

Aula 00

Hemobrás (Analista Administrativo de Assuntos Corporativos - Auditoria Interna) Passo Estratégico de Gestão Pública - 2024 (Pós-Edital)

Autor:
Vinicius Rodrigues de Oliveira

26 de Dezembro de 2024

QUALIDADE E EXCELÊNCIA

GESTÃO POR RESULTADOS

Sumário

Introdução	Erro! Indicador não definido.
Importância do Assunto Qualidade e Excelência.....	2
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	6
Aposta estratégica	11
Questões estratégicas.....	16
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	27
Perguntas - Qualidade e Excelência	27
Perguntas com respostas - Qualidade e Excelência	28
Importância do Assunto Gestão por Resultados.....	31
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	32
Questões estratégicas.....	34
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	43
Perguntas - Gestão por Resultados	43
Perguntas com respostas - Gestão por Resultados	43
Conclusão.....	46
Lista de Questões Estratégicas - Qualidade e Excelência	47
Lista de Questões Estratégicas - Gestão por Resultados	53
Gabarito - Qualidade e Excelência	58
Gabarito - Gestão por Resultados	59



APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre o assunto é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Incidência
Qualidade e Excelência	8,0%
Gestão por Competências	3,6%
Comunicação	1,3%
Gestão por Resultados	1,2%

IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO QUALIDADE E EXCELÊNCIA

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

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

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

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





ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

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

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



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

- Por sua vez, **excelência** é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
 - **Excelência em gestão pública** pressupõe **atenção prioritária** ao **cidadão** e à **sociedade** na condição de **usuários de serviços públicos** e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
- Lembre-se que, em se tratando de **qualidade**, a metodologia **Kaizen** está relacionada ao alcance da **melhoria contínua**, técnica de mudança organizacional que acontece de forma **incremental e contínua** em **todos os níveis** do processo ou da organização. Seu mote é “**nada está tão bom que não possa ser melhorado.**”
 - Sempre associe a **melhoria contínua** e o **Ciclo PDCA**, uma das ferramentas mais conhecidas utilizadas na gestão da qualidade. É um ciclo **simples**, por conter apenas 4 passos (fases):
 - **Planejar (Plan – P)**: é a fase inicial de qualquer projeto ou processo, em que ocorre o planejamento.



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



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

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



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

➤ Entenda também o que vem a ser os programas:

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

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

- **Inspeção** – surge nos primórdios da industrialização. Estava voltada para a **redução do desperdício/prejuízos** na produção. A inspeção ocorria **após finalização** do produto. Não era um controle voltado para a prevenção.



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



- **Pensamento Sistêmico**
- **Aprendizado Organizacional e Inovação**
- **Liderança Transformadora**
- **Compromisso com as Partes Interessadas**
- **Adaptabilidade**
- **Desenvolvimento Sustentável**
- **Orientação por Processos**
- **Geração de Valor**



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.

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



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



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

No entanto, enquanto a **melhoria contínua** da qualidade é aplicável no nível operacional, a **qualidade total** estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todos os níveis organizacionais.



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

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



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



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



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

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

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



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

- Conheça as principais características do **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**, modelo de gestão da qualidade produzido pela **Fundação Nacional da Qualidade - FNQ**, voltado para a **melhoria contínua** dos processos da organização e baseado em uma ferramenta de aprendizado e melhoria contínua, o ciclo **PDCL (Plan, Do, Check, Learn)**. Suas principais características são:
 - **Modelo Sistêmico:** possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
 - **Não prescritivo:** o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.
 - **Adaptável a todo tipo de organização:** o MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.



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



- É indispensável conhecer os **oito Fundamentos da Excelência** do **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**:
 - **Pensamento Sistêmico:** É preciso que todos os colaboradores tenham o entendimento de que todas as atividades da organização possuem relação de interdependência, seja internamente, seja entre a organização e o ambiente com o qual interage. Essa visão macro é fundamental para o sucesso do negócio e vai permitir que nada seja deixado de lado no dia a dia.
 - **Aprendizado Organizacional e Inovação:** Para ser competitiva no mercado, toda organização, seus colaboradores e redes precisam sempre buscar novos patamares de competência, por meio de um ciclo de aprendizado permanente. Aprender e inovar sempre: esse é o caminho.



- **Liderança Transformadora:** Corresponde à atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, sempre atenta aos cenários e tendências e seus possíveis impactos para a organização e as partes interessadas, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da empresa, preparando líderes e pessoas. Todos devem estar engajados com o mesmo propósito.
- **Compromisso com as Partes Interessadas:** É preciso o entendimento das necessidades e demandas, bem como o estabelecimento de pactos com as partes interessadas, em especial os clientes, suas inter-relações com as estratégias e com os processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos. Sem isso, perde-se o foco do negócio.
- **Adaptabilidade:** Toda organização tem de ter flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil. Sem essa agilidade, nossas chances de sermos bem-sucedidos diminuem drasticamente. Ciclos rápidos de aprendizagem, velocidade na implementação de melhorias com o emprego de métodos ágeis, este são fatores que impulsionam a transformação.
- **Desenvolvimento Sustentável:** Corresponde ao compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida por meio de um comportamento ético e transparente.
- **Orientação por Processos:** Neste Fundamento, fica clara a importância dos processos, que devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, utilizando dados e informações de forma a agregar valor para a organizações e as partes interessadas.
- **Geração de Valor:** De nada valeria todos os esforços se eles, no final, não estivessem voltados para o alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas primeiramente dos clientes e das demais partes interessadas.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

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

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



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

Temas Essenciais sobre Qualidade (conceitos, evolução e teóricos)

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

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

Comentários

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

Gabarito: certa.

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

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

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



e) qualidade de conformidade.

Comentários

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

Gabarito: D

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

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

Para Deming, a receita de sucesso organizacional baseia-se em quatorze princípios, entre os quais estão a melhoria contínua dos processos produtivos, o fortalecimento da inspeção em massa para promover a qualidade, a ênfase no treinamento e nos princípios de liderança e o rompimento de barreiras entre unidades organizacionais.

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

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

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

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

Comentários

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

- Custos da prevenção
- Custos da avaliação



- Custos das falhas internas
- Custos das falhas externas

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

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

Gabarito: errada.

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

Sobre conceito de qualidade considere o quadro abaixo.

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

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

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

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: A

Ferramentas de Gestão da Qualidade



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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: certa.

8. (CEBRASPE-CESPE / Administrador (FUB)/2018)

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

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

Comentários

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

Gabarito: errada.



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

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

Comentários

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

Gabarito: certa.

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

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: errada.

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

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

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



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

Comentários

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

Gabarito: C

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

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

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

Comentários

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

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



Gabarito: A

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

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

I. Diagrama espinha-de-peixe.

II. Análise de estratificação.

III. Gráfico de controle.

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

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

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

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: C

Excelência e Qualidade nos Serviços Públicos

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



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

Comentários

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

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

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

Gabarito: errada.

16. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: A



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

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

Comentários

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

Gabarito: errada.

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

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

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

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

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

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

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

Comentários

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

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

Vamos então analisar as alternativas:

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



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

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

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

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

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

Gabarito: A

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

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

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

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

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

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

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

Comentários

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

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

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



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

Gabarito: A

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

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

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

Comentários

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

*De nada valerá todos os esforços se eles, no final, não estiverem voltados para o alcance de **resultados econômicos, sociais e ambientais**, bem como de **resultados dos processos** que os potencializam, em **níveis de excelência** e que atendam às **necessidades e expectativas primeiramente dos clientes e das demais partes interessadas**.*

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

Gabarito: D



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas - Qualidade e Excelência

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



Perguntas com respostas - Qualidade e Excelência

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Excelência em gestão pública pressupõe **atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação** decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

6. O que vem a ser metodologia Kaizen?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Suas principais características são:

- **Modelo Sistêmico:** possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
- **Não é prescritivo:** o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.
- **Adaptável a todo tipo de organização:** o MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.

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

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



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO POR RESULTADOS

O assunto **Gestão por Resultados**, com uma incidência de **1,2%**, pode ser considerado de importância **MÉDIA**, conforme o seguinte esquema de classificação:

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

Como as questões sobre o tema **Gestão por Resultados** geralmente exigem o conhecimento sobre conceitos/princípios/características dessa estratégia de gestão pública, não é relevante fazer uma segmentação do assunto para fins de análise estatística.



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão por Resultados**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Entender que o **foco em resultados** é a orientação da atuação da administração pública para os **interesses da sociedade**, com base em **efetividade e eficácia**, e não para os meios utilizados. Ademais, a utilização de **mecanismos gerenciais** na busca por melhores resultados tende a resultar em **melhoria dos processos e ganho de eficiência**.
- A **gestão por resultados**, ao focar em desempenho, vale-se da **gestão flexível**, do estabelecimento de **metas**, de mecanismos de **monitoramento dos resultados** obtidos e de tomadas de **ações corretivas**.

Assim, ocorre um significativo **alinhamento entre planejamento, execução e controle** das ações de governo, favorecendo o **acompanhamento** e a **responsabilização** dos gestores (**accountability**).

- Podemos citar como **atributos essenciais de uma boa gestão de resultados** o fato de ela ser **abrangente, dinâmica e multidimensional**.
- O **Contrato de Gestão** é um **instrumento de gestão de resultados** que estipula **metas** de desempenho e, em contrapartida, prevê a **ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira** dos órgãos e entidades da administração direta e indireta que a ele aderirem. Essa é a configuração de um acordo **que envolve somente entes públicos**.

Na hipótese de assinatura de **contratos de gestão entre um ente da Administração Pública e uma entidade do terceiro setor**, esta se obriga a atingir **metas** relativas a **serviços e atividades de interesse público** e, em contrapartida, recebem auxílio da Administração Pública mediante **repasse de recursos ou cessão de bens e servidores**.

- O orçamento por resultados (OpR) pode ser entendido como um modelo de vinculação de dotações orçamentárias aos respectivos resultados esperados e produtos necessários para atingi-los. Há maior flexibilidade de uso dos recursos para se atingir os fins desejados.

O orçamento por resultados pode ser classificado em três tipos (SILVA; SOUZA, 2013):

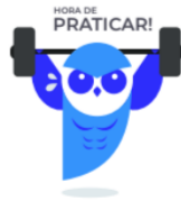
- **OpR de apresentação**: significa que as informações de desempenho, sejam metas ou resultados ou ambas, são apenas apresentadas nas peças orçamentárias ou documentos do governo como subsídios à prestação de contas (**accountability**) e para diálogo com o legislativo e cidadãos sobre questões de políticas públicas. As informações de desempenho não visam contribuir com o processo de tomada de decisão quanto a alocação de recursos.



- **OpR informativo:** neste modelo, os recursos são indiretamente relacionados aos resultados passados ou futuros pretendidos. As informações de resultado desempenham um papel importante como subsídios para tomada de decisão sobre a alocação de recursos orçamentários, porém não são determinantes, já que são utilizadas com outras informações. Este é o modelo de OpR mais difundido.
- **OpR direto:** implica a alocação de recursos diretamente vinculada aos resultados alcançados. Tendo em vista a sua complexidade, esta é a forma de OpR menos difundida em sua completude, sendo apenas aplicado a setores ou entidades específicas.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS



Para o assunto **Gestão por Resultados**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)

Entre os princípios norteadores da gestão por resultados na administração pública incluem-se a tomada de decisão

- a) centralizada e a cobrança de responsabilidade dos gestores, mas não dos agentes.
- b) centralizada e o foco no processo de gestão.
- c) descentralizada e o foco no processo de gestão.
- d) descentralizada e o foco nos resultados.
- e) descentralizada e a cobrança de responsabilidade dos agentes, mas não dos gestores.

Comentários

A estratégia de gestão pública denominada **gestão por resultados** se pauta em decisões descentralizadas, flexibilização de recursos, definição de indicadores, apuração de desempenho, monitoramento de execução de gestão e foco nos resultados.

Gabarito: D

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

A gestão por resultados preconiza na provisão de serviços públicos

- a) o controle *ex ante*.
- b) o foco nos inputs.
- c) a priorização de processos.
- d) a importância das parcerias.
- e) a aversão a riscos.



Comentários

A **gestão por resultados** de fato dá importância às parcerias, que são ancoradas na definição de metas entre os participantes, a exemplo dos contratos de gestão e das parcerias público-privadas.

Como não há garantia de que os resultados pretendidos sejam de fato alcançados, não há que se falar em aversão a riscos (letra e).

O controle ex ante (letra a) e a priorização de processos (letra c) são características da burocracia.

O foco nos inputs (letra b), que são os insumos dos processos, não está de acordo com a gestão por resultados, que foca nos resultados alcançados.

Gabarito: D

3. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

De acordo com os princípios da gestão por resultados, a avaliação de resultados de um dado programa inicia-se antes mesmo da execução do programa em questão: o objetivo é garantir que o desenho programático da intervenção atenda integralmente ao que foi planejado.

Comentários

Está correto afirmar que *de acordo com os princípios da gestão por resultados, a avaliação de resultados de um dado programa inicia-se antes mesmo da execução do programa em questão*.

No entanto, a questão erra ao afirmar que *o objetivo é garantir que o desenho programático da intervenção atenda integralmente ao que foi planejado*, pois a gestão por resultados prevê que o desenho inicial possa sofrer adaptações.

Isso ocorre porque o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance dos resultados estipulados retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

Gabarito: errada.

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

O orçamento por resultados melhora a aceitação dos governos, reforça a confiança nas instituições públicas estabelecidas e contribui para o desenvolvimento socioeconômico, bem como para a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão pública.

Comentários

O **orçamento por resultados** pressupõe a formulação do orçamento baseada em objetivos pré-definidos e resultados esperados, vinculando-se os recursos despendidos às atividades relacionadas ao cumprimento dessas metas, exigindo-se ainda que a performance e o desempenho sejam medidos por indicadores objetivos.

Essa forma de gestão visa a propiciar às organizações públicas a direção efetiva de seu processo de criação de valor público, buscando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos do governo e a melhoria contínua de suas instituições.

Gabarito: certa.



5. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE - Analista de Gestão – 2017)

A gestão por resultados foi adotada na década de 90 do século passado como estratégia representativa de um Estado mínimo.

Comentários

Formalmente, na Administração Pública Federal, a gestão por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, que tinha como característica o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento.

Antes disso, porém, o PDRAE já refutava a ideia de Estado mínimo, senão vejamos um pequeno trecho do Plano:

“A reação imediata à crise - ainda nos anos 80, logo após a transição democrática - foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo.

Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a idéia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

(...)

Dada a crise do Estado e o irrealismo da proposta neoliberal do Estado mínimo, é necessário reconstruir o Estado, de forma que ele não apenas garanta a propriedade e os contratos, mas também exerça seu papel complementar ao mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades sociais.”

Gabarito: errada.

6. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PI – AJAA – 2015 - Adaptada)

A gestão por resultados na produção de serviços públicos contribui para o alinhamento entre o planejamento, a execução, a avaliação e o controle das ações governamentais, bem como para a melhoria do processo de *accountability* da gestão pública.

Comentários

Na gestão por resultados, o foco é alterado do controle de procedimentos para o controle de resultados, o que implica em melhoria do planejamento, da execução, da avaliação e do controle das ações governamentais. O conceito de *accountability* está relacionado ao fato de que os representantes do Estado devem prestar contas à sociedade de seus atos. Uma das formas de prestação de contas é justamente a verificação se os resultados esperados foram efetivamente atingidos.

Gabarito: certa.

7. (FCC / TCE-CE – Conselheiro Substituto - 2015)

O conceito de gestão por resultados na Administração pública contempla:



I. fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento público.

II. obrigatoriedade de adoção de remuneração por resultados.

III. fixação de metas e indicadores de desempenho.

IV. definição de visão e missão da entidade.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e II.

b) I, II e III.

c) I, III e IV.

d) II e IV.

e) III e IV.

Comentários

I – A Gestão por Resultados na Administração Pública contempla a integração do orçamento público com o planejamento que orienta a atuação administrativa. O PPA 2016-2019 foi construído dentro deste contexto e, a partir de uma dimensão estratégica, detalha sua dimensão programática, representada pelos programas temáticos e de gestão, manutenção e serviços ao Estado, indicando os principais compromissos do governo para os próximos quatro anos.

II – Embora possa contemplar formas de remuneração vinculadas aos resultados obtidos, não há obrigatoriedade para que tal técnica esteja presente em uma gestão orientada para os resultados.

III – A aferição de resultados pressupõe a fixação de metas e indicadores de desempenho de modo a permitir a comparação com os resultados obtidos.

IV – A missão é uma declaração concisa acerca do propósito fundamental de uma organização. A visão define o futuro desejado pela organização. Ambos os conceitos são definidos no planejamento estratégico e orientam a definição de metas e objetivos para a organização.

Gabarito: C

8. (FCC / TCE-SP – Agente de Fiscalização Financeira - 2012)

A principal prática para a garantia de resultados adequados no processo de contratualização no âmbito da administração pública, é

a) a definição de um sistema de comando e controle centralizado.



- b) o estabelecimento de um ambiente competitivo descentralizado.
- c) a pactuação de metas de desempenho entre os parceiros.
- d) a redução de níveis hierárquicos e autonomia orçamentária.
- e) a delegação de autoridade para a definição de resultados pelo parceiro não governamental.

Comentários

Questão bem simples, que exige a principal prática para a garantia de resultados no processo de contratualização no âmbito da administração pública. O pressuposto para o funcionamento da gestão por resultados é a fixação de metas de desempenho, sem as quais não é possível aferir resultados obtidos.

Gabarito: C

9. (FCC / TRT 9ª Região – AJAA - 2015)

O contrato de gestão é um dos instrumentos passíveis de utilização na gestão por resultados na administração de serviços públicos. O cerne de tal instrumento consiste

- a) no aumento de receitas próprias da entidade, em relação àquelas oriundas do Orçamento Fiscal.
- b) na gestão de pessoas mediante remuneração por resultados.
- c) no estabelecimento de mandato para os dirigentes, que podem, contudo, ser destituídos caso a entidade não alcance as metas pactuadas.
- d) no comprometimento da entidade com metas de desempenho, obtendo, em contrapartida, maior autonomia gerencial.
- e) na implantação de técnicas de gestão da iniciativa privada, pautadas pela busca da eficiência e efetividade.

Comentários

O **contrato de gestão** é um instrumento de gestão de resultados que estipula metas de desempenho e, em contrapartida, prevê a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta que a ele aderirem. Essa é a configuração abordada na questão.

Outra hipótese de configuração é a assinatura de contratos de gestão entre um ente da Administração Pública e uma entidade do terceiro setor, que se obrigam a atingir metas relativas a serviços e atividades de interesse público e, em contrapartida, recebem auxílio da Administração Pública mediante repasse de recursos ou cessão de bens e servidores.

Gabarito: D



10. (FCC / TRE-SE – AJAA - 2015)

Sobre a gestão de resultados na Administração pública, é correto afirmar:

- a) O estabelecimento de metas no setor público e no setor privado são semelhantes, na medida em que é orientado pelo cumprimento de procedimentos e normas.
- b) A legalidade e a impessoalidade são características da administração burocrática e, conseqüentemente, orientam a elaboração de metas e o seu alcance.
- c) A contratualização de resultados é um instrumento da administração burocrática e consiste no estabelecimento de parcerias público-privadas.
- d) A hierarquia é essencial para o estabelecimento de um contrato de gestão, pois essa característica assegura o próprio cumprimento do contrato.
- e) O controle por resultados é um instrumento da administração gerencial e pode envolver a contratualização de resultados e contratos de gestão.

Comentários

- a) Errada. Primeiramente, sendo os objetivos privados e públicos diferentes, é natural que as metas também sejam. Além disso, metas são estabelecidas para os resultados (fins) que se pretende alcançar, e não para cumprimento de procedimentos e normas (meios).
- b) Errada. A legalidade e a impessoalidade não são características que orientam a elaboração de metas. A eficiência, que não deve ser associada à administração burocrática, é um exemplo de característica que pode servir a esse propósito.
- c) Errada. A contratualização de resultados é um instrumento da **administração gerencial**. Além disso, pode se dar em relações (não necessariamente parcerias em sentido estrito) exclusivamente públicas ou público-privadas.
- d) Errada. O contrato de gestão tem como um dos objetivos propiciar **maior autonomia** ao seu signatário e não ampliar o controle hierárquico.

Gabarito: E

11. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

- a) descentralização, transferindo recursos e atribuições para os governos subnacionais.



- b) desconcentração administrativa, pela delegação de competência aos administradores públicos, transformando-os em gerentes cada vez mais autônomos.
- c) centralização das decisões, com confiança limitada e não desconfiança total no servidor.
- d) desconcentração administrativa, com controle a posteriori, e não controle passo a passo, dos processos administrativos.
- e) passagem de uma gestão autocentrada para uma abordagem que se orienta pela identificação e atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos.

Comentários

O modelo de Gestão por Resultados é uma ferramenta que permite ao gestor público definir indicadores de desempenho e de performance para acompanhar o atendimento dos serviços prestados ao cidadão.

A única alternativa que aborda a orientação aos resultados (atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos) é a letra E. As demais alternativas referem-se a meios (recursos, processos administrativos) ou atribuições (competência, decisões).

Gabarito: E

12. (FCC / TRE 12ª Região – AJAA - 2013)

A respeito da Gestão por Resultados, considere:

- I. O planejamento estratégico deve orientar a atuação administrativa amparada em uma visão de longo prazo.
- II. Pressupõe a definição de missão, visão, objetivos, metas e indicadores.
- III. Contempla, obrigatoriamente, o estabelecimento de contrato de gestão, com a fixação de metas de desempenho e duração mínima de 2 anos.

Está correto o que consta em:

- a) II e III, apenas
- b) III, apenas.
- c) I, II e III.
- d) I e II, apenas.
- e) I e III, apenas.

Comentários



Os itens I e II estão corretos, pois associam o planejamento estratégico, respectivamente, ao longo prazo e à missão, visão, objetivos, metas e indicadores.

O item III está errado porque o contrato de gestão deve ter duração mínima de 1 ano, conforme art. 3º, § 3º, do Decreto nº 2.487/98.

Gabarito: D

13. (FCC / MPE-MA – Analista Ministerial - 2013)

Analise as afirmações acerca da Gestão de Resultados na produção de serviços públicos.

I. Na Administração Pública Federal a gestão por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, sob a ótica da estruturação das ações de governo em programas.

II. O conceito de Orçamento orientado para resultados, voltado para a eficiência na alocação de recursos, contempla maior fidelidade entre os recursos aprovados e as realizações.

III. Os resultados são orientados a partir da perspectiva do cidadão-cliente e prescindem, assim, do estabelecimento de planejamento estratégico com envolvimento dos servidores.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I.
- b) II.
- c) III.
- d) I e II.
- e) II e III.

Comentários

I) Certo. A evolução da forma de gestão do Plano Plurianual foi de grande importância para a implementação das práticas de gestão por resultados. O PPA 2000-2003, denominado Avança Brasil, introduziu formalmente na Administração Pública Federal a gestão por resultados, sob a ótica de estruturação das ações de governo em programas, com objetivos e metas eles vinculados.

II) Certo. A OCDE define Orçamento por Resultados (OpR) ou Orçamento por Desempenho como “o instrumento que vincula os recursos alocados aos resultados mensuráveis”.

III) Errado. Independente do modelo de gestão por resultados adotado, o planejamento estratégico é imprescindível para orientar a atuação administrativa amparada numa visão de longo prazo.

Gabarito: D



14. (FCC / TRT 1ª Região – Analista - 2013)

O conceito de *accountability*, que passou a ser bastante difundido no âmbito da Gestão de Resultados na produção de serviços públicos, corresponde a

- a) métrica específica para apuração dos resultados obtidos com a atuação pública, de acordo com indicadores de desempenho e performance.
- b) obrigação dos governantes de prestar contas de sua atuação aos administrados, envolvendo as dimensões de conformidade e de desempenho.
- c) sistema de avaliação interna para aferir a atuação do agente público, que objetiva a produção do melhor resultado com o menor dispêndio de recursos públicos.
- d) avaliação, pelas instâncias superiores da Administração, de acordo com parâmetros estabelecidos a priori, dos resultados obtidos com programas e ações públicas.
- e) forma de implementação de remuneração por resultados, de acordo com indicadores e metas claramente estabelecidos e voltados à melhoria dos serviços oferecidos ao usuário.

Comentários

O conceito de *accountability* está relacionado à noção de que os representados do Estado devem prestar contas de seus atos à sociedade. A assertiva B, gabarito da questão, aborda as dimensões de conformidade e de desempenho, ou seja, em se tratando de serviços públicos, não basta entregar os resultados esperados, deve-se também, do ponto de vista administrativo, adotar os procedimentos corretos para obtê-los.

Gabarito: B



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

Perguntas - Gestão por Resultados

1. O que caracteriza a gestão de resultados?
2. Quais são os principais instrumentos da gestão de resultados e como eles influenciam o processo organizacional?
3. Quais são os atributos essenciais de uma eficaz gestão de resultados?
4. Defina o contrato de gestão.
5. O que é e quais são os tipos de orçamento por resultados?

Perguntas com respostas - Gestão por Resultados

1. O que caracteriza a gestão de resultados?

O **foco em resultados** é a orientação da atuação da administração pública para os interesses da sociedade, com base em **efetividade e eficácia**, e não para os meios utilizados. A utilização de mecanismos gerenciais na busca por melhores resultados tende a resultar em melhoria dos processos e ganho de eficiência.

2. Quais são os principais instrumentos da gestão de resultados e como eles influenciam o processo organizacional?

A **gestão de resultados**, ao focar em desempenho, vale-se de uma gestão flexível, do estabelecimento de metas, de mecanismos de monitoramento dos resultados obtidos e de tomadas de ações corretivas.

Assim, ocorre um significativo alinhamento entre planejamento, execução e controle das ações de governo, favorecendo o acompanhamento a responsabilização dos gestores (*accountability*).

Vamos conhecer os principais itens da agenda de **gestão por resultados**, apresentados por Matias-Pereira (2012), segundo Makón (2008):

- Foco nos resultados;
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental;
- Caráter descentralizado da tomada de decisões;
- Flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade dos gestores;
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos;
- Mudanças metodológicas no processo de formulação do orçamento público;
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos);
- Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação;



- Desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

3. Quais são os atributos essenciais de uma eficaz gestão de resultados?

Podemos citar como atributos essenciais de uma boa gestão de resultados o fato de ela ser **abrangente, dinâmica e multidimensional**.

- Para ser **abrangente**, a gestão de resultados deve focar no desempenho que envolva tanto esforços como resultados;
- Para ser **dinâmica**, além da definição e medição dos resultados, deve também alcançá-los, monitorá-los e avaliá-los; e
- Para ser **multidimensional**, deve considerar o resultado pela perspectiva das múltiplas dimensões de esforço, quais sejam, processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas.

4. Defina o contrato de gestão.

O **Contrato de Gestão** é um instrumento de gestão de resultados que estipula metas de desempenho e, em contrapartida, prevê a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta que a ele aderirem. Essa é a configuração de um acordo que envolve somente entes públicos.

Na hipótese de assinatura de contratos de gestão entre um ente da Administração Pública e uma entidade do terceiro setor, esta se obriga a atingir metas relativas a serviços e atividades de interesse público e, em contrapartida, recebem auxílio da Administração Pública mediante repasse de recursos ou cessão de bens e servidores.

5. O que é e quais são os tipos de orçamento por resultados?

O orçamento por resultados (OpR) pode ser entendido como um modelo de vinculação de dotações orçamentárias aos respectivos resultados esperados e produtos necessários para atingi-los. Há maior flexibilidade de uso dos recursos para se atingir os fins desejados.

A OCDE define orçamento por resultados ou Orçamento por Desempenho como “o instrumento que vincula os recursos alocados aos resultados mensuráveis.

O orçamento por resultados pode ser classificado em três tipos (SILVA; SOUZA, 2013):

- **OpR de apresentação:** significa que as informações de desempenho, sejam metas ou resultados ou ambas, são apenas apresentadas nas peças orçamentárias ou documentos do governo como subsídios à prestação de contas (*accountability*) e para diálogo com o legislativo e cidadãos sobre questões de políticas públicas. As informações de desempenho não visam contribuir com o processo de tomada de decisão quanto a alocação de recursos.
- **OpR informativo:** neste modelo, os recursos são indiretamente relacionados aos resultados passados ou futuros pretendidos. As informações de resultado desempenham um papel importante como subsídios para tomada de decisão sobre a alocação de recursos orçamentários, porém não são determinantes, já que são utilizadas com outras informações. Este é o modelo de OpR mais difundido.



- **OpR direto:** implica a alocação de recursos diretamente vinculada aos resultados alcançados. Tendo em vista a sua complexidade, esta é a forma de OpR menos difundida em sua completude, sendo apenas aplicado a setores ou entidades específicas.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas - Qualidade e Excelência

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

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

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

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

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

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

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

Para Deming, a receita de sucesso organizacional baseia-se em quatorze princípios, entre os quais estão a melhoria contínua dos processos produtivos, o fortalecimento da inspeção em massa para promover a qualidade, a ênfase no treinamento e nos princípios de liderança e o rompimento de barreiras entre unidades organizacionais.

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

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

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

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



Sobre conceito de qualidade considere o quadro abaixo.

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

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

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

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

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

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

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

8. (CEBRASPE-CESPE / Administrador (FUB)/2018)

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

I. Diagrama espinha-de-peixe.

II. Análise de estratificação.

III. Gráfico de controle.

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



c. Constatar um efeito e buscar suas causas.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

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

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

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

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

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

16. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

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

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

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

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

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



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

- a) que permite às organizações avaliarem o grau de excelência atingido, a partir da utilização de um sistema de pontuação apresentado com base nos critérios de excelência da Fundação.
- b) que apenas pode ser aplicado a entidades integrantes da Administração que se submetam ao regime jurídico de direito privado, como as sociedades de economia mista.
- c) que quando aplicado no setor público, necessita de diagnóstico prévio para identificar os critérios e fundamentos aderentes ao órgão e entidade, com o desenvolvimento de uma matriz específica.
- d) que propicia às entidades da Administração pública e aos servidores o acesso a treinamentos e serviços, porém não à avaliação propriamente dita, que é voltada apenas ao setor privado.
- e) que embora não aplicável ao setor público, pode servir de parâmetro para o desenvolvimento de modelos próprios de excelência, os quais, por seu turno, podem concorrer à premiação promovida pela Fundação.

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

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

- a) adota, entre seus fundamentos, o pensamento sistêmico, que corresponde ao entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e entre a organização e o ambiente externo.
- b) apresenta critérios de excelência que permitem às organizações medirem seus esforços rumo à excelência, entre os quais se insere a visão de futuro, voltada à perenização da organização.
- c) não comporta adaptação à Administração pública, não obstante os esforços realizados, em face da incompatibilidade com os princípios constitucionais a esta aplicáveis.
- d) mostrou-se ineficaz, em face da dificuldade de estabelecimento de uma métrica consistente de avaliação e na fixação de critérios objetivos.
- e) constitui um sistema de avaliação de processos e de desempenho organizacional, que pressupõe a fixação de indicadores e metas.

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

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

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



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



Lista de Questões Estratégicas - Gestão por Resultados

1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)

Entre os princípios norteadores da gestão por resultados na administração pública incluem-se a tomada de decisão

- a) centralizada e a cobrança de responsabilidade dos gestores, mas não dos agentes.
- b) centralizada e o foco no processo de gestão.
- c) descentralizada e o foco no processo de gestão.
- d) descentralizada e o foco nos resultados.
- e) descentralizada e a cobrança de responsabilidade dos agentes, mas não dos gestores.

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

A gestão por resultados preconiza na provisão de serviços públicos

- a) o controle ex ante.
- b) o foco nos inputs.
- c) a priorização de processos.
- d) a importância das parcerias.
- e) a aversão a riscos.

3. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

De acordo com os princípios da gestão por resultados, a avaliação de resultados de um dado programa inicia-se antes mesmo da execução do programa em questão: o objetivo é garantir que o desenho programático da intervenção atenda integralmente ao que foi planejado.

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

O orçamento por resultados melhora a aceitação dos governos, reforça a confiança nas instituições públicas estabelecidas e contribui para o desenvolvimento socioeconômico, bem como para a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão pública.

5. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE - Analista de Gestão – 2017)

A gestão por resultados foi adotada na década de 90 do século passado como estratégia representativa de um Estado mínimo.

6. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PI – AJAA – 2015 - Adaptada)

A gestão por resultados na produção de serviços públicos contribui para o alinhamento entre o planejamento, a execução, a avaliação e o controle das ações governamentais, bem como para a melhoria do processo de *accountability* da gestão pública.

7. (FCC / TCE-CE – Conselheiro Substituto - 2015)



O conceito de gestão por resultados na Administração pública contempla:

- I. fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento público.
- II. obrigatoriedade de adoção de remuneração por resultados.
- III. fixação de metas e indicadores de desempenho.
- IV. definição de visão e missão da entidade.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) I, II e III.
- c) I, III e IV.
- d) II e IV.
- e) III e IV.

8. (FCC / TCE-SP – Agente de Fiscalização Financeira - 2012)

A principal prática para a garantia de resultados adequados no processo de contratualização no âmbito da administração pública, é

- a) a definição de um sistema de comando e controle centralizado.
- b) o estabelecimento de um ambiente competitivo descentralizado.
- c) a pactuação de metas de desempenho entre os parceiros.
- d) a redução de níveis hierárquicos e autonomia orçamentária.
- e) a delegação de autoridade para a definição de resultados pelo parceiro não governamental.

9. (FCC / TRT 9ª Região – AJAA - 2015)

O contrato de gestão é um dos instrumentos passíveis de utilização na gestão por resultados na administração de serviços públicos. O cerne de tal instrumento consiste

- a) no aumento de receitas próprias da entidade, em relação àquelas oriundas do Orçamento Fiscal.
- b) na gestão de pessoas mediante remuneração por resultados.



- c) no estabelecimento de mandato para os dirigentes, que podem, contudo, ser destituídos caso a entidade não alcance as metas pactuadas.
- d) no comprometimento da entidade com metas de desempenho, obtendo, em contrapartida, maior autonomia gerencial.
- e) na implantação de técnicas de gestão da iniciativa privada, pautadas pela busca da eficiência e efetividade.

10. (FCC / TRE-SE – AJAA - 2015)

Sobre a gestão de resultados na Administração pública, é correto afirmar:

- a) O estabelecimento de metas no setor público e no setor privado são semelhantes, na medida em que é orientado pelo cumprimento de procedimentos e normas.
- b) A legalidade e a impessoalidade são características da administração burocrática e, conseqüentemente, orientam a elaboração de metas e o seu alcance.
- c) A contratualização de resultados é um instrumento da administração burocrática e consiste no estabelecimento de parcerias público-privadas.
- d) A hierarquia é essencial para o estabelecimento de um contrato de gestão, pois essa característica assegura o próprio cumprimento do contrato.
- e) O controle por resultados é um instrumento da administração gerencial e pode envolver a contratualização de resultados e contratos de gestão.

11. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

- a) descentralização, transferindo recursos e atribuições para os governos subnacionais.
- b) desconcentração administrativa, pela delegação de competência aos administradores públicos, transformando-os em gerentes cada vez mais autônomos.
- c) centralização das decisões, com confiança limitada e não desconfiança total no servidor.
- d) desconcentração administrativa, com controle a posteriori, e não controle passo a passo, dos processos administrativos.
- e) passagem de uma gestão autocentrada para uma abordagem que se orienta pela identificação e atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos.

12. (FCC / TRE 12ª Região – AJAA - 2013)



A respeito da Gestão por Resultados, considere:

I. O planejamento estratégico deve orientar a atuação administrativa amparada em uma visão de longo prazo.

II. Pressupõe a definição de missão, visão, objetivos, metas e indicadores.

III. Contempla, obrigatoriamente, o estabelecimento de contrato de gestão, com a fixação de metas de desempenho e duração mínima de 2 anos.

Está correto o que consta em:

a) II e III, apenas

b) III, apenas.

c) I, II e III.

d) I e II, apenas.

e) I e III, apenas.

13. (FCC / MPE-MA – Analista Ministerial - 2013)

Analise as afirmações acerca da Gestão de Resultados na produção de serviços públicos.

I. Na Administração Pública Federal a gestão por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, sob a ótica da estruturação das ações de governo em programas.

II. O conceito de Orçamento orientado para resultados, voltado para a eficiência na alocação de recursos, contempla maior fidelidade entre os recursos aprovados e as realizações.

III. Os resultados são orientados a partir da perspectiva do cidadão-cliente e prescindem, assim, do estabelecimento de planejamento estratégico com envolvimento dos servidores.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I.

b) II.

c) III.

d) I e II.

e) II e III.

14. (FCC / TRT 1ª Região – Analista - 2013)



O conceito de *accountability*, que passou a ser bastante difundido no âmbito da Gestão de Resultados na produção de serviços públicos, corresponde a

- a) métrica específica para apuração dos resultados obtidos com a atuação pública, de acordo com indicadores de desempenho e performance.
- b) obrigação dos governantes de prestar contas de sua atuação aos administrados, envolvendo as dimensões de conformidade e de desempenho.
- c) sistema de avaliação interna para aferir a atuação do agente público, que objetiva a produção do melhor resultado com o menor dispêndio de recursos públicos.
- d) avaliação, pelas instâncias superiores da Administração, de acordo com parâmetros estabelecidos a priori, dos resultados obtidos com programas e ações públicas.
- e) forma de implementação de remuneração por resultados, de acordo com indicadores e metas claramente estabelecidos e voltados à melhoria dos serviços oferecidos ao usuário.



Gabarito - Qualidade e Excelência

GABARITO



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



Gabarito - Gestão por Resultados

GABARITO



1. Letra D
2. Letra D
3. ERRADA
4. CERTA
5. ERRADA
6. CERTA
7. C
8. C
9. D
10. E
11. E
12. D
13. D
14. B



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



1

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



2

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



3

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



4

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



5

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



6

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



7

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



8

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



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