

Conselho Regional dos Representantes Comerciais
no Estado de São Paulo

CORE-SP

Assistente Administrativo

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	11
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.....	14
COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	19
■ FUNÇÕES DE LINGUAGEM	25
■ FIGURAS DE LINGUAGEM	27
■ DENOTAÇÃO E CONOTAÇÃO	31
■ COMPREENSÃO E PRODUÇÃO DE GÊNEROS TEXTUAIS DIGITAIS.....	31
E-MAILS INSTITUCIONAIS, PUBLICAÇÕES EM REDES SOCIAIS GOVERNAMENTAIS, COMUNICAÇÃO DIGITAL OFICIAL	31
■ LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS MULTIMODAIS	32
INFOGRÁFICOS, GRÁFICOS, TABELAS E RECURSOS VISUAIS INTEGRADOS AO TEXTO	32
■ ANÁLISE LINGUÍSTICA E SEMÂNTICA: SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	35
SINONÍMIA	35
ANTONÍMIA.....	36
HOMONÍMIA	36
PARONÍMIA	36
POLISSEMIA	37
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL CONFORME O ACORDO ORTOGRÁFICO DA LÍNGUA PORTUGUESA	37
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	39
Colocação Dos Pronomes Átonos e Tônicos.....	48
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	49
■ ESTRUTURAÇÃO TEXTUAL	56
DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL: EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	56
■ SINTAXE: DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO	62
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	68

RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	69
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	72
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	74
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	80
■ PONTUAÇÃO: EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	83
■ REESCRITA E PRODUÇÃO TEXTUAL.....	86
REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	86
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO; REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO	86
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	88
ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AOS DIFERENTES CONTEXTOS COMUNICATIVOS E PLATAFORMAS.....	90
■ REDAÇÃO OFICIAL.....	91
Aspectos Gerais da Redação Oficial e Características Fundamentais da Redação Oficial.....	92
PADRÕES DE REDAÇÃO OFICIAL CONFORME O MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (VERSÃO VIGENTE)	95
CAPÍTULO II – AS COMUNICAÇÕES OFICIAIS.....	95
Linguagem Inclusiva e Não-Discriminatória na Redação Oficial	95
Emprego e Concordância dos Pronomes de Tratamento	96
Documentos Eletrônicos e Comunicações Oficiais Digitais	105
TIPOS DE DOCUMENTOS OFICIAIS: OFÍCIO, MEMORANDO, PARECER, RELATÓRIO, ATA, DESPACHO E OUTROS.....	112
RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO.....	137
■ MATEMÁTICA BÁSICA E OPERAÇÕES: CONJUNTOS NUMÉRICOS E OPERAÇÕES COM CONJUNTOS.....	137
NÚMEROS NATURAIS	137
NÚMEROS INTEIROS.....	137
NÚMEROS RACIONAIS.....	139
NÚMEROS REAIS	143
■ RAZÕES E PROPORÇÕES	143
REGRA DE TRÊS SIMPLES	147
REGRA DE TRÊS COMPOSTAS	149

PORCENTAGEM	151
■ FUNÇÕES E EQUAÇÕES DE 1º E 2º GRAUS	153
■ PROGRESSÕES ARITMÉTICAS E GEOMÉTRICAS	162
■ ANÁLISE COMBINATÓRIA E PROBABILIDADE	165
PRINCÍPIOS DE CONTAGEM	165
ARRANJOS E PERMUTAÇÕES	166
COMBINAÇÕES	168
NOÇÕES DE PROBABILIDADE	169
■ RACIOCÍNIO LÓGICO	176
COMPREENSÃO DE ESTRUTURAS LÓGICAS	176
PROPOSIÇÕES LÓGICAS SIMPLES	177
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO	185
ANALOGIAS	185
INFERÊNCIAS	185
DEDUÇÕES	185
CONCLUSÕES	185
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	186
■ RACIOCÍNIO ANALÍTICO E ESPACIAL: COMPREENSÃO E ANÁLISE DA LÓGICA DE UMA SITUAÇÃO	190
FORMAÇÃO DE CONCEITOS E DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS	190
RACIOCÍNIO VERBAL	190
RACIOCÍNIO MATEMÁTICO	190
RACIOCÍNIO SEQUENCIAL	191
ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL	191
■ ESTATÍSTICA E ANÁLISE DE DADOS	191
ESTATÍSTICA BÁSICA (MÉDIA, MODA, MEDIANA, DESVIO PADRÃO)	191
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE GRÁFICOS E TABELAS	193
■ NOÇÕES DE AMOSTRAGEM	198
Voluntários	199
■ NOÇÕES DE MATEMÁTICA FINANCEIRA	199

JUROS SIMPLES.....	199
JUROS COMPOSTOS.....	201
DESCONTO.....	203
TAXAS.....	205
SISTEMAS DE AMORTIZAÇÃO.....	208
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	215
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO.....	215
PROCESSO ADMINISTRATIVO: FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	215
PLANEJAMENTO.....	215
ORGANIZAÇÃO.....	215
DIREÇÃO.....	215
CONTROLE.....	216
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	216
NOÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	217
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS: CONTROLE DE MATERIAIS E ESTOQUE.....	223
NOÇÕES DE LICITAÇÃO PÚBLICA.....	227
FASES.....	228
MODALIDADES.....	233
DISPENSA E INEXIGIBILIDADE.....	238
■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA.....	242
CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ARQUIVOLOGIA E ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS E DOCUMENTOS.....	242
GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	254
Arquivos Correntes e Intermediários.....	254
AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	264
PROTOCOLOS: RECEPÇÃO, CLASSIFICAÇÃO, REGISTRO E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS.....	270
TIPOLOGIAS DOCUMENTAIS E SUPORTES FÍSICOS.....	273
PRESERVAÇÃO, CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	275
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	283

■ ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	290
■ ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	292
■ PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E MANUAIS ADMINISTRATIVOS	296
ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	298
■ ORGANIZAÇÃO	300
CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	300
RELAÇÕES HUMANAS	307
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO	308
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	309
EXPEDIÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA: REGISTRO E ENCAMINHAMENTO	314
■ TRABALHO EM EQUIPE	315
PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	316
EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL	316
FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO	317
COMPORTAMENTO RECEPTIVO, DEFENSIVO, EMPATIA E COMPREENSÃO MÚTUA	317
■ ATENDIMENTO AO PÚBLICO	318
QUALIDADE NO ATENDIMENTO	318
COMUNICABILIDADE	318
APRESENTAÇÃO	319
ATENÇÃO, CORTESIA E INTERESSE	319
PRESTEZA, EFICIÊNCIA E TOLERÂNCIA	319
DISCRICÃO	320
OBJETIVIDADE	320
POSTURA PROFISSIONAL	321
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	322
COMUNICAÇÃO EFICAZ	326
■ ROTINAS ADMINISTRATIVAS	326
CONTROLE DE PROCESSOS E PRAZOS	326
OPERAÇÃO DE SISTEMAS INTERNOS	327
ELABORAÇÃO DE PLANILHAS E RELATÓRIOS	328

■	GESTÃO DE CONTRATOS	329
	NOÇÕES DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS	333
	CUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS	333
	ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO CONTRATUAL	336
	GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	337
	LEGISLAÇÃO APLICÁVEL AO SISTEMA CONFERE-CORES	357
■	LEI FEDERAL Nº. 4.886/1965 E SUAS ALTERAÇÕES POSTERIORES	357
	REGULA AS ATIVIDADES DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS AUTÔNOMOS E SUAS ALTERAÇÕES POSTERIORES	357
■	LEI FEDERAL Nº 6.839/1980 (DISPÕE SOBRE O REGISTRO DE EMPRESAS NAS ENTIDADES FISCALIZADORAS DO EXERCÍCIO DE PROFISSÕES)	364
■	LEI Nº 10.406/2002 (ENTRE OS ARTIGOS 710 E 721)	364
■	CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS.....	366
■	RESOLUÇÃO CONFERE Nº 1063/2015 (DEFINE AS ATIVIDADES SUJEITAS AO REGISTRO NOS CORES)	373
■	RESOLUÇÃO CONFERE Nº 1.130/2019.....	374
	DISPÕE SOBRE A INDICAÇÃO DO RESPONSÁVEL TÉCNICO DAS EMPRESAS DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL JUNTO AOS CONSELHOS REGIONAIS DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS	374

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Prezado(a) estudante,

Com o compromisso de oferecer um material cada vez mais completo, didático e alinhado às exigências do edital, informamos que, durante a elaboração deste conteúdo, identificamos a repetição de alguns itens programáticos na disciplina de Língua Portuguesa.

Para garantir maior clareza e otimizar o seu tempo de estudo, optamos por organizar esses temas de forma estratégica, priorizando a abordagem mais aprofundada e detalhada dentro da própria disciplina e evitando duplicidades desnecessárias em outros pontos do material.

Bons estudos!

Nova Concursos

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Neste material, iniciaremos o estudo da disciplina Administração Pública. Este assunto, tão importante para a sua aprovação, será demasiadamente útil no seu dia a dia como servidor público.

A disciplina de Administração Pública é a integração das principais teorias da ciência da administração (geral) com as exigências (particularidades) do poder público, especialmente o direito administrativo, assim permitindo uma visão macro da organização administrativa brasileira.

Ao longo deste material, conheceremos todas as formas pelas quais é possível organizar a Administração do Estado para alcançar seu objetivo principal, ou seja, a prestação de um serviço público de qualidade.

De início, trataremos do estudo da estrutura organizacional, enfatizando as características das organizações modernas (tipos de estruturas, natureza, finalidade e critérios de organização).

Em seguida, abordaremos a organização administrativa do Estado brasileiro e suas formas de centralização, descentralização, concentração e desconcentração; gestão de processos; gestão de contratos e o processo licitatório.

Por fim, unindo todos os conhecimentos estudados, veremos como se deu a evolução da Administração Pública através das diversas reformas administrativas e a convergência com as boas práticas da administração privada.

PROCESSO ADMINISTRATIVO: FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração, os quais serão muito úteis no entendimento de toda a matéria.

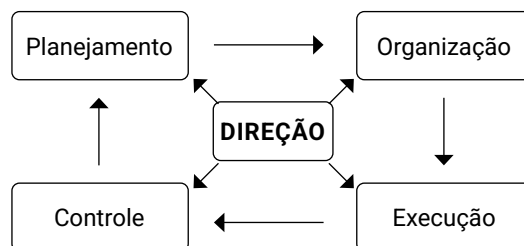
Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentarmos (refletirmos), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Mas, afinal, qual é o conceito de administração que se deve levar para a prova?

Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.”

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**, assim, podemos sintetizar a definição.

Administração é o processo de **planejar, organizar, dirigir, executar e controlar** o uso dos recursos e as competências, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que sejam colocadas em prática no futuro.

Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando se toma a decisão de construir uma casa e, desse modo, elabora-se o planejamento financeiro, decide-se quando começar e qual a previsão de término, define-se a “planta” dos cômodos, pesquisa-se os materiais a serem utilizados etc.

ORGANIZAÇÃO

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura na qual facilite a realização dos objetivos. É responsável, então, por distribuir os recursos e as tarefas, resultando, assim, na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chegou o momento de alocar os custos (gastos) através do orçamento, distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

DIREÇÃO

A direção é o processo de liderar as pessoas, através da comunicação e motivação, para possibilitar a realização das tarefas planejadas.

É considerado o processo mais complexo entre as funções administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como: coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

Execução

O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas, por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos planejados.

Exemplificando: a execução é a própria construção da casa! Erguendo os muros, conectando os canos, “passando” a fiação elétrica etc.

I CONTROLE

O controle é a verificação da realização dos objetivos através do planejamento, organização, direção e a execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção dos desvios.

Exemplificando: o controle é verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Se caso alguma ação não estiver saindo da forma correta (esperada), é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na tabela a seguir, foram condensadas as principais atividades de cada uma das funções administrativas:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	EXECUÇÃO	CONTROLE
● Formular objetivos ● Definir planos ● Programar as atividades	● Dividir trabalho ● Alocar recursos	● Designar pessoas ● Comunicar ● Liderar ● Motivar	● Realizar (executar) as atividades	● Monitorar e avaliar desempenho ● Ação corretiva

Atenção! As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Explicando o conceito: para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência. Não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou, ainda, faltar foco nas ações da equipe ou de controle nas ações — com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

I CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode ser compreendida como uma construção coletiva que direciona as ações e comportamentos dos indivíduos na sociedade e nas organizações¹. Você provavelmente já deve ter ouvido alguém dizer em uma organização algo como “o final de ano está chegando. Vamos começar a preparar o amigo oculto porque a festa de Natal já faz parte da cultura da empresa”. Ou ainda: “a reunião começa às 8h, mas já é cultural os 10 minutos de atraso de todos”. Esses exemplos combinam com a definição de que a cultura é um sistema de significados aceito publicamente e coletivamente por um determinado grupo em certo momento².

A cultura organizacional é frequentemente definida como:

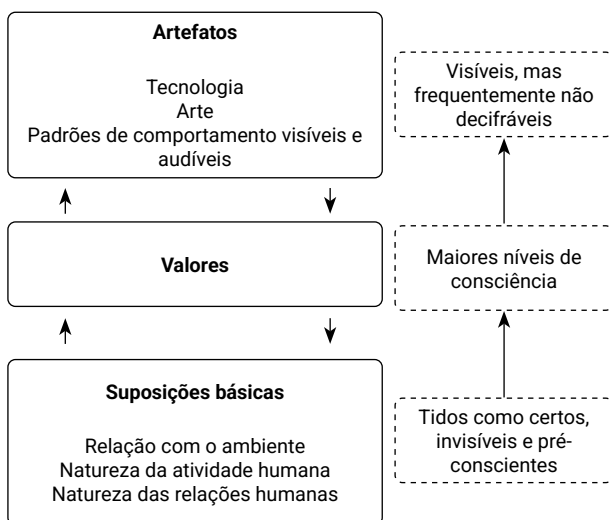
[...] o padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas [tradução nossa]. (SCHEIN, 2004, p. 17)

A partir da definição apresentada anteriormente, é possível compreender que a cultura é formada pelas suposições, crenças e valores dos membros da organização. Ao longo do tempo as pessoas desenvolvem certos padrões de comportamentos associados com determinados eventos. Quando o comportamento é aceito coletivamente, ele se torna a forma de correta de fazer as coisas. Assim, sempre que surgir aquela situação novamente, os trabalhadores já sabem como “devem” agir. E aqueles que entram na organização posteriormente vão aprendendo com os veteranos como devem se comportar. Em resumo, podemos dizer que a cultura é a maneira tradicional/costumeira de fazer as coisas na organização, sendo compartilhada por seus membros.

A cultura organizacional é manifestada em três níveis: (1) artefatos visíveis, (2) valores, e (3) pressupostos básicos, conforme apresentado na figura a seguir.

¹ SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

² Pettigrew, A. *On Studying Organizational Cultures*. **Administrative Science Quarterly**, n. 4, v. 4, 1979, p. 580-571. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392363>. Acesso em: 01 nov. 2022.



Fonte: Adaptado de Schein (2004, p. 26).

O nível dos artefatos é fácil de ser observado, mas difícil de ser compreendido. Os artefatos incluem as características visíveis da cultura, tais como a tecnologia, o layout, as vestimentas, a arquitetura etc.

Para compreender os artefatos, pode ser necessário investigar os valores da organização. Apesar de inacessíveis pela observação, os valores podem ser obtidos a partir de conversas com os membros. Além disso, grandes empresas geralmente divulgam sua missão, visão e valores na Internet, seja em sua página institucional ou redes sociais. Um ponto a destacar é que geralmente os trabalhadores costumam falar dos valores que são mais nítidos na organização, ou seja, aquilo que é mais reforçado pela cultura. No entanto, os valores implícitos podem continuar inexplorados.

Dica

Os valores e princípios da Magazine Luiza estão disponíveis em seu site³ e incluem:

Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento: colocamos as pessoas em primeiro lugar, porque elas são a força e a vitalidade da nossa organização;

Ética: nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum;

Simplicidade e Liberdade de Expressão: buscamos a simplicidade em nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na Companhia;

Inovação e Ousadia: cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, com iniciativas inovadoras e ousadas;

Regra de Ouro: faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

O último nível, das suposições ou pressupostos básicos, diz respeito às verdades inquestionáveis da organização. Isto é, aquilo que é tido como certo, já que é resultado de um aprendizado contínuo.

É importante destacar também os elementos da cultura organizacional. Tais elementos têm o papel de disseminar a cultura da organização:

- **Valores:** indicam aquilo que é importante para a empresa, ou seja, aquilo que é considerado fundamental para o sucesso organizacional;
- **Normas:** buscam controlar o comportamento das pessoas na organização, restringindo o que pode e o que não pode ser feito;
- **Comunicação:** é a forma como a comunicação é realizada na organização, seja ela formal ou informal;
- **Ritos e cerimônias:** os ritos ocorrem quando há contratação, promoção de um funcionário ou outra situação específica. Por exemplo, pode ser que a entrada de um novo funcionário seja sempre seguida da apresentação do mesmo a todos os departamentos. As cerimônias são eventos que ocorrem costumeiramente nas organizações, tais como celebrações de Natal, comemoração ao Dia das Mães ou dos pais, entre outras;
- **Tabus:** dizem respeito àquilo que não pode ser feito na organização, mas que não é amplamente comentado. Os tabus são aqueles assuntos discutidos nos corredores, mas que ninguém tem coragem (ou abertura) para falar publicamente;
- **Histórias e mitos:** as histórias dizem respeito a situações que realmente aconteceram na organização, enquanto os mitos não são baseados na realidade. Ambos, histórias e mitos, buscam reforçar a cultura da organização;
- **Sagas e heróis:** as sagas são os relatos sobre pessoas que se destacaram na organização. Os heróis são as próprias pessoas que ganharam destaque, seja porque fundaram a empresa, contribuíram significativamente pelo seu crescimento ou outro motivo;
- **Crenças e pressupostos:** são as verdades inquestionáveis presentes na organização e, por isso, não se modificam com frequência.

Por fim, ressalta-se que a cultura não é permanente ou inalterável. No entanto, também não é possível alterá-la da noite para o dia. A mudança da cultura organizacional é viável, mas requer planejamento e envolvimento de todas as áreas e níveis da organização.

NOÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE

Conceitos Iniciais de Gestão da Qualidade

Antes de adentrarmos no estudo da gestão da qualidade, é fundamental entender o conceito de “qualidade”. Ele tem evoluído ao longo do tempo, portanto, o seu entendimento torna-se mais fácil se analisarmos sua evolução histórica.

Desde a época em que os produtos eram feitos de forma artesanal, a qualidade era vista com preocupação, embora não houvesse uma noção muito clara do que ela era propriamente. A qualidade era baseada nas características físicas do produto, até porque a demanda era muito superior à oferta.

3 Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Cultura-Missao-e-Valores>. Acesso em: 31 out. 2022.

Somente com a revolução industrial o tema “qualidade” tornou-se essencial; devido à evolução dos meios de produção, o modelo de qualidade alcançou o nível dos dias atuais.

Preliminarmente, a gestão da qualidade era vista como algo reativo, cuja principal preocupação era a inspeção. Hoje, a qualidade é considerada uma vantagem competitiva e é tratada de forma estratégica, pois pode comprometer a existência da organização.

Com a globalização e o conseqüente fim das barreiras territoriais, o que é produzido em um determinado país pode ser consumido em outro; assim, a qualidade ocupou o centro da atenção gerencial ao prover soluções para as organizações quando a oferta torna-se maior que a demanda e quando os clientes tornam-se mais bem informados e exigentes.

Como podemos perceber, o conceito de “qualidade” é bastante amplo. Com o objetivo de internalizar o assunto, observe a seguir algumas definições dos principais autores sobre o tema:

- **Araujo (2010):**

Qualidade, resumidamente, poderia ser definida como a busca pela perfeição com fins de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos.

- **Feigenbaum (1994):** “Qualidade é um movimento de melhoria que ultrapassa as barreiras artificiais que separam funções, pessoas e unidades, para alcançar o todo organizacional”;
- **Ishikawa (1993):** “Qualidade é satisfazer radicalmente o cliente, para ser agressivamente competitivo”;
- **Tuchman (1980):** “Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o malfeito ou fraudulento”.

Diante desses conceitos iniciais, estudaremos, agora, a evolução do pensamento sobre a gestão da qualidade. Conforme a literatura especializada, essa evolução pode ser classificada em três períodos (ou eras).

Eras da Gestão da Qualidade

A evolução histórica dos meios de produção e a expansão da indústria no início do século XX fizeram surgir uma maior preocupação com o controle da qualidade, que mais adiante evoluiu para a administração da qualidade total.

Dessa maneira, na evolução do controle da qualidade para a moderna administração da qualidade total, podemos identificar três eras distintas da qualidade, que caminham conjuntamente com a evolução da ciência da administração:

- **1º Período: Era da Inspeção**

Com o início da produção em massa e a industrialização do século XIX, tornou-se importante um maior controle de qualidade. Naquele momento, a qualidade era analisada somente após a produção. Assim, criou-se a figura do Inspetor da Qualidade — responsável por comparar algumas características dos produtos em análise com alguns padrões preestabelecidos.

Assim, não se tinha nenhuma preocupação com a prevenção de defeitos, pois a inspeção não produz qualidade, apenas encontra os defeitos. Naquele período, o foco era no **produto** e não no processo produtivo.

- **2º Período: Era do Controle Estatístico**

Com o aumento da produção, as organizações perceberam a necessidade de melhorar a gestão da qualidade e consequentemente a possibilidade de diminuir os custos.

A produção de grande quantidade de peças padronizadas impossibilitava a inspeção de todos os itens. Diante desse problema, o controle pela inspeção foi aprimorado com a introdução das **técnicas estatísticas**, especialmente a amostragem. Assim, iniciou-se o cálculo dos percentuais de falhas e limites aceitáveis.

Dica

Walter Shewhart criou o primeiro esboço do que seria conhecido como **carta de controle** (ferramenta da qualidade).

Uma das principais ideias desse período foi mudar a ênfase da inspeção de todos os produtos após a produção para a inspeção através da amostragem, com o objetivo de localizar o ponto de ocorrência de defeitos. Ou seja, o foco passava a ser no **processo produtivo**. Foi nessa era que as empresas começaram a criar um departamento específico para cuidar exclusivamente da qualidade.

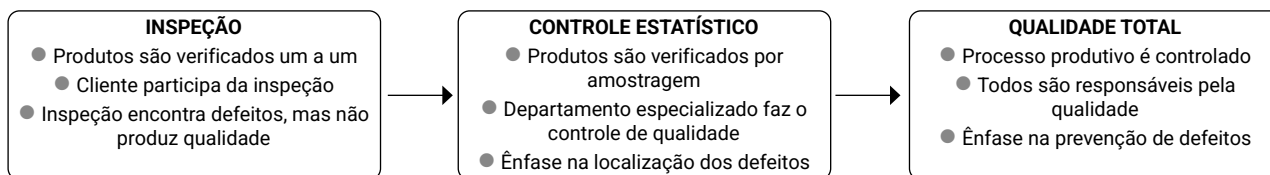
- **3º Período: Era da Qualidade Total**

Nas eras anteriores, a ênfase estava centralizada na qualidade do produto e/ou serviço. Nesse novo período, a Era da Qualidade Total, a ênfase deslocou-se para o **sistema de qualidade**.

A qualidade, agora, é vista como uma grande vantagem competitiva, sendo, assim, uma responsabilidade de todos os funcionários que abrange todos os setores da organização, ou seja: a qualidade torna-se uma **questão sistêmica**.

Nesse período, as organizações perceberam que não bastava fazer o melhor produto e/ou serviço se esse produto não atendia as necessidades do cliente. Desse modo, a qualidade total passou a ter seu foco na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Sintetizando: todos da organização são responsáveis por garantir a qualidade dos produtos, sempre com o foco na satisfação dos clientes.

Listamos no quadro a seguir a linha do tempo das eras da qualidade e suas principais características:



Principais Teóricos e suas Contribuições Para a Gestão da Qualidade

A escola da qualidade foi estruturada através do tempo com a participação de alguns pensadores, considerados verdadeiros “gurus” da qualidade, que contribuíram para a sedimentação do conceito de qualidade total tão preconizada atualmente.

As bancas de concurso costumam interligar os pensadores com suas inovações (ferramentas); assim, torna-se essencial conhecer cada autor e suas principais contribuições.

● Walter Andrew Shewhart

Shewhart foi o precursor dos estudos da qualidade. Entre as suas principais contribuições, está a criação do ciclo PDCA (Plan-Check-Act-Do). Sua obra exerceu grande influência nos estudos dos mais conhecidos “gurus” da qualidade, entre eles, Deming e Juran.

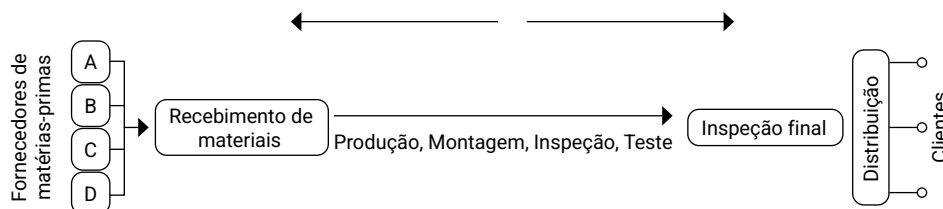
Em seus trabalhos na companhia Bell Telephone Industries, desenvolveu o controle estatístico da qualidade, unindo o conhecimento estatístico na maximização da produtividade e na melhoria contínua. Shewhart é considerado o pai do controle estatístico da qualidade.

● William Edwards Deming

Deming, discípulo de Shewhart, ganhou notoriedade com seu trabalho realizado no Japão após a Segunda Guerra Mundial. O país estava totalmente destruído e suas empresas tinham dificuldades em competir com os produtores mundiais. Dessa maneira, foram os ensinamentos de Deming em 1950 que deram início à revolução da qualidade nas indústrias japonesas.

Deming sensibilizou os altos executivos japoneses para o fato de que a melhoria da qualidade era o caminho para a prosperidade por meio do aumento da produtividade, redução de custos, conquista de mercados e expansão do emprego.

Para alcançar esses objetivos, Deming introduziu a ideia da corrente de clientes: em cada estágio do processo, o estágio anterior é o fornecedor e o estágio seguinte é o cliente. Nesse sentido, a corrente inicia-se nos fornecedores de matérias-primas e termina no consumidor final, que é quem paga a conta e sustenta a organização.



Após a passagem de Deming pelo Japão, a indústria japonesa deu um salto de qualidade e seus produtos já começavam a ameaçar os fabricantes tradicionais. Deming só ganhou reconhecimento em seu país (Estados Unidos) no final dos anos 1970, após um programa de televisão apresentar as razões do sucesso da indústria japonesa.

Em seu livro *Qualidade: a revolução da administração*, Deming discorre sobre um método para a administração da qualidade que compreende 14 princípios:

- **Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço:** com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva, permanecer no mercado e criar empregos;
- **Adotar a nova filosofia:** em uma nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio de assumir suas responsabilidades e a liderança da mudança;
- **Acabar com a dependência da inspeção em massa:** deve-se eliminar a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade junto com o produto desde o começo;