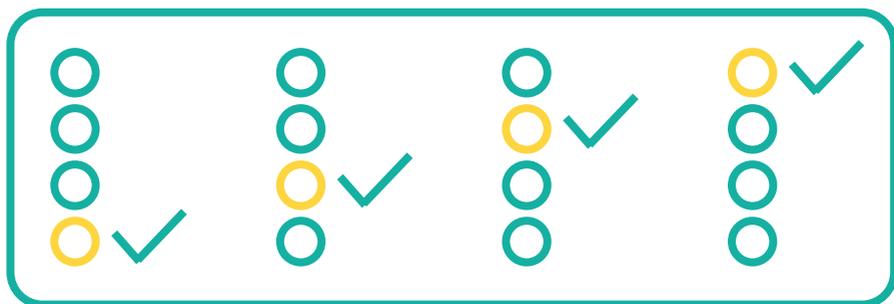


GABARITO DAS AUTOATIVIDADES



GESTÃO DE PROJETOS,
PROCESSOS E DA QUALIDADE

Prof.^a Julia Grasiela Busarello Wolff

2019

UNIDADE 1

TÓPICO 1

1 Uma das maiores contribuições de Willian Deming para a qualidade foi o desenvolvimento do ciclo PDCA. A utilização do PDCA pode estar vinculada à aplicação de controles de processos, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e implantação e execução da melhoria contínua. Nesse contexto, assinale a alternativa CORRETA que apresenta a definição dos componentes da sigla PDCA:

- a) () Pesquisar, Desenvolver, Controlar e Acompanhar.
- b) (**x**) **Planejar, Fazer, Checar e Agir (fixar a rotina).**
- c) () Planejar, Desenvolver, Comunicar e Agir (fixar a rotina).
- d) () Programar, Divulgar, Comunicar e Avaliar.

2 O desenvolvimento da produção em larga escala envolveu a necessidade de um controle mais rígido dos processos de fabricação, culminando em um maior nível de padronização. De acordo com Carvalho e Paladini (2005), Henry Ford adotou a padronização das peças e o investimento na área de Metrologia, visando à redução do número de paradas e das perdas no processo produtivo. O gerenciamento da qualidade envolve alguns aspectos, incluindo o controle e a garantia da qualidade.

FONTE: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teorias e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Com base no exposto, assinale a alternativa CORRETA que define o conceito de Gestão da Qualidade:

- a) (**x**) **Gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da empresa, tais como produção, marketing, pessoal, vendas, cobrança etc.**
- b) () Gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da produção e controle da qualidade.
- c) () Gestão da qualidade é o processo de apenas controlar os processos da empresa, tais como produção, marketing, pessoal, vendas, cobrança etc.
- d) () Gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos de desenvolvimento de produtos, marketing e vendas da empresa.

3 É importante para as organizações a implantação de uma cultura de prevenção dos problemas, ao invés de apenas resolvê-los. Essa forma de abordagem dos problemas é contemplada em diversas ferramentas da qualidade. Com base nessa informação, no que consiste o método Poka Yoke, desenvolvido pelo engenheiro japonês Shigeo Shingo?

- a) (x) **Aplicação de mecanismos para controlar a ocorrência, repetição ou reincidência do defeito, tendo como foco evitar a ocorrência de erros humanos.**
- b) () É uma ferramenta para identificar causas potenciais dos motivos de parada de um determinado processo. Utiliza um formulário específico ou papel milimetrado.
- c) () É uma ferramenta do Just-in-Time utilizada para "puxar" a produção. Após a aplicação do método, é esperado um aumento na produtividade.
- d) () É um dispositivo criado para assegurar que a primeira peça que entra seja a primeira que saia, valendo-se, para isso, de mecanismos automáticos de controle de qualidade do produto acabado.

4 O controle de processo é exercido por meio do Ciclo PDCA, que é um método utilizado para promover a melhoria contínua através de quatro etapas sequenciais: Planejar, Executar, Verificar e Atuar Corretivamente. Sua finalidade principal é facilitar a análise dos processos de gestão da empresa, buscando torná-los mais claros e objetivos, alcançando melhoria nos resultados no sistema de gestão do negócio. Nesse contexto, analise a seguir as quatro etapas de um processo de melhoria:

- I- Confrontar os resultados obtidos com as metas estabelecidas; essencial o treinamento no trabalho, decorrente da fase de planejamento.
- II- Definir a meta e os métodos a serem aplicados; estabelecer a melhor forma de alcançar as metas; fase de estabelecer as diretrizes.
- III- Corrigir, prevenir ou melhorar, após detectados os desvios, agir no sentido de fazer as correções definitivas, de tal modo que o problema não volte a acontecer.
- IV- Treinar colaboradores, executar a tarefa e coletar dados; a partir dos dados coletados, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

GESTÃO DE PROJETOS, PROCESSOS E DA QUALIDADE

Agora, assinale a alternativa CORRETA que apresenta a sequência do ciclo PDCA:

- a) II – IV – I – III.
- b) IV – III – II – I.
- c) III – I – IV – II.
- d) I – II – III – IV .

5 De acordo com Longo (1994), a Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe, permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; busca a constante solução de problemas e da diminuição de erros.

FONTE: LONGO, R. M. J. Gestão da Qualidade: Evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. *In: Gestão da qualidade na educação: em busca da excelência.* São Paulo, 1994.

Com base nesse contexto, sobre o tema de Controle da Qualidade nos processos, marque V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas:

- O objetivo do controle de qualidade consiste em garantir que o produto atenda aos requisitos especificados pelo cliente.
- Na atualidade, as empresas precisam, além de desenvolverem produtos e processos que propiciem rentabilidade, atender a requisitos de qualidade para manterem-se competitivas no mercado.
- A gestão da qualidade envolve apenas o controle das etapas de fabricação. De fato, os setores administrativos não fazem parte da gestão da qualidade.
- No caso do artesão, o foco do controle de qualidade era no processo. Já em um processo de produção moderno, o foco está no produto, visto que a personalização é um item presente em praticamente todos os segmentos.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) V – V – F – F.
- b) F – V – V – F.
- c) F – F – F – V .
- d) V – F – V – V .

6 Descreva a importância do mapeamento de processos para as organizações e o papel do Secretário Executivo nessa tarefa.

R.: O mapeamento de processos consiste em gerenciar as partes envolvidas, as capacidades, as competências e os recursos para atender a todos os componentes necessários, fazendo com que todas as atividades de uma empresa ou negócio saiam conforme o planejado, com poucas alterações e sem problemas. O papel do(a) Secretário(a) Executivo(a) no mapeamento de processos é gerir os processos e, para isso, há softwares de gestão de processos que podem ajudar nessa atividade.

7 Descreva a importância do gerenciamento de processos nas organizações e o papel do Secretário Executivo nessa tarefa.

R.: O gerenciamento de processos é um método que envolve a formalização ou institucionalização do planejamento, estruturação e avaliação dos processos, que pode ser implementada de forma radical (reengenharia) ou incremental (melhoria contínua). Dessa maneira, as organizações que se engajarem na gestão de processos devem aplicar múltiplos métodos para coletar informações, redesenhar e acessar os seus processos. O papel do(a) Secretário(a) Executivo(a) no gerenciamento de processos é garantir a eficiência da organização no que diz respeito a atingir os resultados pretendidos e assumir novas responsabilidades que venham a ser delegadas.

8 Cite os tipos de processos e quais as ferramentas de qualidade que o Secretário Executivo tem acesso para executar com sucesso a gestão de um processo.

R.: Tipos de processos: processos de negócios; processos administrativos; processos produtivos etc. Ferramentas da qualidade: fluxograma, cartas de controle, diagrama de Ishikawa, folha de verificação, histograma, diagrama de dispersão, diagrama de Pareto etc.

9 Quais ferramentas da qualidade o Secretário Executivo pode utilizar a fim de evitar a variabilidade nos processos de escritório?

R.: Os tipos de processos encontrados nas organizações são:

- processos de negócios;
- processos administrativos;
- processos produtivos.

Entre os processos de negócios, podemos classificá-los em:

- processos primários ou essenciais;
- processos de suporte ou de apoio;
- processos gerenciais ou de gestão.

Os processos também podem ser classificados em:

- processos internos;
- processos externos;
- processos interorganizacionais;
- processos intraorganizacionais.
- Por fim, os processos empresariais podem ser classificados como horizontais ou verticais.

10 Defina, com suas palavras, o que é um processo:

- a) **Administrativo:** são aqueles que acontecem nos gabinetes e nos escritórios. Ambos precisam ser analisados, medidos e avaliados, a fim de fornecer um bom produto ou de serviços para o consumidor final, sem perder a qualidade (valor agregado do bem ou serviço).
- b) **De negócios:** é um conjunto de atividades ou tarefas estruturadas relacionadas que produzem um serviço ou produto específico para seus clientes ou para um cliente particular.
- c) **Produtivo:** é um o conjunto de operações e fases realizadas sucessivamente e de maneira planejada que são necessárias para a obtenção de um bem ou serviço.

TÓPICO 2

1 Explique com suas palavras o que significa o gerenciamento por processos.

R.: É um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio. Gerir processos é fundamental para aumentar resultados.

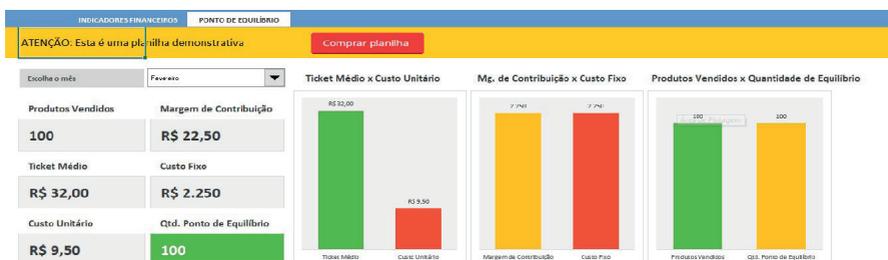
2 O que constitui um sistema de medição de indicadores?

R.: A existência de um bom sistema de indicadores de desempenho em uma organização permite uma análise muito mais profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados do que a simples constatação de que está indo bem porque seu faturamento ou o número de clientes está crescendo. Além disso, a medição sistemática, estruturada e balanceada dos resultados por meio de indicadores de desempenho permite às organizações fazerem as intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, à medida que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado.

3 Sugira um modelo de apresentação e análise de indicadores de desempenho. Desenhe uma tabela no Excel ou em uma folha A4.

R.: Segue um exemplo de apresentação para análise de indicadores de desempenho:

FIGURA – EXEMPLO DE APRESENTAÇÃO PARA ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO



FONTE: A autora

Ela pode incluir:

- **Cadastro:** área para fazer o cadastro de tipos de receitas operacionais, custos, despesas e impostos.
- **Controle Financeiro:** área para controlar mensalmente receitas, despesas, custos, contas financeiras e impostos.
- **Relatório de Indicadores Financeiros:** demonstrativo com indicadores de margem de contribuição, resultado bruto, resultado líquido e lucratividade.
- **Relatório de Ponto de Equilíbrio:** escolha um mês e veja o ticket médio, custo unitário, margem de contribuição unitária, ponto de equilíbrio e status.
- **Dashboards:** painéis de controle com os principais indicadores e gráficos financeiros da planilha.

4 O processo de gerenciamento da qualidade, em se tratando de organizações, frequentemente envolve a apresentação dos "números da qualidade", que podem ser entendidos como medidas do desempenho dos processos. Sobre os indicadores de desempenho, analise as seguintes sentenças:

- I- O indicador de desempenho precisa demonstrar com clareza o objetivo ou meta.
- II- Pode conter tanto tabelas como gráficos.
- III- Normalmente exprimem qualidades subjetivas, de interesse exclusivo da direção.
- IV- Fazem parte de um sistema "on-line", de acesso restrito aos colaboradores do alto escalão.

Assinale a alternativa CORRETA:

a) (x) As sentenças I e II estão corretas.

b) () As sentenças III e IV estão corretas.

c) () As sentenças I e III estão corretas.

d) () As sentenças II e IV estão corretas.

5 Os indicadores de desempenho são utilizados nas organizações para demonstrar, por exemplo, a evolução de um determinado índice ao longo de um tempo. Em processos produtivos é comum a utilização do indicador de percentual de defeitos apontados ao longo de um mês. Sobre os indicadores, analise as seguintes sentenças:

- I- É importante que sejam confiáveis e compreensíveis.
- II- Deve mostrar qual o seu objetivo ou meta.
- III- Não devem apresentar gráficos.
- IV- Apresentam uma formatação normatizada.

Assinale a alternativa CORRETA:

a) (x) As sentenças I e II estão corretas.

b) () As sentenças I, II e IV estão corretas.

c) () Somente a sentença I está correta.

d) () As sentenças III e IV estão corretas.

6 Explique por que é importante medir em uma organização.

R.: A necessidade de medir o desempenho por meio de indicadores é crescente em todos os tipos de organizações. Vários fatores contribuem para isso, como:

GESTÃO DE PROJETOS, PROCESSOS E DA QUALIDADE

- grau de exigência das partes interessadas, os stakeholders, o que aumenta a necessidade de um processo de medição objetivo, sistemático e transparente, o qual não seja restrito a indicadores econômico-financeiros;
- a prática de remuneração variável com base em um sistema estruturado de indicadores organizacionais está cada vez mais disseminada, gerando a necessidade de critérios corporativos únicos de medição;
- aumento da velocidade e da qualidade na tomada de decisões e, conseqüentemente, em relação aos seus efeitos.

7 Disserte sobre o “Gemba” e justifique o seu uso nas empresas.

R.: Gemba é uma palavra de origem japonesa que significa o “verdadeiro lugar”. Quando aplicada à manufatura, significa o lugar onde as coisas acontecem na fábrica. Utilizado para indicar que as pessoas, cujo trabalho é a produção, estão em um bom lugar para fazer melhorias no processo. O Gemba pode ser qualquer local de trabalho, no qual a ação acontece e fatos podem ser encontrados.

8 Em 1924, Walter A. Shewhart contribuiu para a evolução da qualidade, trazendo os conceitos de estatística para as atividades produtivas, introduzindo as cartas de controle e o ciclo PDCA para análise e solução de problemas. Em 1930, surgiu a "inspeção por amostragem", eliminando a inspeção de todos os produtos fabricados, diminuindo, assim, os custos e aumentando a qualidade. Os indicadores de qualidade são definidos pela alta direção da organização e devem contemplar os seguintes itens:

- i) forma como se coleta os dados;
- ii) monitoramento dos processos de fabricação;
- iii) auditorias;
- iv) divulgação;
- v) planos de ações; a fim de se aproximar dos objetivos propostos pelo setor.

Os instrumentos de medição precisam ser aferidos em períodos para certificar os resultados obtidos e reportar a realidade.

FONTE: CUSTÓDIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Coleção Bibliografia Universitária Pearson.

Com base nessas informações, disserte sobre o seguinte tema: Indicadores de qualidade e ferramentas/fórmulas para a medição da qualidade dos processos e produtos em organizações – uma visão crítica.

R.: O processo de medição auxilia o acompanhamento e apoio ao crescimento das organizações, só atente-se ao fato de que nada adianta medições apenas para cumprir as normas, se os valores não indicarem algo significativo à empresa, que ajude a melhorá-la e alcançar seus objetivos estratégicos. O foco principal desse processo é fornecer informações nas quais a gerência possa se apoiar para tomar decisões relacionadas aos projetos e processos da empresa. Tem como objetivo, também, fornecer dados que facilitam acompanhar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados. A necessidade de se medir pode ser resumida em uma frase de Tom de Marco: “Não se pode controlar o que não se pode medir”. Esse processo tem a intenção de livrar os gestores do tal “achismo”, tomando como base análises históricas que permitem a identificação de tendências, proporcionando uma tomada de decisão mais rápida e precisa. Uma atividade importante desse processo é a reunião de análise crítica, que deve ser realizada durante um determinado período de tempo, com a intenção de se discutir com a alta direção, os resultados das medições, visando assegurar a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade. Deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão.

9 Além da qualidade, outros aspectos dos processos também precisam ser constantemente monitorados. Atualmente, existem inúmeros softwares de gerenciamento de informações e de tomada de decisão disponíveis no mercado. Nada poderá ser melhorado na empresa se não for medido. Ainda, sempre que algum processo for melhorado, e eventualmente seu desempenho não tiver sido mensurado, o resultado não poderá ser avaliado e nem reconhecido. Com base nessas informações, disserte sobre: O modelo de estrutura dos indicadores por processo.

R.: Os indicadores de desempenho, também chamados de KPI (do inglês: *Key Performance Indicator*) são métricas que quantificam a performance de processos da empresa de acordo com seus objetivos organizacionais. Nas organizações, a mensuração do desempenho encontra aplicação na detecção da capacidade da empresa em gerenciar as variáveis críticas e em proporcionar uma visão das condições projetadas para o futuro. No atual contexto competitivo, a definição de um sistema de

medidas que visam administrar e melhorar os resultados das empresas é uma questão extremamente importante. Ou seja, medir o desempenho significa comparar os resultados obtidos com os planejados. Para isso, é preciso contar com um sistema automatizado que permite aos colaboradores captar, informar e compartilhar as informações de forma ágil e transparente. Esses dados devem ser disponibilizados em painéis de controle, permite que os gestores acompanhem os resultados em tempo real e tomem decisões com mais segurança, sempre que for necessário fazer ajustes na operação. O objetivo dos KPIs é que eles permitem acompanhar os processos para que se possa melhorá-los continuamente, avaliar o desempenho e dar feedback aos colaboradores. Os indicadores podem ser: de lucratividade, de produtividade, de turnover e de conversão de leads em clientes.

10 Defina o que é um processo eficiente e um processo eficaz, apresentando suas diferenças.

R.: Processo eficiente: consiste em fazer as coisas de maneira correta, geralmente está ligado ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima etc.

Processo eficaz: consiste em fazer as coisas certas: geralmente está relacionada ao nível gerencial.

TÓPICO 3

1 Explique com suas palavras o que é controle de processo.

R.: O controle de processo consiste em três etapas distintas, que são: medição do desempenho real; comparação do resultado com padrão; execução da ação corretiva. A necessidade de controles internos fica muito evidente quando começam a aparecer erros recorrentes, como falta de produtos em estoque, atrasos na realização de serviços, retrabalho ou mesmo insuficiência de recursos para quitar as obrigações da organização. Manter o controle de processos é essencial para garantir que tudo seja feito da maneira planejada, garantindo a boa execução dos trabalhos.

2 Quais são os estágios do controle de processo? Explane brevemente sobre cada um desses estágios.

R.: Modelar: nesta fase junta-se informações sobre o processo; implementar: ver como o processo será executado; executar: é o momento de colocar o processo em uso; monitorar: fatos e números serão a base de um monitoramento confiável; otimizar: sempre há espaço para crescimento e melhora em um processo.

3 Explique com suas palavras o que significa a transferência de *know-how*.

R.: Know-how significa “saber como”. No mundo dos negócios, diz respeito ao conjunto de conhecimentos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos etc.) adquiridos por uma empresa, que faz com que ela tenha vantagem sobre as concorrentes. Para o franqueado ter sucesso, você precisa lhe apresentar todos processos da empresa. Afinal de contas, foi justamente por isso que ele investiu na marca, para não ter que trilhar o caminho sozinho. Desta forma, a transferência de know-how aos funcionários de uma organização pode ocorrer de diversas maneiras e por meio das mais variadas ferramentas. Citaremos aqui as mais usuais: treinamento, manuais, consultoria de campo, reuniões periódicas, softwares de gestão etc.

4 Cite algumas vantagens ao utilizar ferramentas para a melhoria contínua dos processos administrativos nas organizações.

R.: Tudo pode ser melhorado sempre. Este é o princípio da melhoria contínua, depois que o gestor conseguiu atingir o nível de produtividade que desejava e verificou isso com dados e números, ele deverá voltar para o começo: analisar novamente, planejar, implementar, verificar os resultados e voltar ao começo. As ferramentas de gestão são capazes de auxiliar na criação de um modelo de gestão inteligente, que poupa os gestores de tarefas desgastantes e repetitivas. A função das ferramentas de gestão é deixar os processos mais assertivos e estratégicos, evitando trabalhos manuais e burocráticos. É sempre bom otimizar os processos da sua empresa. Por mais que a produção esteja em alta e os lucros em alta, há sempre uma prática que pode ser melhorada. As ferramentas de melhoria contínua evitam os erros, os desperdícios e dão maior rentabilidade para o negócio.

5 Segundo o site Mais Consultoria, 77% das empresas sofrem fraudes de até um milhão de reais por ano e 90% dos funcionários admitem que cometeriam fraudes contra a empresa onde trabalham se tivessem certeza de que não seriam pegos. Esses dados são alarmantes e não podem ser ignorados.

FONTE: <<https://maisconsultoria.com.br/2019/06/06/auditoria-interna/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

Com base nesse contexto, analise as sentenças a seguir:

- I- A auditoria interna pode ser a ferramenta certa para pegar os infratores e impedir que novos deslizes aconteçam.
- II- O resultado de um bom processo de auditoria interna é a diminuição dos riscos, das fraudes e dos problemas gerenciais e operacionais da organização.
- III- O processo da auditoria não tem como objetivo caçar culpados, e sim ajudar a melhorar o que ainda pode ser melhorado.

É correto apenas o que se afirma em:

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

6 Cite três justificativas para a utilização das ferramentas de qualidade no controle de processos.

R.: O objetivo de utilizá-las é chegar a um grau de eficiência/eficácia em uma determinada atividade ou processo. Essas técnicas são necessárias para agradar ao cliente, uma vez que na gestão de qualidade a preocupação não é apenas com a produção, mas com a qualidade. Outro fator importante é aumentar a capacidade de cumprimento dos objetivos traçados no plano inicial.

7 Monte uma folha para verificação periódica (auditoria) do programa 5S em sua empresa.

R.: A folha a seguir é apenas um exemplo, outras folhas com outros dados também podem ser geradas, dependendo da criatividade dos alunos.

GESTÃO DE PROJETOS, PROCESSOS E DA QUALIDADE

FIGURA – EXEMPLO DE FOLHA PARA VERIFICAÇÃO PERIÓDICA (AUDITORIA) DO PROGRAMA 5S

LOGO		1º S – UTILIZAÇÃO		Ed. 01/Rev. 00	
Avaliação: nn/aa		Data: dd/mm/aa		Data: dd/mm/aa	
		Hora: h/min		Setor: xxx	
QUESITOS – A_i		PESO B_i	AUDITORIA C_i	PTOS $B_i C_i$	*% Ind E_i
1. Todo objeto possui um local para guarda.		02			
1. Locais para estoque estão definidos.		02			
1.			
		50			
TOTAL – BC_j				200	
PERCENTUAL – D_j					

Participantes: (Nome/Rubrica)

Problema aparente apontado pelo auditor de 5S	Comentários
Recursos velhos e/ou antigos	Não é problema se é utilizado e está em boas condições de uso (cumpre plenamente a sua função). Atenção, não confundir antigo com antiquado.
Algo feio	Feio para quem? O 5S não tem preocupação com a estética, mas com a funcionalidade.
Papel espalhado na mesa	Não é problema se está sendo utilizado e é de fácil acesso pelo usuário.
Falta de identificação ou sinalização	Não é problema se a identificação ou sinalização não facilitar a em nada o acesso ao possível recurso ou ambiente.
Sujeira momentânea	Não é problema quando é decorrente de uma atividade intrinsecamente geradora de sujeira, a qual não foi concluída.
Sujeira em locais de difícil acesso	Não é problema quando não gera riscos e está dentro de um período definido para a limpeza.
Roupa suja	Não é problema do SEISO . Seria um problema do SEIKETSU se fosse uma sujeira provocada por relaxamento, e não por uma circunstância de momento.
Atitudes inadequadas como fonte de sujeira	As atitudes inadequadas que geram sujeira devem ser classificadas no SHITSUKE e não como SEISO .
Misturar problemas de conservação com sujeira	De acordo com os conceitos do 5S, as deficiências de conservação são um problema do SEIRI (necessita de reparo) e a sujeira é um problema do SEISO (necessita limpeza).
Não registrar os problemas que não dependem da equipe	Todos os problemas devem ser registrados. Cabe às lideranças verificar os níveis de responsabilidades. A falta de recursos para solucionar o problema não é justificativa para não registrá-lo e a não conversão em notas.
Tratar poluição visual como SEISO	A poluição visual deve ser interpretada no SEIKETSU , pois está mais relacionada à saúde mental e não à limpeza.
Falta de pintura no piso	Não é problema, desde que a funcionalidade do ambiente, em termos de limpeza e sinalização, não está sendo comprometida.
Falta de padrão dos móveis	Não é problema, desde que cada móvel seja adequado à função, inclusive os aspectos ergonômicos.
Recursos guardados em locais de difícil acesso	Não é problema, desde que seja usado esporadicamente, e facilmente localizado.
Avaliar aspectos de segurança em um dos S	Na prática, todos os "S" estão relacionados à segurança, custo, qualidade, meio ambiente e outras ferramentas gerenciais.
Exigir forma padronizada de ordenação dos recursos utilizados apenas por uma pessoa (gaveta ou armário pessoal, caixa de ferramentas, computador, etc.)	Só <u>deve</u> ser exigido padrões daquilo que pode vir a ser utilizado por outras pessoas nos casos de férias, afastamentos e faltas.

FONTE: A autora

8 Disserte sobre auditoria interna e explique qual é a sua diferença em relação à auditoria externa.

R.: A auditoria interna é uma atividade destinada a observar, indagar, questionar, checar e propor alterações e procedimentos. Trata-se de um controle administrativo, cuja função é avaliar a eficiência e eficácia de outros controles. Já a auditoria externa é uma atividade que examina e atesta a integridade, adequação e veracidade das contas de uma companhia. Utilizando um conjunto de procedimentos técnicos, a auditoria externa analisa as demonstrações contábeis da empresa, para apontar, por meio de um parecer, se estas estão de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade e com as normas contábeis. Ambas devem ser realizadas através de um profissional competente.

UNIDADE 2

TÓPICO 1

1 Conceitue, com suas palavras, gestão de projetos.

R.: Gestão de projetos é o conjunto de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas utilizadas para planejar, executar e monitorar um projeto.

2 Defina o que é um projeto e quais são os tipos mais comuns de projetos.

R.: Um projeto é um esforço temporário e distinto de qualquer outra atividade repetitiva. Em outras palavras, é um empreendimento com resultado exclusivo a ser alcançado dentro de um prazo estabelecido. Os tipos mais comuns de projetos são: projetos de sistemas; projetos de mapeamento de processos; projetos de infraestrutura; projetos de estratégia, com os subtipos: produtos, serviços, legislação e mercado; projetos de gerência de mudanças e projetos de melhoria contínua.

3 Sugira outros softwares para a gestão de projetos e indique o sítio em que esses softwares podem ser adquiridos.

R.:

- ARTIA: Suas funções incluem: controle financeiro (comparando o custo estimado com o real), sistema de apontamento de horas de colaboradores, relatórios de desempenho, kanban, e muito mais. Tudo isso em uma interface intuitiva, facilitando o trabalho de todos os envolvidos. O Artia é possui a técnica Pomodoro: metodologia de tempo de trabalho que permite dividir o esforço em tempos de 25 minutos e intervalos de 5, aumentando a produtividade.
- MICROSOFT PROJECT: é o software de gestão de projetos da gigante de tecnologia Microsoft. Ele é uma das ferramentas de gestão de projetos mais antigas do mercado: sua primeira versão foi lançada em 1985. Tem planos pagos que atendem às necessidades de cada empresa.
- ASANA: reúne várias funcionalidades para a gestão de projetos como o kanban, atribuição de tarefas a participantes e exibição das estatísticas do progresso do projeto. Mas seu grande diferencial é na visualização da linha do tempo do cronograma: ele possui uma interface que mostra o andamento de cada atividade em função do tempo, permitindo navegar através dos dias e ver o que cada participante é responsável por fazer. Sítio: <https://www.euax.com.br/2018/08/ferramentas-de-gestao-de-projetos-mais-utilizadas/>

4 Quais são as etapas de um projeto?

R.: As etapas são: conceitual, planejamento, implementação e conclusão.

5 Como deve ser realizado o controle de um projeto?

R.: O controle de projetos consiste em um conjunto de ações que visa monitorar o andamento do projeto, analisar desvios e ajustar o desempenho do projeto. Entre essas ações estão:

- comparar o desempenho real com o planejado;
- analisar variações e tendências;
- avaliar alternativas possíveis;
- executar ações corretivas.

A vantagem do controle de projetos é evitar desvios e informar às partes interessadas sobre o andamento dos trabalhos, por meio do monitoramento periódico e frequente do avanço do projeto.

6 Quais são os documentos essenciais para a gestão de projetos?

R.: Termo de abertura do projeto, Plano de gerenciamento do projeto, Plano de gerenciamento do escopo, Plano de gerenciamento do cronograma, Plano de gerenciamento da equipe, Plano de gerenciamento do trabalho, Plano de gerenciamento da garantia da qualidade e o Plano de gerenciamento dos riscos.

TÓPICO 2

1 Defina o que constitui um risco em um projeto de negócios.

R.: Risco em um projeto de negócios é uma ação adversa que não permite o controle natural das atividades, das rotinas de trabalho, dos recursos, dos custos, das metas, dos caminhos críticos etc. Risco também pode ser definido como algo que ameaça o sucesso de uma determinada funcionalidade do projeto, ou que minimiza as chances de sucesso do mesmo.

2 Disserte sobre o gerenciamento de riscos.

R.: Gerenciamento de riscos é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas sobre essa organização. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor ao negócio ou serviço oferecido pela organização.

3 Quais são as etapas em um gerenciamento de riscos?

R.: As etapas para o gerenciamento de riscos são:

- Planejamento do gerenciamento de riscos;
- Identificação de riscos;
- Análise qualitativa de riscos;
- Análise quantitativa de riscos;
- Planejamento de respostas a riscos; e;
- Monitoramento e controle de riscos.

4 Aponte algumas ferramentas para a gestão de riscos.

R.: As ferramentas para gestão de riscos utilizadas pelas organizações podem ser: Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); Análise de listas de verificação; Análise de premissas; Análises de variação e tendências; Auditorias de riscos; Avaliação da urgência dos riscos; Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos; Avaliação de qualidade dos dados sobre riscos; Categorização de riscos; Estratégias de respostas de contingência; Estratégias para riscos negativos ou ameaças; Estratégias para riscos positivos ou oportunidades; Matriz de probabilidade e impacto; Medição de desempenho técnico; Reavaliação de riscos; Reuniões de planejamento e análise; Revisões de documentação; Técnicas de coleta de informações; Técnicas de coleta e apresentação de dados; Técnicas de diagramas; Técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos.

5 O que é um mapa de riscos e como ele deve ser elaborado?

R.: O Diagrama de Causa e Efeito é também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, e é útil para a identificação da causa dos riscos. O diagrama é montado organizando o efeito a direita e as causas a esquerda. Para cada efeito existem categorias de causas. Podem ser utilizadas outras ferramentas, tais como, fluxogramas e matrizes de riscos. A matriz de riscos avalia os riscos envolvidos em seus projetos (ou mesmo no dia a dia da sua empresa). Ela é formada por dois eixos principais, o de probabilidade de ocorrência do risco, conforme mostrado na figura a seguir, o eixo vertical, e, o de impacto do risco no projeto, o eixo horizontal da mesma figura. Segue a figura que mostra a matriz de riscos.

FIGURA – MATRIZ DE RISCOS

Probabilidade / Impacto	Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

FONTE: A autora

6 Como deverá ser elaborado e realizado um planejamento de respostas aos riscos?

R.: Para um bom planejamento de respostas aos riscos é bom avaliar que enquanto estamos planejando o projeto já estamos eliminando as ameaças para que eles não ocorram. Esse é o foco principal do gerenciamento dos riscos. Quando isso não é possível, devemos traçar um plano de ação de respostas aos riscos. Para cada um dos riscos identificados, deve-se adotar algumas ou todas as alternativas a seguir:

- Fazer algo para eliminar as ameaças antes que elas ocorram;
- Fazer algo para assegurar que haja oportunidades;
- Reduzir a probabilidade e o impacto das ameaças;
- Aumentar a probabilidade e o impacto das oportunidades.

TÓPICO 3

1 Quais são as etapas de implantação de um projeto, segundo o Guia PMBOK?

R.: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; Encerramento.

2 Cite cinco ferramentas de melhoria contínua que podem ser utilizadas na fase de execução do projeto.

R.: Diagrama de Gantt, Diagrama de Causa e Efeito, Fluxograma, Diagrama de Influência, Pondering etc.

3 No que consiste a análise de viabilidade técnica de um projeto? E a financeira? Explique.

R.: A análise de viabilidade do projeto consiste em um estudo no qual se busca analisar se o resultado final trará vantagens financeiras que permitam a continuidade do referido empreendimento. O Business Case é um documento que deve conter em seu texto a necessidade do negócio e a análise de custo-benefício que justifica o projeto. Ele é usado para determinar se os resultados do estudo de viabilidade econômica, usado para justificar o projeto, ocorreram. Existem várias etapas para realizar um bom estudo de viabilidade econômica, dentre as quais podemos elencar:

- projeção de receitas;
- projeção de custos e despesas;
- análise fiscal;
- análise de indicadores;
- análise técnica;
- análise de marketing;
- análise legal e operacional;
- análise ambiental.

4 O que fazer para garantir o controle e a obtenção dos resultados do projeto?

R.: Para garantir o controle e a obtenção de resultados no projeto deve-se lançar mão de ferramentas para o controle da qualidade, na fase de execução do projeto, que são: Manufatura Enxuta, a qual possui métodos específicos, tais como: 5S, kaizen, troca-rápida, poka-yoke, kanban, instrução de trabalho, métodos para solução de problemas, mapeamento de fluxo de valor.

5 O que é o processo de melhoria contínua em uma empresa?

R.: É uma prática adotada por diversas empresas a qual visa atingir ininterruptamente resultados cada vez melhores, sejam eles nos produtos e serviços da empresa, ou então em seus processos internos. A melhoria contínua pode ser atingida através de diversas metodologias e boas práticas organizacionais.

6 No que consiste a conclusão e entrega adequadas de um projeto?

R.: Esta etapa é a finalização e entrega do projeto. O controle adequado do cronograma de cada etapa do projeto por parte do gestor de projetos irá assegurar que o projeto seja concluído e entregue no prazo preestabelecido. O controle e monitoramento da qualidade bem como a gestão controlada dos custos e a motivação da equipe são fatores-chave para o bom desenvolvimento e conclusão de qualquer projeto.



TÓPICO 4

1 Disserte sobre a viabilidade financeira e orçamentária de um projeto empresarial.

R.: É necessário que haja um orçamento feito a priori para que se possa fazer o atendimento necessário ao projeto, desde a concepção até a sua conclusão. Um orçamento deve garantir os seguintes tópicos: alocação dos custos do projeto; determinação do custo total do projeto e possíveis alterações; possibilidade de um efetivo controle sobre os custos em todas as etapas; transformação de valores em recursos necessários ao projeto.

2 O que é uma estimativa de custos em um planejamento de projeto?

R.: O plano de gerenciamento de custos é semelhante a outros planos de gerenciamento. Ele pode ser formal ou informal, mas faz parte do plano de gerenciamento do projeto. Uma estimativa de custos inclui os custos de: Mão de obra, Materiais e Equipamentos; Serviços e instalações; Gerenciamento do projeto; Categorias especiais; Provisão para inflação e Custo de contingência.

3 O que é e para que serve uma certificação do PMI?

R.: O PMI é um programa completo de certificações para profissionais de projetos de todos os níveis de escolaridade e de qualificação. É constituído por oito certificações, o programa demonstra tanto seu empenho em sua profissão quanto sua perícia por meio de educação, experiência e competência certificadas.

4 O que é o certificado PMP e para que serve?

R.: A certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP) é a certificação para gerentes de projeto reconhecida como a mais importante para a indústria. Reconhecida e exigida mundialmente, a certificação PMP atesta que o profissional tem formação, experiência e competência para conduzir e dirigir projetos.

5 Cite todas as certificações que o PMI oferece.

R.: Certificação CAPM – Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos; Certificação PfMP – Profissional de Gerenciamento de Portfólio fazer PMI; Certificação PMI-PBA – Profissional em Análise de Negócios do PMI; Certificação PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP); Certificação PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI; Certificação PMI-RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI; Certificação PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas e Certificação PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI.

6 Disserte sobre o controle de custos em um projeto de negócios.

R.: Um bom controle de custos requer muita disciplina não apenas por parte do gestor, mas também por parte de toda a equipe que compõe o projeto. Se a equipe tiver a capacidade de analisar a contabilidade financeira do projeto e detalhá-la em planilhas, poderá, assim, realizar um controle de custos com qualidade. Os custos do projeto são calculados durante sua fase de planejamento e devem ser aprovados antes dos trabalhos começarem. Com o plano sendo colocado em execução, todas as despesas devem ser documentadas e rastreadas, para que tudo permaneça dentro do orçamento inicial. Quando o projeto for concluído, os custos projetados devem ser comparados com os custos reais, fornecendo um ponto de referência para futuros projetos.

UNIDADE 3

TÓPICO 1

1 A melhoria contínua, que os japoneses chamam de Kaizen, foi objeto de estudo de Deming no processo de reestruturação do Japão pós-guerra, envolvendo a qualidade. Conforme Newitt (1996), a definição de Imai (1986, 1989) indica que a palavra KAIZEN deriva de dois ideogramas japoneses: KAI = mudança, e ZEN = bom (para melhorar).

Sobre as características pertinentes ao KAIZEN, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () Quebra de paradigma.
- () Resultados a longo prazo.
- () Inspeção da qualidade.
- () Gestão centralizada.

FONTE: NEWITT, D. J. Beyond BPR & TQM - Managing through Processes: Is Kaizen Enough? **Industrial Engineering Conference Proceeding**. London, v. 1, p. 100-110, 1996.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) V – F – F – F.
- b) V – V – F – V.
- c) F – V – V – F.
- d) F – F – V – V.

2 O método KAIZEN pode ser considerado um elemento-chave para a competitividade das organizações japonesas nas últimas três décadas do século XX (IMAI, 1986; BRUNET, 2000).

Sobre o método KAIZEN, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- Uma das premissas básicas do KAIZEN consiste em querer fazer.
- De acordo com o método, independentemente de outro fatores, é preciso tentar fazer.
- O saber fazer é irrelevante, desde que o foco esteja em querer fazer.
- Além de querer fazer, é preciso saber fazer e também poder fazer.

FONTE: IMAI, M. **Kaizen**: The key to Japan's Competitive Success. New York: Random House, 1986.

BRUNET, A. P. **Kaizen**: From Understanding to Action. Institution of Electrical Engineers: London, 2000.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) V – F – F – V.
- b) V – V – V – V.
- c) F – V – F – F.
- d) F – F – V – F.

3 Muitas empresas brasileiras utilizam atualmente metodologias para a gestão da qualidade em seus processos produtivos, cuja origem é japonesa. Por esse motivo, encontramos frequentemente nomes de origem japonesa nos programas implantados em processos industriais, como é o caso 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) e do Kaizen, entre outros. Mais do que simplesmente a utilização do nome original, esses programas trazem os métodos que se baseiam na cultura japonesa para a qualidade, relacionada ao TQC (Total Quality Control) ou Controle Total da Qualidade. O Kaizen especificamente

significa "mudança boa" e vem sendo largamente utilizado nas empresas brasileiras nas últimas décadas. A base para esse método é a melhoria contínua, que em essência é um termo bastante proclamado no meio empresarial, mas não tão bem compreendido por muitas das organizações que o utilizam. A melhoria contínua pode ser bem desenvolvida pela aplicação do ciclo PDCA através de "giros sucessivos", tornando o processo de melhoria contínuo, ou seja, parte-se do pressuposto de que nunca se está satisfeito com a condição atual. O Kaizen depende da motivação das pessoas para aplicar continuamente a metodologia, sendo o grupo composto por pessoas que sabem fazer, podem fazer e querem fazer. Nesse contexto, explique no que consiste, de acordo com a metodologia Kaizen, "Saber fazer", "Poder fazer" e "Querer fazer".

R.: Saber fazer: para que as pessoas possam estar engajadas e realizarem em conjunto a melhoria contínua, é primeiramente necessário que elas estejam munidas de conhecimento para tal. Para tanto, é essencial que sejam programados e executados os treinamentos necessários para operacionalizar o programa de forma assertiva.

Poder fazer: é necessário prover certa liberdade para as pessoas envolvidas no que tange à possibilidade de desenvolverem a melhoria, não tornando o sistema centralizado ou excessivamente burocrático. Deve-se considerar a possibilidade de errar e a aprendizagem decorrente da análise desses erros.

Querer fazer: envolve a motivação dos funcionários para que seja possível desenvolver o processo de melhoria.

Trata-se de uma questão de gerenciamento de recursos humanos, provendo reconhecimento dessas pessoas, fazendo com que elas tenham um motivo para realizar as atividades. Essa motivação pode ser financeira.

- 4** Uma ferramenta utilizada pelos gestores com o objetivo de guiar e avaliar suas equipes, sendo, ainda, utilizada para documentar as melhorias implantadas ou sugeridas, de modo a buscar uma reflexão dos envolvidos no que tange às mudanças ocorridas, bem como serve para documentar a aprendizagem promovida, como ponto de partida para melhoramentos futuro. A empresa Toyota foi a pioneira na utilização dessa ferramenta, a fim de sintetizar uma grande quantidade de informações em um único documento, para a gestão da melhoria contínua de seus processos. Sobre essa ferramenta, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () PDCA – (Plan, Do, Check and Action = Planejar, Fazer, Checar e Agir): busca-se a melhoria contínua em determinado indicador do microprocesso, levando em consideração a linha do tempo. Significa "melhorar" algo ao longo de um período, o qual é utilizado para identificar, planejar e implantar as mudanças.
- b) () Kaizen: significa "mudança boa" e consiste em um grupo de pessoas que durante uma semana atua sobre um determinado processo ou problema, a fim de melhorar seu desempenho. É considerada uma das metodologias mais eficientes para aperfeiçoar os resultados das organizações, tanto nas empresas industriais como em prestadoras de serviço.
- c) (x) **A3: também conhecido como produção enxuta (Lean Manufacturing), é a forma como a equipe apresenta o trabalho para todos os operadores e gestores envolvidos, através do registro em apenas uma página dos principais resultados obtidos da aplicação de um PDCA durante um evento Kaizen.**
- d) () CCQs – Círculos de Controle da Qualidade: busca, entre outros aspectos, auxiliar no processo de disseminação da filosofia de autocontrole da qualidade e despertar o "gigante criativo", muitas vezes, inerte dentro das pessoas. Teve início nas décadas de 1960 e 1970, período no qual a empresa Johnson & Johnson implantou essa ideia, principalmente com o objetivo de envolver e motivar seus colaboradores para os processos de mudanças interna e externa.

TÓPICO 2

1 O que é o controle total da qualidade (TCQ)?

R.: O TCQ é um sistema capaz de integrar diferentes partes de um processo, como o desenvolvimento, a manutenção e os esforços de melhoria da qualidade e os demais setores.

2 No que consiste e para que serve a gestão da qualidade total (TQM)?

R.: O TQM é uma estratégia de administração orientada a criar a consciência da qualidade em todos os processos organizacionais e o seu objetivo é envolver distribuidores e demais parceiros de negócios.

3 Disserte sobre o Prêmio Deming de Qualidade.

R.: O Prêmio Deming foi criado pela Associação Japonesa de Ciência e Engenharia (Juse) e é distribuído anualmente às empresas que mais se destacaram no desenvolvimento da qualidade de seus produtos, através da prática do Total Quality Management (TQM) e às pessoas que tenham feito contribuições ao estudo do TQM ou a sua disseminação. Até 1994, existiam três categorias do Prêmio Deming: (a) para indivíduos, (b) para empresas japonesas, e (c) para empresas de outros países.

4 O que significa ISO, quando ela foi oficialmente criada e a partir de quando começou a funcionar?

R.: ISO significa Organização Internacional de Padronização. Ela é um modelo de sistema de gestão, que vem influenciando várias áreas do conhecimento, para evolução e consolidação do conceito de qualidade nas organizações. Tem como objetivo de facilitar, em nível mundial, a coordenação e a unificação de normas industriais. Ela surgiu em 1946, em Londres, no Reino Unido, e começou a operar em 1947, com sede em Genebra, na Suíça.

5 Quais são as vantagens de obter as certificações da série ISO?

R.:

- ganhos econômicos, ambientais e sociais através de redução de custos e perdas;
- melhoria na produtividade, com processos mais controlados o número de produtos não conformes é reduzido,
- foco na satisfação do cliente gera fidelização;
- tratar as não conformidades e analisar a causa gera redução e/ou eliminação de problemas sistêmicos;
- as práticas de 5S utilizadas como programas de qualidade geram um ambiente de trabalho melhor;
- os treinamentos geram conhecimento aos colaboradores, além de motivação.



TÓPICO 3

1 Para que serve o ciclo PDCA?

R.: Serve para solucionar os problemas que aparecem em uma empresa. Serve, ainda, para o controle de processos voltados para a solução de problemas. É um plano de ação que consiste em quatro passos a serem seguidos, com o objetivo de trazer melhorias a algum processo ou atividade. PDCA significa Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar) e Act (agir).

2 Quais são as vantagens da aplicação do método A3 em uma empresa prestadora de serviços?

R.: O A3 auxilia no gerenciamento e na melhoria de processos. Suas vantagens são: é uma ferramenta visual eficaz para impulsionar a melhoria e promover uma maneira de pensar a solução de problemas. Ele permite que as pessoas nos locais de trabalho possam contribuir para a solução de problemas em vez de apenas trabalhar ao torno dele. O relatório A3 não requer horas de treino especializado. Podem ser simples rascunhos com lápis e papel, sem necessidade de uso de computador.

3 Disserte sobre a importância dos círculos de controle da qualidade.

R.: Os CCQs são formados por pequenos grupos de colaboradores e têm o objetivo de propor mudanças, melhorias ou soluções para problemas encontrados na produção. Esses colaboradores pertencem ao mesmo nível operacional e também estão em níveis mais próximos à linha de produção. Isso é de grande importância para a empresa, pois são esses colaboradores que conhecem os processos de produção e estão lidando com os problemas que surgem no dia a dia. Então, os CCQs ajudam a empresa na busca da qualidade em seus processos.

4 Qual é a importância do gerenciamento de rotina nas organizações?

R.: Ele é imprescindível para empresas que pretendem melhorar a sua performance e otimizar os resultados obtidos diariamente. A desorganização reduz a produtividade e ocasiona baixa qualidade de serviços e produtos. Além disso, ela traz diminuição e lentidão na eficiência operacional.

5 O que são as instruções operacionais?

R.: Ele é imprescindível para empresas que pretendem melhorar a sua performance e otimizar os resultados obtidos diariamente. A desorganização reduz a produtividade e ocasiona baixa qualidade de serviços e produtos. Além disso, ela traz diminuição e lentidão na eficiência operacional.



TÓPICO 4

1 O que é a Política de Qualidade de uma empresa?

R.: A política da qualidade é um compromisso que a empresa declara para suas partes interessadas. Assim como a missão, visão e valores ajuda a alta direção a tomar decisões de priorização de projetos, contratação ou desligamento de contratos e estratégias para alcançar resultados, a política da qualidade deve ser formalizada para que ajude as pessoas a tomarem decisões sobre processos e produtos. É uma das atividades da Alta Direção e contém orientações gerais, intenções e objetivos da organização referente à qualidade.

2 Quais são os fatores determinantes e influenciadores da qualidade dos processos de serviços?

R.: Confiabilidade; Capacidade de resposta; Segurança; Empatia; Tangibilidade; Excelência em serviços.

3 Como deve ser realizada a auditoria interna da qualidade?

R.: O auditor deve realizar os seguintes passos: (1) planejamento para a condução, (2) realização da auditoria, (3) emissão do relatório, e (4) acompanhamento de ações corretivas solicitadas na auditoria.

4 Como o Controle Estatístico do Processo – CEP – pode auxiliar uma empresa de serviços?

R.: O CEP é um método de prevenção e detecção de defeitos/problemas nos processos avaliados, por esse motivo, ele auxilia a empresa de serviços através de gráficos de controle, o(a) Secretário(a) pode plotar as médias das medidas de característica de qualidade em amostras do processo *versus* o tempo para execução do mesmo (ou o número da amostra). Ele compara os resultados de um processo com um padrão, identificando, a partir de dados estatísticos, as tendências para variações significativas, eliminando ou controlando essas variações, a fim de reduzi-las cada vez mais, na empresa.

5 O que fazer para implantar a gestão da qualidade total em uma empresa?

R.: A TQM é composta por diversos estágios, como por exemplo, o planejamento, a organização, o controle e a liderança. Um desenvolvimento posterior é o Seis Sigma.



UNIASSELVI

Construa sua própria história.