualidade.

**Abordagem Baseada na Produção (Fabricação):** para essa abordagem, a qualidade é uma variável que **está relacionada ao grau de conformidade do produto quanto às suas especificações**. A qualidade é considerada uma variável **precisa** e **mensurável**. Ou seja, se refere ao **grau de identidade** entre o que foi **“planejado”** e o que foi realmente **“executado”**. Nesse sentido, se um produto atender às “especificações” que foram pré-determinadas quando de sua “elaboração”, ele será um produto com qualidade; por outro lado, caso ocorra qualquer diferença entre o que foi planejado (especificações pré-

---

<sup>17</sup> (Garvin, 1998) *apud* Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. pp. 19-22

determinadas) e o que foi realmente executado (produto real “final”), pode-se dizer que o produto perdeu a qualidade.

Na prática, sabemos que não é bem assim que funciona, não é mesmo? Pense comigo, qual produto apresenta maior qualidade:

-um “Iphone X” que foi fabricado com um pequeno defeito na bateria. Ou seja, a bateria está durando 11 horas e 55 minutos, ou seja, 05 minutos a menos do que o previsto nas especificações pré-determinadas (estava especificado que a bateria iria durar 12 horas); ou

-um “Smartphone Xing Ling Falsificado” que está perfeito quanto às suas “especificações pré-determinadas”. Ou seja, a bateria dura apenas 02 horas (conforme previsto nas especificações).

Logicamente, mesmo que o Iphone X esteja com um pequeno problema de “conformidade” quanto às especificações pré-determinadas, ele apresenta uma maior qualidade do que o “Smartphone Xing Ling Falsificado”. Não é mesmo?

**Abordagem Baseada no Usuário (Cliente):** para essa abordagem, a qualidade está relacionada ao grau em que as características do produto atendem às necessidades (satisfazem os desejos) dos usuários. Portanto, a qualidade está relacionada à **adequação ao uso** de cada usuário. Assim, quanto mais o produto se “adequa ao uso” (isto é, mais atende às necessidades) de determinado cliente, maior qualidade ele terá.

Nesse caso, a qualidade é uma variável **subjetiva**. Afinal, cada usuário possui uma “necessidade” diferente. Assim, um produto que atenda às necessidades de João das Neves (ou seja, satisfaça os desejos de João das Neves), pode não atender às necessidades de Mario Bros.

**Abordagem Baseada no Valor:** para essa abordagem, a qualidade está relacionada ao **“custo x benefício”** do produto. Ou seja, é uma abordagem que combina duas variáveis: **“adequação ao uso”** e **preço**. Assim, pode-se considerar que um produto tem qualidade quando **atende às necessidades** do usuário (ou seja, **agrega “valor”** ao usuário) e, ao mesmo tempo, apresenta um **“preço”** que está ao alcance do usuário.

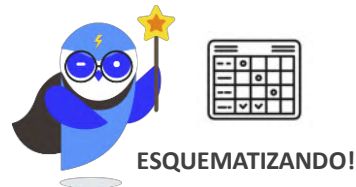
De forma similar, essa abordagem também pode ser vista como uma abordagem que mistura duas variáveis: **“excelência”** e **“valor”**. Nesse caso, a qualidade é considerada o “grau de excelência” a um “preço aceitável”.

Na abordagem baseada no valor, a qualidade é uma variável **relativa**. Afinal não adianta nada que a Apple lance o Iphone XYZ, o melhor smartphone de todos os tempos, ao preço de 180 mil reais, se o João das Neves ganha um salário de 6 mil reais e não tenha condições de comprá-lo.

“Stefan, é impressão minha ou os **significados da qualidade** propostos por **Maximiano** estão relacionados às **abordagens da qualidade** de **Garvin**?”

Isso mesmo, meu amigo! Estou vendo que você está ligado na aula! 😊

Veja só como se dá a relação entre os “significados” propostos por Maximiano e as “abordagens” de Garvin:



Significados (Maximiano)	Abordagens (Garvin)
Excelência	Abordagem <b>Transcendental</b>
Especificações	Abordagem Baseada no <b>Produto</b>
Conformidade	Abordagem Baseada na <b>Produção</b>
Adequação ao Uso	Abordagem Baseada no <b>Usuário</b>
-	Abordagem Baseada no Valor



### (IF-TO – IF-TOP– Professor - 2017)

No desenvolvimento da qualidade nas organizações foram trazidas características advindas de antigos modos artesanais de produção para as grandes e indústrias e corporações, através da valorização da opinião e da necessidade dos clientes. É importante saber que não há um consenso definido sobre o conceito de qualidade, devido à sua abrangência e complexidade. Todavia, David Garvin classificou a qualidade em cinco abordagens:

- a) Desempenho, Características, Conformidade, Confiabilidade, Durabilidade.
- b) Serviço, valor comercial, mercado, método, patente.
- c) Especialidade serviço, Corrente, Redes Neurais, Inteligência artificial.
- d) Abrangência de serviço, planejamento estratégico, valor comercial de mercado, patente.

e) Transcendental, Centrada no produto, Centrada no valor, Centrada na fabricação, Centrada no cliente

**Comentários:**

De acordo com Garvin<sup>18</sup>, a qualidade pode ser definida com base em 05 abordagens diferentes:

Abordagem **Transcendental**

Abordagem Baseada no **Produto**

Abordagem Baseada na **Produção (Fabricação)**

Abordagem Baseada no **Usuário (Cliente)**

Abordagem Baseada no **Valor**

**O gabarito é a letra E.**

---

**(Marinha – CAP – Técnico em Administração - 2018)**

Segundo Marshall Junior (2011), existem cinco abordagens principais para a definição de qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor. A definição "Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos" está de acordo com qual abordagem?

a) Transcendental.

b) Baseada no produto.

c) Baseada no usuário.

d) Baseada na produção.

e) Baseada no valor.

**Comentários:**

É para a **Abordagem Baseada no Usuário (Cliente)** que a qualidade está relacionada ao grau em que as características do produto **atendem às necessidades (satisfazem os desejos)** dos usuários.

**O gabarito é a letra C.**

---

---

<sup>18</sup> (Garvin, 1998) *apud* Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. pp. 19-22

## (CESPE – ANCINE – Técnico Administrativo)

A qualidade é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível segundo a abordagem transcendental da qualidade.

### Comentários:

De fato, para a Abordagem Transcendental a **qualidade é sinônimo de excelência**. A excelência é **considerada absoluta e universalmente reconhecível** (ou seja, a qualidade é reconhecida por todos).

**Gabarito: correta.**

---

## 3 – Dimensões da Qualidade

De acordo com Garvin<sup>19</sup>, **existem 08 dimensões da qualidade**, que são utilizadas para **verificar (medir) a qualidade** de algum produto ou serviço. As 08 dimensões da qualidade propostas por Garvin são as seguintes:

**Desempenho**: Se refere às **características e atributos básicos** de um produto. Ou seja, trata-se da capacidade do produto de atender às necessidades para o qual ele foi criado.

**Por exemplo**: Uma televisão que reproduz imagem e sons perfeitos.

**Características Secundárias (Características)**: São as **características “suplementares”** (adicionais) que o produto oferece. É aquele **“algo a mais”** que o produto oferece, que o diferencia dos demais produtos.

**Por exemplo**: Uma televisão que permite o acesso à internet.

**Conformidade**: Está relacionada ao **grau** em que os produtos estão **de acordo com as especificações previamente estabelecidas**. Ou seja, é o grau em que os produtos atendem aos padrões formais pré-estabelecidos.

**Por exemplo**: Uma televisão que foi produzida de acordo com os padrões previamente estabelecidos.

**Durabilidade**: Representa a **“vida útil”** (longevidade) do produto. Ou seja, se refere ao **“tempo”** que um produto pode ser utilizado, antes que ele se deteriore (isto é, antes que seja necessário realizar a sua substituição por outro produto).

---

<sup>19</sup> (Garvin, 1998)

**Por exemplo:** Uma televisão tem a longevidade de 40 a 90 mil horas ligada. Isso representa uma vida útil de 04 a 10 anos ligada.

**Confiabilidade:** Está relacionada à **probabilidade de um produto não apresentar mau funcionamento**. Ou seja, se refere à probabilidade de determinado produto **não apresentar falhas em determinado período de tempo**. Quanto **menor a probabilidade** da ocorrência de falhas/defeitos, **mais confiável** será o produto.

**Por exemplo:** Apenas 0,001% das televisões da “Marca X” apresentam defeitos nos 15 primeiros anos de uso. Portanto, as televisões da “Marca X” são bastante confiáveis.

**Estética:** Está relacionada à “**aparência**” (“**beleza**”) de determinado produto. Ou seja, se refere ao **grau de impacto** que determinado produto gera no ser humano, em decorrência de suas características como som, sabor, cheiro, tamanho, etc. Trata-se de uma dimensão **subjetiva**, tendo em vista que cada indivíduo possui o seu próprio “padrão de beleza”.

**Por exemplo:** Uma televisão ultrafina dourada pode ser considerada muito bonita (boa estética) para algumas pessoas. Contudo, outras pessoas podem achar que as televisões pretas e mais grossas (televisões de tubo) apresentam uma melhor estética (ou seja, são mais bonitas).

**Assistência Técnica (Pós-venda / Atendimento):** Está relacionada à **velocidade e facilidade** com que os produtos podem ser **reparados ou consertados**, caso apresentem alguma avaria/problema.

**Por exemplo:** 99% das televisões da “marca x” que são enviadas à assistência técnica são reparadas e devolvidas aos clientes dentro de 48 horas após a abertura da reclamação. A “Marca X” fornece, portanto, uma excelente assistência técnica.

**Qualidade Percebida:** É a **qualidade que o cliente “atribui”** a determinado produto. A **percepção da qualidade** que o cliente possui sobre determinado produto pode ser influenciada por vários aspectos como, por exemplo, a **reputação da marca fabricante**, a **propaganda do produto**, o **histórico do produto**, etc.

**Por exemplo:** A Apple é uma empresa que não possui TVs em sua linha de produtos (não que eu saiba, risos). Contudo, se amanhã a Apple decidir lançar TVs, eu tenho certeza de que milhares de pessoas irão adquirir as TVs, imaginando que elas possuem uma excelente qualidade. Isso acontece, pois, a Apple tem uma imagem muito boa no mercado.

Através dessas 08 dimensões da qualidade, é possível, inclusive, **comparar diversos produtos** para buscar identificar aquele que possui a “**melhor qualidade**”.





---

**(VUNESP – DCTA-SP– Tecnologista Júnior)**

São muito difundidas as dimensões da qualidade, segundo definidas por David A. Garvin. São exemplos de dimensões da qualidade:

- a) Desempenho, Produtividade, Confiabilidade, Durabilidade, Atendimento, Estética.
- b) Qualidade percebida, Conformidade, Durabilidade, Atendimento, Estética, Custo.
- c) Desempenho, Valor agregado, Características, Qualidade percebida, Conformidade, Estética.
- d) Confiabilidade, CEP, Durabilidade, Atendimento, Estética, Conformidade.
- e) Desempenho, Características, Confiabilidade, Durabilidade, Atendimento, Conformidade.

**Comentários:**

De acordo com Garvin<sup>20</sup>, existem 08 dimensões da qualidade:

**Desempenho**

Características Secundárias (**Características**)

**Conformidade**

**Durabilidade**

**Confiabilidade**

Estética

**Assistência Técnica (Pós-venda / Atendimento)**

Qualidade Percebida

---

**O gabarito é a letra E.**

**(FGV – CONDER – Administrador)**

A dimensão da qualidade (Garvin, 1998) que se refere à possibilidade de mau funcionamento de um produto ou de falha em um determinado período, é denominada

- a) durabilidade.

---

<sup>20</sup> (Garvin, 1998)

b) conformidade.

c) confiabilidade.

d) estética.

e) desempenho.

#### **Comentários:**

É a **Confiabilidade** que está relacionada à probabilidade de um produto não apresentar mau funcionamento. Ou seja, se refere à probabilidade de determinado produto não apresentar falhas em determinado período de tempo.

**O gabarito é a letra C.**

---

## **4 – 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>21</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, conseqüentemente, 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

---

<sup>21</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

“inspeção” fossem segregados. Afinal, não era mais possível que o próprio operário produzisse e “inspecionasse” o produto.

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**.

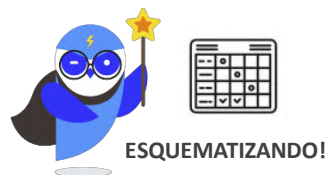
Agora, **todos da organização são responsáveis pela qualidade** (inclusive os gestores de cúpula do nível estratégico, que exercem importante papel de liderança). Inclusive os **fornecedores** passam a estar envolvidos na administração da qualidade.

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>22</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.

<sup>22</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

## 4.1 – 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**.



(CS-UFG – Câmara de Goiânia-GO – Assistente Técnico Legislativo -2018)

David Garvin (2002) classifica a evolução da qualidade em quatro eras, a saber:

- a) a transcendental, a centrada no produto, a centrada no valor e a centrada no usuário.
- b) a inspeção, o controle estatístico, a garantia e a gestão da qualidade.
- c) a conformidade, a confiabilidade, a durabilidade e a qualidade percebida.
- d) a histórica, a estratégica, a imagem e a propaganda.

### Comentários:

De acordo com Garvin, as 04 Eras da Qualidade são as seguintes:

Era da **Inspeção** da Qualidade

Era do **Controle Estatístico** da Qualidade

Era da **Garantia** da Qualidade

Era da **Gestão** da Qualidade Total / Era da Gestão Estratégica da Qualidade

**O gabarito é a letra B.**

---

(UFMT– UFSBA – Secretário Executivo - 2017)

Marque a alternativa que apresenta uma característica da era da qualidade total, que a diferencia das eras da inspeção e do controle estatístico.

- a) Ênfase na separação dos produtos bons daqueles defeituosos, por meio da observação direta.
- b) Controle da qualidade baseado na amostragem, de modo que suas propriedades são estendidas ao lote examinado.
- c) Controle centrado em duas ideias principais: foco no cliente e sistema da qualidade.
- d) Inserção do inspetor da qualidade, desvinculado do supervisor, no processo de julgamento sobre a qualidade dos produtos e serviços.

**Comentários:**

Na era da Gestão da Qualidade Total, 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**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(CESPE – ANAC – Especialista em Regulação)**

O desenvolvimento da gestão da qualidade divide-se em quatro fases ou eras. Na primeira, chamada era da inspeção, realizava-se a inspeção dos produtos no final da linha de produção; na segunda, passou a ser realizado o controle estatístico do processo de produção, como medida preventiva à obtenção de qualidade; na terceira, a era do sistema de garantia da qualidade, a qualidade passou a ser considerada em todas as etapas do ciclo de produção e, na quarta, a era da gestão estratégica da qualidade, adotou-se a abordagem sistêmica, com foco no ambiente externo da organização e na melhoria contínua dos processos de controle.

**Comentários:**

Assertiva perfeita! A assertiva descreveu, corretamente, os principais pontos de cada uma das eras da qualidade.

**Gabarito: correta.**

---

**(FCC – MANAUSPREV – Técnico Previdenciário - 2015)**

A história da qualidade pode ser definida em três estágios, cada qual com suas características. O estágio corretamente caracterizado é

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



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

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

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

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

#### Comentários:

Perceba que, agora, a assertiva está levando em consideração a visão de Maximiano (03 eras da qualidade).

A assertiva que traz o conceito correto é a letra B. Na era do Controle Estatístico, **analisavam-se os produtos (observação direta) ao final do processo de produção**, utilizando-se **técnicas estatísticas de amostragem**.

A Letra D peca ao dizer que na era da inspeção os produtos eram analisados aleatoriamente (uma vez que, nessa era, **todos** os produtos eram analisados). Além disso, a alternativa traz características da Era da Qualidade Total, qual seja: Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor.

A Letra E, por sua vez, não traz características relacionadas à era da Qualidade Total.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### (CESPE – SEGER-ES – Analista Executivo)

É característica da era do controle estatístico, na história da qualidade, a

a) inspeção de produtos e serviços com base em amostras.

b) definição de produtos e serviços com base nos interesses do consumidor.

c) garantia de qualidade do fornecedor ao cliente

d) supervisão de produtos e serviços durante o processo produtivo.

e) inspeção de produtos e serviços um a um ou aleatoriamente.

#### Comentários:

Na era do Controle Estatístico, analisavam-se os produtos ao final do processo de produção, utilizando-se técnicas estatísticas de amostragem. Ou seja, a inspeção dos produtos era feita com base em **amostras**.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 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>23</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.

---

<sup>23</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.11



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**.

## 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>24</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>25</sup>:

- 1 - Crie constância de propósitos** em torno da **melhoria de produtos e serviços**, buscando tornar-se **competitivo**, manter-se no negócio e gerar empregos.
- 2 - Adote uma nova filosofia**. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam **assumir o desafio**, aprender suas responsabilidades e **liderar o processo de mudança**.
- 3 - Acabe com a dependência da inspeção** como forma de atingir a qualidade. **Elimine a necessidade de inspeção em massa**, construindo a **qualidade do produto em primeiro lugar**.
- 4 - Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço**. Pense em **minimizar o custo total**. Caminhe no sentido de **um único fornecedor para cada item** e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na **lealdade** e na **confiança**.
- 5 - Melhore constantemente** o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim **sempre diminuindo os custos**.
- 6 - Estabeleça o treinamento no trabalho** (on the job).
- 7 - Estabeleça a liderança**. 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.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.289

<sup>25</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.12

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

## 07 Doenças Mortais da Gestão, de Deming

Deming também destacou **07 doenças mortais (fatais)** que impedem as organizações de alcançarem a melhoria contínua. São elas:

**1 - Falta de constância de propósito:** De acordo com Deming, as organizações devem assumir um propósito de melhoria contínua e manter a constância nesse propósito. Ou seja, a organização não deve desviar o seu “foco” na melhoria contínua. Afinal, sem a constância de propósito não se atingem resultados de longo prazo.

**2 – Ênfase nos lucros (ganhos) de curto prazo (Ênfase demasiada no curto prazo):** O lucro e as reduções de custos devem ser planejados e pensados a longo prazo. As organizações que buscam aumentar seus lucros rapidamente e imediatamente, acabam caindo em uma armadilha que prejudica a organização no longo prazo.

**3 - Avaliação de Desempenho Ineficiente (Administração por medo / Avaliação de resultados individuais):** Quando se foca excessivamente em avaliar os resultados individuais dos funcionários, os funcionários tendem a priorizar resultados de curto prazo (ou seja, estimula-se o desempenho de curto prazo, em detrimento do desempenho de longo prazo).

Além disso, esse tipo de avaliação gera medo nos funcionários e rivalidade entre os colegas de trabalho.

**4 – Mobilidade Excessiva da Administração:** Conforme vimos, a organização deve assumir um propósito de melhoria contínua e manter a constância nesse propósito. Ou seja, a organização deve se comprometer com o “longo prazo”. Assim, alta rotatividade dos gestores é algo que afeta negativamente a “constância de propósitos”. Afinal, como alguém pode se comprometer com o longo prazo, se ele passa apenas alguns poucos anos na empresa?

**5 – Administrar com base apenas em números tangíveis e “visíveis” (Foco apenas em “problemas visíveis”):** Quando a organização foca apenas em aspectos como “lucros mensais”, “número de reclamações dos clientes”, “número de falhas nos produtos”, ela está deixando de lado outros aspectos “intangíveis” (qualitativos) que também são muito importantes para a qualidade (como, por exemplo, comprometimento dos funcionários, motivação dos funcionários, treinamento, etc.).

**6 – Gastos Médicos Excessivos (Custos Excessivos com Assistência Médica):** Os gastos excessivos com seguro saúde para funcionários, bem como os custos associados a afastamentos remunerados por motivos de saúde, aconselhamento psicológico, dentre outros, são fatores muito importantes que afetam a organização.

**7 – Gastos excessivos com Garantias e Despesas Jurídicas:** O curso exagerado de garantias, e o gasto excessivo com questões jurídicas, são outros fatores que também afetam significativamente a organização.



Alguns autores consideram que as “doenças mortais” 06 e 07 (“Gastos Médicos Excessivos” e “Gastos excessivos com Garantias e Despesas Jurídicas”) estão mais relacionadas com os Estados Unidos (ou seja, afetam de maneira mais forte os Estados Unidos, e não o Brasil).

À vista disso, diversos autores citam apenas “05 doenças mortais” (e não 07, conforme proposto por Deming).

Portanto, fique atento, pois a sua prova também poderá mencionar apenas “05 doenças mortais”.

### 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>26</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 defenda 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>26</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.

#### **14 “pontos” de Crosby**

Assim como Deming, Crosby propôs **14 “pontos”** principais para a qualidade. São eles<sup>27</sup>:

- 1 - Obter o **comprometimento da alta gestão** com a qualidade.
- 2 - Instalar **equipes de aperfeiçoamento e melhoria da qualidade** em todos os setores.
- 3 - Mensurar a qualidade na organização por meio de **indicadores de qualidade**, que devem indicar as necessidades de melhoria.
- 4 - **Levantar os custos da não qualidade.**
- 5 - **Disseminar nos funcionários a importância da qualidade** nos produtos ou serviços.
- 6 - Implantar o **sistema de ação corretiva.**
- 7 - Planejar o **programa zero defeito.**
- 8 - **Treinar** os inspetores e demais responsáveis.
- 9 - Instaurar o **dia do zero defeito.**
- 10 - **Estabelecer os objetivos a serem alcançados.**
- 11 - **Eliminar as causas dos erros.**
- 12 - **Reconhecer publicamente os que atingem os objetivos e não realizar a premiação financeira.**
- 13 - Instalar os **círculos de qualidade** para **monitorar** o processo.
- 14 - **Realizar repetidamente os itens listados anteriormente.**

---

<sup>27</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.15

## 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>28</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.

---

<sup>28</sup> CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. P.16

## 5.7 – Genichi Taguchi

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

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  $\pm 10$ mm; 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.”



**(IF-RS – IF-RS – Administração -2018)**

Assinale a sequência que ilustra o preenchimento CORRETO dos parênteses, de cima para baixo:

1. Walter A. Shewhart
2. W. Edwards Deming
3. Joseph M. Juran
4. Armand Feigenbaum
5. Philip B. Crosby

( ) Propôs a trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria

( ) Primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações

( ) Percebeu que o ciclo PDCA trazia o conceito de melhoria contínua

( ) Lançou o programa Zero Defeito

( ) Pai do controle estatístico da qualidade.

a) 5 – 4 – 1 – 3 – 2.

b) 5 – 4 – 1 – 2 – 3.

c) 1 – 4 – 5 – 3 – 2.

d) 3 – 4 – 1 – 5 – 2.

e) 3 – 4 – 2 – 5 – 1.

**Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas:

**(3)** Propôs a trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria. = **Joseph M. Juran**

**(4)** Primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações. = **Armand Feigenbaum**

(2) Percebeu que o ciclo PDCA trazia o conceito de melhoria contínua. = **W. Edwards Deming**

(5) Lançou o programa Zero Defeito. = **Philip B. Crosby**

(1) Pai do controle estatístico da qualidade. = **Walter A. Shewhart**

**O gabarito é a letra E.**

---

**(FCC – TJ-AP – Analista Judiciário – Administração - ADAPTADA)**

A gestão da qualidade nos serviços públicos passa por conceitos de grandes estudiosos, tais como Ishikawa, criador do Diagrama Causa e Efeito, do Círculo da Qualidade e do PDCA.

**Comentários:**

De fato, Ishikawa foi o criador do Diagrama Causa e Efeito, e do Círculo da Qualidade.

Contudo, o criador do **Ciclo PDCA** foi **Shewhart**.

**Gabarito: errada**

---

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

Nascido no Japão, em 1924, Genichi Taguchi buscou abordar a qualidade sob uma ótica estatística.

Segundo a sua percepção de qualidade, é possível atribuir a Genichi Taguchi a seguinte frase, que sintetiza essa percepção:

- a) “conforme a característica de qualidade se afasta do valor alvo, aumenta a perda para a sociedade”;
- b) “embora a qualidade não seja definida, sabe-se que ela existe”;
- c) “a qualidade é definida pela aceitação do mercado”;
- d) “o preço reduzido garante a excelência na execução”;
- e) “sem inovações, a demanda se reduz, causando um conflito entre a necessidade do usuário e a capacidade de desenvolvimento de um produto de qualidade”.

**Comentários:**

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.



**O gabarito é a letra A.**

---

**(IF-RS – IF-RS - Professor)**

Entre os “gurus” da qualidade total destaca-se William E. Deming afirmando que a qualidade começa com a alta administração e propondo que a qualidade é uma atividade estratégica. Assinale a alternativa que está relacionada aos trabalhos de Deming:

- I. Foi considerado o pai do controle da qualidade no Japão.
- II. Criador dos conceitos de círculos de qualidade e dos diagramas de causa-e-efeito.
- III. Desenvolveu os “14 princípios” para o alcance da qualidade.
- IV. Escreveu o livro “Quality is free” apresentando o programa zero defeitos.
- V. Aplicou o melhoramento contínuo através do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

A) I; II; III; IV; e V.

B) I; III; e V.

C) I; III; IV; e V.

D) II; III; e IV.

E) II; III; e V.

**Comentários:**

As únicas assertivas que **não se referem** a Deming são as assertivas **II e IV**.

O criador dos conceitos de círculos de qualidade e dos diagramas de causa-e-efeito foi **Ishikawa**.

Quem escreveu o livro “Quality is free” apresentando o programa zero defeitos foi **Crosby**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(FUNCAB– ANS – Técnico Administrativo -2016)**

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

a) Juran.

b) Feigenbaum.

c) Deming.

d) Crosby.

e) Chiavenato.

#### Comentários:

Para **Deming** “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”

**O gabarito é a letra C.**

## 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

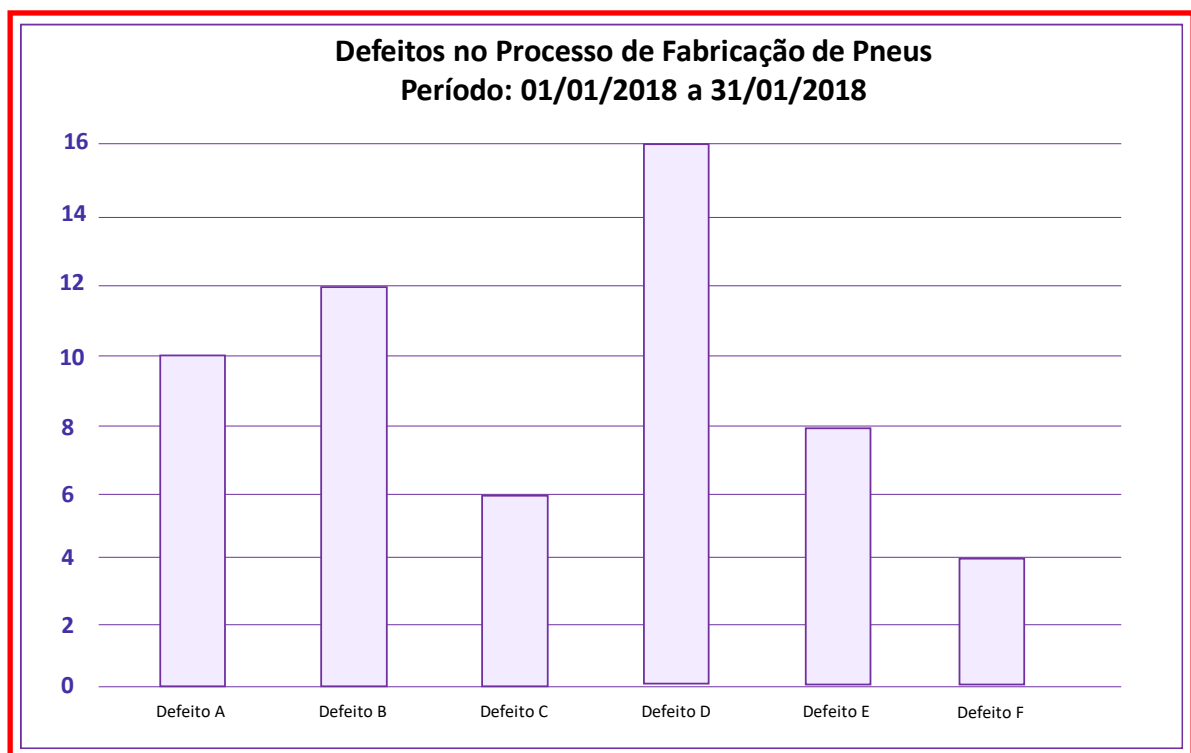
O histograma é um **gráfico de barras** (retângulos), que tem por objetivo auxiliar o gestor a identificar e visualizar a **frequência de determinado evento (defeito/problema)**. Ou seja, cada barra representa a frequência com que determinado evento ocorre.

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 para 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”).

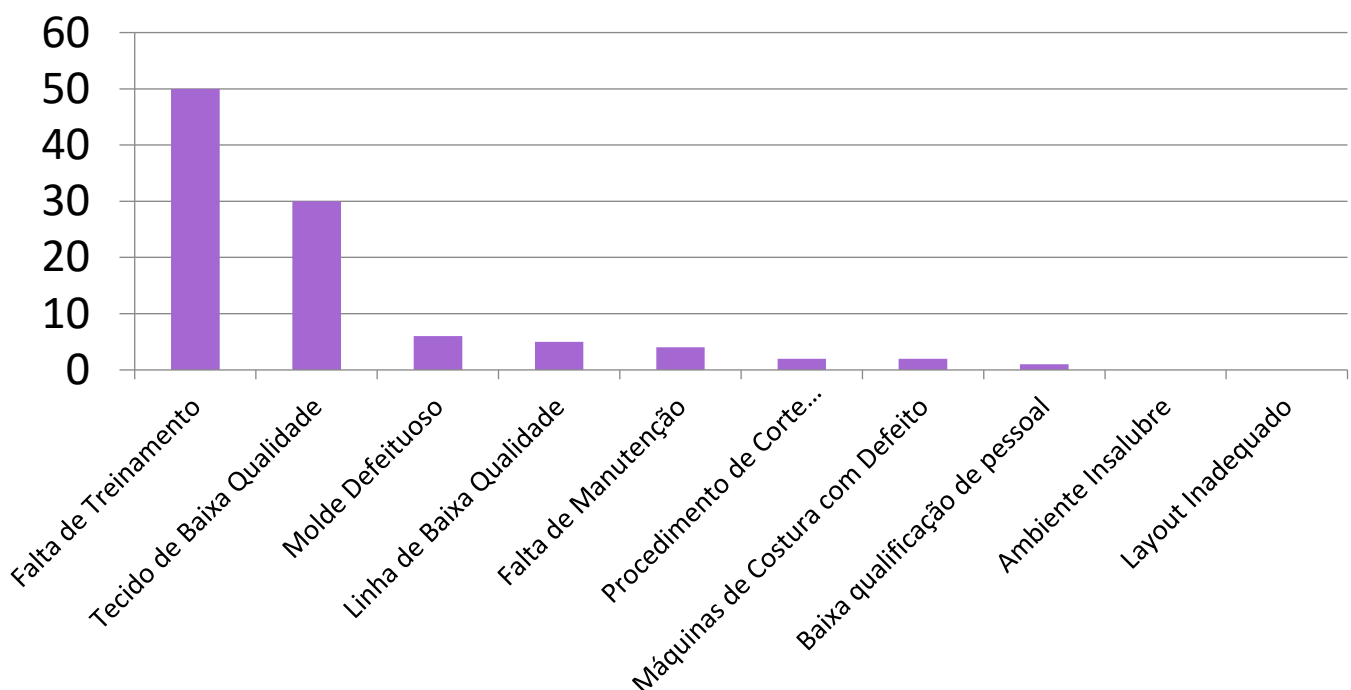
Em outras palavras, a ideia do Diagrama de Pareto é de que **“poucas” causas significativas** (20%) geram a maior parte dos problemas (80%); enquanto que **“muitas” causas insignificantes** (80%) geram a menor parte dos problemas (20%).

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 uma 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)

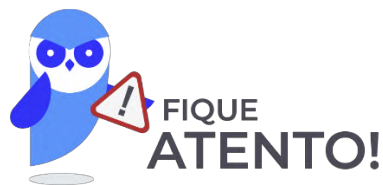
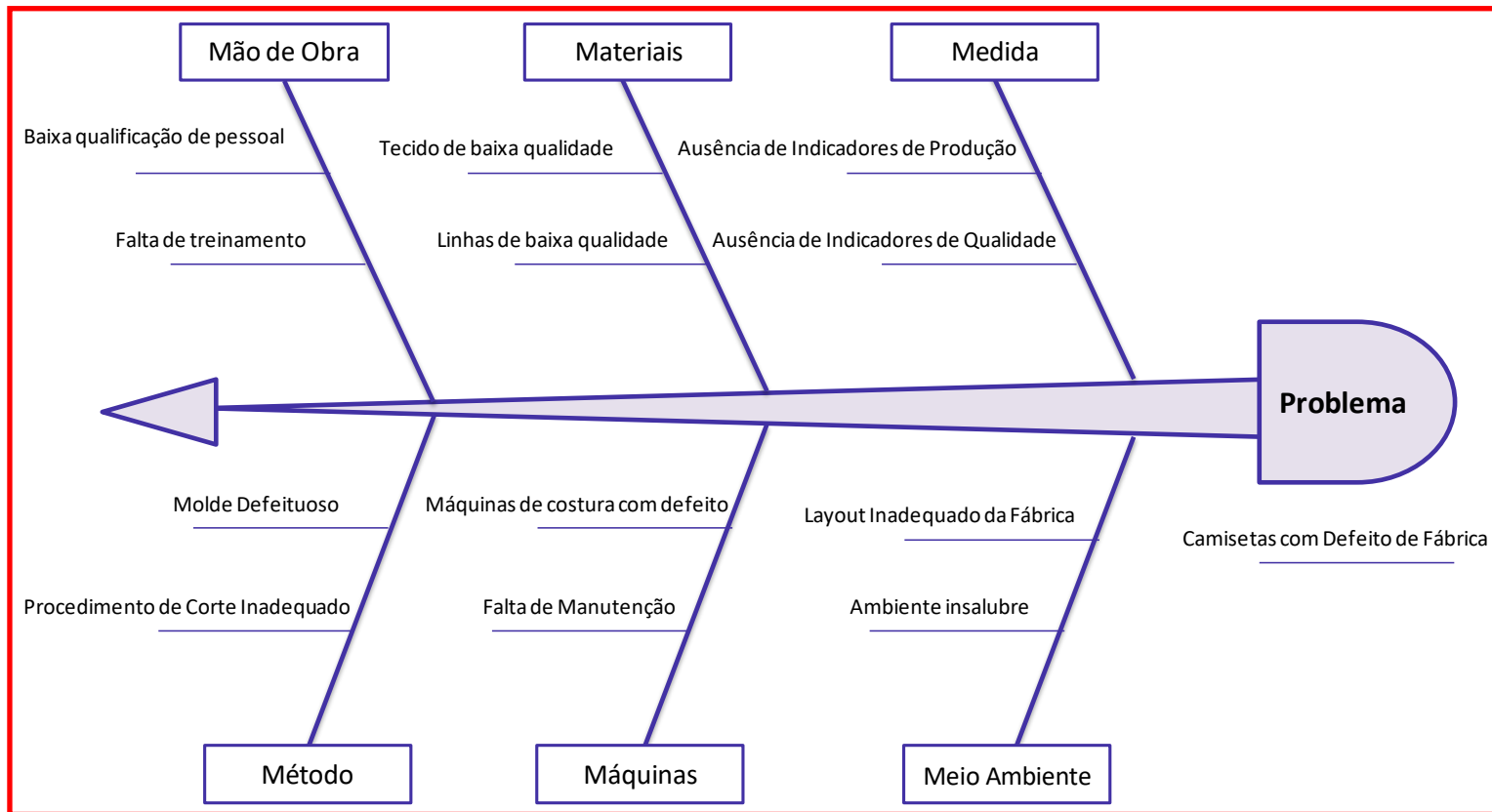
O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa-Efeito, “Gráfico Espinha de Peixe”, Método 4M ou Método 6M, é uma ferramenta que auxilia o gestor a **identificar as causas** de determinado problema. Ou seja, essa ferramenta auxilia o gestor a identificar as causas e, conseqüentemente,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

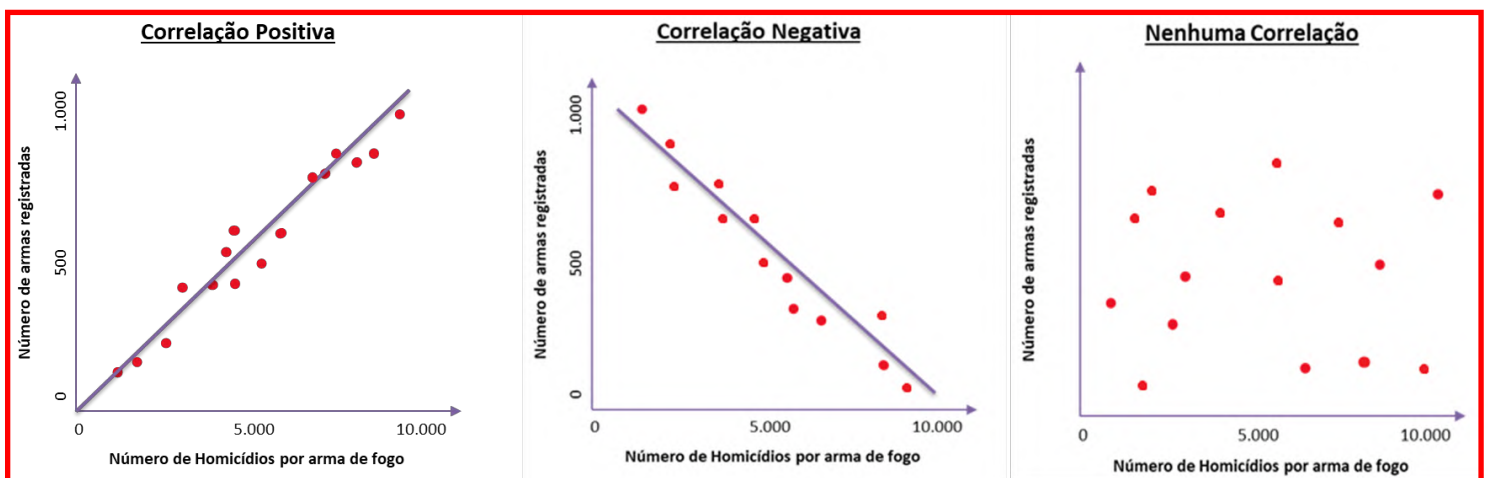
Portanto, em sua prova, você deve considerar correto tanto os 6Ms, quanto os 4Ms.

## 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 deseje 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 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 – Estratificação

Essa ferramenta é utilizada com o objetivo de “separar” dados e informações, de acordo com suas particularidades, para que sejam geradas informações mais precisas.

Ou seja, consiste em “estratificar” (separar) dados que vieram de diferentes fontes e estão todos agrupados da mesma forma.

**Por exemplo:**

Imagine que determinada empresa constatou que existiram 18 acidentes de trabalho no ano de 2019.

Perceba que se trata de uma informação “geral”. Assim, a empresa pode “estratificar” esses dados por setor, por período, por tipo de acidente, etc.

Estratificando os dados, a empresa pode chegar a conclusões como:

- Dos 18 acidentes, 10 ocorreram no setor de montagem, 4 no setor de produção, 3 no setor de armazenamento e 1 no setor de vendas.
- Dos 18 acidentes, 12 foram graves, 4 foram intermediários e 2 foram leves.
- Dos 18 acidentes, 8 ocorreram no primeiro trimestre, 6 ocorreram no segundo trimestre, 2 ocorreram no terceiro trimestre e 2 ocorreram no último trimestre.

Assim, a empresa pode analisar melhor os dados e planejar soluções de melhoria.

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

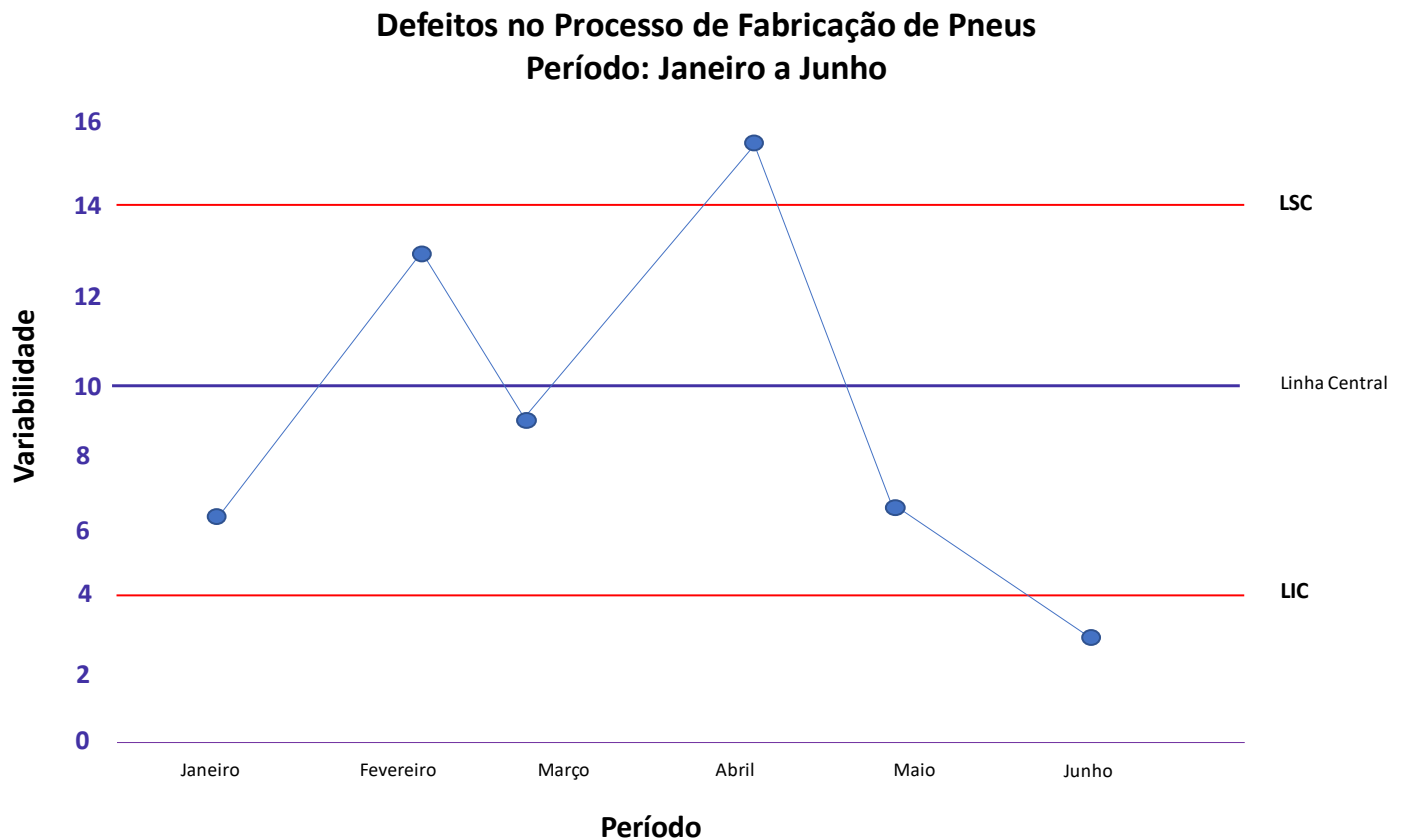
O Gráfico de Controle é uma ferramenta de Controle Estatístico do Processo (CEP) utilizada para que o gestor consiga visualizar e analisar a **variabilidade de um processo**.

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**.

## 6.8 – 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>29</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>30</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**.”

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 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**.

<sup>29</sup> (Spendolini, 1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

<sup>30</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)

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**.

## 6.9 – 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.

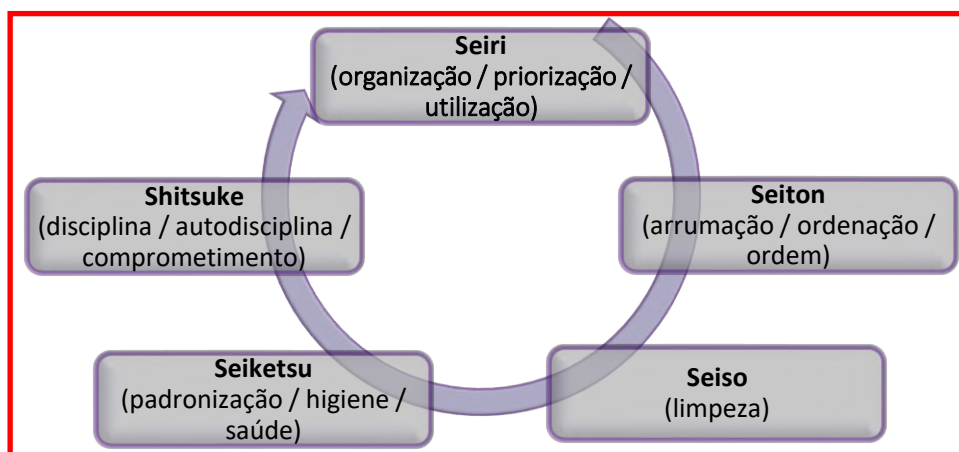
Além do conceito de “sujeira” que conhecemos, algumas outras coisas que podem ser considerados “sujeiras” são: cheiro ruim, barulho, iluminação prejudicada, temperatura desagradável, etc.

**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**.

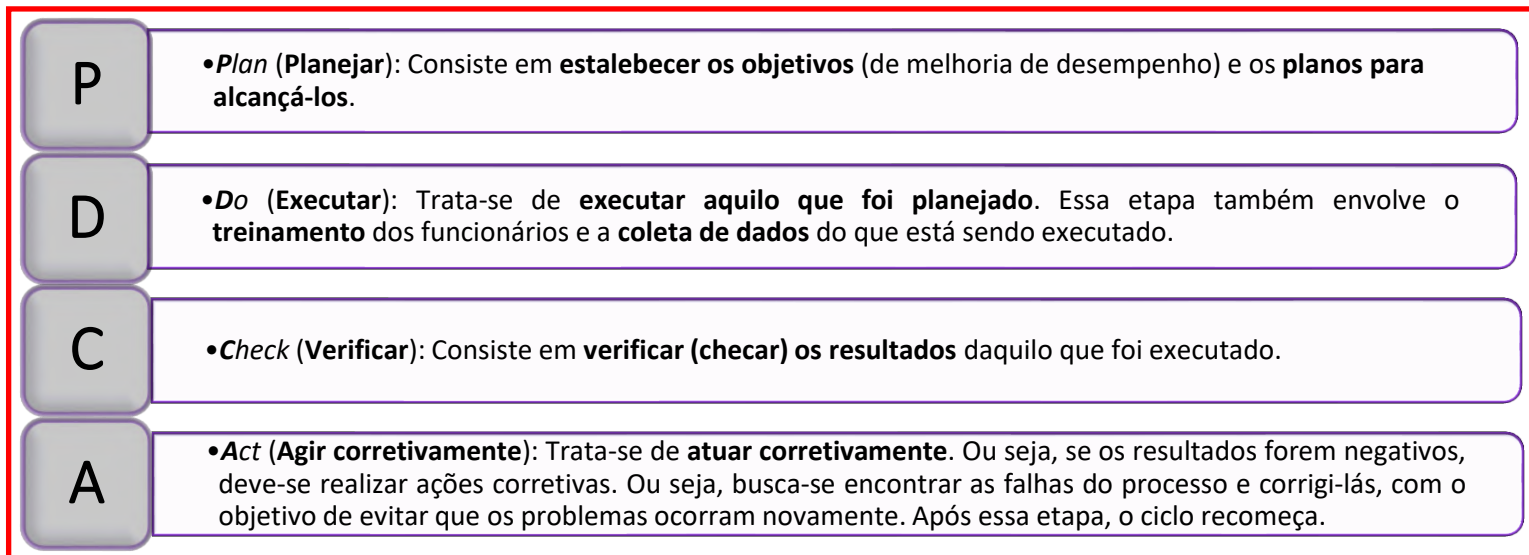
**Em outras palavras, os indivíduos devem ter disciplina e comprometimento para executarem as práticas anteriores, com o objetivo de manter um ambiente saudável.**



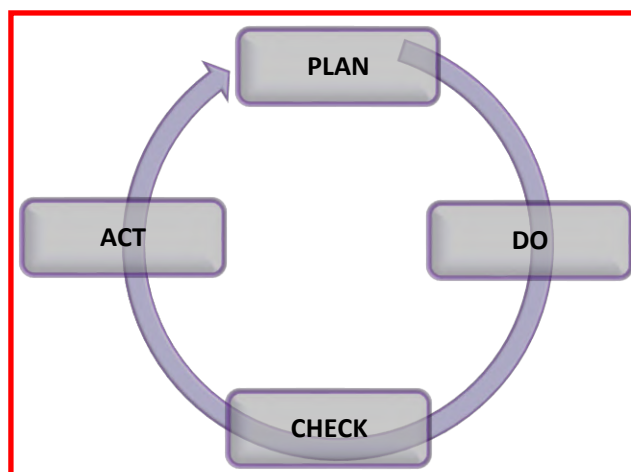
## 6.10 – Ciclo PDCA (Ciclo de Deming / Ciclo de Shewhart)

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**:



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



Posteriormente, Deming fez uma ligeira modificação do Ciclo, passando a chamá-lo de **Ciclo PDSA**.

Sob essa nova visão, o ciclo é composto pelas seguintes etapas: Plan, Do, **Study**, Act.

Perceba que a única mudança foi a alteração do “Check” pelo “Study” (“estudar”).

De acordo com Deming, a etapa “**Check**” traz uma **concepção equivocada**, uma vez que a palavra “Check” passa uma ideia de simples “verificação” (“conferência”).

Nesse sentido, o autor destaca que o mais adequado é substituir a etapa “**Check**” pela etapa “**Study**” (“estudar”), uma vez que, ao invés de apenas “verificar” os resultados (como era proposto pelo PDCA), deve ser feito um **estudo aprofundado das consequências** geradas pelas etapas anteriores (“Planejamento” e “Execução”), com o objetivo de encontrar causas que expliquem os resultados que foram obtidos.

Ou seja, na visão do autor, a etapa “**Study**” é muito mais “**profunda**” do que a etapa “**Check**”.

---

## 6.11 – 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:

**DMADV: Utilizada para criar novos processos. Consiste em:**

- 1 - **Definir** os objetivos.
- 2 - **Mensurar** os aspectos que são importantes e críticos para a qualidade.
- 3 - **Analisar** para desenvolver alternativas.
- 4 - **Desenhar** os detalhes do processo.
- 5 - **Verificar** o desenho e implementar o processo.

**DMAIC:** Utilizada para **melhorar processos existentes**. Consiste em:

- 1 - **Definir** o problema.
- 2 - **Mensurar** os principais aspectos do processo.
- 3 - **Analisar** os dados obtidos.
- 4 - **Melhorar** (*Improve*, em inglês) o processo, baseado na análise dos dados obtidos.
- 5 - **Controlar** o “estado futuro” do processo, com o objetivo de evitar desvios.

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

De acordo com o Guia BPM CBOK<sup>31</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.**”



(CESPE – SEDF – Analista de Gestão - 2017)

Segundo a técnica de melhoria de processo six sigma, para atingir elevados níveis de qualidade, o processo não pode produzir mais de três ou quatro defeitos por milhão de quantidade total de chances para um defeito.

**Comentários:**

Pois é... A banca considerou a assertiva correta.

Perceba que o correto seria dizer que, de acordo com a técnica six sigma, para atingir elevados níveis de qualidade, o processo não pode produzir mais **3,4 (três vírgula quatro)** defeitos por milhão de quantidade total de chances para um defeito.

Contudo, a banca considerou correto o termo “3 ou 4 defeitos” por milhão de unidades. Portanto, fique atento!

**Gabarito: correta.**

---

<sup>31</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

## 6.12 – 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.

De acordo com Cury, as principais **vantagens do fluxograma** são as seguintes<sup>32</sup>:

- permite **verificar como funcionam todos os componentes** de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a **análise de sua eficácia**;
- permite um **melhor entendimento do processo**, de forma mais simples e objetiva, se comparado a outras técnicas;
- facilita a localização das deficiências**, pela fácil visualização do “passo a passo”;
- pode ser aplicado a **qualquer sistema**, desde o mais simples até os mais complexos;
- permite um **rápido entendimento de qualquer alteração realizada** nos sistemas, uma vez que mostra claramente as modificações introduzidas/realizadas.

Os fluxogramas podem ser de diferentes tipos. Vejamos<sup>33</sup>:

**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).

---

<sup>32</sup> CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.314

<sup>33</sup> CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. pp.318-326



Vejamos um exemplo de um fluxograma vertical: (perceba que é um formulário padronizado, no qual o analista apenas “pinta” os símbolos que indicam o fluxo do processo)

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)											
Processo: Atendimento de Requisição de Material						Folha Nº 1/3					
Início		Sigla				Levantado xxx					
		Órgão				Analisado yyy					
Término		Sigla				Aprovado zzz					
		Órgão				Data --/--/					
Descrição do Método		<input checked="" type="checkbox"/> Atual <input type="checkbox"/> Proposto	Operação	Transporte	Controle	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)
1	Órgão emite requisição material (RM) em 3 vias		●	◻	◻	◻	◻				
2	Arquiva 3ª via		○	◻	◻	◻	◻				
3	Envia 1ª e 2ª vias à seção controle de material		○	◻	◻	◻	◻				
4	Seção controle material recebe 1ª e 2ª vias da RM		●	◻	◻	◻	◻				
5	Verifica se existe material, existindo parte		○	◻	◻	◻	◻				
6	Para o existente, emite nota fornecimento material (NFM) em 3 vias		●	◻	◻	◻	◻				
7	Faz anotações ficha controle estoque		●	◻	◻	◻	◻				
8	Restitui 2ª via RM processada ao requisitante		○	◻	◻	◻	◻				
9	Requisitante recebe 2ª via RM		●	◻	◻	◻	◻				
10	Coloca RM pendente		○	◻	◻	◻	◻				
11	Seção controle material encaminha 1ª e 2ª vias NFM ao almoxarifado		○	◻	◻	◻	◻				
12	Arquiva 3ª via NFM		○	◻	◻	◻	◻				
13	Para o material não existente, a seção de controle de material emite pedido de compras de material (PCM) em 3 vias		●	◻	◻	◻	◻				
14	Coloca pendente 1ª via RM com 3ª via PCM		○	◻	◻	◻	◻				
15	Encaminha 1ª e 2ª vias PCM à seção de compras		○	◻	◻	◻	◻				
16	Almoxarifado recebe as 1ª e 2ª vias da NFM		●	◻	◻	◻	◻				
17	Retira o material do estoque e embala		●	◻	◻	◻	◻				
18	Fornece ao requisitante acompanhada 1ª via NFM		○	◻	◻	◻	◻				
19	Coloca pendente a 2ª via de NFM processada		○	◻	◻	◻	◻				
20	Requisitante recebe o material		●	◻	◻	◻	◻				

Resumo							Observações	
Itens	○	◻	◻	◻	◻	Total		
Passos							*Código de Análise	1. Método
Distância								2. Formulário
Tempo								3. Máquina
								4. Local
								5. Executor

A-4 (29,7 x 21,0 cm)

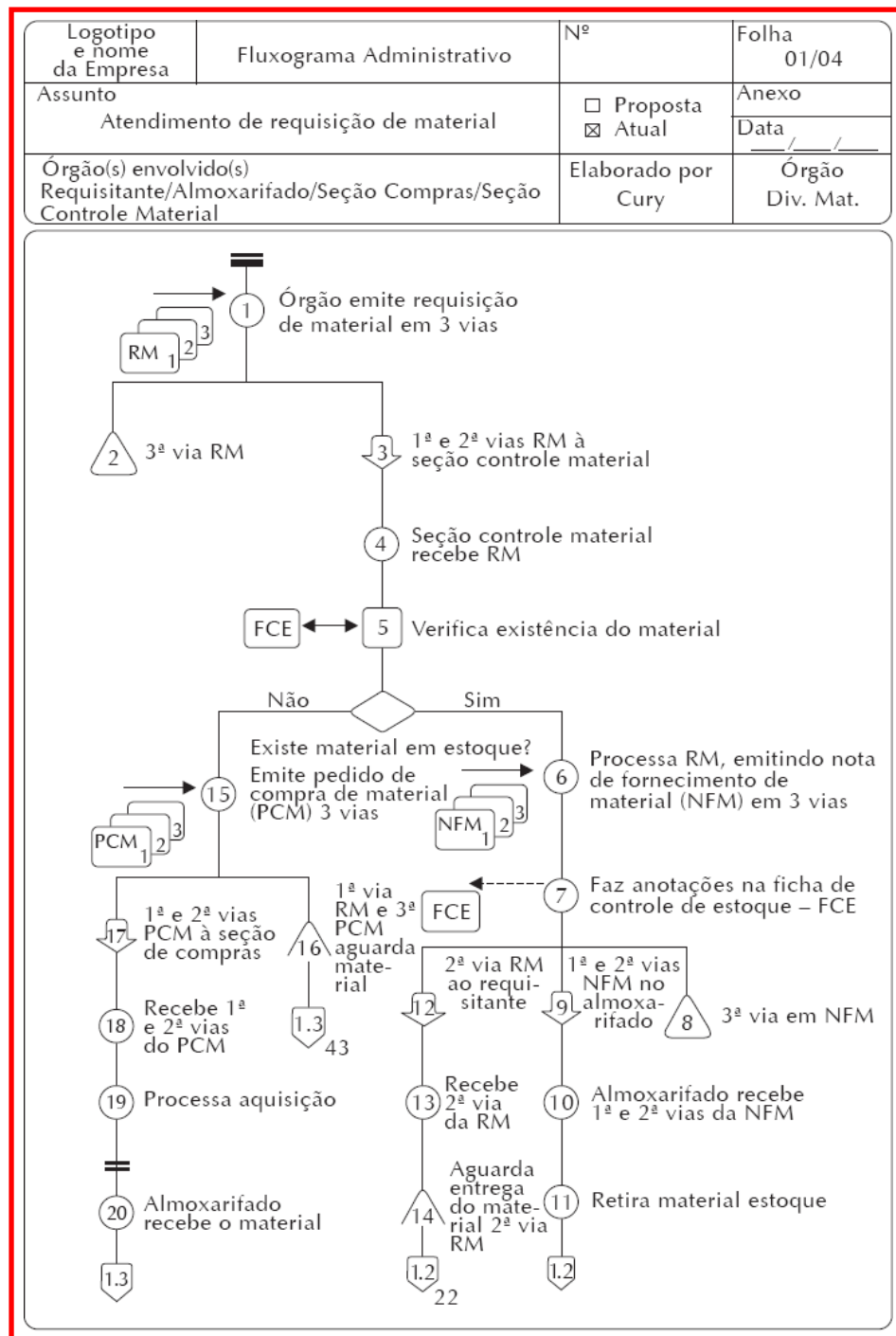
Fonte: Cury (2012)

**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 compreensível** 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.

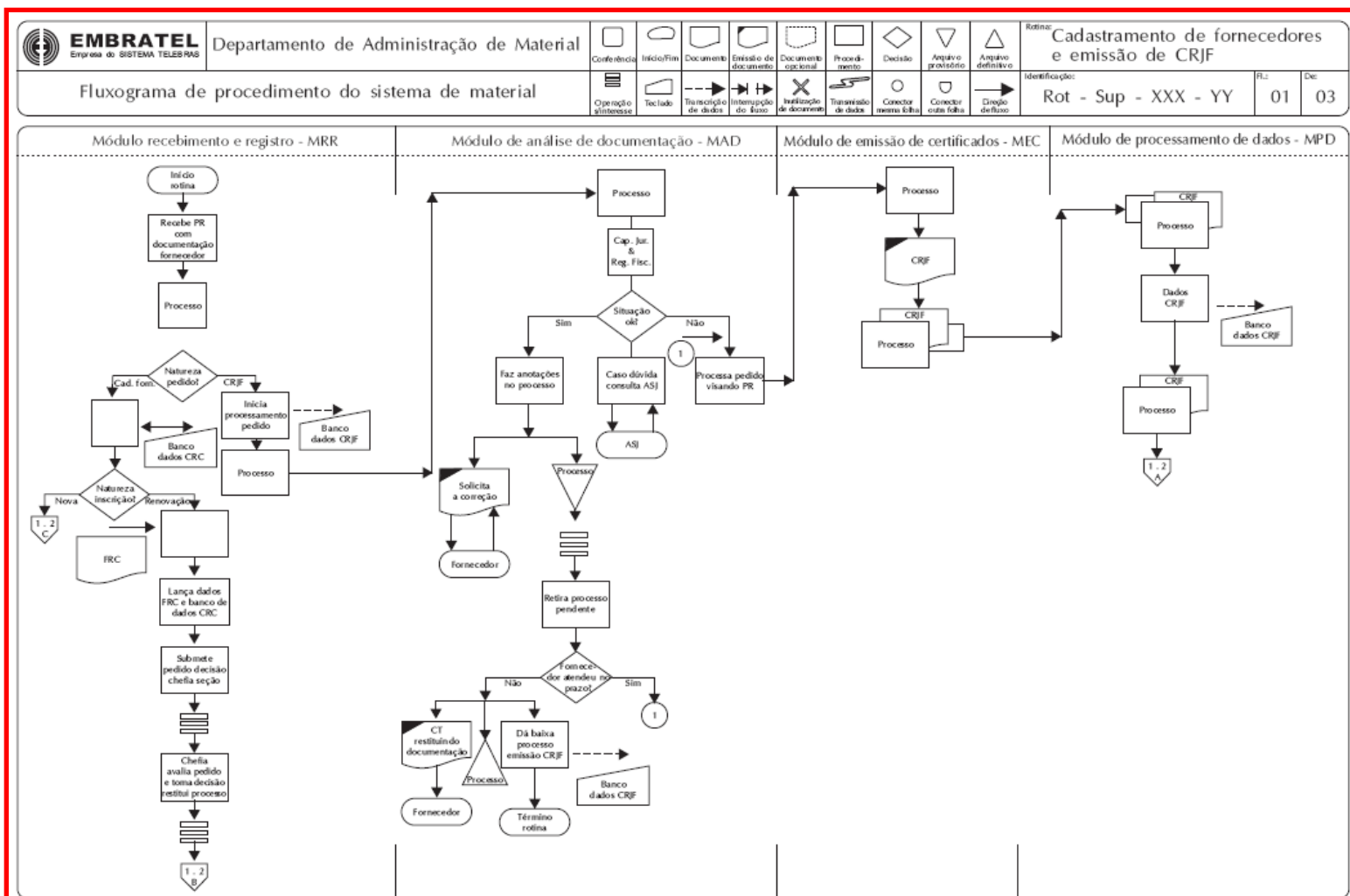
**Vejamos um exemplo de um fluxograma Administrativo:**



**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 um exemplo de um fluxograma Global:**



Fonte: Cury (2012)






## Símbolos utilizados no fluxograma

Cada tipo de fluxograma exige que seja utilizado um tipo de técnica diferente (isso inclui, por exemplo, a utilização de símbolos diferentes).

O que ocorre é que não existe uma padronização quanto aos símbolos utilizados nos fluxogramas. Diferentes autores defendem a utilização de diferentes símbolos.

Vejamos, a seguir, os principais símbolos utilizados na construção de um fluxograma.

De acordo com Cury<sup>34</sup>, os símbolos básicos utilizados nos fluxogramas **verticais e administrativos** são os seguintes:




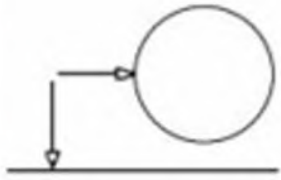

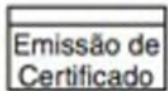










Símbolos	Descrição
	Operação: Ocorrência de qualquer acréscimo ou trabalho somado ao objeto da rotina.
	Transporte: Movimentação do documento objeto da rotina de um ponto para outro.
	Verificação, análise ou controle: Documento submetido a conferência, verificação e exame de seu conteúdo.
	Demora, espera ou arquivamento temporário: Documento encontra-se em compasso de "aguarda" ou arquivamento temporário.
	Arquivo: Documento foi arquivado, em caráter definitivo, só podendo sair mediante requisição.




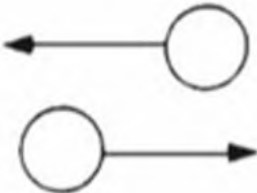







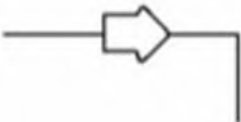
Chinelato Filho<sup>35</sup>, por sua vez, elenca diversos símbolos utilizados nos fluxogramas. Vejamos alguns deles:

---

<sup>34</sup> CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.320

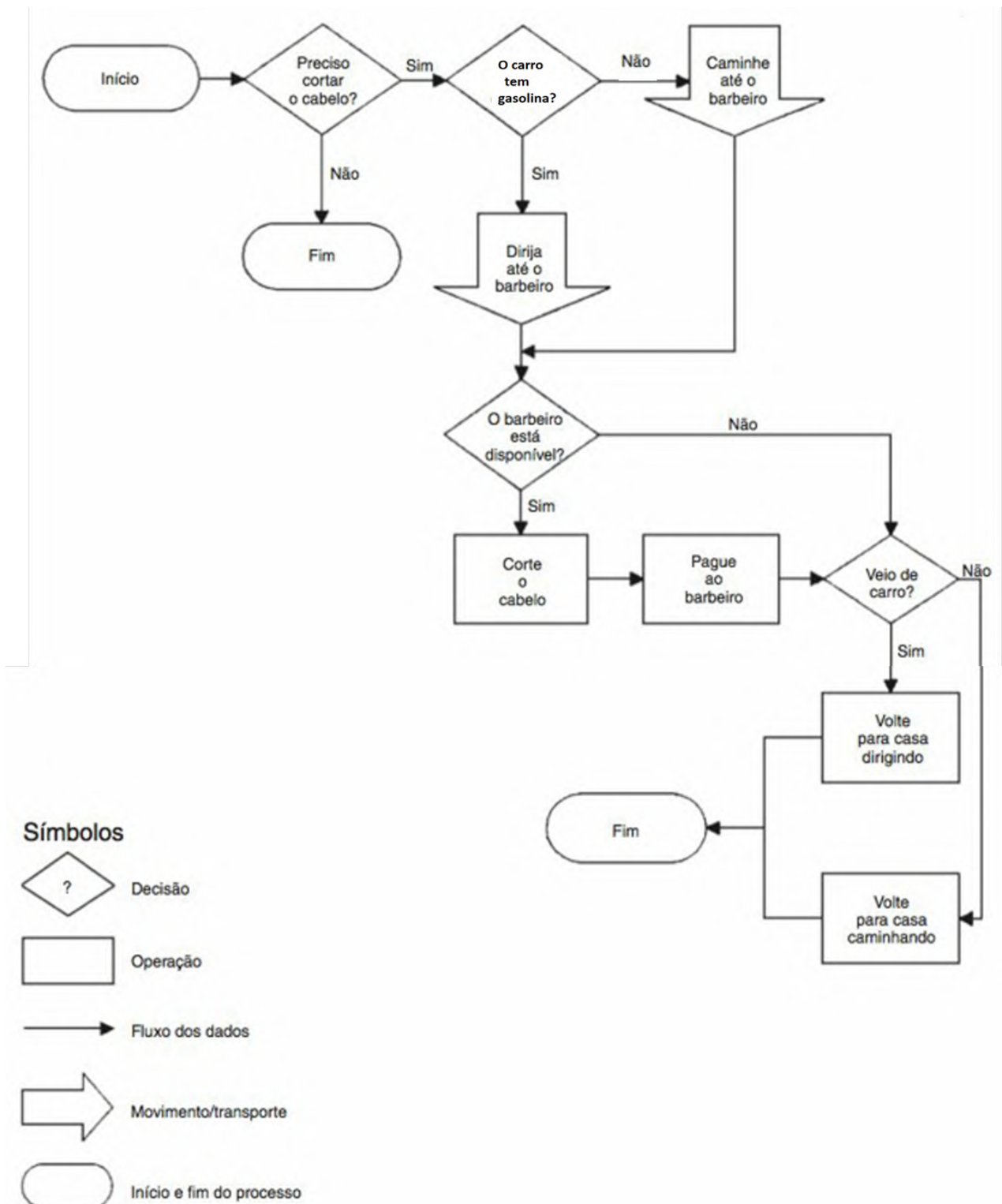
<sup>35</sup> CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011. p.62-63

Símbolo	Significado	Exemplo
	Terminal — Ponto de início, fim ou interrupção da rotina representada.	
	Direção do Fluxo — Usado para identificar a sequência dos passos. As setas para orientação horizontal serão colocadas junto aos símbolos que representam a ação seguinte.	
	Tarefa — Usado no fluxograma sintético para identificar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.	
	Operação — Usado no fluxograma analítico para indicar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.	
	Decisão — Usado quando um ou mais caminhos alternativos podem ser seguidos.	
	Conferência ou Verificação — Identifica os controles exercidos na rotina. Indica, dentro do símbolo, os elementos conferidos.	
	Documento — Usado para representar qualquer elemento gerado na rotina.	
	Emissão — Usado para indicar a emissão de um elemento sem a necessidade de se utilizar o símbolo da operação.	

Símbolo	Significado	Exemplo
	Conector de Folha — Usado para indicar a ligação de pontos do fluxo situados em folhas diferentes.	
	Conector de Fluxo — Usado para conexão de pontos de um mesmo fluxo.	
	Arquivamento Definitivo — Usado para representar o encerramento da tramitação de um documento.	
	Arquivamento Temporário — Usado para representar a interrupção de tramitação de um documento em decorrência da necessidade de informações complementares.	
	Espera ou Demora — Usado para representar qualquer ocorrência que impeça o desenvolvimento normal do trabalho. Identifica, dentro do símbolo, o prazo médio da demora.	
	Transporte — Usado para representar a remessa de um elemento de um componente para outro.	



Vejamos, a seguir, um exemplo bem simples trazido por Chinelato Filho<sup>36</sup>, referente a um processo que ajudará o indivíduo a responder à seguinte pergunta: “Preciso cortar o cabelo?”.



Fonte: CHINELATO FILHO (2011)

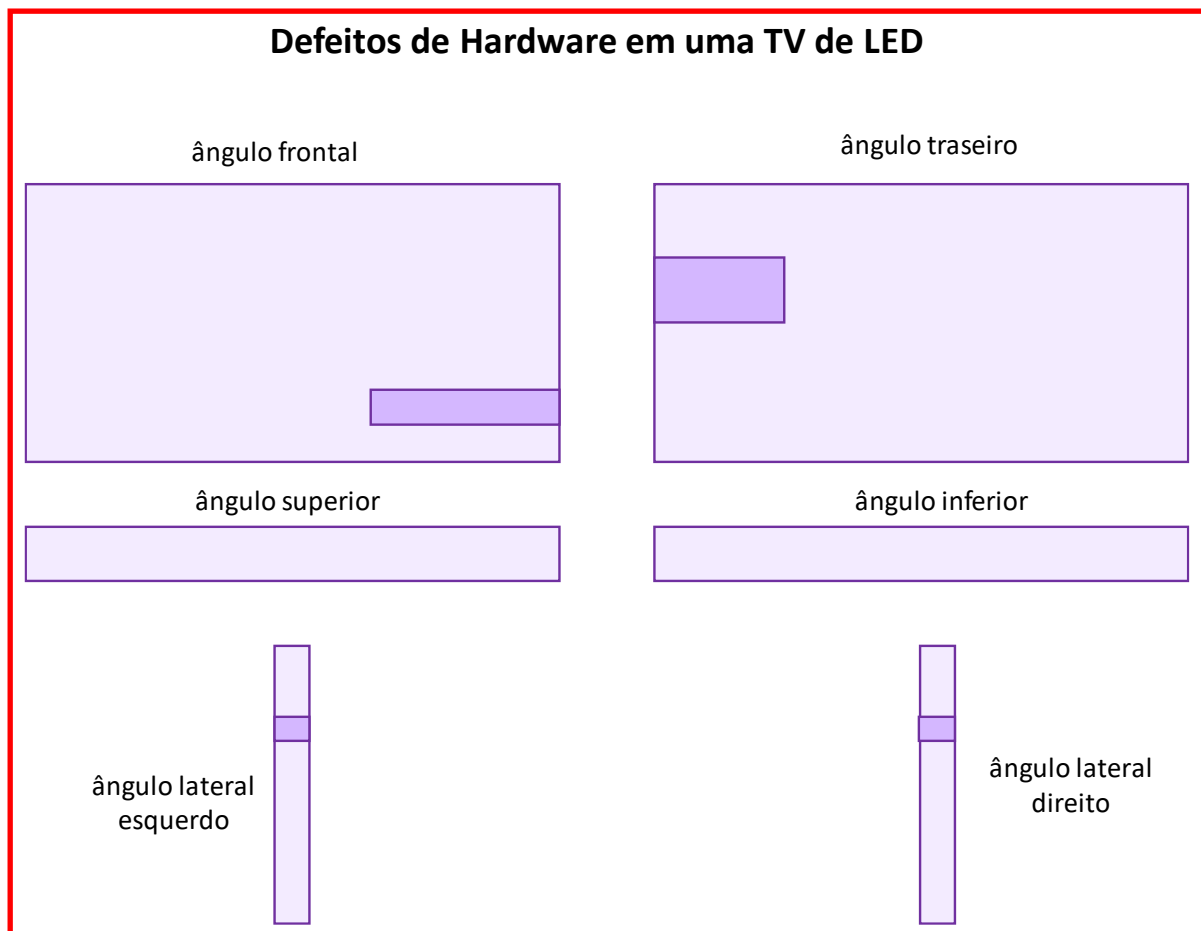
<sup>36</sup> Adaptado de CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações*. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011. p.65

### 6.13 – Diagrama de Concentração de Defeitos

Trata-se de uma ferramenta que consiste em representar graficamente “figuras” de determinado produto que será fabricado, em diversos ângulos diferentes, com o objetivo de indicar em quais “locais” costumam acontecer os defeitos.

Com isso, é possível extrair alguma informação relevante sobre as possíveis causas do defeito.

Por exemplo:



### 6.14 – Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H tem por objetivo facilitar o planejamento das atividades. Trata-se, basicamente, de um “check-list” que auxilia o gestor a traçar os planos de ação para que os objetivos sejam alcançados.



Ao elaborar um plano de ação utilizando-se da ferramenta 5W2H, deve-se responder a 07 perguntas: (5W2H deriva das iniciais das seguintes palavras em inglês: **What**, **Why**, **Who**, **Where**, **When**, **How**, **How much**).

<b>W</b>	<b>•What? (O que?)</b> •O que deve ser feito? (Indica qual ação deve ser realizada)
<b>W</b>	<b>•Why? (Por que?)</b> •Por que deve ser feito? (Indica porque a ação deve ser realizada)
<b>W</b>	<b>•Who? (Quem?)</b> •Quem deve fazer? (Indica os responsáveis pela execução da ação)
<b>W</b>	<b>•Where? (Onde?)</b> •Onde deve ser realizado? (Indica a localização que deve ser realizada a ação)
<b>W</b>	<b>•When? (Quando?)</b> •Quando deve ser realizado? (Indica os prazos a serem obedecidos)
<b>H</b>	<b>•How? (Como?)</b> •Como deve ser realizado? (Indica o processo de execução da ação)
<b>H</b>	<b>•How much? (Quanto?)</b> •Quanto custará? (Indica o orçamento que deverá ser alocado para a ação)

## 6.15 – 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.**

Vejamos um exemplo:

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
Alpha	5	1	1	5
Beta	1	2	4	8
Gamma	2	4	4	32
Delta	4	2	5	40
Epsilon	3	3	1	9
Zeta	5	2	3	30

O problema “**delta**” é, portanto, o problema **mais prioritário**. O problema “**alpha**”, por sua vez, é o problema que está classificado como de **menor prioridade**.

Você pode perceber, ainda, que o problema “alpha” é **bastante grave**! Contudo, o grau de **urgência** dele é **pequeno** (pode ser um problema que irá ocorrer somente daqui a 10 anos, por exemplo). Além disso, com o passar do tempo, o problema “alpha” será atenuado (**tendência de atenuação**).

Enquanto isso, o problema “beta” é **pouco grave**. Contudo, é um problema que irá se agravar com o passar do tempo (**tendência de agravamento**). Além disso, é **um pouco mais urgente** que o problema “alpha”. Portanto, o problema “beta” tem um nível de prioridade maior do que o problema “alpha”.

## 6.16 – Brainstorming

O **Brainstorming**, também chamado de “**Tempestade de Ideias**” (“Tempestade Cerebral”), é uma ferramenta utilizada com o objetivo de **criar alternativas criativas** para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.

Essa técnica consiste em reunir um grupo de pessoas para que elas exponham suas opiniões, ideias ou sugestões. Os participantes são estimulados e incentivados a produzir, sem **qualquer crítica ou censura**, o maior número de ideias e sugestões sobre determinado assunto ou problema.<sup>37</sup>

O brainstorming pode ser dividido em **duas etapas**:

**Etapla 1:** É a etapa da **geração de ideias**. Trata-se da etapa que tem por objetivo **coletar o maior número possível de ideias**. A coleta de ideias pode ser feita de dois modos diferentes:

**Coleta de Modo Estruturado (Brainstorming estruturado):** cada participante do grupo dá a sua opinião “na sua vez”. Ou seja, existe uma sequência a ser seguida. Cada pessoa tem um momento certo para falar.

A vantagem desse método é que os participantes mais tímidos e introvertidos também participam com suas ideias (afinal, ele terá a “vez dele” de falar). Contudo, é um método menos “dinâmico”.

**Coleta de Modo Não Estruturado (Brainstorming não estruturado):** cada participante do grupo pode dar sua opinião quando quiser. Ou seja, não existe uma sequência a ser seguida. As pessoas não têm um momento certo para falar. As pessoas dão suas opiniões em qualquer momento.

A vantagem desse método é que ele é mais “dinâmico”. Contudo, os participantes mais tímidos e introvertidos tendem a participar pouco do processo.

**Etapla 2:** É a etapa da **seleção de ideias**. Após a coleta das ideias, os gestores irão selecionar quais dessas ideias são as mais interessantes e “promissoras”. As ideias serão analisadas e discutidas, com o objetivo de encontrar aquelas que podem ser aplicadas nas soluções de problemas ou no aproveitamento de oportunidades.

De acordo com Chiavenato, alguns dos **princípios** que norteiam brainstorming são os seguintes<sup>38</sup>:

- **Quanto maior o número de ideias, maior a probabilidade de boas ideias.**

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

- Quanto mais extravagante ou menos convencional a ideia, melhor.
- Quanto maior a participação das pessoas, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação.
- Quanto menor o senso crítico e a censura íntima, mais criativas e inovadoras serão as ideias.
- É proibida a crítica de qualquer pessoa sobre as ideias de outras pessoas.
- A livre criação de ideias deve ser estimulada.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Deve ser encorajada a combinação ou a modificação de ideias.

## 6.17 – Brainwriting

O brainstorming é uma ferramenta bastante interessante. Contudo, muitas vezes, o brainstorming não funciona bem pois as pessoas têm medo de serem criticadas ou ridicularizadas por suas ideias e opiniões. Ou seja, as pessoas acabam não dando ideias, pois tem “medo” de serem criticadas.

À vista disso, como forma de tentar “contornar” esse problema, o gestor pode utilizar o brainwriting. O brainwriting é a versão “escrita” do brainstorming.

No brainwriting, ao invés das opiniões e ideias serem apresentadas de forma “verbal” (como acontece no brainstorming), os participantes são estimulados a escreverem suas ideias e sugestões em papéis, de forma anônima. Os papéis são trocados entre os participantes, sem que eles saibam quem escreveu cada ideia ou sugestão.

No final do processo, as sugestões e ideias são lidas e discutidas com o grupo.



### (IBFC – EMDEC – Assistente Administrativo -2019)

Em relação às ferramentas da gestão de qualidade, leia o excerto:

“O \_\_\_\_\_ permite que a empresa monitore e controle os seus processos. As \_\_\_\_\_ são formulários em que os dados coletados são preenchidos de forma rápida, fácil e concisa. O \_\_\_\_\_ auxilia a explorar todas as causas potenciais ou reais que resultam em um único defeito ou falha.”

Assinale a alternativa que preencha correta e respectivamente as lacunas.

- a) fluxograma / folhas de verificação / diagrama de Ishikawa
- b) histograma / cartas de controle / diagrama de Ishikawa
- c) fluxograma / cartas de controle / diagrama de Dispersão
- d) histograma / folhas de verificação / diagrama de Dispersão

**Comentários:**

“O **fluxograma** permite que a empresa monitore e controle os seus processos. As **folhas de verificação** são formulários em que os dados coletados são preenchidos de forma rápida, fácil e concisa. O **diagrama de Ishikawa** auxilia a explorar todas as causas potenciais ou reais que resultam em um único defeito ou falha.”

**O gabarito é a letra A.**

---

**(UFLA – UFLA – Nutricionista - 2018)**

O sistema de qualidade 5S originou-se das palavras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke que significam:

- a) Organização, satisfação, limpeza, padronização e autodisciplina.
- b) Organização, ordenação, limpeza, esterilização e autodisciplina.
- c) Organização, ordenação, limpeza, padronização e autodisciplina.
- d) Organização, ordenação, esterilização, padronização e autodisciplina.

**Comentários:**

**Seiri:** É um conceito relacionado à **organização**.

**Seiton:** É um conceito relacionado à arrumação, à “**ordenação**/ordem”.

**Seiso:** É um conceito relacionado à **limpeza**.

**Seiketsu:** É um conceito relacionado à **padronização**, à higiene e à saúde.

**Shitsuke:** É um conceito relacionado à disciplina / **autodisciplina**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(IF-ES – IF-ES – Auxiliar em Administração - 2016)**

O fluxograma \_\_\_\_\_ é normalmente destinado à representação de rotinas simples e é o mais utilizado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. Como exemplo de vantagem, este fluxograma pode ser impresso como formulário padronizado e de fácil preenchimento.

Assinale a alternativa que preenche CORRETAMENTE a lacuna da frase acima.

- a) Administrativo
- b) Global
- c) Vertical
- d) Parcial ou descritivo
- e) Esqueleto

**Comentários:**

É o **Fluxograma Vertical** que é 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).

**O gabarito é a letra C.**

---

**(Instituto AOCP – EBSEH – Assistente Administrativo - 2015)**

Um fluxograma é uma ferramenta que estabelece levantamentos e análise de rotinas e é representado por símbolos. Qual simbologia de um fluxograma vertical diz respeito a transporte?

a)  .

b) 

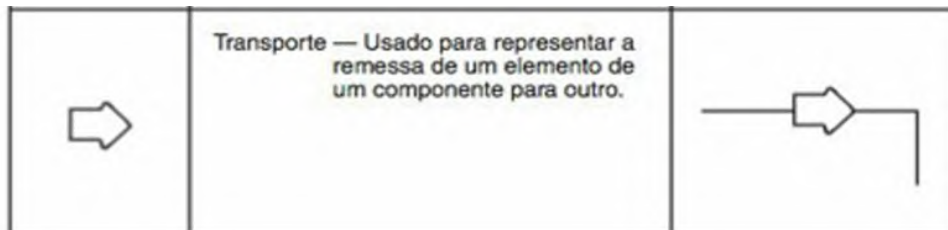
c) 

d) 

e) 

**Comentários:**

Vejamos<sup>39</sup>:



Portanto, o gabarito é a letra E.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(FGV – AL-BA – Técnico de Nível Superior - Administração)**

Dentre as diversas ferramentas de gestão de qualidade, assinale aquela que melhor visualiza a quantidade de defeitos em lotes de uma linha de produção.

- a) Diagrama de dispersão.
- b) Diagrama de Pareto.
- c) Diagrama de linha de tempo.
- d) Fluxograma.
- e) Histograma.

**Comentários:**

É o **histograma** 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 gabarito é a letra E.**

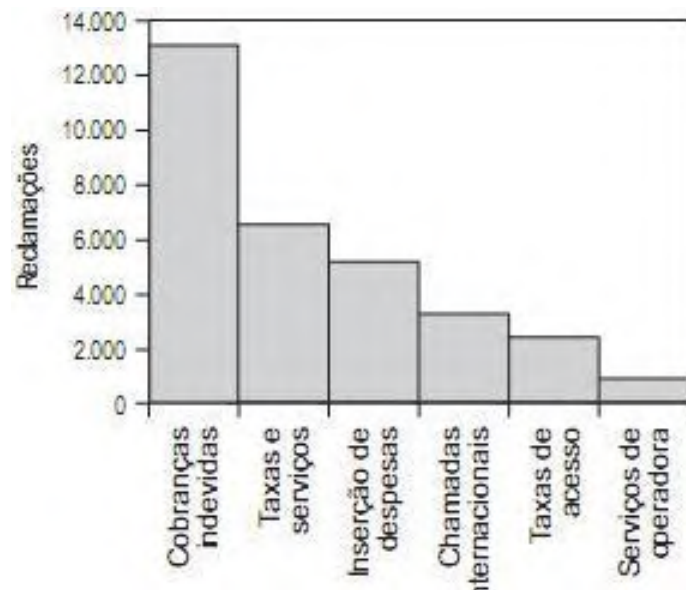
---

**(CESGRANRIO – Petrobrás - Técnico)**

---

<sup>39</sup> 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.62-63

Considere a descrição gráfica abaixo que identifica as principais reclamações de clientes em relação às companhias telefônicas.



As colunas refletem as frequências dessas reclamações em ordem decrescente de importância da esquerda para a direita. Essa ferramenta para o controle de qualidade é denominada

- a) diagrama de causa e efeito
- b) diagrama de dispersão
- c) diagrama de Pareto
- d) gráfico de controle
- e) histograma

**Comentários:**

É o Diagrama de Pareto que 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).

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FCC – TRF 4ª Região – Analista Judiciário)**

Na gestão da qualidade, a ferramenta que auxilia o gestor a visualizar a alteração sofrida por uma variável quando outra se modifica é denominada

- a) gráfico de Pareto.



- b) diagrama de dispersão.
- c) histograma.
- d) diagrama de causa e efeito.
- e) carta de controle.

**Comentários:**

É o Diagrama de Dispersão 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.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(CESGRANRIO – Petrobrás - Técnico)**

A ferramenta da qualidade denominada Gráfico de Controle é utilizada para

- a) acompanhar a não conformidade de um processo.
- b) visualizar a intensidade do relacionamento entre duas variáveis.
- c) comparar a relação entre dois efeitos.
- d) verificar a relação entre as variáveis.
- e) identificar todas as causas possíveis de um problema.

**Comentários:**

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.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(CESPE – INMETRO – Pesquisador)**

Considerando que o funcionamento de uma empresa deverá se basear em fundamentos e conceitos da qualidade voltados para a liberação da área ocupada com material desorganizado, arrumação, limpeza, padronização e disciplina dos colaboradores, essa empresa deverá adotar a técnica de qualidade denominada

- a) kanban.
- b) kaizen.
- c) benchmarking.
- d) housekeeping.
- e) just in time.

**Comentários:**

O enunciado elenca características do Programa 5s (ou ***Housekeeping***).

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FGV – AL-BA – Técnico de Nível Superior)**

Um determinado gerente de departamento vê-se a volta com numerosos problemas no ambiente de trabalho e precisa estabelecer um método que priorize esses problemas e a análise dos riscos envolvidos. Considerando as ferramentas de gestão de qualidade, assinale a opção que indica a que melhor se adapta a este contexto

- a) 5W2H.
- b) Brainstorming.
- c) Diagrama de árvore.
- d) Estratificação.
- e) Matriz GUT.

**Comentários:**

A ferramenta utilizada para “priorizar os problemas” analisando os riscos envolvidos, é a **Matriz GUT**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(CETRO – AMASUL – Tecnólogo)**

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

- a) Seiri.
- b) Seiton.
- c) Seiso.
- d) Seiketsu.
- e) Shitsuke.

**Comentários:**

O S que representa um conceito relacionado à limpeza é o **Seiso**.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 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>40</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;

**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).

---

<sup>40</sup> MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção fácil**. 1ª edição. São Paulo, Saraiva: 2012. p.246

Para **solucionar os problemas** de qualidade decorrentes desses “Gaps”, pode-se adotar um processo composto por **03 etapas**:

**1 – Identificação e Análise dos Gaps.**

**2 – Planejamento das estratégias e ações necessárias à eliminação (ou diminuição) dos Gaps.**

**3 – Colocar em prática as estratégias traçadas, através da comunicação, do direcionamento de toda a organização, e do compromisso dos funcionários (liderança e subordinados).**



**(CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo -2019)**

Julgue o item subsecutivo, relativos à gestão da qualidade.

Um dos modelos utilizados para avaliar a qualidade em serviços é o modelo dos gaps em serviços, que compara a expectativa do cliente no início do ciclo com a sua percepção sobre determinado serviço prestado; ao resultado dessa comparação denomina-se gap do serviço.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva correta.

**Gabarito: correta.**

---

# 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>41</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>42</sup> O foco do TQC está na **satisfação do cliente** (ou seja, o foco está na relação entre a empresa e o cliente).

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>43</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**)”.

---

<sup>41</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.45

<sup>42</sup> FEIGENBAUM (1951)

<sup>43</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.46



---

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

A empresa Carro Jiraia S.A. gerencia a qualidade por meio de um método japonês conhecido por TQC (Controle da Qualidade Total).

Com base no contexto da Carro Jiraia S.A., e à luz do conceito de TQC, uma possível ação a ser tomada seria:

- a) buscar adotar princípios burocráticos, garantindo a racionalidade nos processos e a centralização decisória;
- b) estimular o uso de controles corretivos em detrimento dos preventivos, reduzindo, assim, gastos desnecessários;
- c) controlar rigidamente a disseminação de informação na instituição, minimizando o risco de dados confidenciais serem divulgados indevidamente;
- d) promover uma alta rotatividade profissional, assegurando, com isso, a atividade de inovação na empresa;
- e) averiguar o feedback dos clientes, fazendo com que orientem a criação e o aprimoramento de produtos.

**Comentários:**

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>44</sup> O foco do TQC está na **satisfação do cliente** (ou seja, o foco está na relação entre a **empresa e o cliente**).

**O gabarito é a letra E.**

---

---

<sup>44</sup>FEIGENBAUM (1951)

## 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>45</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>46</sup>

De acordo com Wellington, o kaizen é uma “**maneira de pensar e agir**” baseada nos seguintes **princípios**<sup>47</sup>:

- 1 - Promover **aprimoramentos contínuos**.
- 2 - Enfatizar os **clientes**.
- 3 - **Reconhecer os problemas abertamente**.
- 4 - Promover a **discussão aberta e franca**.
- 5 - Criar e **incentivar equipes de trabalho**.
- 6 - Gerenciar **projetos** por 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**.

---

<sup>45</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.31

<sup>46</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.585

<sup>47</sup> Wellington (1999) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.585-586



---

**(CESPE – EBC – Analista – Administração)**

Kaizen, palavra de origem japonesa que significa melhoria contínua, é utilizada, no âmbito do estudo das organizações, para designar a redução de desperdícios.

**Comentários:**

Isso mesmo! 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.

**Gabarito: correta.**

---

**(FUNCAB – IF-AM – Administrador)**

O kaizen é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Assinale a alternativa que apresenta corretamente o princípio que faz parte da maneira de pensar e agir desta filosofia.

- a) Enfatizar o resultado
- b) Criar e incentivar trabalhos individuais
- c) Treinar pessoas com baixo rendimento
- d) Comunicar e informar a todas as pessoas
- e) Reconhecer os problemas de forma discreta

**Comentários:**

De acordo com Wellington, o kaizen é uma “maneira de pensar e agir” baseada nos seguintes princípios<sup>48</sup>:

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

---

<sup>48</sup> Wellington (1999) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.585-586



- 3 - Reconhecer os problemas **abertamente**.
- 4 - Promover a discussão aberta e franca.
- 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**.

O gabarito é a letra D.

---

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

Conforme destaca Chiavenato<sup>49</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.

---

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.587

Por outro lado, pode trazer alguns problemas no que se refere ao **controle do comportamento dos funcionários**.<sup>50</sup>

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

De acordo com Maximiano, **a moderna gestão da qualidade total baseia-se em 03 princípios, que integram ideias de Feigenbaum e Ishikawa**<sup>51</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.



#### **(FGV – PGE-RO – Analista da Procuradoria – 2015 - ADAPTADA)**

Os programas de Gestão da Qualidade Total (TQM) são voltados para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, a construção do comprometimento de todos os membros da organização e o melhoramento contínuo dos processos e produtos da organização. Entre os elementos importantes para a implantação de programas de TQM estão o desenvolvimento de parcerias com os fornecedores e o empowerment dos funcionários.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

**Gabarito: correta.**

---

<sup>50</sup> SOBRAL, F., & PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.252

<sup>51</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

### 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>52</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.
- 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.

---

<sup>52</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.587-588



### (FUNCAB – IDAF-ES – Administrador)

O gerenciamento da qualidade total é um conceito de controle que atribui às pessoas, e não somente aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance dos padrões desejados de qualidade.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta no processo de melhoria da qualidade.

a) Organizar a equipe de melhoria da qualidade ⇒ Escolher uma área de trabalho ⇒ Identificar benchmarks ⇒ Analisar o desempenho do método atual ⇒ Desenvolver um estudo piloto ⇒ Administrar a implementação das melhorias.

b) Identificar benchmarks ⇒ Escolher uma área de trabalho ⇒ Organizar a equipe de melhoria da qualidade ⇒ Analisar o desempenho do método atual ⇒ Desenvolver um estudo piloto ⇒ Administrar a implementação das melhorias.

c) Escolher uma área de trabalho ⇒ Organizar a equipe de melhoria da qualidade ⇒ Identificar benchmarks ⇒ Analisar o desempenho do método atual ⇒ Desenvolver um estudo piloto ⇒ Administrar a implementação das melhorias.

d) Desenvolver um estudo piloto ⇒ Escolher uma área de trabalho ⇒ Organizar a equipe de melhoria da qualidade ⇒ Identificar benchmarks ⇒ Analisar o desempenho do método atual ⇒ Administrar a implementação das melhorias.

e) Analisar o desempenho do método atual ⇒ Escolher uma área de trabalho ⇒ Organizar a equipe de melhoria da qualidade ⇒ Identificar benchmarks ⇒ Desenvolver um estudo piloto ⇒ Administrar a implementação das melhorias.

### Comentários:

De acordo com Chiavenato, “tanto a melhoria contínua quanto a qualidade total são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade dos produtos e processos”. De acordo com o autor, ambas seguem um processo composto pelas seguintes etapas<sup>53</sup>:

1 – Escolha de uma área de melhoria (**Escolha de uma área de “trabalho”**)

2 – **Definição e Organização da equipe de trabalho que tratará da melhoria**

---

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.587-588

3 - Identificação dos benchmarks

4 – Análise do método atual

5 – Desenvolvimento de um estudo piloto da melhoria

6 - Implementação das melhorias

**O gabarito é a letra C.**

---

**(Marinha – CAP – Técnico)**

Qual é a etapa do processo de melhoria da qualidade em que a equipe propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação?

a) Identificação dos benchmarks.

b) Análise do método atual.

c) Implementação das melhorias.

d) Estudo piloto da melhoria.

e) Escolha de uma área de melhoria.

**Comentários:**

É na etapa da **Implementação das melhorias** que a a equipe propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação.

**O gabarito é a letra C.**

---

# GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

O **Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)**, também chamado de Hoshin Kanri, foi criado no Japão.

Trata-se de um método de **priorização de objetivos estratégicos** e de **desdobramento desses objetivos por todos os níveis hierárquicos da organização**. O GPD auxilia na implementação do planejamento estratégico da organização.<sup>54</sup>

Em outras palavras, o objetivo do Gerenciamento pelas Diretrizes é levar os objetivos estratégicos organizacionais para todos os níveis da organização. Trata-se de um sistema utilizado para o **controle da qualidade** e a **obtenção de melhorias**. O foco do GPD é o **cliente**.

O elemento principal do GPD é o ciclo PDCA:

Na etapa de **planejamento (Plan)**: a alta cúpula **estabelece as diretrizes e as desdobra** para todos os níveis organizacionais.

Na etapa de **execução (Do)**: nessa etapa ocorre a **execução das medidas prioritárias**.

Na etapa de **verificação (Check)**: ocorre a **verificação dos resultados** em relação às metas anteriormente estabelecidas.

Na etapa de **agir (Act)**: ocorre a **comparação entre as metas previstas e os resultados alcançados**, bem como **identificam-se as causas** dos possíveis desvios que podem ser encontrados. Além disso, são feitas as **recomendações de medidas corretivas**.

Conforme explica Toledo, “a implementação do GPD perpassa a organização de **forma vertical (gerenciamento funcional)** e **horizontal (gerenciamento interfuncional)**. Por isso, **o GPD é constituído por dois sistemas de gerenciamento que são conduzidos simultaneamente**”<sup>55</sup>:

**Gerenciamento funcional**: cuida da **manutenção e melhoria contínua das operações do dia a dia de uma organização**. Representa a administração da rotina do trabalho diário com a **prática da gestão da qualidade**. Trata dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio. É a prática do **controle da qualidade**.

**Gerenciamento interfuncional**: cuida da **solução de problemas prioritários** da alta administração por meio do **desdobramento das diretrizes** e seu controle entre departamentos. Tem como função olhar para o futuro da organização.

<sup>54</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.97

<sup>55</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.99



### (FCC – TCE-GO – Analista de Controle Externo)

O mecanismo de gestão denominado gerenciamento pelas diretrizes

- a) é um sistema administrativo desenvolvido para ser utilizado apenas junto ao nível hierárquico mais baixo de uma organização, pois se percebeu que neste nível o planejamento estratégico não era compreendido.
- b) define as diretrizes tecnológicas em um planejamento estratégico e que é dividida em três dimensões: o grau de automação das atividades, a escala de utilização e o grau de integração tecnológica na organização.
- c) é constituído pelo sistema de gerenciamento interfuncional, que cuida da solução de problemas rotineiros da linha de produção por meio da análise de metas e controle vertical, não necessitando de suporte da alta administração.
- d) estabelece a ideologia central da organização, que é constituída pelos seus princípios, valores e objetivos missionários.
- e) é constituído pelo sistema de gerenciamento funcional, ou gerenciamento da rotina do dia-a-dia, que cuida da manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma instituição.

#### Comentários:

O GPD é um método de priorização de objetivos estratégicos e de desdobramento desses objetivos por todos os níveis hierárquicos da organização.

O GPD auxilia na implementação do planejamento estratégico da organização é constituído por dois sistemas de gerenciamento que são conduzidos simultaneamente”<sup>56</sup>:

**Gerenciamento funcional: cuida da manutenção e melhoria contínua das operações do dia a dia de uma organização.** Representa a administração da rotina do trabalho diário com a prática da gestão da qualidade. Trata dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio. É a prática do controle da qualidade.

Gerenciamento interfuncional: cuida da solução de problemas prioritários da alta administração por meio do desdobramento das diretrizes e seu controle

---

<sup>56</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.99

O gabarito é a letra E.

---

(CESPE – TCU – Analista de Controle Externo)

O gerenciamento pelas diretrizes é constituído de dois sistemas: gerenciamento funcional, que cuida da manutenção e melhoria contínua da rotina diária e gerenciamento interfuncional, que cuida da solução dos problemas prioritários da alta administração.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva correta.

**Gabarito: correta.**

---

## 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>57</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>57</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>58</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>58</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

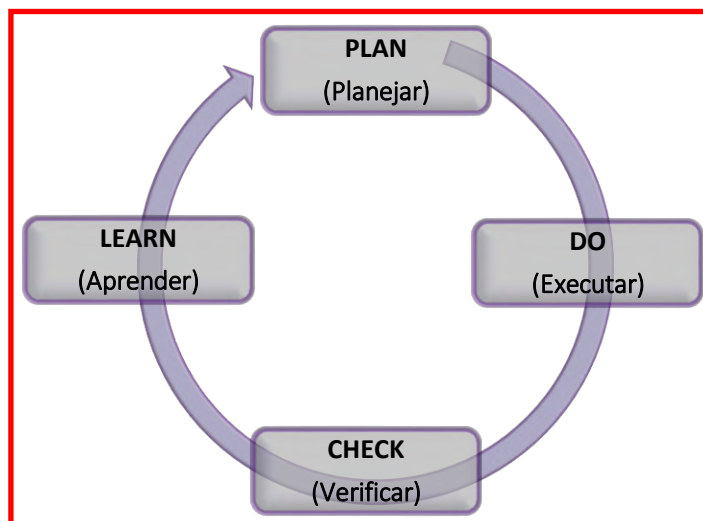
Como uma forma de “avaliar” e “reconhecer” as organizações que adotam as boas práticas de gestão, a FNQ criou o **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**.

## 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>59</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

---

<sup>59</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

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.

## 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>60</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>60</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>61</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.

---

61 <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**.

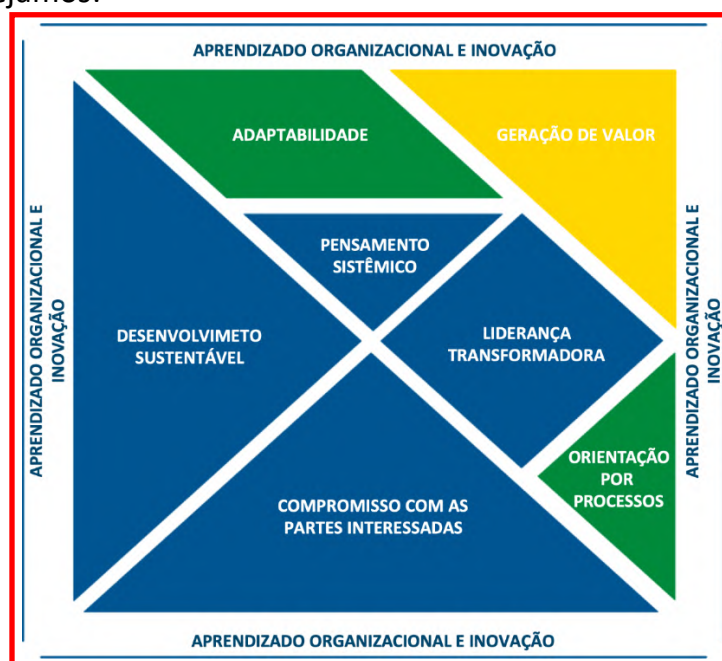
**Orientação por Processos:** Neste Fundamento, fica clara a **importância dos processos**, que devem ser gerenciados visando à **busca da eficiência e da eficácia nas atividades**, utilizando dados e informações de forma a **agregar valor** para a organização e para as partes interessadas.

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:





---

**(UFU-MG – UFU-MG – Administrador - 2019)**

O modelo de excelência em gestão, elaborado pela Fundação Nacional de Qualidade, é baseado em oito fundamentos que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente.

Assinale a alternativa que NÃO corresponde a um desses fundamentos.

- a) Desenvolvimento sustentável.
- b) Orientação por processos.
- c) Geração de valor.
- d) Prestação de contas.

**Comentários:**

Os 08 Fundamentos da Excelência do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) são os seguintes:

Pensamento Sistêmico

Aprendizado Organizacional e Inovação

Liderança Transformadora

Compromisso com as Partes Interessadas

Adaptabilidade

**Desenvolvimento Sustentável**

**Orientação por Processos**

**Geração de Valor**

Portanto, a única alternativa que não traz um dos fundamentos do MEG é a letra D (prestação de contas).

**O gabarito é a letra D.**

---

**(CESPE – TELEBRÁS – Analista Superior – Administrativo - 2015)**

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) é um modelo de referência e aprendizado baseado em enfoques sistêmico e prescritivo, e, por isso, é adaptável a qualquer tipo de organização.

**Comentários:**

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) é um modelo de referência e aprendizado. Suas principais características são: modelo sistêmico, **não prescritivo**, e adaptável a qualquer tipo de organização.

**Gabarito: errada.**

---

**(CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

No que concerne a gestão da qualidade, modelo de excelência gerencial e modelo de gestão pública, julgue o item que se segue. Promover a competitividade e a sustentabilidade e estimular o aprendizado organizacional são benefícios do modelo de excelência em gestão adotado pela Fundação Nacional de Qualidade que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização.

**Comentários:**

Isso mesmo!

A assertiva elencou, corretamente, dois benefícios do MEG, quais sejam: Promove a competitividade e a sustentabilidade; Promove o aprendizado organizacional.

De fato, uma das características do MEG é que ele é adaptável a qualquer tipo de organização.

**Gabarito: correta.**

---

**(CESPE – Polícia Federal – Administrador)**

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por meio do modelo de excelência da gestão (MEG), ressalta a importância do pensamento sistêmico e do aprendizado organizacional como caminhos para a obtenção de resultados qualitativos nas organizações.

**Comentários:**

Isso mesmo!

O pensamento sistêmico e o aprendizado organizacional são, inclusive, fundamentos do MEG.

**Gabarito: correta.**

---

**(CESPE – 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 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.

#### Comentários:

De fato, o pensamento sistêmico é um dos fundamentos do MEG. De acordo com esse fundamento, 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.

**Gabarito: correta.**

---

## 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. 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>62</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

---

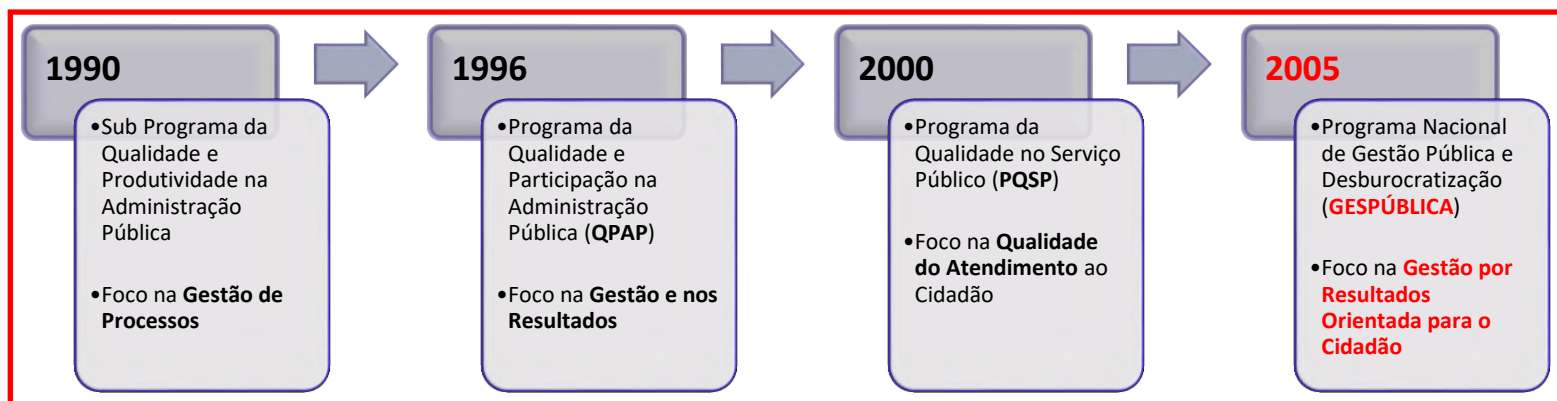
<sup>62</sup> Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento. Documento de referência. Gespública. Cadernos – Número 1. Maio de 2007. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno\\_01\\_documento\\_de\\_referencia\\_vs\\_2007.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf)



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>63</sup>:



## 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.**

<sup>63</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\\_o1\\_documento\\_de\\_referencia\\_vs\\_2007.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_o1_documento_de_referencia_vs_2007.pdf)

### 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 **impressoalidade**, 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>64</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>65</sup>:

---

<sup>64</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)

**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 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,

---

<sup>65</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-250\\_pontos\\_novo.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf)

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.

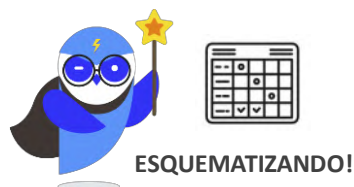
**Gestão participativa:** Estilo de gestão que determina uma **atitude gerencial da alta administração** que busque o **máximo de cooperação das pessoas**, reconhecendo a **capacidade** e o **potencial diferenciado de cada um** e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir 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>66</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.

**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.

---

<sup>66</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEF, 2015. Versão 1/2016.

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.

A divisão dos 250 pontos se dá da seguinte forma<sup>67</sup>:

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

Perceba que a Dimensão **Resultados** é a mais importante (uma vez que ela representa 38,4% do total de pontos). Isso se deve ao fato de que estamos diante de uma **administração pública gerencial** com **foco em resultados**! Portanto, faz todo o sentido, não é mesmo?

Por fim, vale destacar que essas 08 dimensões são divididas em **04 blocos**, quais sejam<sup>68</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.

**Execução:** é constituído pelas dimensões:

6. **Pessoas**
7. **Processos.**

---

<sup>67</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGE, 2015. Versão 1/2016.

<sup>68</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGE, 2015. Versão 1/2016.



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

**Controle:** é constituída pela dimensão:

## 8. Resultados.

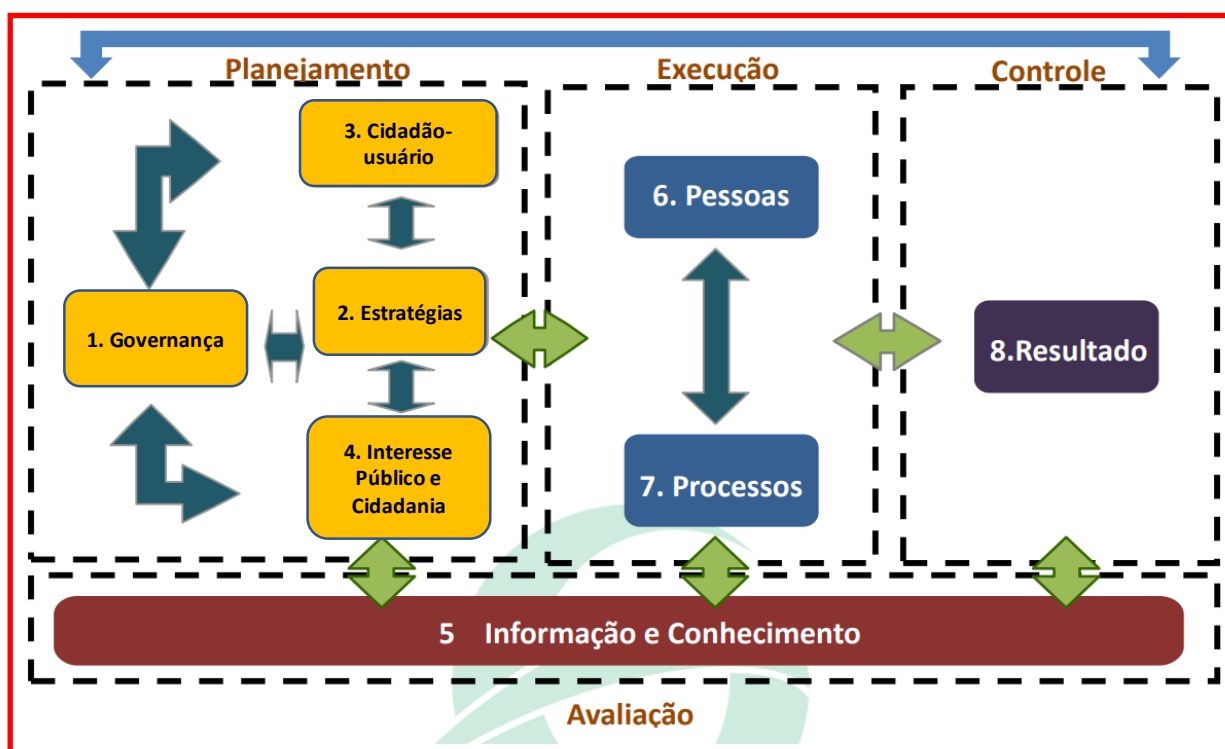
**Representa o controle.** É apenas pelos resultados produzidos pela organização que é possível **analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho**.

**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 conseqüentemente seu **desempenho**.

Vejamos um esquema do Gespública que ilustra esses 04 blocos e as suas respectivas dimensões<sup>69</sup>:



<sup>69</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)



**(Instituto AOCB – TRT 1ª Região – Analista Judiciário - 2018)**

Assinale a alternativa que apresenta o instrumento criado pelo Governo Federal do Brasil cuja missão é promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país.

- a) Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP).
- b) Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP).
- c) Programa Nacional de Desburocratização.
- d) Comissão de Simplificação Burocrática.
- e) Gespública.

**Comentários:**

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.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(IF Sul Rio Grandense – IF Sul Rio Grandense - Administrador - 2019)**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea.

São fundamentos do Modelo Gespública:

- a) pensamento sistêmico - aprendizado organizacional - cultura da inovação - liderança e constância de propósitos - orientação por processos e informações – geração de valor.
- b) visão de futuro – sustentabilidade - geração de valor - comprometimento com as pessoas – desenvolvimento de parcerias - governabilidade.
- c) aprendizado organizacional – sustentabilidade - geração de valor – desenvolvimento de parcerias – orientação por processos e informações – gestão de riscos.
- d) cultura da inovação - foco no cidadão e na sociedade – aprendizado organizacional – gestão de riscos – gestão participativa- governabilidade.

**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.**

---

**(CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)**

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

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, denominado GesPública, busca a promoção da qualidade e excelência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

**Comentários:**

Isso mesmo! Questão correta!

**Gabarito: correta.**

---

**(VUNESP – PC-BA – Investigador de Polícia - 2018)**

A busca contínua e o alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências é a definição de um dos conceitos que fundamentam o modelo da GesPública. Trata-se do conceito de

a) Controle Social.

b) Cultura da Inovação.

c) Responsabilidade Social.

d) Aprendizado Organizacional.

e) Foco no Cidadão e na Sociedade.

**Comentários:**

A assertiva trouxe o conceito de **Aprendizado Organizacional**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(COMPERVE – UFRN – Assistente em Administração - 2017)**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é constituído de oito partes integradas, denominadas de Critérios, que orientam a adoção de práticas de excelência com a finalidade de levar as organizações a elevar o seu desempenho na prestação de serviço ao cidadão. Um desses critérios aborda a observância do regime administrativo, a participação e o controle social. Esse critério é denominado

a) informação e conhecimento.

b) governança.

c) interesse público e cidadania.

d) processos.

**Comentários:**

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

**O gabarito é a letra C.**

---

# DECRETO N. 9.094/2017

Conforme vimos, o Gespública **foi extinto pelo Decreto n.º 9.094/2017, em 2017.**

O Decreto n.º 9.094/2017 também traz alguns outros conceitos, relacionados ao **atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos**, que devemos conhecer.

De acordo com o Decreto n.º 9.094/2017, são considerados **usuários dos serviços públicos** **as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.**

O art. 1º, do mencionado Decreto, destaca que os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes **diretrizes** nas relações entre si (ou seja, entre os próprios órgãos e entidades) **nas relações com os usuários dos serviços públicos:**

- I - presunção de boa-fé;**
- II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;**
- III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;**
- IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;**
- V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;**
- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;**
- VII - utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e**
- VIII - articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos.**

O Decreto também prevê que os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que **prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente**, deverão elaborar e divulgar **Carta de Serviços ao Usuário**, no âmbito de sua esfera de competência.

A Carta de Serviços ao Usuário tem por **objetivo informar aos usuários:**

- I - os serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal**

**II - as formas de acesso aos serviços** a que se refere o inciso I

**III - os serviços** publicados no portal único gov.br, e

**IV - os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.**

Para detalhar o **padrão de qualidade do atendimento**, a Carta de Serviços ao Usuário deverá estabelecer:

- a) os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;
- b) o tempo de espera para o atendimento;
- c) o prazo para a realização dos serviços;
- d) os mecanismos de comunicação com os usuários;
- e) os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- f) as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas as estimativas de prazos;
- g) os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- h) o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- i) os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- j) as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;
- k) os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e
- l) outras informações julgadas de interesse dos usuários



**(MPE-SP – MPE-SP – Promotor de Justiça Substituto - 2019)**

Os órgãos e entidades responsáveis pela prestação dos serviços públicos divulgarão Carta de Serviços ao Usuário, que tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

**Comentários:**

A assertiva elencou, corretamente, alguns dos objetivos da Carta de Serviços ao Usuário.

**Gabarito: correta.**

# CERTIFICAÇÃO ISO 9000

A *International Organization 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>70</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>70</sup> ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000.

## 1 – Princípios da Gestão da Qualidade

Os **princípios da gestão da qualidade** da ISO 9000 são os seguintes<sup>71</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.



(CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

Indústrias farmacêuticas que possuam certificações da ISO 9000 têm garantia quanto aos produtos fabricados.

**Comentários:**

---

<sup>71</sup> ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015.



Nada disso!

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.

**Gabarito: errada.**

---

**(CESPE – INMETRO – Analista – Gestão Pública - Adaptada)**

Segundo a ISO 9000, entre os princípios da gestão da qualidade, incluem-se foco no cliente, liderança, melhoria contínua e envolvimento das pessoas.

**Comentários:**

Os princípios da gestão da qualidade da ISO 9000 são os seguintes:

**Foco no Cliente**

**Liderança**

Engajamento das pessoas (**Envolvimento das pessoas**)

Abordagem de Processo (Abordagem Sistêmica para a Gestão)

**Melhoria Contínua**

Tomada de decisão com base em evidências (Abordagem Factual para Tomada de Decisões)

Gestão de relacionamento (Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores)

Conforme se observa, a assertiva elencou corretamente alguns dos princípios da ISO 9000.

**Gabarito: correta.**

---

**(FCC – PGE-MT – Engenheiro - 2016)**

Conforme a NBR ISO 9.001/2015, são princípios de gestão da qualidade:

- a) Liderança, análise financeira e sustentabilidade ambiental.
- b) Foco no cliente, engajamento das pessoas e melhoria.
- c) Gestão de relacionamento, análise financeira e assertividade.
- d) Melhoria, controle de processos e sustentabilidade ambiental.

e) Liderança, assertividade e controle de processos.

**Comentários:**

Os princípios da gestão da qualidade da ISO 9000 são os seguintes:

**Foco no Cliente:**

Liderança

**Engajamento das pessoas** (Envolvimento das pessoas)

Abordagem de Processo (Abordagem Sistêmica para a Gestão)

**Melhoria Contínua** (Aperfeiçoamento contínuo)

Tomada de decisão com base em evidências (Abordagem Factual para Tomada de Decisões)

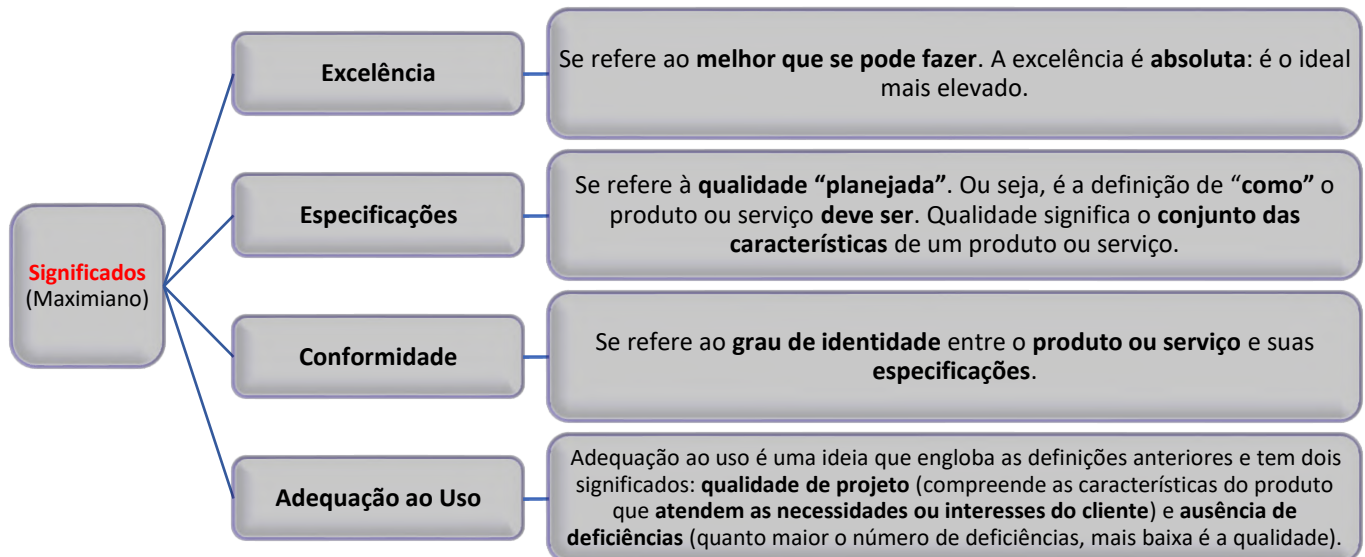
Gestão de relacionamento (Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores)

**O gabarito é a letra B.**

---

# RESUMO ESTRATÉGICO

## O que é Qualidade?



## O que é Gestão da Qualidade?

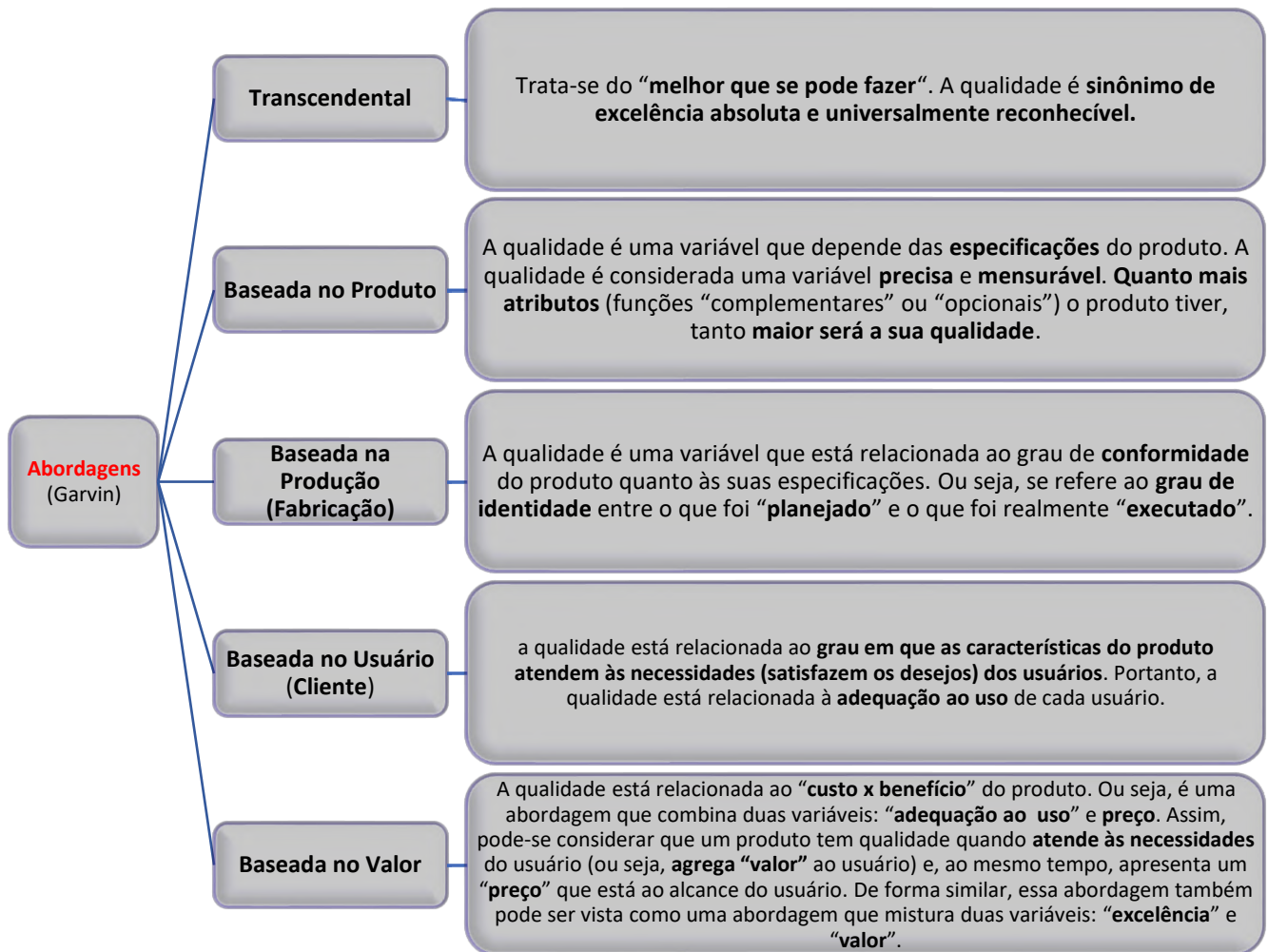
A gestão da qualidade deve abranger todas as atividades da organização. Os resultados obtidos com a “**gestão da qualidade**” são muito mais **consistentes** e **duradouros** para a organização. **Gerir a Qualidade** é algo bem mais **complexo, abrangente** e **difícil** do que simplesmente obter produtos e serviços de **qualidade**.<sup>72</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>73</sup>

<sup>72</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.2

<sup>73</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

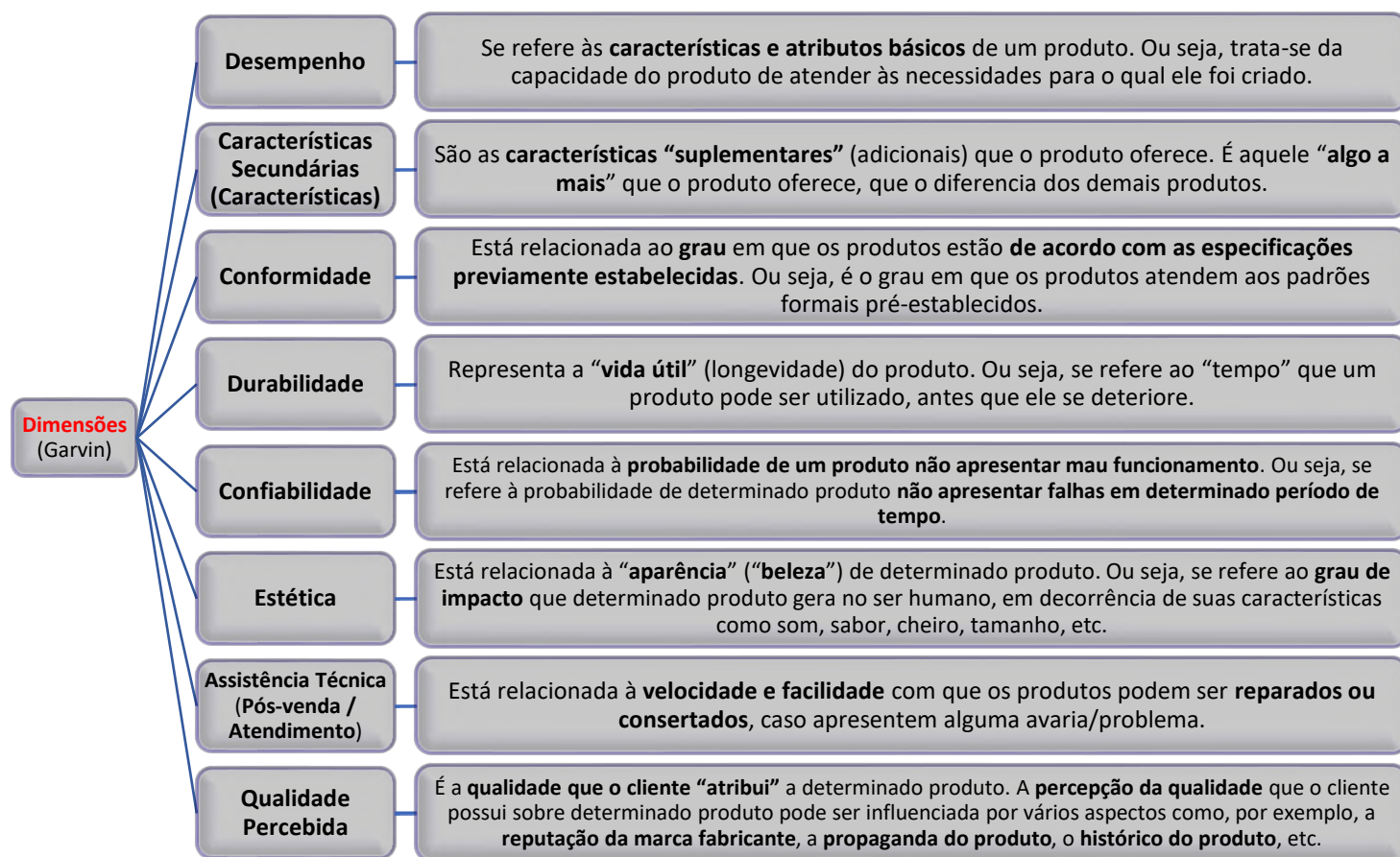
## Abordagens da Qualidade



## Significados da Qualidade x Abordagens da Qualidade

Significados (Maximiano)	Abordagens (Garvin)
Excelência	Abordagem Transcendental
Especificações	Abordagem Baseada no Produto
Conformidade	Abordagem Baseada na Produção
Adequação ao Uso	Abordagem Baseada no Usuário
-	Abordagem Baseada no Valor

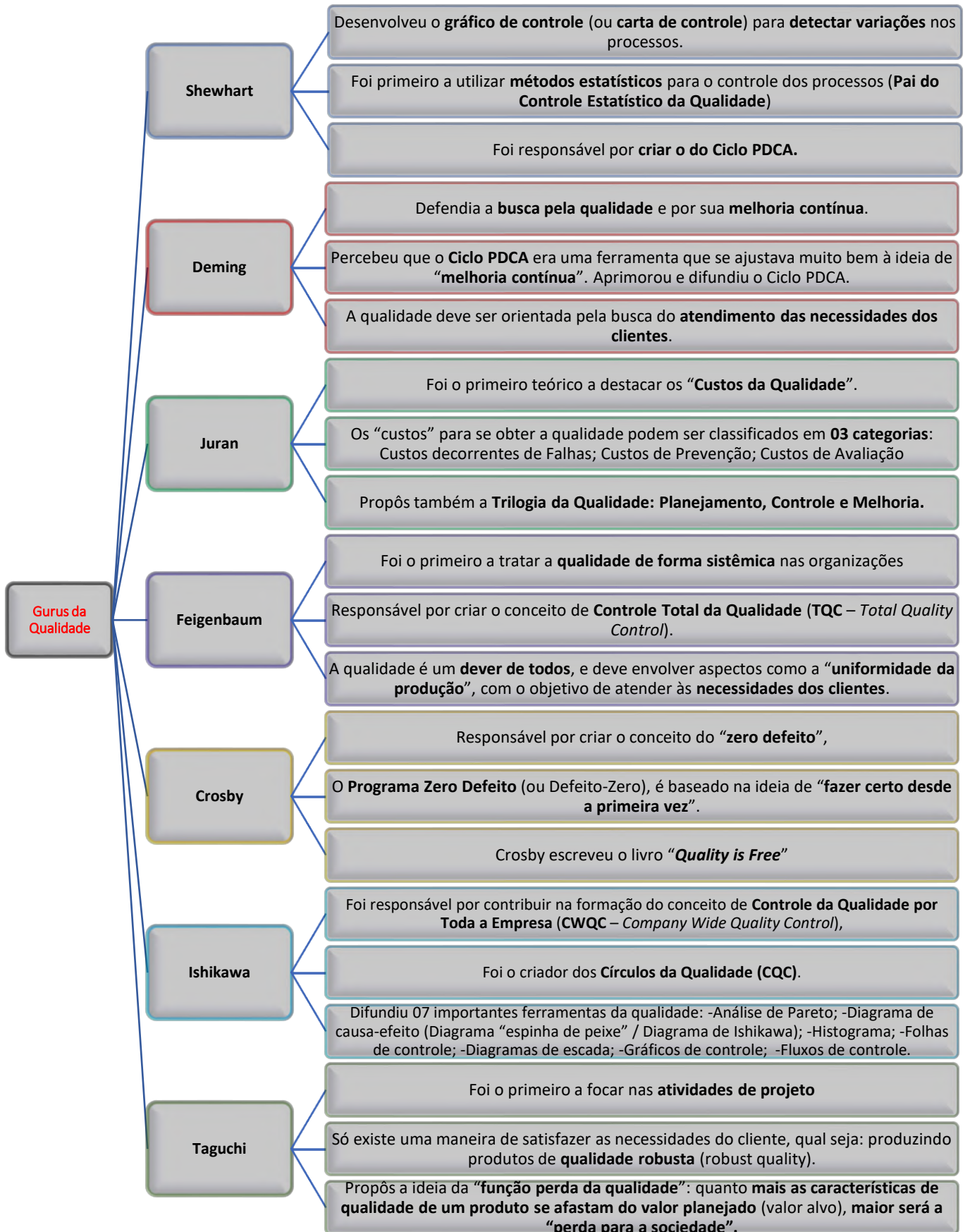
## Abordagens da Qualidade



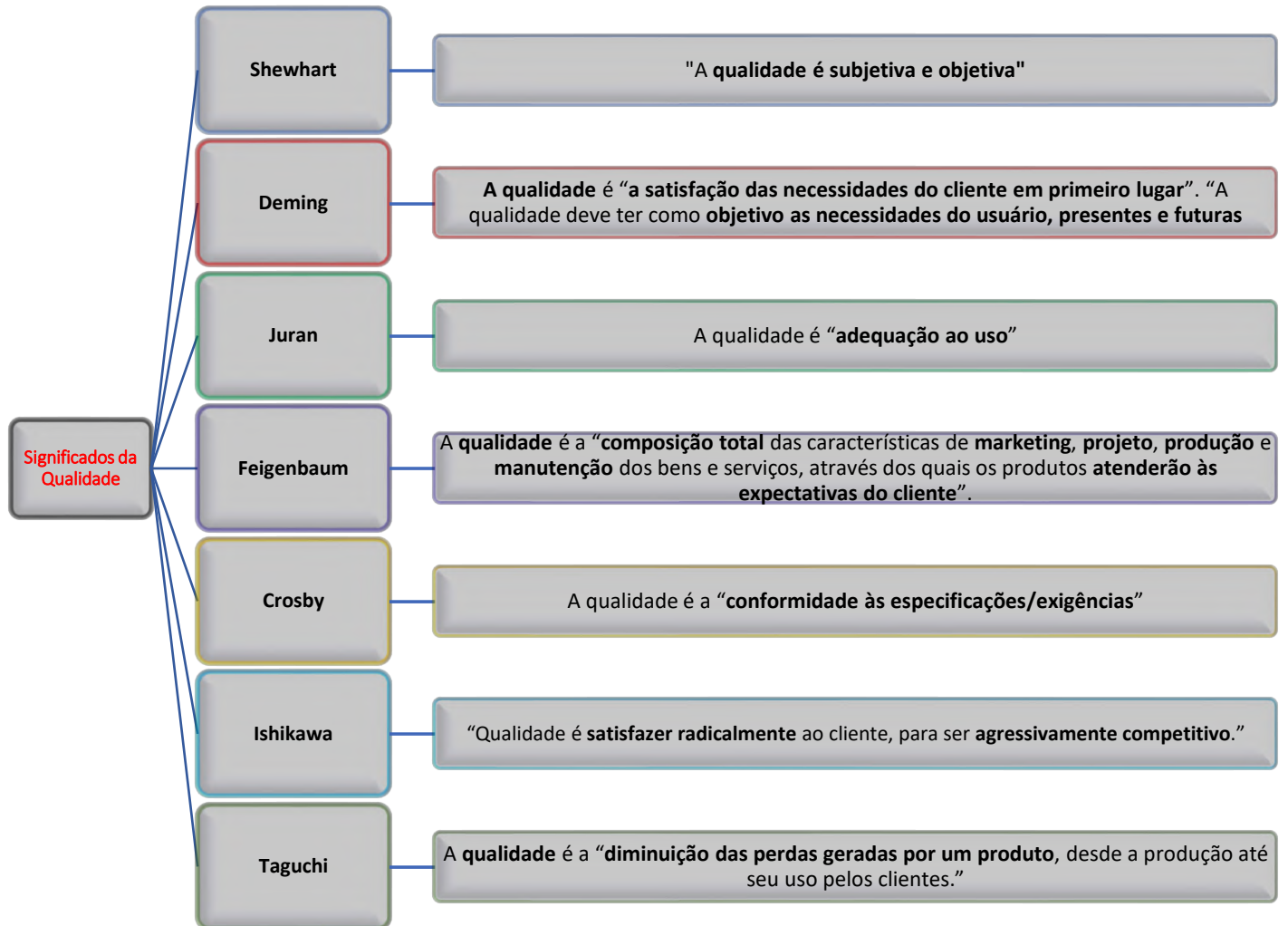
## Eras da Qualidade

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

### 14 Princípios de Deming

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

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

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

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

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

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

**7 - Estabeleça a liderança.** 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.

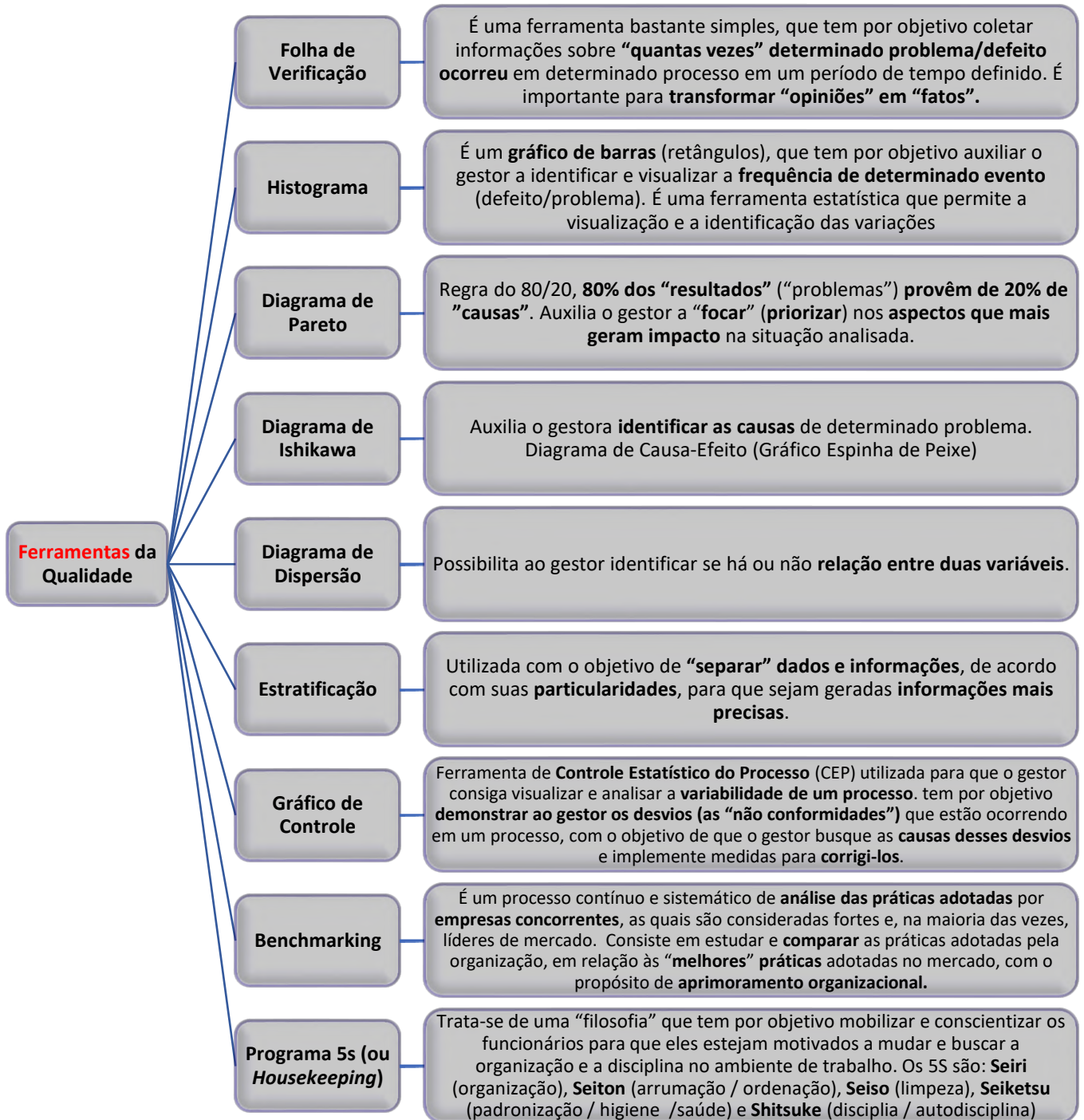
**12 - Remova barreiras** que impedem os **gerentes e engenheiros** de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa **abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos**.

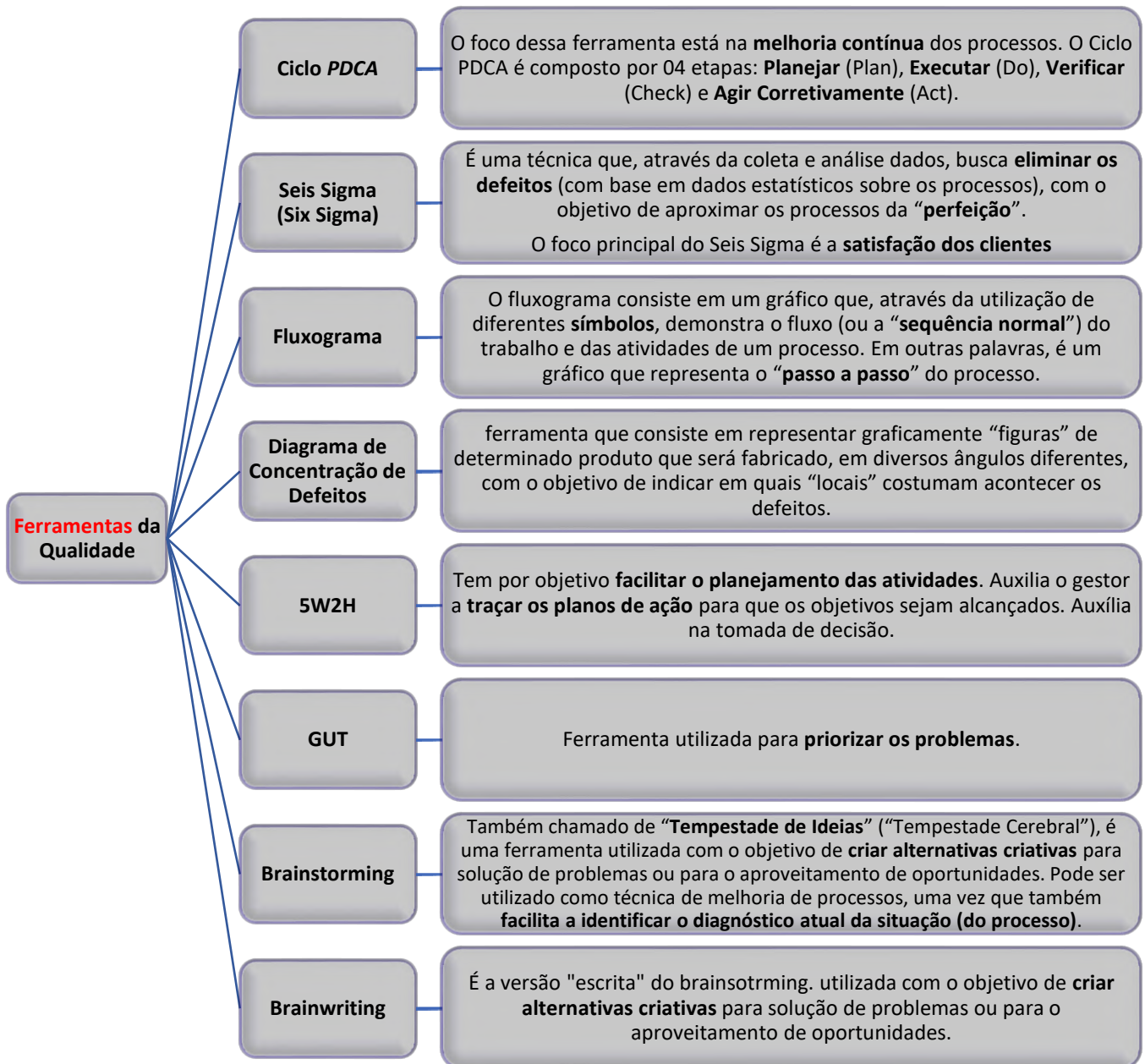
**13 - Institua um vigoroso programa de educação e autmelhoria.**

**14 - Envolver 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

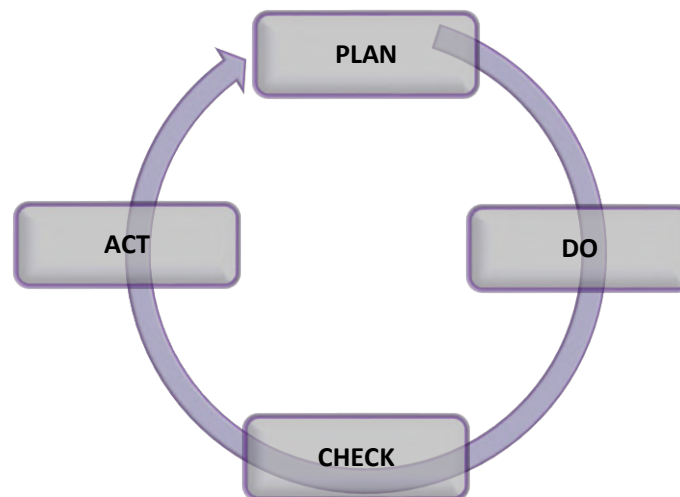
• **Do (Executar)**: Trata-se de **executar aquilo que foi planejado**. Essa etapa também envolve o **treinamento** dos funcionários e a **coleta de dados** do que está sendo executado.

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.



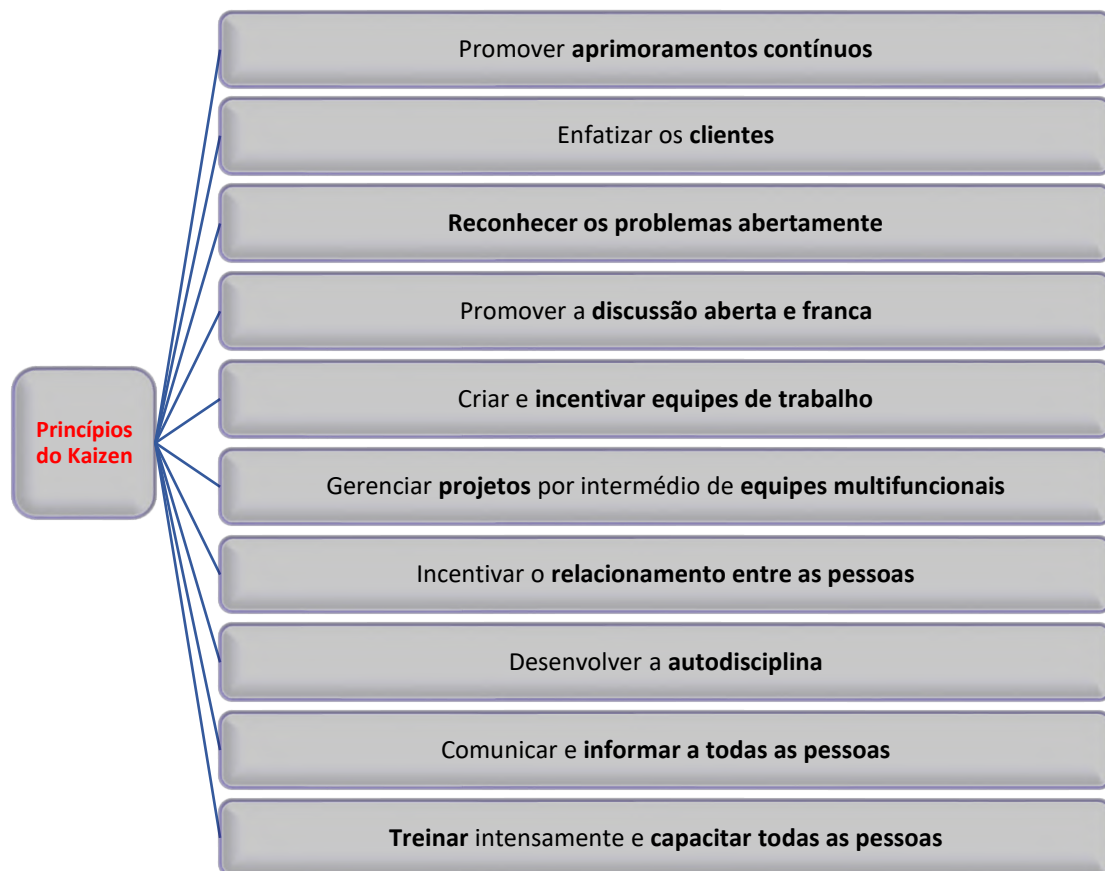
## 5s da Qualidade



## 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>74</sup> Ou seja, as melhorias não precisam ser grandes e radicais; mas devem ser **constantes** e contínuas.



---

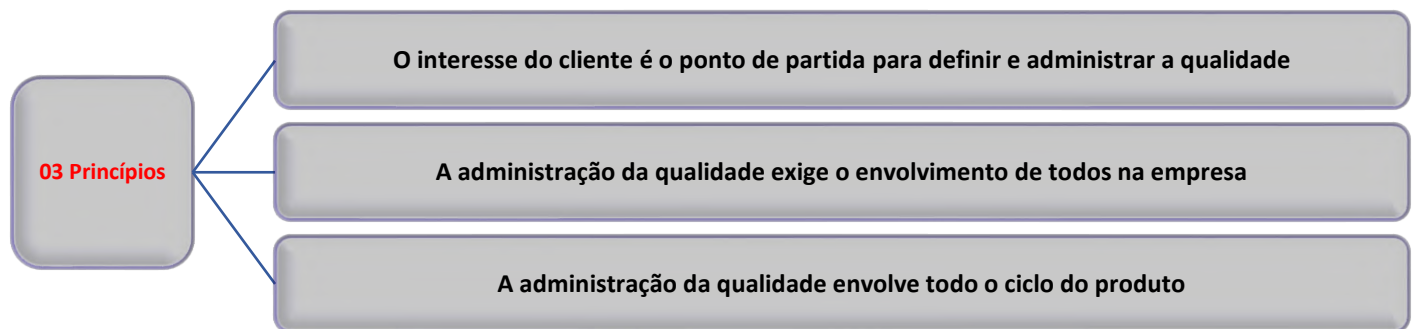
<sup>74</sup> Oliveira, Otávio J. Curso básico de gestão da qualidade. São Paulo, Cengage: 2014. p.31

## 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).

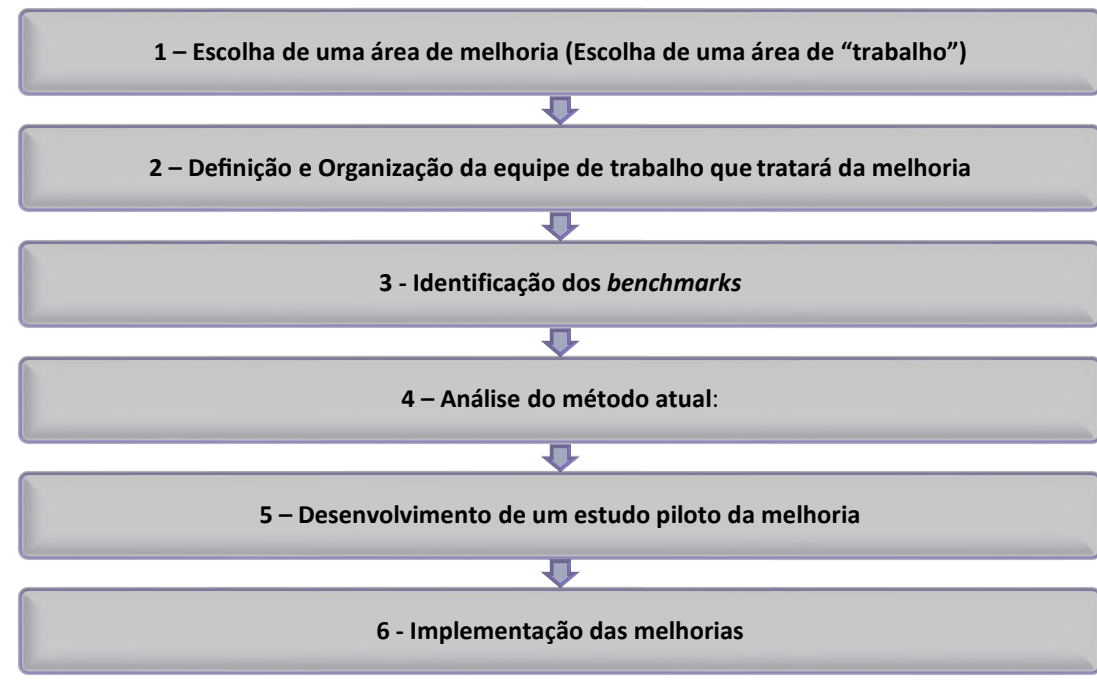
A qualidade total está baseada no **empowerment** (empoderamento das pessoas). Através do **empowerment** (mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores), os membros da organização do nível tático e operacional adquirem **maior responsabilidade** e **controle** sobre suas ações. O *empowerment* 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>75</sup>



---

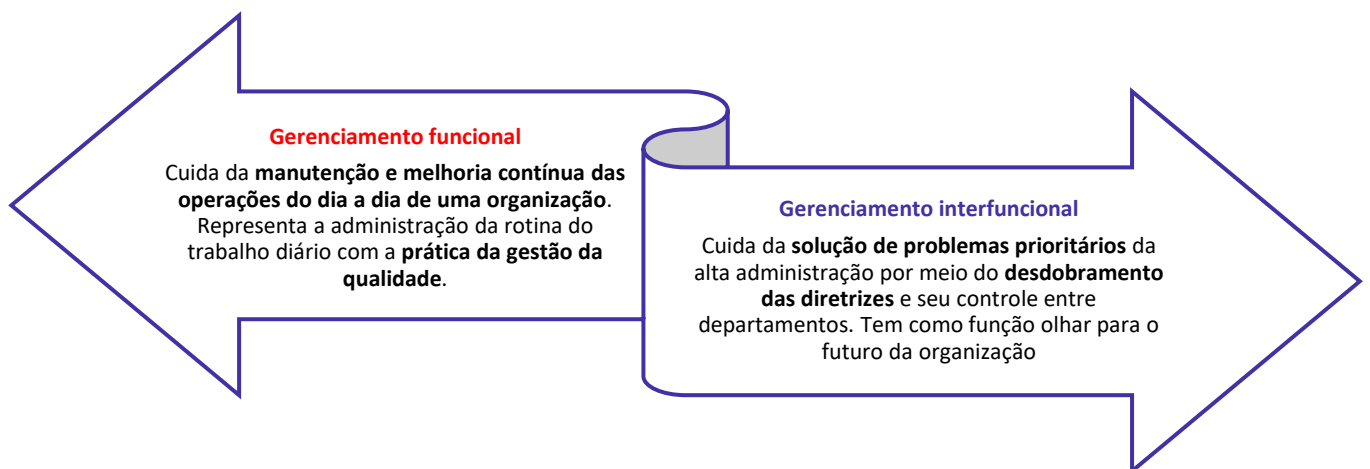
<sup>75</sup> SOBRAL, F., & PECL, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.252

## Etapas do Processo de Melhoria da Qualidade



## Gerenciamento pelas Diretrizes

Trata-se de um método de **priorização de objetivos estratégicos** e de **desdobramento desses objetivos por todos os níveis hierárquicos da organização**. O GPD auxilia na implementação do planejamento estratégico da organização.<sup>76</sup> Em outras palavras, o objetivo do Gerenciamento pelas Diretrizes é levar os objetivos estratégicos organizacionais para todos os níveis da organização. Trata-se de um sistema utilizado para o **controle da qualidade** e a **obtenção de melhorias**. O foco do GPD é o **cliente**. O elemento principal do GPD é o **ciclo PDCA**.



<sup>76</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.97

## 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)

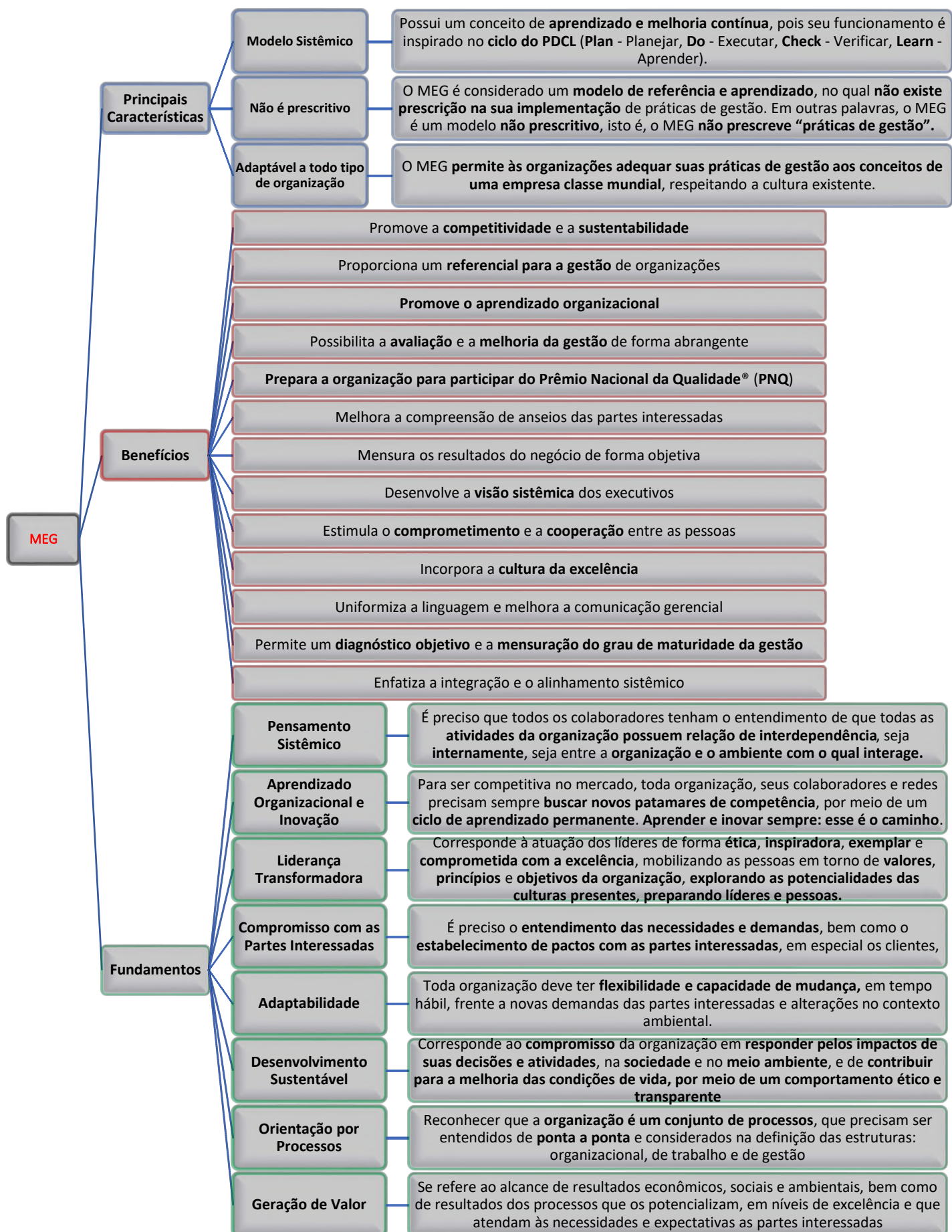
A FNQ é responsável por disseminar o **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. O **MEG** é um **Guia de Referência da Gestão para Excelência**, que busca implementar um processo de **autoconhecimento** na organização. Assim, é possível identificar os maiores **diferenciais competitivos** da organização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

De acordo com a FNQ<sup>77</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>77</sup> <http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>



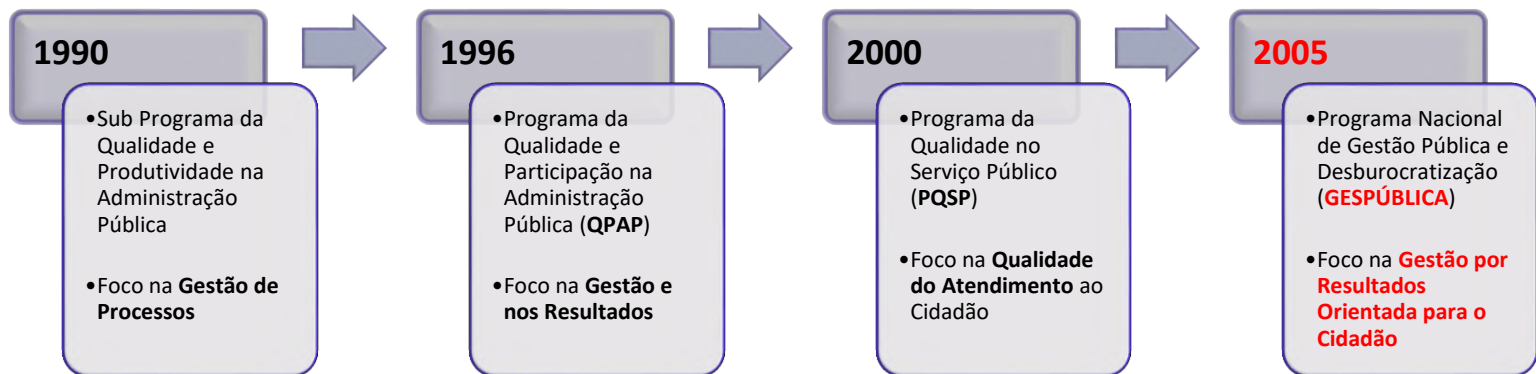




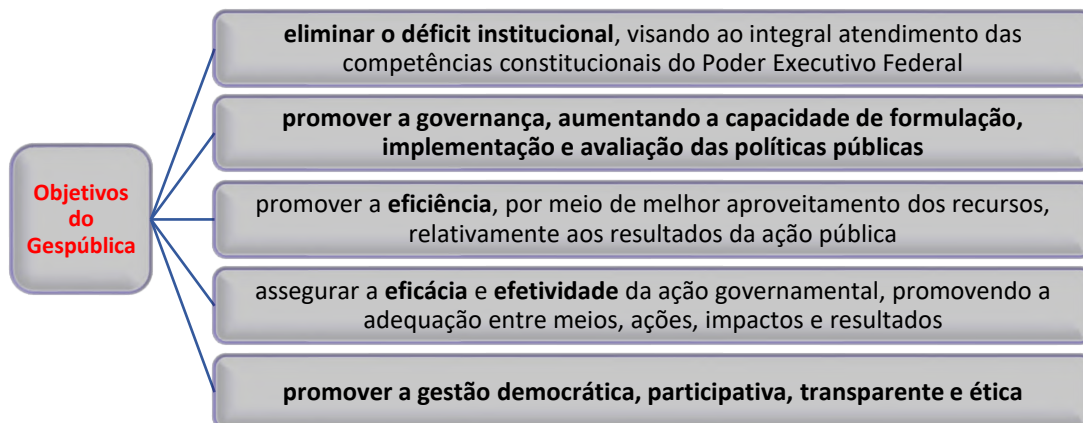
## Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública

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.

**Fundamentos  
MEGP  
(Gespública)**

**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.

**Aprendizado  
organizacional**

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

**Cultura da  
Inovação**

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

**Liderança e  
constância de  
propósitos**

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, **estímulo e comprometimento** para o **alcance e melhoria dos resultados organizacionais** e deve atuar de forma **aberta, democrática, inspiradora e motivadora** das pessoas

**Orientação por  
processos e  
informações**

**Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização** que agreguem valor para as partes interessadas,

**Visão de Futuro**

Indica o **rumo de uma organização** e a **constância de propósitos** que a mantém nesse rumo.

**Geração de Valor**

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

**Comprometimento  
com as pessoas**

Estabelecimento de **relações com as pessoas**, criando **condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho**, para que elas se realizem profissional e humanamente.

**Foco no cidadão  
e na sociedade**

Direcionamento das ações públicas para **atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade**

**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.

**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**.

**Controle social**

**participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades** da Administração Pública e na **execução das políticas e dos programas públicos**.

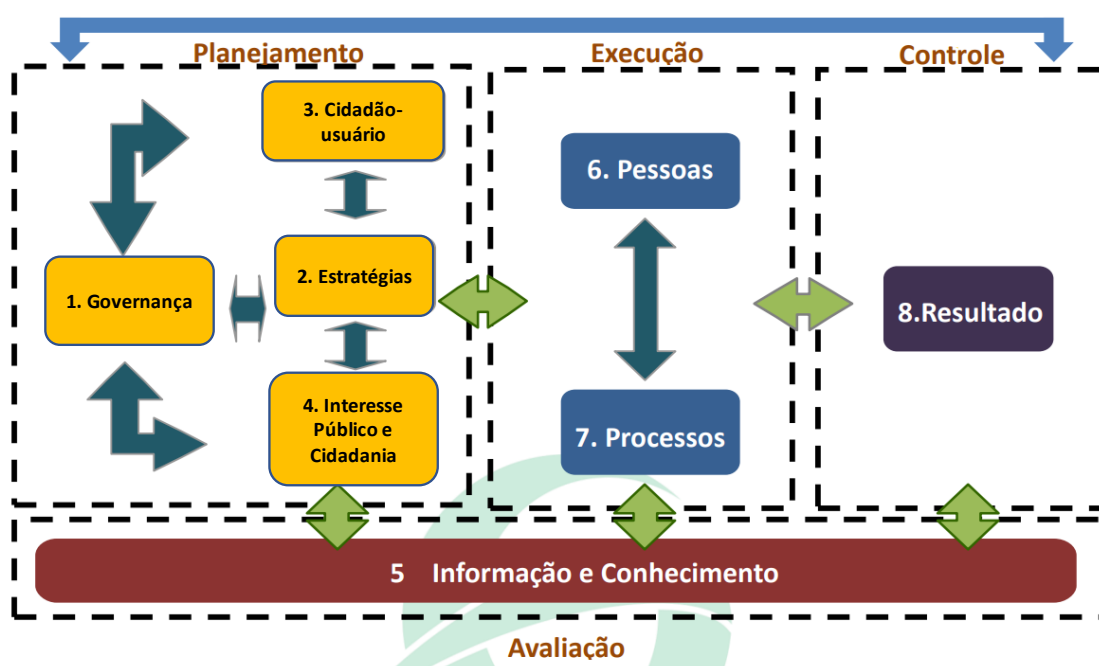
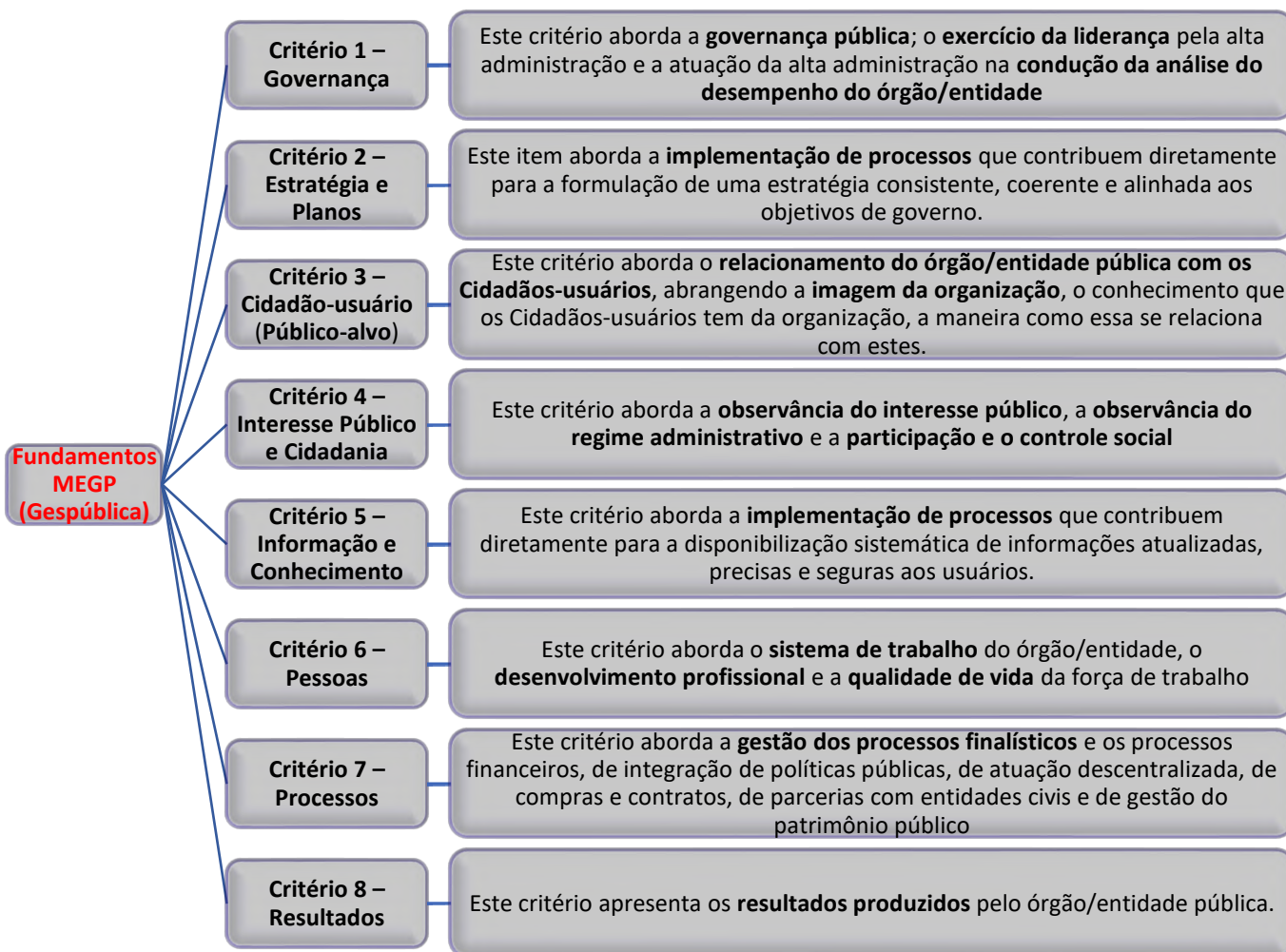
**Gestão  
participativa**

**atitude gerencial da alta administração** que busque o **máximo de cooperação das pessoas**, reconhecendo a **capacidade** e o **potencial diferenciado de cada um**.

**Agilidade**

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

## 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.

