



## **Glossário**

Termos, expressões e  
conceitos de gestão

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **A. H. MASLOW**

Psicólogo norte-americano que desenvolveu um esquema para explicar a intensidade das necessidades humanas, estabelecendo uma hierarquia entre elas. Maslow defende a possibilidade real de melhorar a natureza humana e, por extensão, melhorar a sociedade. Ele estabeleceu as três premissas que influenciam fortemente a política de recursos humanos das empresas japonesas:

- a) O Potencial Mental das pessoas é distribuído de modo aleatório entre elas;
- b) A insatisfação é um estado natural do ser humano;
- c) Existem cinco Necessidades Básicas Humanas (ver) que devem ser satisfeitas simultaneamente: Necessidades Fisiológica, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-Realização.

É de sua autoria a frase "...quando falamos sobre as necessidades dos seres humanos, estamos falando sobre a essência de suas vidas". Maslow escreveu, dentre outros, os seguintes livros: "Motivation and Personality", "Toward a Psychology of Being". A introdução do modelo americano da qualidade no Japão sofreu grande influência da obra de Maslow, juntamente com McGregor e Herzberg. vem ser satisfeitas simultaneamente: Necessidades Fisiológica, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-Realização.

#### **ABNT - CSM - 16**

Associação Brasileira de Normas Técnicas - Comitê Setorial Mercosul de Gestão Ambiental.

#### **ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas**

Entidade privada sem fins lucrativos, fundada em 1940, atua como Fórum Nacional de Normalização e é credenciada pelo CONMETRO - Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. A ABNT representa no Brasil as entidades de normalização internacional ISO - International Organization for Standardization e IEC - International Electrotechnical Commission. Compete à ABNT, através do Certificado de Registro de Empresa, a Certificação do Sistema de Garantia da Qualidade de uma empresa em relação aos requisitos de uma das normas ABNT da série NBR ISO 9000 (ver).

#### **ABNT - CB/25**

Associação Brasileira de Normas Técnicas - Comitê Brasileiro da Qualidade.

#### **AÇÃO CORRETIVA**

Procedimento adotado caso a meta padrão não tenha sido atingida. Envolve os seguintes procedimentos: relato de anomalia, remoção do sistema, análise da anomalia e revisão diária. Mudança que se introduz em um processo objetivando restabelecer ou alcançar um estado de conformidade com a padronização existente ou com o plano de metas que se pretende atingir. Etapa A do ciclo PDCA onde, após detectar desvios, se atuará no sentido de fazer a correção para que o problema nunca volte a ocorrer (ver ciclo PDCA).

#### **AÇÃO PREVENTIVA DE BLOQUEIO**

Ação tomada para que o mesmo problema não ocorra outra vez devido à mesma causa.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **ACTIVITY BASED COSTING**

O método ABC (Activity Based Costing) é uma técnica de contabilidade analítica nascida no final dos anos 80. Permite determinar quais os custos indiretos a imputar a um produto ou serviço consoante o tipo de atividade a que se referem. Os sistemas tradicionais de contabilidade analítica repartem proporcionalmente os custos indiretos segundo critérios como o número de horas de trabalho manual, o número de horas por máquina ou a área ocupada por cada centro de custo. Segundo o método ABC os critérios de repartição destes custos diferem conforme o tipo de atividade.

#### **ADEQUAÇÃO AO USO**

Um aspecto da definição da Qualidade, significando também ausência de defeitos.

#### **AFERIÇÃO**

Procedimento metrológico em que se verifica e registra a relação entre o valor observado e o correspondente valor fornecido por um padrão apropriado de mesma natureza, rastreado a padrões reconhecidos por órgão oficial.

#### **AJUSTE**

Ver CATCH BALL.

#### **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

É uma associação entre várias empresas que juntam recursos, competência e meios para desenvolver uma atividade específica ou criar sinergias de grupo. Para conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica, as empresas têm, em regra, três opções: a fusão ou a aquisição; a internacionalização; e a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros. As alianças tanto podem efetuar-se entre empresas que atuam em ramos de atividade diferentes como entre concorrentes. Distinguem-se das joint-ventures, em que os parceiros partilham a propriedade de uma nova empresa.

#### **ALINHAMENTO**

Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planeamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo.

#### **ALTA DIREÇÃO**

Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.

#### **AMOSTRA**

(Estatística) - Parte ou porção representativa de um conjunto ou população (ver), que vai ser medida, testada ou analisada.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **AMOSTRA POR CONGLOMERADO**

(Estatística) - Amostra na qual cada unidade de amostragem é um grupo ou conglomerado de elementos.

#### **AMOSTRAGEM**

(Estatística) - Processo de escolha da amostra. Consiste na escolha criteriosa dos elementos a serem submetidos ao estudo. É usada, juntamente com a análise multivariada (ver), na pesquisa de mercado (ver).

#### **AMPLITUDE**

(Estatística) - Medida de variabilidade num grupo de dados. É calculada subtraindo-se o menor valor do grupo do maior valor do mesmo grupo.

#### **ANALISADOR DE CÓDIGO**

Software que percorre um trecho de código, uma rotina ou um programa, com a finalidade de coletar métricas de complexidade ou de elaborar um grafo ou outra descrição da lógica do código percorrido.

#### **ANÁLISE COMPETITIVA**

Análise de características de produtos e processos e de desempenho em relação a outros produtos e processos concorrentes. É através da análise competitiva que a organização define a base de sua vantagem competitiva, de forma a garantir um posicionamento estratégico único e sustentável. A essência da análise competitiva é lidar com a competição. Entretanto, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Os fornecedores e compradores, novos entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos ativos, dependendo do mercado.

#### **ANÁLISE CRÍTICA**

Avaliação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

#### **ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATO**

Atividades sistemáticas executadas pelo fornecedor, antes da assinatura do contrato, para garantir que os requisitos para a qualidade estão adequadamente definidos, sem ambigüidade e documentados, e que os mesmos possam ser atendidos pelo fornecedor. [NBR ISO 8402]

#### **ANÁLISE CRÍTICA DE REQUISITOS**

Processo ou reunião durante o qual os requisitos para um sistema, item de hardware ou item de software são apresentados aos desenvolvedores, gerentes, usuários, clientes, ou outros interessados para comentários e aprovação. Aqui também estão incluídos análise crítica de sistema e análise crítica de software.

#### **ANÁLISE CRÍTICA DO PROJETO**

Exame formal, documentado, abrangente e sistemático de um projeto para avaliar seus requisitos e sua capacidade de atingi-los, identificar problemas, propor soluções e acompanhamento de sua evolução.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **ANÁLISE CRÍTICA DO SISTEMA DA QUALIDADE**

Avaliação formal, pela alta administração, da situação e adequação do sistema da qualidade em relação à política da qualidade e aos novos objetivos da organização, decorrentes da alteração das circunstâncias.

#### **ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO**

Avaliação formal, pela Alta Administração, do estado e da adequação do Sistema de Qualidade, em relação à política da Qualidade e seus objetivos. Notas: 1- A análise crítica pela administração pode incluir uma análise crítica da Política de Qualidade. 2- Os resultados da auditoria da Qualidade constituem um dos possíveis elementos para a análise crítica pela Administração. 3- O termo “Alta Administração” refere-se à direção da organização cujo sistema da Qualidade está sendo analisado criticamente.

#### **ANÁLISE DA ÁRVORE DE FALHAS**

Ver FTA.

#### **ANÁLISE DE ANOMALIA**

Busca sumária e rápida da causa imediata de uma anomalia. Deve ser feita na área de trabalho usando o Diagrama de Causa e Efeito (ver), com a participação de supervisores, líderes e operadores.

#### **ANÁLISE DE PARETO**

Método que ajuda a classificar e priorizar os problemas em duas classes: os poucos problemas vitais e os muitos triviais. Consta de cinco etapas: identificação do problema, estratificação, levantamento de dados, elaboração do Gráfico de Pareto (ver) e priorização. Na análise de Pareto são utilizadas três das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade: Estratificação, Folha de Verificação e Gráfico de Pareto. (ver Pareto)

#### **ANÁLISE DE PONTOS POR FUNÇÃO**

Técnica de avaliação de um sistema, conhecida como FPA – Function Point Analysis, baseada na medição do valor das funções executadas pelos programas, ao invés de utilizar como base o volume ou a complexidade do código dos programas. A técnica está baseada na visão externa do usuário, sendo portanto, independente da linguagem utilizada, permitindo calcular o esforço de programação e auxiliando o usuário final a melhorar o exame e avaliação de projetos.

#### **ANÁLISE DE PROCESSO**

Método para identificar o relacionamento entre as principais causas e seus efeitos. Pode ser utilizada para identificar a causa fundamental de um problema, para se determinar padrões de valores ótimos para as causas de modo a se obter os melhores efeitos, para reduzir a dispersão, etc. Consiste em partir de um resultado e procurar a causa fundamental entre várias que compõem o processo.

#### **ANÁLISE DE REGRESSÃO**

Ferramenta estatística que processa as informações contidas nos dados de forma a gerar um modelo que represente o relacionamento existente entre as diversas variáveis de um processo, permitindo a determinação quantitativa das causas mais influentes no problema ou para o alcance de uma meta.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **ANÁLISE DE REQUISITOS**

Conjunto de atividades que permite identificar as necessidades do usuário de modo a obter uma definição clara das características (requisitos) de um sistema. Essas características descrevem o sistema em termos de funcionalidades, desempenho esperado, restrições de projeto, níveis de qualidade esperados, interface com outros elementos do sistema. Processo de estudar as necessidades do usuário para se chegar a uma definição dos requisitos de sistema, hardware ou software.

#### **ANÁLISE DE VALOR**

É uma metodologia de gestão criada nos anos 50 pelo americano Lawrence Miles. Consiste em decompor um produto ou serviço nas suas funções principais e, em seguida, delinear as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos de produção. Implica uma análise detalhada do valor criado pela empresa por meio da distribuição dos custos totais de um produto ou serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, fabrico, venda, distribuição e serviço aos clientes. Este conceito deu origem às noções de cadeia de valor, de valor acrescentado do produto ou serviço e de shareholder value (valor para o acionista) cuja autoria pertence a Alfred Rappaport.

#### **ANÁLISE DE VARIÂNCIA**

Técnica estatística que permite, no gerenciamento de processos, comparar vários grupos de interesse, mantendo um controle dos erros que podem ser cometidos no estabelecimento das conclusões.

#### **ANÁLISE DE VENDABILIDADE**

Avaliação da vendabilidade de produtos com base em um estudo do comportamento, da percepção e das opiniões do cliente, considerando ainda as diferenças entre produtos concorrentes.

#### **ANÁLISE DO FENÔMENO**

Realizada sobre os fins, consiste em investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista. Ela permite a localização do foco do problema. É feita após o estabelecimento da meta e da identificação do problema, na fase P do PDCA PARA MANTER, para reconhecer as características do problema (o mesmo que Análise do Problema).

#### **ANÁLISE DO MODO DE FALHA E SEUS EFEITOS**

Ver FMEA.

#### **ANÁLISE DO PROBLEMA**

O mesmo que Análise do Fenômeno.

#### **ANÁLISE DO VALOR**

Esforço organizado dirigido à análise das funções de sistemas, produtos, especificações, padrões, práticas e procedimentos com a finalidade de satisfazer às funções requeridas a um custo total menor. O mesmo que Engenharia do Valor e Gerenciamento do Valor.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS**

Michael Porter propõe um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças. Eis uma breve descrição das questões a que deverá responder em cada uma delas: (a) Ameaça de novas entradas - Existem barreiras à entrada de novos competidores? (b) Rivalidade entre os concorrentes - Há guerras de preços, de publicidade ou de produtos? (c) Existência de produtos substitutos - Há uma ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades? (d) Poder de negociação dos clientes - Qual o seu poder para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços? (e) Poder de negociação dos fornecedores - Qual o seu poder negocial para elevar os preços ou reduzir o nível de qualidade oferecido?

#### **ANÁLISE MULTIVARIADA**

Ferramenta estatística que processa as informações de modo a simplificar a estrutura dos dados e a sintetizar as informações quando o número de variáveis envolvidas é muito grande, facilitando o entendimento do relacionamento existente entre as variáveis do processo. É utilizada na Pesquisa de Mercado (ver).

#### **ANÁLISE SWOT**

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Por meio desta metodologia poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

#### **ANOMALIA**

Qualquer desvio das condições normais de operação. É tudo que for diferente do usual ou anormal, exigindo ação (ou atuação) corretiva (ver).

#### **ANTRÓPICO**

Resultado das atividades humanas no meio ambiente.

#### **APRM**

Ver Ciclo APRM

#### **ASQ - AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY**

Entidade norte-americana que congrega profissionais interessados na engenharia da qualidade e na gestão da qualidade. Oferece diversas certificações profissionais, entre as quais a de engenheiro da qualidade (Certified Quality Engineer - CQE), engenheiro de confiabilidade (Certified Reliability Engineer - CRE), auditor da qualidade (Certified Quality Auditor - CQA), administrador da qualidade (Certified Quality Manager - CQM) e engenheiro da qualidade em software (Certified Software Quality Engineer - CSQE). No Brasil, os exames para certificação são aplicados pela Associação Brasileira de Controle da Qualidade - ABCQ.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **ASSEGURAR A QUALIDADE**

Adoção de uma estratégia de trabalho que permite estar seguro de que o produto ou serviço apresenta o nível de qualidade pretendido pela organização.

#### **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**

Ver ABNT.

#### **ATENDIMENTO**

Ver Entrega.

#### **ATIVIDADE**

Menor divisão do trabalho, isto é, a ação exercida pelo executor para realizar uma tarefa. Um conjunto de atividades constitui uma tarefa.

#### **ATIVIDADE CRÍTICA**

Atividade que tem que ser obrigatoriamente feita e que requer atenção e cuidados especiais para que a tarefa dê bom resultado. Sempre que possível, as atividades críticas devem ser indicadas de forma pictórica, o que facilitará o entendimento e o treinamento do operador.

#### **ATIVIDADE DE VALOR AGREGADO**

Atividade que agrega valor ao produto ou serviço quando recebido por um cliente ou clientes.

#### **ATRIBUTOS**

Dados qualitativos que podem ser contados para registro e para análise. Tipo de Sistema de Medição em que os valores possíveis para a variável medida não pertencem aos números reais. São exemplos de medições por atributos as classificações com um número finito de possibilidades como, por exemplo, inexistente, baixo, médio, alto, completo, conforme, não-conforme, verde, amarelo, vermelho, etc. Também são consideradas medições por atributos as contagens de pequenas quantidades, sendo o exemplo mais freqüente a contagem do número de defeitos em produtos.

#### **ATUAÇÃO CORRETIVA**

Ver Ação Corretiva.

#### **AUDITOR DA QUALIDADE**

Pessoa que tem qualificação específica para executar auditorias da qualidade.

#### **AUDITORIA**

Exame sistemático e independente, para determinar se as atividades da qualidade e seus resultados estão de acordo com as disposições planejadas, se estas foram implementadas com eficácia e se são adequadas à consecução dos objetivos.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **AUDITORIA DA QUALIDADE**

Exame sistemático e independente para verificar se as atividades e resultados obtidos satisfazem o planejamento da qualidade; se este planejamento está eficazmente implantado e é adequado para atender aos objetivos da organização.

#### **AUDITORIA DA QUALIDADE feita pelo PRESIDENTE**

Auditoria conduzida pelo Presidente ou por uma equipe sob a liderança do Presidente da organização.

#### **AUDITORIA DO PRODUTO**

É conduzida para verificar se os produtos que sofreram inspeção estão completamente em conformidade com as exigências e necessidades da qualidade.

#### **AUDITORIA DO SISTEMA DA QUALIDADE**

Auditoria conduzida para verificar se a política da qualidade (ver) e o sistema da qualidade (ver) estão perfeitamente assimilados na organização. É a auditoria conduzida pela alta administração, pelos gerentes seniores e pelo Escritório do TQC.

#### **AUDITORIA EXTERNA**

Forma de auditoria em que o consultor permanece na organização durante alguns dias e produz um relatório com recomendações e sugestões.

#### **AUTOCONTROLE**

Estágio do controle da qualidade no qual um operador possui os meios de saber qual é o desempenho real e qual é o desempenho visado, bem como os meios de alterar o desempenho, de acordo com os padrões existentes, no caso do desempenho real não estar em conformidade com o desempenho visado.

#### **AUTODESENVOLVIMENTO**

Educação e treinamento conduzidos em nível individual através do esforço do próprio empregado.

#### **AUTO-INSPEÇÃO**

Um procedimento no qual o próprio trabalhador decide se o seu trabalho está ou não de acordo com a meta pretendida e padrões existentes.

#### **AVALIAÇÃO**

Exame sistemático da extensão em que uma entidade é capaz de atender a requisitos especificados.

#### **AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO TQC**

Exame da adequação dos procedimentos gerenciais aos preceitos do TQC. Os avaliadores fazem sugestões para eliminação das anomalias detectadas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra A

#### **AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR**

Avaliação através do qual examina-se a capacidade de um fornecedor de preencher os requisitos exigidos pelas especificações de itens e/ou serviços, antes da adjudicação de um contrato ou de ordem de compra.

#### **AVALIAÇÃO DE PROCESSOS**

Atividade integrante do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (ver), conduzida para verificar se cada processo da empresa é capaz de alcançar o nível de qualidade estabelecido no projeto. É uma forma eficiente de verificação do cumprimento dos padrões e de identificação de problemas.

#### **AVALIAÇÃO DE TERCEIRA PARTE OU INDEPENDENTE**

Avaliação feita por pessoa ou organismo reconhecido como independente das partes envolvidas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra B

#### **BEM**

Qualquer produto material de valor é considerado um “bem” (ver Produto).

#### **BENCHMARK**

Termo que indica “o(s) melhor(es) resultado(s) do mundo” dentre as organizações concorrentes, em determinados itens de controle. Observa-se atualmente a tendência de se ir além da análise dos concorrentes e procurar apresentar um desempenho ainda melhor como referencial.

#### **BENCHMARKING**

Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado. O objetivo do “benchmarking” é o de conhecer e, se possível, de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor. Tipos de Benchmarking: Interno, quando se compara atividades semelhantes dentro da mesma organização; Competitivo, quando se compara atividades semelhantes com os concorrentes; Funcional, quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de ramos diferentes.

#### **BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS PARA O PRODUTO**

A sua definição consiste na decisão dos benefícios-chave que o produto fornecerá aos clientes, tendo em vista as informações coletadas junto a eles, visando ao atendimento de suas necessidades. Esta abordagem objetiva estabelecer uma posição estratégica para o produto no mercado-alvo com relação aos produtos concorrentes, que seja percebida e diferenciada claramente pelos clientes.

#### **BLACK BELTS**

São profissionais treinados para atingir metas (resolver problemas) por meio do emprego de técnicas estatísticas, como ferramentas analíticas. Os Black Belts são formados a partir de um programa de treinamento, durante o qual desenvolvem três projetos práticos que resultarão em grandes ganhos financeiros para a empresa.

#### **BLOQUEIO**

Eliminação definitiva da(s) causa(s) fundamental(is) de um problema. O bloqueio somente será efetivo após a etapa de verificação (C) e padronização(A). (ver Ciclo PDCA)

#### **BLUE PRINT**

Se você alguma vez já viu a planta de uma casa que está sendo construída, ou de alguma já feita, sabe que o método padrão de planejamento é um pedaço grande de papel chamado de blueprint. O blueprint é comumente utilizado para reproduzir grandes desenhos de construção e arquitetura. Um blueprint usualmente se constitui de linhas brancas em um fundo azul. Um modelo mais recente utiliza linhas azuis em um fundo branco.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra B

#### **BOXPLOT**

É um gráfico que apresenta simultaneamente várias características de um conjunto de dados: locação, dispersão, simetria ou assimetria e presença de observações discrepantes (outliers). É muito útil para a comparação de dois ou mais conjuntos de dados.

#### **BRAINSTORMING (Tempestade de idéias)**

Procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível. O “brainstorming” pode ser utilizado das seguintes formas: Brainstorming não Estruturado, Brainstorming Estruturado e Brainstorming Estruturado e Programado. No Brainstorming não Estruturado, os participantes do grupo dão suas idéias à medida em que elas surgem em suas mentes. Este procedimento tem a vantagem de criar uma atmosfera mais espontânea entre os integrantes do grupo. Por outro lado, pode favorecer o risco de dominação por parte dos participantes mais extrovertidos. No Brainstorming Estruturado todas as pessoas devem dar uma idéia a cada rodada ou “passar” até que chegue a próxima vez. Este procedimento estabelece uma atmosfera de certa pressão sobre o grupo, podendo gerar eventuais dificuldades durante os trabalhos. No Brainstorming Estruturado e Programado marca-se a reunião com conhecimento prévio dos temas a serem analisados e solicita-se que cada participante leve, por escrito, suas sugestões.

#### **BRAND MANAGEMENT**

O conceito de brand management (gestão de marcas) significa o desenvolvimento sistemático do valor de uma marca. Longe vão os tempos em que era apenas uma função de ligação entre o departamento de produção e as agências de publicidade. A partir dos anos 80, as empresas começaram a considerar a imagem de marca como um ativo estratégico das empresas (algumas atribuem-lhe um valor nas suas demonstrações financeiras). O objetivo da gestão de marcas é criar uma identidade largamente reconhecida pelo mercado a atingir. A atribuição de um nome ou uma marca a um produto designa-se branding.

#### **BREAK-EVEN**

É um modo simples e eficaz de medir a rentabilidade (ou prejuízo) de uma empresa ou de uma operação financeira. Permite igualmente fazer simulações alterando as variáveis de cálculo. O objetivo desta análise é a determinação do break-even point (ponto morto das vendas), no qual o valor das receitas da empresa (lucro de vendas) é igual aos seus custos totais (somatório dos custos fixos e variáveis). Logo, este será o ponto de equilíbrio em que a empresa nem perde nem ganha dinheiro. Acima do break-even point a empresa terá lucros, e abaixo dele terá prejuízos.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CADEIA DE VALOR**

Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligada ao seguinte. Esta é uma metodologia usada pela consultora McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Segundo Porter, existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

#### **CALIBRAÇÃO**

Conjunto de operações que estabelecem a relação entre os valores indicados por um instrumento de medição. Ajusta a exactidão do aparelho, medida pelo seu erro, reduzindo-o a valores aceitáveis.

#### **CAPACIDADE**

Conjunto de habilidades de uma pessoa ou organização para executar determinadas atividades e obter resultados que atendam aos requisitos especificados. As habilidades são adquiridas com a aplicação dos conhecimentos, os quais tem origem nas diversas fontes de informações como livros, cursos, palestras, e também no treinamento no trabalho.

#### **CAPACIDADE DO PROCESSO**

Capacidade que um processo tem de atender a um determinado requisito. A avaliação da capacidade de um processo é feita segundo métodos estatísticos e não de forma empírica.

#### **CAPACITAÇÃO DE PESSOAL**

Procedimento de educação e treinamento que visa conferir um conjunto de conhecimentos e habilidades a um indivíduo, de modo que o mesmo possa exercer uma determinada função.

#### **CARACTERÍSTICA**

Qualquer propriedade distinta de um item, de um processo, de um produto ou de um serviço que possa ser diferenciada quantitativamente ou qualitativamente.

#### **CARACTERÍSTICA DO PRODUTO**

Propriedade que um produto ou serviço possui cujo objetivo é o de atender a certas necessidades dos clientes.

#### **CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE**

Itens que devem ser medidos no produto para verificar se a qualidade exigida (ver) está sendo cumprida.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CARACTERIZAÇÃO ESTATÍSTICA DE PROCESSOS**

Consiste em coletar, processar e dispor as informações referentes a um processo que está sendo conduzido para manter um determinado nível de qualidade (meta padrão), com a precisão e a confiança desejadas. Trata-se de uma Avaliação de Processos (ver) mais completa, extraindo toda a informação disponível nos dados por meio de ferramentas estatísticas de nível intermediário de complexidade.

#### **CARTA DE CONTROLE**

Ver Gráfico de Controle.

#### **CASE - COMPUTER AIDED SOFTWARE ENGINEERING**

Ferramenta de apoio ao desenvolvimento de software. Em linhas gerais, apóia a execução de atividades do desenvolvimento do software de forma automatizada. Em alguns casos, implementa um ambiente relativamente refinado no qual várias atividades de especificação ou codificação são apoiadas por recursos computacionais. Dependendo do tipo de atividade suportada podem ser classificados em Lower CASE, provendo suporte à codificação, teste, depuração e manutenção do código ou Upper CASE, suportando diversas tarefas de análise e projeto de sistemas. Eventualmente, ferramentas CASE podem ser integradas em ambientes de desenvolvimento de software. Neste caso, apoiando parte das atividades previstas em um processo de desenvolvimento de software.

#### **CATCH BALL**

Procedimentos assim denominados pelos japoneses pelas suas repetidas idas e vindas. Negociações verticais e horizontais conduzidas para que as metas e as medidas sejam viabilizadas. O mesmo que ajuste.

#### **CAUSA FUNDAMENTAL**

Agente principal que afeta as características da qualidade ou os resultados de um processo (efeito). Pode existir mais de uma causa tida como fundamental, dependendo do efeito considerado.

#### **CAUSAS COMUNS (ou aleatórias)**

São as inerentes a um processo e provocam uma variação natural, ou usual, nos seus resultados. (ver Causas Especiais)

#### **CAUSAS ESPECIAIS (ou assinaláveis)**

São as que aparecem esporadicamente fazendo com que os resultados de um processo apresentem uma variação diferente da usual. (ver Causas Comuns)

#### **CCQ**

Ver Círculo de Controle da Qualidade.

#### **CEP**

Ver Controle Estatístico do Processo.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CEQ**

Ver Controle Estatístico da Qualidade.

#### **CERTIFICAÇÃO**

Expressão numérica ou qualitativa, que mede resultados de avaliações. Em geral é fornecida sob a forma de laudos ou relatórios, expedidos por instituições especializadas.

#### **CERTIFICAÇÃO DE SOFTWARE**

Emissão de um certificado de conformidade de um software a um certo conjunto de normas ou especificações, comprovada por testes de conformidade e por testes de campo.

#### **CERTIFICAÇÃO DE TERCEIRA PARTE**

Certificação realizada por organização qualificada credenciada por um organismo de credenciamento nacional para realizar auditorias ao QS 9000 e para certificar as instalações auditadas para um dado escopo (ex.: produto, processo, etc).

#### **CICLO APRM**

O Sistema ou Ciclo APRM é o Sistema de gestão de resultados desenvolvido pelo Grupo Aliança Gestão Empresarial e aplicado em seus projetos, que é composto por quatro fases: Análise, fase de diagnóstico da situação atual da empresa, identificando as principais oportunidades de melhoria para que possamos atuar em cima dessas; Planejamento, fase na qual se definem os objetivos no curto, médio e longo prazo, através de metas para indicadores de desempenho e dimensionamento dos recursos humanos, materiais e equipamentos, Realização é a fase da execução do que foi planejado, onde se acompanha, através da utilização de relatórios, em curtos intervalos de tempo o atendimento às metas e ações rápidas necessárias para corrigir desvios; Monitoramento é a fase onde através dos indicadores de desempenho, avaliamos se os planos foram atingidos e em caso de superação ou não atendimento, quais as causas. Todo o Sistema APRM é baseado na gestão, nos procedimentos e nas pessoas e utiliza as Reuniões de Acompanhamento como ferramenta de tomada de decisão e resolução de problema.

#### **CICLO DE DEMING**

Ver Ciclo PDCA.

#### **CICLO DE GARANTIA DA QUALIDADE**

Promove a garantia do ciclo completo da qualidade e inclui: qualidade no planejamento, qualidade no projeto do produto e do processo, qualidade na produção e qualidade no uso.

#### **CICLO DE SHEWHART**

O mesmo que Ciclo PDCA. O nome "Ciclo de Shewhart" foi dado por Deming em homenagem ao pioneiro do controle estatístico, W.A. Shewhart (ver). Os japoneses, entretanto, o denominam de Ciclo de Deming, pois foi ele quem o introduziu naquele país em 1950.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CICLO DE VIDA DO PRODUTO**

O ciclo de vida de um produto no mercado pode ser dividido em quatro fases: (1) Introdução - O produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento; (2) Crescimento - Há uma explosão da procura, uma melhoria dos lucros e o produto tende a massificar-se. Chegam novos competidores; (3) Maturidade – O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento. É uma fase em que as empresas tendem a entrar em guerras de preço e publicidade; (4) Declínio - A procura entra em derrapagem, os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero. Grande parte dos competidores começa a abandonar o mercado.

#### **CICLO PDCA**

Método de controle de processos (caminho para atingir as metas estabelecidas), composto de quatro fases básicas: P (Plan) Planejamento, D (Do) Execução, C (Check) Verificação e A (Act) Ação Corretiva. Em sua forma mais simples e reduzida temos as fases: P - definição das metas e determinação dos métodos para alcançar as metas; D- educação, treinamento e execução do trabalho; C - verificação dos efeitos (resultados) do trabalho executado; A - atuação no processo em função dos resultados. Na utilização do método PDCA poderá ser preciso empregar várias Técnicas Estatísticas (ver). Conforme o tipo de metas temos: CICLO SDCA PARA MANTER (ver) ou CICLO PDCA PARA MELHORAR (ver). Também chamado Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming.

#### **CICLO PDCA PARA MELHORAR**

É utilizado para atingir “metas para melhorar” ou seja, produtos melhores, a um custo menor e entrega/atendimento mais eficiente. Isto se consegue modificando a maneira de trabalhar, ou seja, modificando os Procedimentos Operacionais Padrão (POP). As fases são: P - identificação do problema a partir da meta de melhoria; reconhecimento das características do problema; descoberta das causas principais do problema e estabelecimento de um Plano de Ação com contramedidas para bloquear estas causas; D - execução do Plano de Ação, isto é, treinamento e execução das tarefas do plano e coleta de dados a serem usados na fase C; C - verificação da efetividade da ação de bloqueio adotada; A - eliminação definitiva das causas principais do problema, através de padronização que adote como padrão as ações que deram certo; revisão das atividades realizadas e planejamento para o trabalho futuro. O Ciclo PDCA é conduzido pelas funções gerenciais. (ver CICLO PDCA e CICLO SDCA PARA MANTER e PDCA - Método de Solução de Problemas).

#### **CICLO SDCA PARA MANTER**

Designação do Ciclo PDCA quando utilizado para atingir metas padrão (ver) ou para manter os resultados num certo nível desejado. As fases são: S (de “standard” ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) (ver); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas. Dentro do SDCA devem existir os seguintes sistemas: - Sistema de Padronização (S); - Sistema de Treinamento no Trabalho (D); - Sistema de Supervisão e Auditoria (D); - Sistema de Monitoramento de Todas as Metas Padrão (C); - Sistema de Tratamento de Anomalias (A). O Ciclo SDCA é conduzido pelas funções operacionais da organização. (ver CICLO PDCA e CICLO PDCA PARA MELHORAR)

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão Letra C

### **CIM - COMPUTER INTEGRATED MANUFACTURING**

Fábricas coordenadas e controladas por um sistema informático integrado.

### **CINCO DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL**

Ver Qualidade Total.

### **CINCO S**

Ver Programa 5S.

### **CINCO W DOIS H**

Ver Método 5W2H.

### **CÍRCULO DE CONTROLE DA QUALIDADE-CCQ**

Grupo voluntário e permanente de pessoas de um mesmo setor de uma organização que recebem treinamento objetivando a prática do controle de qualidade dentro deste setor, como parte das atividades do TQC (GQT). Segundo Ishikawa, K.: “As idéias básicas por trás das atividades de um CCQ são: - criação de um ambiente de trabalho feliz, no qual haja respeito à natureza do ser humano e possibilite sua satisfação; - desenvolvimento das infinitas possibilidades da capacidade mental humana e viabilização de sua aplicação; - contribuição para o melhoramento e desenvolvimento da organização” e “Não existe TQC sem CCQ. Não existe CCQ sem TQC.”

### **CLIENTE**

Toda pessoa ou organização que é afetada pelo processo, ou seja, que adquire ou utiliza um produto ou serviço. Um dos métodos básicos para a identificação de clientes consiste em seguir o produto para verificar quem é afetado por ele. Qualquer pessoa ou organização pode ser um cliente.

### **CLIENTE EXTERNO**

Cliente que não pertence à organização que fabrica o produto ou presta o serviço. Pessoa ou organização que recebe ou compra e utiliza um produto ou serviço e que não faz parte da equipe daquela organização. (ver Consumidor)

### **CLIENTE INTERNO**

Pessoa ou unidade de trabalho, (Setor, Departamento etc.) que recebe o produto ou serviço do fornecedor, dentro da própria organização. (ver Fornecedor)

### **CMM - CAPABILITY MATURITY MODEL**

Modelo para avaliação da maturidade dos processos de software de uma organização e para identificação das práticas chave que são requeridas para aumentar a maturidade desses processos. O CMM prevê cinco níveis de maturidade: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizando. O modelo foi proposto por Watts S. Humphrey, a partir das propostas de Philip B. Crosby, e vem sendo aperfeiçoado pelo Software Engineering Institute - SEI da Carnegie Mellon University.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **COLETA DE DADOS**

Fase de uma investigação na qual são levantados os dados necessários à análise posterior. Devido à sua importância no processo, deve-se dar especial atenção e cuidado a esta fase. (ver Dados)

#### **COMITÊ DE IMPLANTAÇÃO DO TQC**

Grupo de pessoas composto pelo Presidente, pelos principais executivos da empresa e pelo Coordenador do TQC, com função, dentre outras, de avaliar e aprovar a proposição do Plano de Implantação elaborado pelo Escritório do TQC, bem como acompanhar o seu cumprimento.

#### **COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE**

Órgão ligado à Secretaria Geral da Presidência da República com atribuição de gerir o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (ver).

#### **COMPANY WIDE QUALITY CONTROL**

Ver CNQC.

#### **COMPETÊNCIA**

Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

#### **COMPETITIVIDADE**

Capacidade da organização apresentar-se competitiva. A competitividade garante a sobrevivência da organização. Ser competitivo é ter maior produtividade que os concorrentes.

#### **CONCEITO 3-MU**

Origina-se de três palavras de origem japonesa, a saber: Muda (desperdício); Muri (insuficiência) e Mura (inconsistência). Desperdício (Muda) é qualquer coisa que não lhe ajuda a atingir seu objetivo, que é atender às necessidades do cliente. Alguns exemplos: fazer um relatório que ninguém lê; dar um treinamento sobre algo que não se vai utilizar, etc. Insuficiência (Muri) é o oposto do desperdício, ou seja, procurar atingir uma meta com recursos inadequados. Por exemplo: levantar 100 toneladas com um guindaste de 5 toneladas, fabricar produtos de primeira com matéria prima defeituosa, etc. Inconsistência (Mura) significa falta de capacidade, de uniformidade e estabilidade. Refere-se a uma situação que esconde o desperdício e a insuficiência. As variações mostram o Mura. Do ponto de vista gerencial é fundamental medir e eliminar todo tipo de desperdício, inconsistência e insuficiência.

#### **CONCEITO DO PRODUTO**

É a descrição detalhada do produto na linguagem dos clientes, tendo como base os benefícios e estratégicos definidos. Deve se basear em informações coletadas junto aos clientes. Deve se basear em informações coletadas junto aos clientes.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CONCEITO DO TQC**

O conceito do TQC é regido pelos princípios básicos seguintes:

- 1 - Orientação pelo cliente ou Controle da Qualidade ofensiva (ver).
- 2 - Qualidade em primeiro lugar: garantir a sobrevivência da organização pela maior produtividade conseguida como domínio da qualidade.
- 3 - Ação Orientada para os “poucos problemas vitais” (ver Análise de Pareto).
- 4 - Falar, raciocinar e agir orientando-se por fatos e dados concretos . Fique atento para: “Dados corretos são difíceis de serem obtidos. Se alguém lhe mostra seus dados considere-os suspeitos. Se alguém lhe mostra seus instrumentos de medida considere-os suspeitos”. Ishikawa, K.
- 5 - Gerenciar a organização ao longo do processo e não por resultados.
- 6 - Reduzir a dispersão (ver) atuando sobre suas causas.
- 7 - O processo seguinte é seu cliente (interno ou externo): não passar para frente produtos defeituosos.
- 8 - Procurar prevenir a ocorrência de problemas atuando cada vez mais a montante.
- 9 - Prevenir com ação preventiva de bloqueio, para que o mesmo problema não se repita.
- 10 - Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- 11 - Definir e garantir a execução da Visão e da Estratégia da Alta Direção da Organização.

#### **CONFIABILIDADE**

Capacidade de um produto ou serviço desempenhar, sem falhas, uma função requerida sob determinadas condições por um dado período de tempo. Termo também utilizado como característica de confiabilidade significando uma probabilidade ou taxa de sucesso. A probabilidade de que o produto irá executar ou cumprir, sem falhas, sua função planejada sob condições especificadas e por um período de tempo também especificado. Para aumentar a confiabilidade são de grande utilidade os métodos: FMEA - Análise do Modo de Falha e seus Efeitos (ver) e FTA - Análise da Árvore de Falhas (ver).

#### **CONFIGURAÇÃO**

Relação entre versões de um objeto composto, ou seja, configuração é uma instância do sistema composta da união de uma versão específica de cada objeto componente. Arranjo de um sistema computacional ou de seus componentes como definidos pelo seu número, natureza e interconexão de suas partes constituintes.

#### **CONFORMIDADE**

Um estado de concordância entre a qualidade real produzida e a qualidade alvo (desejada ou planejada).

#### **CONHECIMENTO GERENCIAL**

Conhecimento relativo aos métodos e técnicas de gerenciamento.

#### **CONHECIMENTO INOVADOR**

É aquele usado para questionar as ações repetitivas em uma empresa, para criar novas soluções, novos produtos e novos processos. Não pode ser guardado no sistema de padronização.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CONHECIMENTO OPERACIONAL**

É aquele contido nas operações repetitivas de uma empresa. Pode ser guardado no sistema de padronização.

#### **CONHECIMENTO PROFUNDO**

Deming (ver) no livro “The New Economics” (MIT - 1993) apresenta o conceito de “Profound Knowledge” como um sistema composto de quatro partes: - Visão do que é um Sistema; - Elementos da Teoria da Variabilidade; - Elementos de Teoria do Conhecimento, e Elementos de Psicologia. O Conhecimento Profundo é a base para a formação de líderes voltados para o futuro, na busca da melhoria contínua. Este tema foi apresentado com o título “Saber Profundo” no livro “Qualidade: A Revolução da Administração”, tradução de “Out of the Crisis”, livro de autoria de Deming.

#### **CONHECIMENTO TÉCNICO**

Conhecimento pertinente aos diversos ramos da atividade humana: medicina, engenharia, pedagogia, direito, etc.

#### **CONSUMIDOR**

Indivíduo ou organização que adquire um produto ou serviço para uso próprio.

#### **CONTRAMEDIDA**

Ação preventiva tomada em curtíssimo prazo (hora, dia, semana) para eliminar definitivamente uma anomalia (ver).

#### **CONTROLE**

Acompanhamento e ou atuação no processo (conjunto de causas) de maneira que os seus efeitos estejam em conformidade com padrões estabelecidos. O controle é exercido para manter os resultados (manter padrões) ou para melhorá-los (melhorar padrões). Controle equivale a administração, gerência. Controlar é monitorar os resultados e buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso. O método para a prática do controle é o PDCA.

#### **CONTROLE A MONTANTE**

É a idéia de se resolver os problemas nas suas origens, ou seja, atuando nos processos anteriores e não nos efeitos.

#### **CONTROLE DA QUALIDADE**

Conjunto de métodos e atividades operacionais adotadas com três objetivos principais: planejar a qualidade, manter a qualidade e melhorar a qualidade (Trilogia de Juran). Praticar o controle da qualidade é gerenciar os processos de forma a mantê-los sob controle, atuando-se na eliminação e bloqueio da causa fundamental dos problemas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CONTROLE DA QUALIDADE DEFENSIVO**

A empresa (organização) procura não somente fazer com que seus produtos ou serviços atendam às especificações. Isto significa apenas obedecer normas, sem considerar as necessidades dos clientes. É a atitude product-out, conforme Ishikawa. (ver Garantia da Qualidade)

#### **CONTROLE DA QUALIDADE OFENSIVO**

Busca conhecer e antecipar as necessidades do cliente, incorporando-as às especificações. É a atitude “market-in”, conforme Ishikawa. (ver Garantia da Qualidade)

#### **CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL - CQT**

O mesmo que Gestão pela Qualidade Total - GQT. Ver TQC-Total Quality Control.

#### **CONTROLE DE PROCESSO**

Consiste em três ações fundamentais: Estabelecimento da Diretriz de Controle (ver); - Manutenção do nível de controle e - Melhoria do nível de controle. Controlar um Processo significa manter estável (Rotina) e melhorar (Melhorias) um conjunto de causas que afetam os itens de controle da área a ser gerenciada. É também a avaliação sistemática do desempenho de um processo e a tomada das medidas corretivas necessárias.

#### **CONTROLE DE VERSÃO**

Procedimento de gestão do ciclo de vida de um produto. Consiste na identificação formal de modificações solicitadas ou efetuadas e no seu agrupamento, de modo a que fiquem incorporadas, todas elas, em uma determinada configuração do produto, num certo momento. Essa configuração recebe o nome de versão.

#### **CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE**

Expressão muito usada durante as décadas de 50 e 60 para descrever o conceito de utilização das ferramentas estatísticas para auxiliar o controle da qualidade de processos.

#### **CONTROLE ESTATÍSTICO**

Condição do Processo que permite remover as causas especiais (ver) após evidenciadas pelos Gráficos de Controle (ver), a não-ocorrência de pontos fora de limites de controle e a não-ocorrência de conjunto de observações com estrutura específica (por exemplo: tendência) dentro destes limites.

#### **CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO**

Expressão utilizada para significar o uso de técnicas estatísticas para auxiliar no controle da qualidade de processos.

#### **CONTROLE TOTAL**

Controle (gerenciamento) exercido por todas as pessoas da organização, de forma harmônica (sistêmica) e metódica, via Ciclo PDCA (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **COORDENADOR DO TQC**

Pessoa designada formalmente pela alta gerência da organização para chefiar o Escritório do TQC.

#### **CORE COMPETENCE**

O conceito surgiu em 1990, na Harvard Business Review, em artigo intitulado 'The Core Competence of the Corporation', da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. O primeiro é professor na London Business School e o segundo lecciona na Universidade de Michigan. Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é susceptível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais. É o caso da competência da Sony em técnicas de minotarização, ou da Honda na criação de motores. Para os autores, poucas companhias poderão ser líderes mundiais, em mais de cinco ou seis competências estratégicas.

#### **CQT - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL**

Ver TQC.

#### **CQTE-CONTROLE DA QUALIDADE POR TODA A EMPRESA**

Ver TQC.

#### **CRENÇAS**

São convicções íntimas adotadas com fé por uma organização.

#### **CRESCIMENTO DO SER HUMANO**

No TQC (estilo japonês) o crescimento do ser humano está intimamente associado às idéias de Maslow (ver), McGregor (ver) e Herzberg (ver), à utilização cada vez maior da mente do indivíduo, de sua capacidade inteligente e não apenas de sua força braçal. O crescimento do ser humano apoia-se no conceito de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto: ao invés de mover, copiar, obedecer, etc, passa a falar, ordenar, mostrar, escrever, instruir, etc.

#### **CROSBY, P.B.**

Criou o conceito de zero defeitos. É o autor de "Qualidade é Investimento" e "Qualidade sem lágrimas", entre outras obras.

#### **CULTURA**

Conjunto de atitudes e modos de agir, de costumes, de instituições e valores espirituais e materiais de um grupo social, de uma sociedade, de um povo.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra C

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

As empresas, tal como os países, têm uma cultura única. É, por isso, crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais são os valores que valorizam. Quando o fazem por escrito, o documento chama-se declaração de missão. Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro Built to Last, a razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo deve ser posto em causa, à exceção dos valores. Esses têm de ser imutáveis.

#### **CURRÍCULO**

Conteúdo de conhecimento que deve ser transmitido. Equivale ao “projeto do produto” e deve conter exatamente o conhecimento necessário, na extensão e profundidade certas. Se o currículo estiver errado ou incompleto, nada mais poderá ser feito.

#### **CUSTO**

Representa o conjunto de valores que a organização retira da sociedade (materiais, energia, informação) e aos quais agrega valor para esta mesma sociedade. Uma das cinco dimensões da Qualidade Total.

#### **CUSTO DA MÁ QUALIDADE**

Custo decorrente dos defeitos e deficiências de um produto ou serviço.

#### **CUSTO FINAL PARA O COMPRADOR**

Inclui o preço do produto e das despesas decorrentes do seu desempenho e das irregularidades de seu funcionamento.

#### **CUSTOS DA NÃO QUALIDADE**

São os custos não visíveis e dificilmente quantificáveis como perdas com a parada de máquinas, atrasos, quebras de stocks, defeitos, horas extra e outras ineficiências.

#### **CUSTOS DA QUALIDADE**

Parte dos aspectos econômicos da qualidade, considerando-se os gastos incorridos para assegurar e garantir a qualidade, bem como as perdas incorridas quando a qualidade satisfatória não é obtida.

#### **CUSTOS RELATIVOS À QUALIDADE**

Custos incorridos e garantir e assegurar a qualidade bem como aqueles decorrentes das perdas, quando esta qualidade não é obtida.

#### **CWQC - COMPANY WIDE QUALITY CONTROL**

Controle de Qualidade por Toda a Empresa. (ver TQC)

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **D. McGREGOR**

Um dos fundadores do Departamento de Relações Industriais do MIT - Massachusetts Institute of Technology. Afirmou que as pessoas exercerão auto-direção e auto-controle na busca de objetivos organizacionais, na medida em que elas estejam comprometidas com aqueles objetivos. Afirmou, ainda, que: ...“gerenciar é essencialmente resolver problemas...”. Autor de inúmeros trabalhos e dos livros “The Human Side of Enterprise” e “Leadership and Motivation”. Juntamente com Maslow e Herzberg influenciou o lado humano do TQC japonês.

#### **DADOS**

São as medidas de alguma variável ou característica de interesse. Representam a base para a tomada de decisões confiáveis durante a observação e a análise de qualquer problema. A coleta de dados (ver) deve ser feita utilizando o Método 5W2H (ver).

#### **DADOS CONTÍNUOS (Dados de Medida)**

São aqueles medidos em uma escala contínua, tais como o diâmetro de cada peça de uma amostra (ver).

#### **DADOS DISCRETOS (Dados de Contagem ou de Atributos)**

São aqueles resultantes da contagem do número de ocorrências de uma característica particular de interesse (atributo), tais como a contagem do número de peças defeituosas presentes em uma amostra (ver).

#### **DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE**

Declaração, emitida pelo fornecedor ou pelo produtor de um software, assegurando que este opera em conformidade com certas normas ou especificações preestabelecidas.

#### **DEFEITO**

Descumprimento de requisitos previstos para o uso do produto. É a falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica da qualidade é comparada com suas especificações.

#### **DEFICIÊNCIA DO PRODUTO**

Falha do produto que resulta na insatisfação do cliente em relação ao mesmo.

#### **DEPENDABILIDADE**

Termo coletivo usado para descrever o desempenho quanto a disponibilidade e seus fatores de influência: confiabilidade, manutenibilidade e logística de manutenção.

#### **DEPURADOR INTERATIVO**

Software para apoio a testes, cuja função é permitir a visualização passo a passo da execução de uma rotina ou programa e do comportamento de seus elementos antes, durante e após a execução.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **DERIVATIVOS**

Contratos privados, cujos valores derivam de algum ativo financeiro (taxa de juros, ação, índices, títulos, moedas) ou commodities.

#### **DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO DO TRABALHO**

Ver QFDr.

#### **DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE - QFD**

Ver QFD

#### **DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (no sentido restrito)**

Ver QFDr.

#### **DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE - QD**

Ver QD.

#### **DESDOBRAMENTO DA TECNOLOGIA**

Procedimento para identificar e remover de forma organizada, gargalos de engenharia (ver) na fase de Detalhamento do Projeto do Produto (ver).

#### **DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES**

Subdivisão das diretrizes principais e alocação de subdiretrizes aos menores níveis hierárquicos executivos da organização.

#### **DESDOBRAMENTO DAS METAS**

Subdivisão das metas, sua negociação e alocação das sub-metas aos menores níveis hierárquicos executivos da organização.

#### **DESDOBRAMENTO DE GRÁFICOS DE PARETO**

Consiste em tomar as categorias prioritárias identificadas em um primeiro gráfico como novos problemas a serem analisados por meio de novos gráficos de Pareto. O desdobramento divide um grande problema inicial em problemas menores e mais específicos e permite a priorização dos projetos de melhoria, com base nos resultados que cada um deles pode produzir.

#### **DESDOBRAMENTO DO TRABALHO**

Ver QFDr.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **DESEMPENHO**

Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

#### **DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDOR**

Refere-se a todas as atividades projetadas para melhorar o desempenho do sistema da qualidade fundamental do fornecedor.

#### **DESVIO DA QUALIDADE**

Desclassificação proveniente da constatação de um defeito ou de uma não-conformidade em um produto.

#### **DESVIO PADRÃO**

Unidade Estatística da medida da dispersão ou da variabilidade (ver) em torno da média aritmética de um conjunto de dados. Pontos situados a mais de 3 desvios da média são, usualmente, considerados pontos distantes.

#### **DETALHAMENTO DO PROJETO DO PRODUTO**

Consiste na definição dos componentes, mecanismos, produtos intermediários, matéria prima e processos que serão necessários para produzi-lo.

#### **DIAGNÓSTICO**

Atividade que visa descobrir a causa ou causas de deficiências de Qualidade.

#### **DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO OPERACIONAL (DDO)**

É uma metodologia contínua e sistemática para avaliação de produtos (bens e serviços) e processos de uma organização. É uma técnica profundamente detalhada que permite ganhos de aproximadamente 10% do faturamento líquido.

#### **DIAGRAMA DE AFINIDADES**

Ferramenta exploratória que pode mostrar como um grupo de pessoas entende um problema ou fato desconhecido. Ela procura organizar dados verbais (idéias, opiniões, comentários), sobre importantes problemas não solucionados, por meio de suas afinidades mútuas. É um processo exploratório, onde se procura, usando a criatividade, desenvolver visões novas de situações antigas. Representação gráfica de grupos de dados afins, que são conjuntos de dados verbais que têm, entre si, alguma relação natural que os distinguem dos demais. Este diagrama é muito usado para reunir grupos de dados dispersos ou organizar grupos confusos de dados. Identifica a natureza de um problema e permite aclarar um problema confuso através da organização de idéias. É uma das Setes Ferramentas do Planejamento da Qualidade.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **DIAGRAMA DE ÁRVORE**

Ferramenta muito eficaz para se definir os meios que permitem alcançar um objetivo preestabelecido. Esse diagrama possibilita desdobrar repetidamente o objetivo até chegar a ações executáveis. É uma das Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade (ver).

#### **DIAGRAMA DE ÁRVORE DE ESTRATÉGIA**

Diagrama composto de um diagrama de árvore e de um quadro de informações complementares. Tem por finalidade estabelecer um plano estratégico 5W2H (ver Método 5W2H) para se alcançar um objetivo. O diagrama de árvore contém o “WHY” e o “WHAT”, e os 3W2H restantes estão no quadro de informações complementares.

#### **DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO**

Mostra a relação entre um conjunto de causas (processo) que provoca um ou mais efeitos. É uma forma organizada de correlacionar o efeito com suas causas, agrupando-as em “famílias de causas”, tais como: Matéria-Prima, Máquina, Mão de Obra, Medida, Método e Meio Ambiente. O Diagrama de Causa e Efeito proporciona ao gerente melhor entendimento de que ele tem autoridade sobre as causas e responsabilidade sobre os efeitos (resultados) de um processo. É também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou de Espinha de Peixe. É uma das Sete Ferramentas da Qualidade (ver).

#### **DIAGRAMA DE DISPERSÃO**

Gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis. Estas variáveis podem ser duas causas de um processo, uma causa e um efeito do processo ou dois efeitos do processo. É uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade.

#### **DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE**

Ver Diagrama de Causa e Efeito.

#### **DIAGRAMA DE HERSEY**

Diagrama que apresenta graficamente as etapas necessárias às mudanças de comportamento (tempo e dificuldades encontradas para tais mudanças).

#### **DIAGRAMA DE MATRIZ**

Consiste no arranjo dos elementos que constituem um evento ou problema de interesse nas linhas e colunas de uma matriz, de forma que a existência ou a força das relações entre os elementos é mostrada por meio de símbolos, nas interseções das linhas e colunas. É utilizado na visualização de um problema como um todo, deixando claras as áreas nas quais o problema está concentrado. É uma das Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **DIAGRAMA DE MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO**

Matriz especialmente construída para ordenar uma lista de itens. É uma ferramenta para tomada de decisão, já que estabelece a priorização, que pode ou não ser baseada em critérios com pesos definidos. Ele combina as técnicas do Diagrama de Árvore e do Diagrama de Matriz e é representado pela Matriz de Priorização. É uma das Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade.

#### **DIAGRAMA DE PONTOS**

Dispõe as informações de modo que seja possível a visualização da localização do valor central de um pequeno conjunto de dados e da dispersão dos dados em torno deste valor central. É adequado para a descrição de um pequeno conjunto de dados constituindo por, no máximo, cerca de 20 a 30 observações. Para grande conjunto de dados ele não permite uma boa visualização, devendo nestes casos usar o histograma (ver) ou o gráfico ramo-e-folha (ver).

#### **DIAGRAMA DE PROCESSO DECISÓRIO**

Ferramenta que faz o mapeamento de todos os caminhos possíveis para se alcançar um objetivo; mostra todos os problemas imagináveis e as possíveis medidas que devem ser tomadas caso ocorram. Como resultado, tem-se condições de se definir o melhor caminho para se alcançar um resultado desejado. Auxilia na organização de eventos em ordem cronológica, incorporando informações contingenciais para melhorar o plano.

#### **DIAGRAMA DE RELAÇÕES**

Apresenta a intrincada estrutura das relações de causa e efeito de um conjunto de dados numéricos permitindo a organização da tecnologia disponível sobre o problema analisado. Tem sido utilizado quando: - o problema é complexo, de modo que a visualização das relações de causa e efeito não é fácil; - a seqüência correta das ações é crítica para o alcance do objetivo. É uma das Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade.

#### **DIAGRAMA DE SETAS**

Ferramenta para planejar o cronograma mais conveniente à execução de um trabalho, permitindo também o monitoramento da execução das tarefas correlacionadas para garantir o término do trabalho no tempo previsto. É uma combinação do PERT (Project Evaluation and Review Technique) e do CPM (Critical Path Method). É uma ferramenta extremamente importante na fase de planejamento e acompanhamento de projetos, principalmente quando o cumprimento de prazos é crítico. Organiza eventos seguros em ordem cronológica. É uma das Setes Ferramentas do Planejamento da Qualidade.

#### **DICIONÁRIO DE DADOS**

Listagem organizada de todos os elementos de dados que são pertinentes ao sistema, com definições precisas e rigorosas, de forma que tanto o usuário como o analista de sistemas tenham uma compreensão comum das entradas, das saídas, dos componentes dos depósitos de dados.

#### **DIRETRIZ**

Uma diretriz é composta por uma meta e as medidas prioritárias e suficientes para atingi-la.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **DIRETRIZ DA QUALIDADE**

Ver Política da Qualidade.

#### **DIRETRIZ DE CONTROLE**

Consta da meta, que é a faixa de valores desejada para o item de controle (nível de controle) e o método, que são os procedimentos necessários para o alcance da meta. O estabelecimento da Diretriz de Controle é um das ações do Controle de Processo.

#### **DIRETRIZES**

Normas gerais de caráter permanente, que orientam a tomada de decisão nos diversos escalões da organização, determinando prioridades e concentração de esforços para empreendimentos de maior importância.

#### **DISPERSÃO**

Ver Variabilidade.

#### **DISPOSIÇÃO DE ITEM NÃO-CONFORME**

Ação a ser tomada para tratar um item não-conforme, a fim de eliminar a não-conformidade ou torná-lo aceitável.

#### **DISTRIBUIÇÃO**

É a forma estatística de representação conjunta dos valores possíveis de um processo de medida e de suas frequências.

#### **DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL**

Descreve o padrão de variação dos valores de uma estatística (ver Estatística - 2), para diferentes amostras extraídas da população de interesse.

#### **DISTRIBUIÇÃO NORMAL**

É um modelo estatístico que fornece uma base teórica para o estudo do padrão de ocorrência dos elementos de várias populações de interesse.

#### **DMAIC**

O DMAIC, que é o “modelo para melhorias” utilizado por um grande número de empresas que estão adotando o Programa Seis Sigma nos Estados Unidos, é um ciclo constituído por cinco fases básicas: Define (Definir); Measure (Medir); Analyze (Analisar); Improve (Melhorar); Control (Controlar). Como outros “modelos para melhorias”, o DMAIC é baseado no Ciclo PDCA. Portanto, o DMAIC, assim como o Ciclo PDCA, é um método de solução de problemas ao qual é integrado, de forma lógica, um conjunto de ferramentas para coleta, processamento e disposição das informações necessárias para a execução de cada fase do método.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra D

#### **DOMÍNIO TECNOLÓGICO**

Capacidade de estabelecer, operacionalizar, manter e melhorar sistemas, pela especificação, projeto e padronização de produtos e processos, de modo a assegurar, pelo gerenciamento, os objetivos de qualidade intrínseca, custo, entrega, moral e segurança, que garantem, pela análise do próprio sistema, que as metas pré-estabelecidas sejam atingidas.

#### **DOWNSIZING**

Nos anos 80, as grandes empresas cresceram de forma desordenada por meio da diversificação para novos negócios. Criaram estruturas gigantescas para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade eram os dois requisitos-chave. Por isso, nos anos 90 foram forçadas a reestruturar-se, um processo designado downsizing (um termo importado da informática). Aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente por meio do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

#### **DRIVER DE TESTE**

Software que permite a ativação de determinadas partes do software (módulos) com o intuito de testá-las. Normalmente, utilizam-se massas de teste previamente definidas e produzem resultados do teste, que podem ser verificados através da documentação de teste construída pelo analista ou engenheiro de software responsável pelos testes.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra E

#### **EBITDA**

O EBITDA é a sigla inglesa de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization e que em português significa, literalmente, Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. O EBITDA é também muitas vezes designado por cash-flow operacional, (embora seja de realçar que difere do cash-flow operacional apurado com o mapa de cash-flows), e representa o dinheiro gerado pela empresa e disponível para: Financiar os investimentos em bens de capital (capex); Financiar as necessidades de Fundo de Maneio; Efetuar o pagamento de impostos; Cumprir os encargos com a dívida; Criar reservas; Remunerar os acionistas através de dividendos. Fórmula de Cálculo:  $EBITDA = \text{Resultado Operacional (EBIT)} + \text{Amortizações} + \text{Provisões} + \text{Perdas não recorrentes que afetem o EBIT} - \text{Ganhos não recorrentes que afetem o EBIT}$ .

#### **ECOGESTÃO**

A idéia de uma empresa responsável perante o ambiente e a sociedade era apenas um sonho dos ecologistas. Hoje, os governos investem em programas de apoio, criam legislação mais eficaz e controlam a eficácia dessas medidas. Em muitos países há um sistema de atribuição do selo ecológico aos produtos amigos do ambiente. Mas a mudança decisiva teve origem na crescente preocupação ecológica dos consumidores, cujos hábitos de compra passaram a premiar as empresas e os produtos respeitadores do ambiente. Também a maioria das multinacionais está a apostar nos produtos verdes. Quem ganha somos todos nós.

#### **EDUCAÇÃO**

Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando a sua melhor integração individual e social.

#### **EDUCAÇÃO E TREINAMENTO**

Atividades que visam formar a base de sustentação do TQC e da manutenção da continuidade do processo de melhorias. (Ver Educação). É a fase conceitual que antecede ao treinamento. (Ver Treinamento no Trabalho, Autodesenvolvimento, Treinamento em Grupo)

#### **EFEITO ICEBERG**

Resultado inicial inevitável da aplicação do Gerenciamento da Qualidade Total: os problemas que se encontravam “encobertos” começam a vir à tona, dando a impressão de que “as coisas estão piorando”. O “efeito iceberg” é, pois, um bom indicador, uma vez que os problemas que se encontravam mascarados e invisíveis passam a ser identificados e solucionados.

#### **EFICIÊNCIA**

Conjunto de atributos que evidenciam o relacionamento entre o nível de desempenho do software e a quantidade de recursos usados, sob condições estabelecidas. [NBR 13596] Tem como subcaracterísticas: comportamento em relação ao tempo e comportamento em relação aos recursos.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra E

#### **ELEMENTOS DA QUALIDADE**

Itens não quantificáveis, capazes de avaliar a qualidade do produto [itens intermediários entre a qualidade exigida (ver) e a característica da qualidade (ver)].

#### **ELIMINAÇÃO DO PROBLEMA**

Atividade que consiste em eliminar problemas restabelecendo o estado de conformidade e qualidade.

#### **EMEA - ERROR MODES AND EFFECTS ANALYSIS**

Análise dos Modos e Efeitos dos Erros - Denominação da FMEA (ver) e da FTA (ver) quando usadas na previsão e bloqueio de erros em processos administrativos.

#### **EMPOWERMENT**

Processo de delegação de poder aos colaboradores, particularmente àqueles que integram a linha de frente.

#### **ENFOQUE NO CLIENTE**

Princípio segundo o qual as decisões devem ser feitas com base no efeito que essas decisões têm nos clientes de uma organização.

#### **ENGENHARIA DA INFORMAÇÃO**

Popularizada por James Martin, é um caminho direcionado a dados para desenvolvimento de sistemas de informação, oposto à visão de direcionamento a processo de análise estruturada.

#### **ENGENHARIA DA QUALIDADE**

Ramo da engenharia que trata dos princípios e práticas da qualidade.

#### **ENGENHARIA DO VALOR**

Ver Análise do Valor.

#### **ENSAIO**

Procedimento para determinação de uma ou mais características de um produto.

#### **ENTIDADE CERTIFICADORA**

Órgão que realiza a certificação de conformidade, a partir da existência da garantia adequada de que um produto, processo ou serviço, devidamente identificado, está em conformidade com uma norma ou outro documento normativo especificado.

#### **ENTREGA**

No contexto da Qualidade Total, é a garantia de entrega dos produtos (bens ou serviços) finais ou intermediários no prazo, local e quantidade acertados. O mesmo que atendimento. É uma das cinco dimensões da Qualidade Total (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra E

#### **EQUIPE DE MELHORIA DA QUALIDADE**

Grupo de pessoas que se reúne para lidar com um problema específico. A equipa identifica e analisa processos de trabalho relevantes, desenvolve soluções, faz recomendações para a sua implementação e controla, na maioria das vezes, a mudança, revendo os resultados que daí emergem. Estas equipas são por vezes referidas por outros nomes tais como “equipe de ação de processo” ou “equipe de melhoria de processo”.

#### **EQUIPES AUTOGERIDAS**

As self management teams (equipas autogeridas) são compostas por um pequeno número de pessoas que tem a responsabilidade por um processo operacional e os seus resultados. Elas têm os meios para resolver problemas relativos à execução do trabalho e gerem a divisão e o planeamento das tarefas do grupo. Foi um conceito na moda nos anos 70, mas cujo entusiasmo decresceu na última década, visto que os resultados da aplicação nem sempre foram os desejados. Hoje tem novamente mais adeptos, devido à crescente qualificação dos recursos humanos.

#### **ERROR MODES AND EFFECTS ANALYSIS**

Ver EMEA.

#### **ESCALA SIGMA**

O Programa Seis Sigma utiliza algumas medidas ou métricas para quantificar como os resultados de uma empresa podem ser classificados, no que diz respeito à variabilidade e geração de defeitos ou erros. A escala sigma é uma destas medidas. Na utilização da escala sigma devemos ter cuidado para que seja feita a identificação correta do número total de oportunidades de defeito. Se este número for muito grande e não corresponder à realidade, o resultado será uma falsa posição elevada na escala sigma.

#### **ESPECIFICAÇÃO**

Documento que estabelece os requisitos com os quais o produto ou serviço tem de estar conforme.

#### **ESTAÇÃO DE TRABALHO**

Célula de colaboradores com poderes para executar completamente uma operação que resulta num produto ou serviço. Para tanto, os integrantes da célula devem ser polivalentes, ou seja, capazes, individualmente, de realizar tarefas diferentes.

#### **ESTATÍSTICA**

1. É a ciência que lida com a coleta, o processamento e a disposição de dados (informação), atuando como ferramenta fundamental nos processos de solução de problemas. Trata da coleta de dados (ver) informativos e da interpretação destes dados, facilitando o estabelecimento de conclusões confiáveis sobre algum fenômeno que esteja sendo estudado. A estatística é muito importante em um programa para a melhoria da qualidade pois, suas técnicas podem ser utilizadas para descrever e interpretar a variabilidade (ver), que é a causa da fabricação de um produto (bem ou serviço) defeituoso. 2. Valor calculado a partir de uma amostra usado para fornecer informações sobre o valor de um parâmetro populacional de interesse.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra E

#### **ESTIMAÇÃO DA CONFIABILIDADE**

Procedimento de estimação da confiabilidade do software a partir de dados sobre erros ou falhas conhecidas e outros dados, tais como resultados de teste e número de horas de uso.

#### **ESTRATÉGIA**

Ação de longo e médio prazos necessária para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pela empresa para garantir a sua sobrevivência a longo prazo.

#### **ESTRATIFICAÇÃO**

Processo de classificar os dados em subgrupos baseados em características ou categorias. Estratificar é dividir as informações (dados) em grupos (ou estratos), constituindo-se numa ferramenta para a busca das causas ou origens de um problema. Os dados devem ser agrupados por tempo, local, tipo, sintoma e outros fatores. A estratificação é fundamental para a construção do Gráfico de Pareto (ver), sendo uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade.

#### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Responsabilidades, vinculações hierárquicas e relacionamentos, configurados segundo um modelo, através do qual uma organização executa suas funções.

#### **EVIDÊNCIA OBJETIVA**

Informações cuja veracidade pode ser comprovada, com base em fatos obtidos através de observação, medição, ensaio ou outros meios.

#### **EXCELÊNCIA**

Nasceu em 1982 com a publicação de In Search of Excellence, de Peters e Waterman. Para os autores, as empresas excelentes têm oito características distintas: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia individual; apostar nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se domina; simplicidade formal; e existência em simultâneo de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a seleção das empresas excelentes (a maioria deixou de o ser alguns anos depois) e dos seus oito atributos (parte deles deixaram de ser respeitados por essas mesmas empresas), a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão.

#### **EXPECTATIVA**

O que o cliente espera do produto ou serviço.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra F

#### **F. HERZBERG**

Propôs a teoria da MOTIVAÇÃO, distinguindo dois tipos de fatores motivacionais: os que trazem conforto e os que trazem desconforto. Influenciou o lado humano do TQC japonês, juntamente com Maslow e McGregor. Escreveu os livros “Motivation to Work” e “Work and the Nature of Man”.

#### **F. W. TAYLOR (1856/1915)**

Engenheiro norte-americano, promotor da organização racional do trabalho (ver Taylorismo), notável sob o ponto de vista técnico mas discutível e muito criticado sob o ponto de vista humano. Taylor estabeleceu os princípios da administração científica. “...ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade” (Taylor, F.W.).

#### **FACILITADOR DO TQC**

Pessoa especialmente treinada para atuar como “consultor interno”, fazendo chegar a todas as pessoas de sua área de influência os conhecimentos necessários para a implantação do TQC.

#### **FAILURE MODES AND EFFECTS ANALYSIS**

Ver FMEA.

#### **FALHA**

Diminuição total ou parcial da capacidade de desempenho de um componente, equipamento ou sistema, para atender a uma certa função durante um período de tempo determinado.

#### **FAMÍLIA NBR ISO 9000**

Todas as normas produzidas pelas comissões de estudo da ABNT/CB-25 (ver). Compreende: - todas as normas numeradas NBR ISO 9000 a NBR ISO 9004 (ver), incluindo todas as partes da NBR ISO 9000 e NBR ISO 9004; - todas as normas numeradas NBR ISO 10001 a 10020 (ver), incluindo todas as partes; e a NBR ISO 8402 (ver).

#### **FATORES DA QUALIDADE**

Designação especial dada aos itens de verificação quando estes se referem às causas de um processo que afetam fortemente a característica da qualidade de um produto ou serviço.

#### **FAULT TREE ANALYSIS**

Ver FTA.

#### **FEEDBACK**

Comunicação ou informação de dados sobre o desempenho relativo à qualidade dirigida à fontes que podem tomar as medidas apropriadas. É uma entrada, provinda de um cliente ou consumidor, relacionada com o produto ou serviço.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra F

#### **FERRAMENTAS CLÁSSICAS DA QUALIDADE**

Inclui técnicas usadas para diagnosticar a atividade da empresa, como os fluxogramas, diagramas de Pareto ou de Ishikawa, histogramas, cartas de controlo e registos e análises de dados.

#### **FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Recursos, meios e técnicas empregadas na Qualidade. (ver Técnicas Estatísticas, Sete Ferramentas do Controlo da Qualidade e Sete Ferramentas do Planeamento da Qualidade)

#### **FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à empresa. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes e encorajá-los a consumir mais. Aumentar a fidelidade exige detectar as principais causas de insatisfação dos consumidores, nomeadamente as razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente (customer-driven company).

#### **FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO**

Constituída pelas crenças, valores, doutrina, princípios básicos e idéias da organização. A filosofia da organização deve ser repassada a todas as pessoas que dela participam e constituir-se em seu ideal.

#### **FLUXOGRAMA**

Diagrama que apresenta o fluxo ou seqüência normal de um trabalho ou processo, através de uma simbologia própria. Maneira gráfica de se visualizar as etapas de um processo. É o modo mais eficaz e seguro de se identificar os clientes. As principais vantagens dos fluxogramas são as seguintes: permitem uma melhor compreensão do conjunto, de modo que cada integrante da equipe tenha um pleno conhecimento do processo como um todo e não apenas do seu departamento; tornam o processo mais claro para os que não fazem parte da equipe; facilitam a fixação dos limites de cada processo ou tarefa.

#### **FMEA - FAILURE MODES AND EFFECTS ANALYSIS**

Análise dos Modos de Falhas e seus Efeitos - Método de análise de produtos e processos que permite uma avaliação sistemática e padronizada de possíveis falhas, estabelecendo suas conseqüências e orientando a adoção de medidas corretivas (preventivas). Fornece pistas para a execução de melhorias nos sistemas, mediante a descoberta de pontos problemáticos. O ponto problemático é focado a partir da causa, raciocinando na direção do efeito (falha-problema). Seus objetivos são: - identificar as falhas críticas em cada componente, suas causas e conseqüências; - hierarquizar as falhas e analisar a confiabilidade do sistema. Ver FTA.

#### **FOLHA DE VERIFICAÇÃO**

Qualquer planilha ou formulário no qual os itens a serem verificados já estão impressos, facilitando a coleta de dados bem como seu uso posterior. É uma das Sete Ferramentas da Qualidade (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra F

#### **FOLLOW-UP**

Acompanhamento de ação solicitada.

#### **FOOL-PROOFING**

Incorporação de mecanismos de defesa à tecnologia de um processo, que reduz as probabilidades de erros humanos por inadvertência.

#### **FORMA**

(Estatística) - Refere-se à maneira como os dados estão distribuídos entre o maior e o menor valor de um conjunto.

#### **FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA**

É o processo mediante o qual a organização estabelece sua identidade organizacional, analisa seu ambiente externo e interno, atual e futuro e elabora estratégias orientadas para o mercado. O processo de Formulação Estratégica é focado na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e crescimento sustentável da organização a longo prazo. O processo proporciona condições favoráveis para o desenvolvimento do pensamento estratégico, permitindo que os envolvidos internalizem os conceitos, metodologias e ferramentas e possam utilizá-los nas suas organizações. A Formulação Estratégica tem interface direta com o GPD e Gerenciamento de Projetos.

#### **FORNECEDOR**

Qualquer pessoa ou organização que forneça recursos (entradas) a um processo.

#### **FRAÇÃO DEFEITUOSA**

Proporção de itens defeituosos (não-conformes), ou seja, relação entre o número de itens defeituosos e o número total de itens produzidos.

#### **FRANCHISING**

Um método popular para uma empresa alargar a sua base de clientes sem necessitar de investir capital e para um candidato a empresário criar um negócio sem constituir uma empresa de raiz. Há dois parceiros envolvidos: o franchisador, que desenvolveu o negócio e lhe deu o nome; e o francheado, que compra o direito de operar sob esse nome. Um negócio torna-se franchising quando o francheado paga direitos de entrada e royalties (geralmente uma percentagem fixa do volume de negócios) pela utilização da marca, produto ou serviço. Em contrapartida, recebe apoio do franchisador e o direito a distribuir o produto ou serviço numa área determinada.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra F

#### **FTA (FAULT TREE ANALYSIS)**

Análise da Árvore de Falhas - Método de análise de produtos e processos que permite uma avaliação sistemática e padronizada de possíveis falhas, estabelecendo suas consequências e orientando a adoção de medidas corretivas (preventivas). Seus objetivos são: - identificação das causas primárias das falhas; - elaboração de uma relação lógica entre falhas primárias e falha final do produto; e análise da confiabilidade do sistema. Na FTA parte-se do efeito e chega-se à causa. (ver FMEA)

#### **FUNÇÃO**

Tendo em vista que a organização é constituída de muitas pessoas, definir a função é definir sobre qual processo cada uma é responsável, qual o seu produto, qual ou quais os seus clientes.

#### **FUNCIONALIDADE**

Conjunto de atributos que evidenciam a existência de um conjunto de funções e suas propriedades especificadas. As funções são as que satisfazem as necessidades explícitas ou implícitas. Tem como subcaracterísticas: adequação, acurácia, interoperabilidade, conformidade, segurança de acesso.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GARANTIA DA QUALIDADE**

“Função da empresa que tem como finalidade assegurar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida (planejada). É um estágio avançado de uma organização que praticou de maneira correta o controle da qualidade em cada projeto e em cada processo. É conseguida através do gerenciamento correto via PDCA” (Campos, V.F.). “Atividade de prover às partes interessadas a evidência necessária para estabelecer a confiança de que a função qualidade está sendo conduzida adequadamente” (Juran, J.M.). A Garantia da Qualidade pode apresentar duas abordagens: a) - abordagem defensiva: Ver Controle da Qualidade Defensivo; e b) - abordagem ofensiva: Ver Controle da Qualidade Ofensivo. Ver Três Kahus.

#### **GARANTIR**

Proporcionar confiança para si mesmo e para os demais.

#### **GARGALO DE ENGENHARIA**

Problema que não se consegue resolver com a extensão da tecnologia própria da empresa para melhoria da qualidade.

#### **GENBA**

Ver Princípio dos Três Gen.

#### **GENBUTSU**

Ver Princípio dos Três Gen.

#### **GENJITSU**

Ver Princípio dos Três Gen.

#### **GERADOR DE GUI**

O processo de projeto de interfaces com o usuário é iterativo. Ou seja, um modelo de projeto é criado, implementado como protótipo, examinado pelos usuários e modificado, baseado em seus comentários. O jogo de ferramentas (toolkit) de interfaces com usuário ou sistema de desenvolvimento de interfaces com o usuário (User-Interface Development Systems – UIDS), essas ferramentas oferecem módulos ou objetos que facilitam a criação de janelas, menus, interação de dispositivos, mensagens de erro, comandos e muitos outros elementos de um ambiente interativo. Os sistemas de desenvolvimento de interfaces com o usuário (User Interface Development Systems – UIDS) combinam ferramentas CASE individuais para interação humano/computador com uma biblioteca de componentes de programa que possibilita que o desenvolvedor construa uma interface humano computador rapidamente. O UIDS oferece componentes de programa que gerenciam dispositivos de entrada, validam entradas do usuário, manipulam condições de erro, processam “undos” e aborts, oferecem feedback visual, prompts e socorro, atualizam o display, gerenciam dados de aplicação, manipulam scrolling e editing, isolam a aplicação das funções de gerenciamento da tela e suportam características de customização para o usuário final.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GERÊNCIA (ou GERENCIANDO) PELA QUALIDADE TOTAL - GQT**

Ver TQC - Total Quality Control.

#### **GERÊNCIA DE REQUISITOS**

Estabelecimento e manutenção de um entendimento/acordo com o cliente sobre os requisitos para o projeto de software. Este acordo refere-se aos requisitos do sistema alocados para o software. O cliente pode ser interpretado como o grupo de engenharia do sistema, o grupo de marketing, outra organização interna, ou um cliente externo. O acordo compreende requisitos técnicos e não técnicos. O acordo forma a base para a estimativa, planejamento, execução e acompanhamento das atividades do projeto de software através do ciclo de vida do software.

#### **GERENCIAMENTO DA ROTINA**

Gerenciamento (controle) das tarefas do dia-a-dia da organização. (ver Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia).

#### **GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA- (Kanri)**

Ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização. Conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo. Estas atividades são: definição de função, macrofluxograma, determinação dos itens de controle, montagem (de forma participativa) dos fluxogramas das tarefas para ajudar a padronização, definição dos métodos para se atingir as metas; definição clara dos problemas e de como resolvê-los com participação de todas as pessoas e, finalmente, educação e treinamento do pessoal. Pode também ser definido como: prática do controle da qualidade baseada na padronização e consta de: estabelecer padrões para a satisfação das necessidades das pessoas, manter padrões e melhorar estes padrões. Significa também, obedecer a normas, evitar alterações ou mudanças. Se este gerenciamento estiver bem montado o produto ou serviço apresentará sempre o mesmo padrão de qualidade. O mesmo que Gerenciamento Interfuncional (ver). Ver Gerenciamento pelas Diretrizes.

#### **GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO**

Atividade abrangente que é aplicada em todo o processo de engenharia de software, podendo ser vista como uma atividade de garantia da qualidade de software. Uma vez que uma mudança pode ocorrer a qualquer tempo, as atividades de SCM são desenvolvidas para identificar a mudança; controlar a mudança; garantir que a mudança esteja sendo adequadamente implementada; e relatar a mudança a outras pessoas que possam ter interesse nela. O gerenciamento de configuração de software é um conjunto de atividades que foi desenvolvido para administrar as mudanças em todo o ciclo de vida do software.

#### **GERENCIAMENTO DE LINHA**

O mesmo que Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GERENCIAMENTO DE MELHORIAS**

Gerenciamento que busca a melhoria dos processos, mediante a alteração dos seus padrões, para níveis nunca antes atingidos.

#### **GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)**

O Gerenciamento de Projetos (GP) é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento e controle de projetos. A boa prática do gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações.

#### **GERENCIAMENTO DO VALOR**

Ver Análise do Valor.

#### **GERENCIAMENTO FUNCIONAL - (Kanri)**

Cuida da manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma empresa. O mesmo que Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (ver).

#### **GERENCIAMENTO INTERFUNCIONAL - (Hoshin)**

Cuida da solução de problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle interfuncional (interdepartamentos). Tem como função olhar para o futuro da organização. É o gerenciamento estratégico, de responsabilidade da alta administração.

#### **GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS**

O Gerenciamento Matricial de Despesas é um método gerencial que tem como objetivo a redução de custos, obtida por meio da análise detalhada da situação atual, identificação e utilização de melhores práticas. Adicionalmente, este método proporciona diversos benefícios qualitativos para a organização, entre eles conhecimento detalhado dos gastos; avaliação do desempenho de cada área; estabelecimento de metas justas e desafiadoras; melhoria da qualidade da base de dados para a tomada de decisão; implementação de mudanças/melhorias no processo de gestão dos recursos e elaboração do orçamento de custos que assegure o alcance de uma diretriz anual de redução de despesas.

#### **GERENCIAMENTO MATRICIAL DE RECEITA (GMR)**

O Gerenciamento Matricial de Receita (GMR) é um método gerencial para elaboração e controle do planejamento anual de vendas que busca o aumento da receita operacional líquida e contribui para melhoria do indicador de rentabilidade da empresa. O GMR é baseado no método PDCA para melhoria contínua dos resultados de vendas da organização. No Sistema de Gestão do INDG, se enquadra dentro do Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri), alinhando toda a organização comercial (Vendas & Marketing) com metas claras e específicas desdobradas em todos os níveis a partir de uma meta corporativa.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO**

No TQC é aquele tipo de gerenciamento que atua de tal maneira a conseguir captar um conjunto de idéias de todos os elementos do grupo e com elas formar, também em conjunto, um plano gerencial, bem como comprometer todos os elementos do grupo com os objetivos desse plano gerencial.

#### **GERENCIAMENTO PELA ORGANIZAÇÃO**

O mesmo que Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a Dia.

#### **GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Procedimentos gerenciais necessários para garantir que as diretrizes sejam executadas em todos os níveis e que as metas da alta administração sejam alcançadas através do desdobramento dos itens de controle de níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos.

#### **GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES - (Hoshin Kanri)**

“É um sistema administrativo praticado por todas as pessoas da empresa, que visa garantir a sobrevivência da mesma à competição internacional” (Campos, V.F ). É um sistema voltado para atingir as metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia; para resolver os problemas crônicos e difíceis da organização e os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização. É constituído por dois sistemas: O Gerenciamento Funcional (ver) e Gerenciamento Interfuncional (ver). A implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes depende dos seguintes pré-requisitos: comprometimento da alta Administração; bom sistema de coleta e análise de dados; elevada competência no MSP Método de Solução de Problemas (ver) e sólido Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (ver).

#### **GERENCIANDO PELA QUALIDADE**

Ver Controle da Qualidade.

#### **GERENCIAR**

No Gerenciamento da Qualidade Total gerenciar significa conduzir simultaneamente duas ações: Rotina e Melhorias. Segundo McGregor, D. “gerenciar é essencialmente resolver problemas”, e segundo Campos, V. F. “gerenciar é essencialmente atingir metas. Não existe gerenciamento sem metas.”

#### **GERENCIAR PELA QUALIDADE**

É gerenciar a organização para satisfazer as pessoas a quem ela atende.

#### **GESTÃO À VISTA**

Gestão à base de um sistema que possibilite que os principais itens de controle estejam em fácil acesso a toda a equipe, seja através de gráficos, dados, informações gerenciais que permitam uma rápida e fácil visualização e interpretação dos mesmos.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GESTÃO AMBIENTAL**

Tomando-se por base o modelo normativo NBR ISO 14001, o Sistema de Gestão Ambiental é definido como a parte do sistema de gestão da organização que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a sua Política Ambiental.

#### **GESTÃO DA INOVAÇÃO**

É um sistema que direciona a empresa na execução das atividades para o desenvolvimento de produtos e serviços. Serve para desenvolver novos produtos e serviços, remodelar produtos e serviços já existentes e redesenhar processos.

#### **GESTÃO DA MUDANÇA**

A idéia não é propriamente nova. O que mudou foi a própria natureza da mudança, que de incremental e passível de previsão passou a descontínua, veloz e imprevisível. Segundo o livro Fast Forward, tema de capa desta edição, as três forças geradoras da mudança são as tecnologias, a desregulamentação e a globalização. Os gestores devem preparar-se para a mudança por meio da resposta a três perguntas fundamentais: como será a organização do futuro? Qual o processo de mudança ideal? Qual o tipo de competências que é necessário?

#### **GESTÃO DA QUALIDADE**

Parte da função gerencial global que determina e implementa a política da qualidade. A gestão da qualidade inclui: planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas para a qualidade, tais como: Planejamento da Qualidade, Manutenção da Qualidade e Melhoria da Qualidade.

#### **GESTÃO DE CONFIGURAÇÃO**

Atividade técnica e gerencial aplicada ao longo de todo o ciclo de vida do software que tem por objetivo garantir a integridade do produto sendo desenvolvido, mantendo um histórico de todos os itens sob controle. Basicamente, é composta de quatro tarefas: identificação da configuração, controle da configuração, balanço da configuração e auditoria da configuração.

#### **GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL - GQT**

O mesmo que TQC - Total Quality Control (ver).

#### **GESTÃO POR OBJETIVOS**

Criada por Peter Drucker nos anos 50, a gestão por objetivos (management by objectives - MBO) descreve um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores de topo definem em conjunto qual é o objetivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização. É uma técnica popular em todo o mundo. Há, no entanto, três críticas clássicas à sua aplicação: os gestores tendem a definir metas pouco ambiciosas ou irrealistas; os objetivos raramente resultam de um processo participativo e descentralizado; e não promove o trabalho de equipe.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GESTOR DE ENTIDADE**

Responsável por uma área, segue a estrutura organizacional da empresa desde o menor nível hierárquico (como centro de custos ou vendedor) até o corporativo (presidente). São os responsáveis pelo alcance das metas de cada área definida.

#### **GESTOR DE PACOTE**

Responsável por um pacote, que é um agrupamento de itens (contas contábeis ou produtos) com similaridade de lançamentos ou características. É designado ou nomeado pela alta administração da organização e precisa ter autoridade suficiente para analisar dados de toda a empresa e negociar com diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa. Não é uma função da estrutura organizacional da organização. São os responsáveis pelo alcance das metas corporativas do seu pacote.

#### **GLOBAL SOURCE**

Fornecimento Global - Situação em que as empresas adquirem recursos de fornecedores que praticam os preços mais competitivos, a nível mundial.

#### **GLOBALIZAÇÃO**

As tecnologias de informação deram origem a uma verdadeira aldeia global. Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. É uma etapa mais avançada da internacionalização, em que os processos são organizadas à escala global, como se o mundo fosse um único país. A globalização diz respeito a todas as funções da empresa, mas muitas vezes é apenas limitada ao marketing. Nesta área, Theodore Levitt foi o primeiro guru a alertar para a homogeneidade global das preferências dos consumidores.

#### **GMR**

Ver Gerenciamento Matricial de Receita.

#### **GQT - GERÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL OU GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

O mesmo que TQC-Total Quality Control (ver).

#### **GRÁFICO**

Termo genérico para designar qualquer representação pictórica de dados estatísticos. Exemplos: gráficos de barras, gráficos setoriais, gráfico seqüencial etc.

#### **GRÁFICO DE ACOMPANHAMENTO**

Ver Gráfico Seqüencial.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GRÁFICO DE CONTROLE**

O mesmo que Carta de Controle - Representação gráfica de uma característica do processo que registra os valores estatísticos dessa característica em função do número da amostra ou de outra indicação do tempo e um ou dois limites de controle. Ele informa se o processo está ou não sob controle estatístico. É útil para monitoramento da variabilidade e para a avaliação da estabilidade de um processo, sendo também muito efetivo em diversas etapas dos Ciclos PDCA para manter e para melhorar. Existem dois tipos de gráficos de controle: Gráfico de Controle para Variáveis e Gráfico de Controle para Atributos. É uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade.

#### **GRÁFICO DE PARETO**

Gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. Mostra ainda a curva de percentagens acumuladas. Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos. É uma das Sete Ferramentas da Qualidade. (ver Princípio de Pareto)

#### **GRÁFICO DE PARETO PARA CAUSAS**

Dispõe a informação de modo que se torna possível a identificação das principais causas de um problema. Estas causas fazem parte dos fatores que compõem um processo: equipamentos, insumos, informações do processo ou medidas, condições ambientais, pessoas, métodos ou procedimentos.

#### **GRÁFICO DE PARETO PARA EFEITOS**

Dispõe a informação de modo que se torna possível a identificação do principal problema enfrentado por uma empresa. Pode ser utilizado para descobrir problemas relacionados às cinco dimensões da Qualidade Total: qualidade, custo, entrega, moral e segurança.

#### **GRÁFICO DE PROBABILIDADE NORMAL**

É uma ferramenta estatística que processa e dispõe as informações de forma que seja possível a verificação da validade da suposição de que uma amostra de interesse tenha sido extraída de uma distribuição normal.

#### **GRÁFICO DE TENDÊNCIA**

Ver Gráfico Seqüencial.

#### **GRÁFICO EM SETORES**

Consta de um círculo dividido em setores com áreas proporcionais aos dados. São úteis para representar dados de modo que possam ser visualizados facilmente em suas diversas proporções. Os gráficos em setores são utilizados da mesma forma que o Gráfico de Pareto (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra G

#### **GRÁFICO RAMO-E-FOLHA**

Dispõe as informações de modo que seja possível a visualização da forma da distribuição de um grande conjunto de dados e também a percepção da localização do valor central e da dispersão dos dados em torno deste valor central. Ver também Diagrama de Pontos. Na construção de um gráfico ramo-e-folha não ocorre perda de informação sobre as observações individuais do conjunto de dados, o que ocorre no histograma.

#### **GRÁFICO SEQÜENCIAL**

Gráfico que mostra, no tempo, o comportamento de um item de controle (variável). No eixo vertical são lançados os valores medidos da variável em estudo, registrando-se na horizontal o respectivo número de ordem (ordem cronológica). É útil na determinação da capacidade de um processo. É também chamado de Gráfico de Acompanhamento e de Gráfico de Tendência. O gráfico seqüencial é uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade (ver).

#### **GRAU**

Indicador de categoria ou classe, relacionado a propriedades ou características que tratam de diferentes conjuntos de necessidades para produtos ou serviços destinados ao mesmo uso funcional.

#### **GRAU DE DEMONSTRAÇÃO**

Extensão em que a evidência é gerada com o objetivo de prover a confiança de que os requisitos especificados são atendidos.

#### **GRUPO DA QUALIDADE**

Grupo de colaboradores que desenvolvem um Projeto da Qualidade, coordenados ou supervisionados por um gerente. O grupo é dissolvido quando o Projeto da Qualidade estiver completado.

#### **GRUPO DE APOIO LOGÍSTICO - GAL**

Grupo de colaboradores que assessoram o GSQP e os comitês de Qualidade das Diretorias, na formulação de diretrizes, elaboração de relatórios e no desenvolvimento de ações facilitadoras para a criação e implantação de Equipes de Qualidade e no assessoramento e acompanhamento das ações provenientes dos Planos de Ação da Qualidade.

#### **GRUPO SUPERVISOR DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

Grupo composto de um representante, no nível de Superintendente, de cada área da Administração Superior da Empresa, para garantir a interconexidade das ações da qualidade. Seu papel basicamente é: Ajudar a consolidação, no corpo social da Empresa, dos princípios norteadores da "Política da Gestão com Qualidade Total"; Consolidar trimestralmente, a partir de sua supervisão dos comitês, um Relatório Gerencial da Qualidade e Produtividade da Companhia; Autorizar a implantação de novas Equipes de Qualidade.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão Letra G

### **GUIA ABNT ISO/IEC GUIA 2**

Termos gerais e suas definições relativas à normalização e atividades correlatas.

### **GUIA ABNT ISSO/IEC GUIA 25**

Requisitos gerais para a capacitação de laboratórios de calibração e de ensaios.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra H

#### **HABILIDADE**

É a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor aos produtos que atendem às necessidades das pessoas. O conhecimento é transferido ao produto através da habilidade, numa combinação das atividades gerenciais e técnicas.

#### **HARDWARE**

Equipamentos e materiais. Um dos três elementos básicos que compõem as organizações humanas (hardware, software e humanware).

#### **HISTOGRAMA**

Gráfico de barras que representa a distribuição de frequência de uma população. É uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade.

#### **HORIZONTAL ORGANIZATION**

Uma organização horizontal (horizontal organization) ou achatada (flat organization) é a que minimiza o número de níveis hierárquicos de modo a estar mais perto dos clientes e em que os trabalhadores estão também mais próximos dos níveis de decisão. É um conceito que propõe acabar com a pirâmide hierárquica das organizações tradicionais. A sua vantagem principal é tornar os circuitos de decisão mais curtos, logo mais rápidos. Os empregados, sentindo-se menos vigiados, revelam maior empenhamento e criatividade. Este tipo de organização favorece a criação de estruturas matriciais, mais leves e flexíveis, em que existe uma maior descentralização das responsabilidades.

#### **HOSHIN**

Ver Gerenciamento Interfuncional.

#### **HOSHIN KANRI**

Ver Gerenciamento pelas Diretrizes.

#### **HUMANWARE**

Os recursos humanos de uma organização. Um dos três elementos básicos que compõem as organizações humanas (hardware, software e humanware).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra I

#### **IMPLANTAÇÃO**

A implantação é a disponibilização do processo ou rotina de trabalho para o usuário final. Pode se dar de três formas: - Substitutiva Essa modalidade visa desativar o processo antigo substituindo-o completamente pelo processo novo. É muito prática mas deve ser utilizada com extrema cautela. Deve ser aplicada em conjunto com manuais e/ou treinamentos. - Paralela Parcial Aqui realizamos a execução de uma unidade específica do processo paralelamente com a execução completa do processo antigo. - Paralela Total Aqui executamos o processo novo completamente e em paralelo com a execução completa do processo antigo.

#### **IMPLANTAÇÃO DA GQT (Gestão pela Qualidade Total)**

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma abordagem sistemática de melhoria contínua da produtividade, na qual todos os colaboradores da organização aplicam métodos administrativos na melhoria permanente da qualidade de todos os seus produtos e serviços. Somente integrando métodos e pessoas, torna-se possível prestar um serviço que atenda com qualidade às necessidades dos clientes. Este objetivo básico da GQT direciona a organização para desenvolver novos processos, visando à produtividade, à competitividade e, sobretudo, à sua sobrevivência. A implantação da GQT inicia-se com o programas que visam preparar a empresa para a Qualidade Total, a partir da sincronia dos elementos da produção: homem, materiais, máquinas e ambiente.

#### **IMPLANTADORES DE EQUIPES DA QUALIDADE**

Responsáveis pela reunião de implantação de cada Equipe de Qualidade, na qual informará e debaterá, com os componentes da Equipe, o Sistema de Qualidade Total, o objetivo da Equipe de Qualidade e as orientações para a continuidade dos trabalhos da Equipe.

#### **IMPLEMENTAÇÃO**

O processo de implementação tem como objetivo único colocar o novo processo em funcionamento e em uso. O que confunde muita gente é que uma das partes do processo de implementação, é a implantação. Para se implementar com sucesso um novo processo, precisamos implantá-lo e depois criar cultura do uso desse novo processo. Não adianta nada termos trabalhado dias a fio em um projeto para que depois ninguém o use. É necessário convencer os usuários que é melhor para eles usar o novo processo.

INDG

Ver Instituto de Desenvolvimento Gerencial.

#### **INDICE DE CAPACIDADE DO PROCESSO**

Ver Capacidade do Processo.

#### **INFORMAÇÃO**

Acréscimo de conhecimento obtido através de elementos ou dados convenientemente selecionados e organizados. É, assim, a representação simbólica de uma idéia ou fato capaz de afetar o nível de conhecimento de alguém.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra I

#### **INOVAÇÃO**

Ver Melhoramento.

#### **INSPEÇÃO**

Atividade que inclui: medir, examinar, ensaiar e verificar uma ou mais características de um produto ou serviço, e compará-las com os requisitos especificados para determinar sua conformidade. É uma estratégia limitada, pois identifica itens não-conformes após estes terem sido produzidos, e os separa dos itens conformes.

#### **INSPEÇÃO FORMAL**

Técnica de revisão sistemática do software ou de alguns de seus componentes, executada, sistematicamente, ao final de cada fase do projeto, com o objetivo único de encontrar erros. A inspeção formal é executada por uma equipe na qual cada membro tem papel preestabelecido. O projetista participa mas não coordena a reunião. Todo o material gerado é lido, os erros anotados e uma estatística dos erros encontrados é mantida, para fins de posterior estudo da eficácia do procedimento.

#### **INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - INDG**

O Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG é uma instituição que aplica o que existe de melhor no mundo em métodos e técnicas gerenciais.

#### **INSUMO**

Combinação dos fatores que entram na produção de determinada quantidade de bens ou serviços: matériaprima, horas trabalhadas, energia consumida, taxa de amortização, etc.

#### **INTERCAMBIALIDADE**

Capacidade de uma entidade ser usada no lugar de outra, sem modificação, para atender os mesmos requisitos.

#### **INTERFACE**

Pontos ou áreas onde existe uma relação entre: Partes de estruturas, sistemas ou componentes; Atribuições ou responsabilidades de pessoas, grupos ou organizações; Programas, procedimentos ou atividades, e onde se exige compatibilidade física e/ou funcional.

#### **INTERFACE HUMANO COMPUTADOR**

Mecanismo por meio do qual se estabelece um diálogo entre o programa e o ser humano. Se os fatores humanos tiverem sido levados em conta, o diálogo será harmonioso e um ritmo será estabelecido entre o usuário e o programa. Se os fatores humanos tiverem sido ignorados, o sistema quase sempre será visto como “não-amigável”.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra I

#### **ISHIKAWA, K.**

Pioneiro nas atividades de TQC no Japão. Em 1943 ele desenvolveu o Diagrama de Causa e Efeito, conhecido também como Diagrama de Ishikawa ou de Espinha de Peixe. Professor da Universidade de Tóquio, Ishikawa publicou dentre outros, os seguintes livros: “What is Total Quality Control? The Japanese Way”, “Quality Control Circles At Work”, “Guide to Quality Control”, “Introduction to Quality Control”. Ishikawa morreu em 1989.

#### **ISO**

International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização) O ISO/TC 176 (Technical Committee) é um Comitê Técnico, organizado dentro da ISO, que se encarrega do Sistema de Qualidade.

#### **ISO 14000**

Designação do conjunto de normas internacionais sobre gestão e auditoria ambiental. As normas equivalentes da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas são as NBR ISO 14000 (ver). A série 14000 sobre Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da ISO fornece às organizações uma metodologia para iniciar, aperfeiçoar ou manter um SGA de forma eficaz. Tal metodologia é essencial para habilitar uma organização a antecipar e atender às expectativas crescentes em relação ao seu desempenho ambiental e para garantir o contínuo atendimento a requisitos nacionais e internacionais.

#### **ISO 9000**

Designação do conjunto de cinco normas internacionais sobre Gerência da Qualidade e Garantia da Qualidade. As normas equivalentes da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas são as NBR ISO 9000. (ver)

#### **ISO 9241**

Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs). Norma que define requisitos ergonômicos para o trabalho de escritório com computadores (VDT – Visual Display Terminals), objetivando promover a saúde e a segurança de usuários de computadores e garantir que eles possam operar esses equipamentos com eficiência e conforto.

#### **ISO/IEC 12119**

Information technology - Software packages - Quality requirements and testing. Norma que estabelece os requisitos da qualidade e testes em pacotes de software. Seu escopo refere-se a pacotes de software, na forma oferecida no mercado, e não aos processos de desenvolvimento e fornecimento de software. A norma brasileira correspondente é a NBR ISO/IEC 12119.

#### **ISO/IEC 12207**

Information technology – Software life cycle process.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra I

#### **ISO/IEC 14598**

Information technology – Software product evaluation. Família de normas que tratam do processo de avaliação de um produto de software e complementam o modelo apresentado na norma ISO/IEC 9126, hoje na forma de drafts.

#### **ISO/IEC 15504**

Information technology – Software process assessment. Futura norma internacional para avaliação de processos de software, em desenvolvimento pelo projeto SPICE (Software Process Improvement and Capability dEtermination), o que a torna conhecida também como Modelo SPICE. Atualmente está publicada como um relatório técnico (ISO/IEC TR 15504) da ISO/IEC com previsão de ser publicada como norma em 2002. Define um modelo de referência com processos e níveis de capacidade, orientações sobre como utilizá-lo para melhoria contínua ou determinação da capacidade, e um modelo exemplo compatível .

#### **ISSO/IEC 9126**

Information technology - Software quality characteristics and metrics. Norma que define as características da qualidade de software, para fins de sua avaliação. Será complementada com outras normas que definirão guias para avaliação do software, hoje na forma de drafts. A norma brasileira correspondente é a NBR 13596.

#### **ITEM DE CONTROLE**

Índice numérico estabelecido sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total. Os resultados de um item de controle podem ser acompanhados pelos itens de verificação (ver). Os itens de controle visam medir a qualidade total e os resultados de um processo, permitindo que este processo seja gerenciado, atuando na causa dos desvios. “Quem não tem itens de controle não gerencia” (Ishikawa, K.). Conjunto de características mensuráveis de um produto cuja verificação deverá garantir a satisfação do cliente em relação ao mesmo. São pois as medidas que permitem controlar a qualidade do produto ou serviço em questão.

#### **ITEM DE VERIFICAÇÃO**

Índice numérico (medida) estabelecido sobre as causas que afetam determinado item de controle. É também chamado de “item de controle das causas”.

#### **ITEM NÃO-CONFORME**

Item que não está de acordo com as especificações ou com os padrões de inspeção. Às vezes é chamado simplesmente de item defeituoso.

#### **ITENS EXIGIDOS**

São as verdadeiras necessidades dos clientes, descobertas a partir dos dados originais obtidos em pesquisas de mercado.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra J

#### **J.M. JURAN**

Especialista em administração da Qualidade. Uma de suas maiores contribuições foi a ênfase no crescimento do ser humano e no trabalho apoiado na motivação. Juran ressaltou ainda a grande diferença entre criar (Melhorias) e prevenir mudanças (Rotina). A chamada “Trilogia Juran” engloba os processos gerenciais: Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoramento da Qualidade. O Prof. Juran é autor de diversos trabalhos e livros, dentre os quais “Juran’s Quality Control Handbook”, “Quality Planning and Analysis”, “Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook”.

#### **JAD - JOINT APPLICATION DESIGN**

Conjunto de sessões intensivas e mediadas entre usuários e analistas de um sistema, com o objetivo de explicitar os seus requisitos. A técnica, desenvolvida nos anos setenta pela IBM do Canadá, voltou a ficar em voga com o uso do RAD - Rapid Application Development, metodologia que combina o JAD (para definir rapidamente a especificação do sistema) com o uso de ferramentas CASE e de metodologias de prototipação, para chegar a um produto final em menor tempo.

#### **JIT**

Ver Just-in-time

#### **JOT**

Ver Just-on-time

#### **JUSE**

Union of Japanese Scientists and Engineers (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses). Criada em 1946 por engenheiros e pesquisadores. O TQC foi montado pelo seu Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade.

#### **JUST-IN-TIME**

Expressão utilizada no ocidente para traduzir uma filosofia e as técnicas de apoio à produção criadas e aperfeiçoadas pela Toyota (Sistema Toyota de Produção). Este sistema de produção requer que as peças sejam fornecidas ao processo seguinte somente na medida do necessário, com pequeno armazenamento prévio. Requer ainda que apresentem qualidade para evitar desperdícios. A grande vantagem do sistema “Just-intime” (entrega em cima da hora) é a disciplina na qual ele se apoia: os processos sob controle, ou seja, qualidade, quantidade e regularidade previsíveis. O sistema just-in-time é o resultado natural do controle estatístico da qualidade, que, por sua vez, significa controle estatístico da velocidade da produção. (ver Just-on-time)

#### **JUST-ON-TIME**

Sistema que elimina o armazenamento prévio. No Just-on-time temos o abastecimento unitário (lote unitário) no exato momento de sua necessidade. (ver Just-in-time)

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra K

#### **KAIKAKU**

Palavra japonesa que se refere à obtenção de melhoria desenvolvendo um novo processo, via inovação.

#### **KAIRYO**

Palavra japonesa que se refere às melhorias conseguidas nas empresas através de investimentos significativos em equipamentos, procedimentos, pesquisa e desenvolvimento. Tais melhorias requerem um plano de prioridades da alta administração, face aos custos envolvidos. (Ver Kaizen)

#### **KAIZEN**

Palavra japonesa que se refere à prática do melhoramento (melhoria) contínuo através de pequenas mudanças, em processos existentes, utilizando-se de métodos, técnicas e da criatividade das pessoas no seu próprio setor de trabalho, em quaisquer níveis hierárquicos, sem maiores investimentos. O melhoramento contínuo compreende a conjugação dos Ciclos PDCA para Manter e para Melhorar. Palavra muito usada, inclusive com o sentido de melhoria de qualidade de vida. Tornou-se famosa por causa do livro de Imai, M. - Kaizen: The Key of Japan's Competitive Success. (Ver Kairyō)

#### **KAKUHO**

Ver Três KAKU'S.

#### **KAKUNI**

Ver Três KAKU'S.

#### **KAKU'S**

Ver Três KAKU'S.

#### **KAKUYAKU**

Ver Três KAKU'S.

#### **KANBAN**

Ficha que acompanha o material no sistema Just-in-time (ver).

#### **KANRI**

Ver Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

#### **KKD**

Ver Prática KKD.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra L

#### **LEAN PRODUCTION**

Engloba o conjunto de técnicas desenvolvidas nos anos 70 por fabricantes japoneses, como a Toyota e a Matsushita, para reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade. Foi popularizado por meio do estudo sobre a indústria automóvel do MIT, designado 'The Machine that Change the World', que investigou as causas associadas à superioridade dos nipônicos nos domínios da produtividade, flexibilidade, rapidez e qualidade. O conceito de lean production é baseado em quatro princípios: trabalho de equipe; comunicação; uso eficiente de recursos e eliminação de desperdícios; e melhoria contínua (a que os japoneses chamam kaisen).

#### **LEARNING ORGANIZATION**

Criado por Chris Argyris, professor em Harvard, designa por learning organizations (organização em constante aprendizagem) as empresas que aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. O conceito é baseado na idéia de Argyris, chamada double-loop learning (quando os erros são corrigidos por meio da alteração das normas empresariais que o causaram). Em 1990, Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito por meio do best-seller The Fifth Discipline - The Art and Practice of a Learning Organization.

#### **LIDERANÇA**

Existem características básicas para que um indivíduo possa tornar-se um líder, tais como visão, integridade (conhecimentos, autoconfiança e maturidade) e vontade de assumir riscos. Os líderes são, em regra, pessoas muito persistentes, com grande carisma e motivadas pelo seu instinto. Segundo Warren Bennis, 'um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas'. Enquanto para o britânico John Adair as capacidades de liderança podem ser adquiridas por meio do treino, para o norte-americano John Kotter, elas são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes.

#### **LIMITE DE CONTROLE**

(Estatística) - Linha em carta de controle calculada estatisticamente, usada como base para fixar limite e julgar o significado da variação de um resultado ou item de controle. Variação além da linha é evidência de que causas especiais estão afetando o processo. Os limites de controle nos permitem avaliar se o processo está ou não sob controle estatístico (ver). Limite de Controle não deve ser confundido com Limite de Especificação (ver).

#### **LIMITE DE ESPECIFICAÇÃO**

Limite máximo e mínimo, no caso de especificação bilateral, ou apenas máximo ou mínimo, no caso de especificação unilateral fixados pelo cliente e/ou pelo fabricante, dentro dos quais o item de controle (característica da qualidade) deve ocorrer para o pleno atendimento da qualidade. Os limites de especificação nos permitem avaliar se o processo produz ou não itens defeituosos.

#### **LISTA DE VERIFICAÇÃO**

Documento que relaciona quesitos a serem verificados.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra L

#### **LOCAÇÃO**

(Estatística) - A medida de locação refere-se ao ponto em torno do qual os dados estão distribuídos. É uma medida de posição. Exemplo: a Média (ver).

#### **LOGÍSTICA**

Provisão dos recursos necessários à execução de qualquer atividade.

#### **LOTE**

Quantidade definida de itens de um só tipo e de mesmas características, proveniente de uma única origem.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **MANTER SOB CONTROLE**

É saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema não mais volte a se repetir.

#### **MANUAL DA QUALIDADE**

Documento enunciado a política da qualidade, o sistema da qualidade e as práticas da qualidade de uma organização.

#### **MANUTENIBILIDADE**

Conjunto de atributos que evidenciam o esforço necessário para fazer modificações especificadas no software. Tem como subcaracterísticas: analisabilidade, modificabilidade, estabilidade e testabilidade.

#### **MÃO-DE-OBRA**

Designa usualmente o trabalho manual dos operadores. Num enfoque mais abrangente, refere-se à totalidade dos recursos humanos de qualquer organização, em todos os níveis hierárquicos.

#### **MARKET-IN**

Orientação pelas necessidades dos clientes. Corresponde ao Controle da Qualidade Ofensivo (ver).

#### **MARKETING-MIX**

Representa o conjunto de variáveis controláveis pela empresa para influenciar as respostas dos consumidores. Nos anos 60, Jerome McCarthy divulgou o conceito, dividindo-o em '4 pés': produto (product), preço (price), promoção (promotion) e ponto de venda (point of sale). A variável promoção inclui publicidade, promoção de vendas, publicity (comunicação noticiosa), relações públicas, sponsoring (patrocínio), marketing direto (direct-mail e telemarketing). A variável ponto de venda requer a análise de fatores como estrutura de canais de distribuição, tipo de distribuição, merchandising (ações de marketing no ponto de venda), logística de distribuição e de stocks e gestão da força de vendas.

#### **MARKET-SHARE**

Expressão que designa a "fatia do mercado" atingida pela organização.

#### **MATRIZ 5W2H**

Ver método 5W2H.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **MATRIZ BCG**

De autoria da consultora Boston Consulting Group é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. O modelo BCG é um dos pioneiros e sem dúvida o mais popular devido à sua simplicidade. Para o aplicar será necessário construir uma matriz, cujo eixo horizontal é representado pela variável quota de mercado relativa (alta à esquerda e baixa à direita) e no eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). A matriz dá origem a quatro quadrantes: interrogações (question-marks); estrelas (stars); vacas leiteiras (cash-cows); e cães (dogs).

#### **MATRIZ DA QUALIDADE**

É a sistematização das qualidades verdadeiras (exigidas pelo cliente) considerando principalmente as funções e expressa a relação existente entre essas funções e as características da qualidade, que são características substitutivas. Matriz que tem a finalidade de executar o projeto da qualidade, sistematizando as qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes, por meio de expressões lingüísticas, mostrando a correlação entre essas expressões e as características da qualidade, e convertendo as qualidades exigidas pelos clientes em características substitutivas. (Ver QFD)

#### **MATRIZ DE ITENS DE CONTROLE**

Ferramenta auxiliar na organização dos itens de controle e sua descrição completa. Para tal matriz utiliza-se o método 5W2H.

#### **Mc. GREGOR, D.**

Um dos fundadores do Departamento de Relações Industriais do MIT. Afirmou que as pessoas exercerão auto-direção e auto-controle na busca de objetivos organizacionais, na medida em que elas estejam comprometidas com aqueles objetivos. Afirmou ainda que: “gerenciar é essencialmente resolver problemas...”. Autor de inúmeros trabalhos e dos livros “The Human Side of Enterprise” e “Leadership and Motivation”. Juntamente com Maslow e Herzberg, influenciou o lado humano do TQC japonês.

#### **MÉDIA**

(Estatística) - É o número obtido somando-se os valores medidos e dividindo-se a soma obtida pelo número de medições. É usada como síntese, valor representativo do conjunto de dados. É particularmente útil em distribuições simétricas. É a região da distribuição de frequências onde se concentra a maioria das observações.

#### **MEDIÇÃO**

Ação de aplicar uma métrica de qualidade de software a um produto de software específico.

#### **MEDIÇÃO DE LINHAS DE CÓDIGO - LOC**

É a métrica de código mais básica. A definição mais comum de LOC estabelece que qualquer linha do programa que não seja comentário ou linha em branco, independente do número de sentenças (lógicas ou operações) estão presentes naquela linha.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **MEDIDA DE LOCAÇÃO**

(Estatística) - Identifica o valor representativo em torno do qual os dados de um conjunto tendem a se agrupar com maior ou menor frequência. Obtido um conjunto de valores medidos (de um item de controle, por exemplo) essa medida pode ser feita pela média (ver).

#### **MEDIDA DE VARIABILIDADE**

Ver Variabilidade.

#### **MELHORAMENTO**

Criação organizada de mudanças benéficas, o mesmo que inovação.

#### **MELHORAMENTO CONTÍNUO**

Ver Kaizen.

#### **MELHORIA**

Mudança organizada, movimento para se obter níveis de desempenho nunca antes alcançados, criar novos produtos, novos processos e mercados, reduzir custos, aumentar a produção, qualidade e lucro. Melhorar é solucionar problemas.

#### **MELHORIA CONTÍNUA**

Ver Kaizen.

#### **MELHORIA DA QUALIDADE**

Ações implementadas em toda a organização a fim de aumentar a eficácia e a eficiência das atividades e dos processos para proporcionar benefícios adicionais tanto à organização quanto aos clientes.

#### **MELHORIA DE PROCESSOS DE SOFTWARE**

Uma abordagem (SPI) para melhoria das organizações que desenvolvem e mantêm software. É baseada na melhoria da capacidade de processos fundamentais para organizações de software. Utiliza como referência um modelo de processo, como por exemplo, o CMM e a ISO/IEC 15504-SPICE.

#### **META**

Resultado a ser atingido no futuro. A meta é constituída de três partes: objetivo a ser atingido, valor e prazo. Exemplo: Reduzir o desperdício de papel em 34% até final do primeiro semestre: objetivo: reduzir o desperdício; valor: 34%; prazo: até o final do primeiro semestre. As metas vêm do mercado (clientes internos ou externos) e atingi-las é a essência do trabalho dos gerentes.

#### **META BOA**

É aquela que surge do plano estratégico, sendo baseada nas exigências do mercado e na necessidade de sobrevivência da empresa. Ver Meta Ruim.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **META DA QUALIDADE**

Alvo da qualidade que se tem como objetivo. As metas da qualidade são aplicáveis a bens, serviços, processos, funções organizações e a unidades dentro de uma organização.

#### **META RUIM**

É aquela proveniente das anomalias crônicas. Uma anomalia crônica prioritária identificada a partir do SDCA gera uma meta ruim, que deverá ser atingida por meio do giro do Ciclo PDCA para Melhorar. Ver Meta Boa.

#### **METAS PADRÃO**

Ver Metas para Manter.

#### **METAS PARA MANTER**

Consta de uma faixa aceitável de valores para o item de controle considerado, representando especificações de produto provenientes dos clientes internos e externos da empresa. As metas para manter são também denominadas metas padrão. O plano que permite o alcance da meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão - POP (Standard) e o ciclo PDCA empregado para o alcance das metas para manter é denominado Ciclo SDCA para Manter (ver).

#### **METAS PARA MELHORAR**

Surgem do fato de que o mercado (clientes) sempre deseja um produto cada vez melhor, a um custo cada vez mais baixo e com uma entrega cada vez mais precisa. São metas que devem ser atingidas e para que isso seja possível será necessário modificar a forma atual de trabalhar usando o Ciclo PDCA para Melhorar (ver).

#### **MÉTODO**

Seqüência lógica de procedimentos ou operações para se realizar determinada tarefa ou atingir determinado objetivo.

#### **MÉTODO 5W2H**

Tipo de Check-list utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefias e subordinados. Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: What (o que); Who (quem); Where (onde) When (quando) e finalmente Why (por que). Os 2H correspondem a How (como), ou seja, método a ser utilizado para conduzir a operação e How Much (Quanto custa).

#### **MÉTODO DAS BANDEIRAS**

Designação dada para Análise de Pareto (ver).

#### **MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - MSP**

Ver PDCA - Método de Solução de Problemas e Ciclo PDCA para Melhorar.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **MÉTODO DOS “POR QUÊ”**

Abordagem desenvolvida pela Toyota: uma pessoa começa com um grande problema e pergunta pelo menos cinco vezes “por que?”. O resultado final é a causa fundamental do problema.

#### **MÉTODO PDCA**

Ver Ciclo PDCA.

#### **MÉTODO TAGUCHI**

Conjunto de técnicas estatísticas desenvolvidas por Genichi Taguchi (consultor japonês), para otimizar o projeto e a produção. Estas técnicas são usadas na elaboração de Projetos Robustos (ver).

#### **MÉTRICA DE QUALIDADE DE SOFTWARE**

Método e uma escala quantitativa que podem ser usados para determinar o valor que uma particularidade (feature) recebe em um produto de software específico.

#### **MÉTRICAS DE COMPLEXIDADE**

Grandezas coletadas através do exame da especificação do código de um sistema, programa com rotina e que refletem o seu tamanho e a sua complexidade lógica. Diversos modelos existem para relacionar métricas de complexidade com tempo ou esforço de desenvolvimento e com o número de erros embutidos no produto.

#### **MINITAB**

Software estatístico que fornece o mais complexo conjunto de ferramentas de controle de processos para identificação de problemas, análise específica de dados e decisões baseadas em informação. No Brasil, a FDG é sua representante. Todo tipo de empresa ou instituição educacional pode fazer uso do MINITAB, devido à sua interface de fácil uso e completa funcionalidade. O MINITAB fornece uma estrutura lógica para projetar e analisar experimentos, resultando em máxima melhoria da qualidade e confiabilidade.

#### **MISSÃO**

Compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Razão da existência da empresa.

#### **MISSÃO JAPÃO**

Missão Executiva da FDG ao Japão que apresenta os resultados obtidos com a metodologia dos Programas de Gerenciamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Gerenciamento da Rotina do Trabalho Diário, Padronização, Garantia da Qualidade, ISO 9000, Gerenciamento pelas Diretrizes e do Plano de Ação, QFD, Educação e Treinamento, Círculos de Controle da Qualidade. A Missão oferece a oportunidade de realizar discussões de temas específicos com especialistas, bem como promover discussões entre os participantes da Missão sobre as situações particulares da implantação da estratégia em suas empresas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **MODELO CONCEITUAL**

Utilizado no QFD (ver), é um conjunto de tabelas e matrizes sequenciadas de forma a permitir a visibilidade das relações existentes entre os componentes, mecanismos, processos, matérias primas, etc. com a Qualidade Projetada para o produto. Pode ser definido como o “caminho” que o desenvolvimento do projeto deve percorrer para atingir as metas estabelecidas.

#### **MODELO PARA GARANTIA DA QUALIDADE**

Conjunto selecionado de elementos interrelacionados do sistema da qualidade combinados para satisfazer as necessidades de garantia da qualidade em uma dada situação.

#### **MOMENTO DA VERDADE**

Instante em que o cliente faz contato com a organização, geralmente através de um representante dela, a partir do qual forma uma opinião sobre a qualidade do produto ou serviço.

#### **MORAL**

Nível médio de satisfação ou motivação de um grupo de pessoas, segundo Maslow. O MORAL é uma das dimensões da Qualidade Total e é o item de controle da motivação (ver). Para que uma equipe tenha o MORAL elevado (alta motivação) é preciso que as suas necessidades básicas (ver) sejam atendidas.

#### **MOTIVAÇÃO**

Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta. Despertar o interesse das pessoas para a Qualidade é fundamental, uma vez que não se implanta qualidade por exortação, decretos ou quaisquer mecanismos coercivos. (Ver Moral)

#### **MSP - MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Mais conhecido como MASP - Método de Análise e Solução de Problemas, consiste na utilização do PDCA para a solução dos problemas. É um método gerencial utilizado tanto na manutenção como na melhoria dos padrões. Este método constitui-se em peça fundamental para o controle da qualidade e deve ser dominado por todas as pessoas da empresa. “O domínio deste método é o que há de mais importante no TQC” (Campos, V. F.). O método de solução de problemas apresenta duas grandes vantagens: possibilita a solução dos problemas de maneira científica e efetiva e permite que cada pessoa da organização se capacite para resolver os problemas específicos de sua responsabilidade. Na aplicação do MSP são utilizadas as “Sete Ferramentas da Qualidade”. O Método de Solução de Problemas é constituído de oito processos: 1- Identificação do problema (definição clara do mesmo); 2- Observação (investigação das características do problema); 3- Análise (descoberta das causas fundamentais); 4- Planejamento da Ação (planejar a ação de bloqueio das causas do problema); 5- Ação (executar o plano de ação para bloquear as causas fundamentais); 6- Verificação (verificar se o bloqueio foi efetivo); 7- Padronização (prevenir contra o reaparecimento do problema); 8- Conclusão (recapitulação de todo o processo e planejamento das ações futuras).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra M

#### **MUDA**

Ver Conceito 3-MU.

#### **MULTIPLICADOR**

Aquele que sistematicamente instrui ou repassa a todos os colaboradores os conhecimentos aprendidos.

#### **MURA**

Ver Conceito 3-MU.

#### **MURI**

Ver Conceito 3-MU.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra N

#### **NÃO-CONFORMIDADE**

Descumprimento de requisitos especificados.

#### **NB-9000**

NB-9001, NB-9002, NB-9003 e NB-9004 - Normas substitutas pelas NBR ISO 9000-1/1994, NBR ISO 9000-2/1994, NBR ISO 9000-3/1994, NBR ISO 9000-4/1994; NBR ISO 9001/1994; NBR ISO 9002/1994; NBR ISO 9003/1994; NBR ISO 9004-1/1994, NBR ISO 9004-2/1993, NBR ISO 9004-3/1994 e NBR ISO 9004-4/1993. Ver ISO 9000.

#### **NBR ISO 14000**

As normas da série NBR ISO 14000 têm por objetivo prover às organizações os elementos de um sistema de gestão ambiental eficaz, buscando equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sócio-econômicas.

#### **NBR ISO 14004/1996**

Sistemas de gestão ambiental - Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. É tradução equivalente da ISO 14004: 1996.

#### **NBR ISO 14010/1996**

Diretrizes para auditoria ambiental - Princípios gerais.

#### **NBR ISO 14011/1996**

Diretrizes para auditoria ambiental - Procedimentos de auditoria - Auditoria de sistemas de gestão ambiental.

#### **NBR 13596**

Tecnologia de informação – Avaliação de produto de software – Características de qualidade e diretrizes para o seu uso, Brasil. Versão brasileira da norma ISO/IEC 9126.

#### **NBR 19000**

NBR 19001 - NBR 19002, NBR 19003, NBR 19004. Foram substituídas pelas NBR ISO 9000 (ver).

#### **NBR ISO 10000**

Série de normas que contêm orientações para auditorias.

#### **NBR ISO 10011-1/1993**

Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade - Parte 1: Auditoria.

#### **NBR ISO 10011-2/1993**

Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade - Parte 2: Critérios para qualificação de auditores de sistemas da qualidade.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra N

#### **NBR ISO 10011-3/1993**

Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade - Parte 3: Gestão de programas de auditoria.

#### **NBR ISO 10012-1/1993**

Requisitos de garantia da qualidade para equipamento de medição - Parte 1: Sistema de comprovação metrológica para equipamento de medição.

#### **NBR ISO 10013**

Diretrizes para desenvolvimento de manual da qualidade. Atualmente (1996) em preparação pela ABNT/CB-25.

#### **NBR ISO 14001/1996**

Sistemas de gestão ambiental - Especificação e diretrizes para uso. É tradução equivalente da ISO 14001: 1996.

#### **NBR ISO 14012/1996**

Diretrizes para auditoria ambiental - Critérios de qualificação de auditores ambientais.

#### **NBR ISO 8402/1994**

Gestão da qualidade e garantia da qualidade - Terminologia.

#### **NBR ISO 9000**

As normas da família NBR ISO 9000 foram concebidas para prover um conjunto genérico de normas de sistema da qualidade, aplicáveis a uma vasta extensão de indústrias e de setores econômicos. Elas são independentes de qualquer setor industrial/econômico específico. Coletivamente, fornecem as diretrizes para a gestão da qualidade e os requisitos gerais para a garantia da qualidade. São equivalentes às ISO 9000.

#### **NBR ISO 9000-1/1994**

Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Parte 1: Diretrizes para seleção e uso. Esta norma é equivalente a ISO 9000-1: 1994. Cancela e substitui a NBR 19000 (NB 9000)/1990.

#### **NBR ISO 9000-2/1994**

Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Parte 2: Diretrizes gerais para aplicação das NBR ISO 9001, NBR ISO 9002 e NBR ISO 9003.

#### **NBR ISO 9000-3/1993**

Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Parte 3: Diretrizes para aplicação da NBR ISO 9001 ao desenvolvimento, fornecimento e manutenção de "software". (A NBR 9000-3 trata exclusivamente de programa para computador).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra N

#### **NBR ISO 9000-4/1993**

Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Parte 4: Guia para gestão da dependabilidade.

#### **NBR ISO 9001/1994**

Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Esta norma é equivalente a ISO 9001: 1994. Cancela e substitui a NBR 19001 (NB 9001)/1990.

#### **NBR ISO 9002/1994**

Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados. Cancela e substitui a NBR 19002 (NB 9002).

#### **NBR ISO 9003/1994**

Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais. Cancela e substitui a NBR 19003 (NB 9003).

#### **NBR ISO 9004-1/1994**

Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 1: Diretrizes. Esta norma é equivalente a ISO 9004-1: 1994. Cancela e substitue a NBR 19004 (NB-9004)/1990.

#### **NBR ISO 9004-2/1994**

Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços.

#### **NBR ISO 9004-3/1994**

Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 3: Diretrizes para materiais processados.

#### **NBR ISO 9004-4/1993**

Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 4: Diretrizes para melhoria da qualidade.

#### **NBR ISO/IEC 12119**

Tecnologia de informação – Pacotes de software – Testes e requisitos de qualidade, Brasil. Norma que estabelece os requisitos de qualidade para pacotes de software e instruções de como testar um pacote de software com relação aos requisitos estabelecidos.

#### **NBR ISO/IEC 12207**

Tecnologia de informação – Processos de ciclo de vida de software, Brasil. Norma que estabelece uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida de software, com terminologia bem definida, que pode ser referenciada pela indústria de software.

#### **NECESSIDADES BÁSICAS HUMANAS**

Segundo Maslow, são as cinco pré-condições para a motivação das pessoas: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-Realização. Elas devem ser satisfeitas simultaneamente.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra N

#### **NECESSIDADES DOS CLIENTES**

Expectativas e desejos dos clientes em relação a um produto ou serviço.

#### **NEGÓCIO**

É um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informações (conhecimento) provenientes da sociedade e assim gerar produtos para satisfazer às necessidades de sobrevivência das pessoas desta mesma sociedade.

#### **NETWORKING**

Um termo importado da informática relativo à ligação entre terminais de computador para que o acesso aos dados possa ser compartilhado por diversos utilizadores. O melhor exemplo de networking à escala global é o da Internet, que permite a ligação em rede e on line (em tempo real) entre um ou vários indivíduos localizados em qualquer ponto do mundo. É uma expressão que pode igualmente designar a forma como as grandes companhias de serviços (auditoras, consultoras, agências de publicidade, ou firmas de advogados) se podem internacionalizar sem recorrer à abertura de novas delegações regionais.

#### **NÍVEL ACEITÁVEL DE QUALIDADE**

Número mínimo de partes que devem respeitar o padrão de qualidade, normalmente expresso em percentagem.

#### **NÍVEL DA QUALIDADE**

Conjunto de parâmetros e requisitos que caracterizam a seletividade a ser aplicada ao sistema vigente da qualidade de produtos e serviços.

#### **NORMA**

Documento que formaliza certo nível de consenso a respeito do que foi discutido. Aquilo que é estabelecido como base para a realização ou avaliação de alguma coisa. Princípio, regra, lei. Pode-se afirmar que norma é um “padrão obrigatório”.

#### **NORMA ISO 14000**

Ver ISO 14000.

#### **NORMA ISO 9000**

Ver ISO 9000.

#### **NORMA NBR**

Ver NBR ISO.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra O

#### **OBJETIVO**

Enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num determinado período ou em determinada atividade. Direção a ser seguida, ponto a ser alcançado, alvo que se pretende atingir.

#### **OBSERVAÇÃO DA AUDITORIA DA QUALIDADE**

Constatação do fato, feita durante uma auditoria de qualidade consubstanciada por evidência objetiva.

#### **OFENSOR**

Indicar, item de controle ou evento que não atende aos padrões pré-estabelecidos.

#### **OFF THE JOB TRAINING - OFF-JT**

Ver Treinamento fora do Trabalho.

#### **ON THE JOB TRAINING - OJT**

Ver Treinamento no Trabalho.

#### **OPERADOR**

Aquele que executa qualquer atividade utilizando seu próprio esforço, tanto braçal como mental, para conseguir um resultado (produto ou serviço) que atenda a um cliente, externo ou interno.

#### **ORGANIZAÇÃO**

Termo genérico que designa qualquer empresa instituição, entidade etc. Exemplos de organizações: hospitais, indústrias, bancos, escolas, etc.

#### **ORGANIZAÇÃO DA GARANTIA DA QUALIDADE**

Responsável pela auditoria do processo e produto dentro da empresa. Fora da empresa responde pela auditoria da prática do controle da qualidade pelos fornecedores. A Organização de Garantia da Qualidade é responsável pelo levantamento de informações e pela condução da auditoria do processo.

#### **OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS**

Técnicas estatísticas importantes na fase de análise das causas mais prováveis do problema considerado no giro do PDCA para melhorar. Para sua utilização, na maioria das situações, será necessário realizar interferências no processo, ou seja, deverão ser provocadas alterações planejadas e controladas nos fatores do processo com o objetivo de observar as mudanças correspondentes nos seus efeitos. Este procedimento irá gerar informações que serão processadas para que possamos confirmar as causas mais prováveis e determinar o sentido no qual o processo deverá ser direcionado, com o propósito de atingir a meta de melhoria.

#### **OTIMIZADOR**

Software, usualmente embutido no compilador que otimiza o código gerado a partir do exame do programa a ser compilado, eliminando redundâncias, código inacessível, etc.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra O

#### **OUTPLACEMENT**

Os grupos empresariais têm passado por reestruturações associadas a despedimentos maciços. Neste contexto há um novo negócio a florescer, o outplacement. É uma técnica de gestão de recursos humanos que visa apoiar os trabalhadores dispensados rumo à sua reinserção profissional. As consultoras em outplacement fornecem aconselhamento financeiro e formação em recrutamento e seleção. Há quem prefira criar centros de outplacement internos, que prestam auxílio aos trabalhadores dispensados e aos que são recolocados em novas funções.

#### **OUTSOURCING**

Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção implica. Talvez ainda seja mais importante o fato de o outsourcing libertar mais tempo os executivos para se dedicarem mais às core competence (competências estratégicas) da empresa. O conceito nasceu na área das tecnologias de informação. Tem maior potencial de aplicação em indústrias dinâmicas, em que as pressões para cortes nos custos são mais intensas, nomeadamente nos grupos empresariais que pretendem seguir uma estratégia de integração vertical das suas atividades.

#### **OVERHEAD**

Termo utilizado para descrever os custos e despesas que não podem ser alocados diretamente aos produtos. São denominados de Custos Administrativos, no qual inclui: despesas fixas da matriz, do escritório central, da diretoria, do conselho de administração da empresa e outras despesas desta natureza.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PADP**

Ver Plano de Atividades do Desenvolvimento do Produto.

#### **PADRÃO**

Compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho.

#### **PADRÃO CULTURAL**

Conjunto de crenças, valores, hábitos, práticas etc. que a população humana desenvolveu para lidar com seus problemas.

#### **PADRÃO DA QUALIDADE**

Modelo de qualidade a ser seguido.

#### **PADRÃO DE MEDIDA**

Método ou objeto para exprimir a magnitude da quantidade, usado como referência para permitir a universalidade da medida.

#### **PADRÃO DE SISTEMA**

Documento básico para o gerenciamento dos processos administrativos e de serviço, através do Ciclo PDCA (ver).

#### **PADRÃO GERENCIAL DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO PGDP**

É o primeiro documento descritivo gerado a partir do QFD<sub>r</sub> (ver) e descreve de forma sucinta, ordenada e de fácil visualização, como o planejamento da qualidade deve ser feito. Normalmente, um Padrão Gerencial de Desenvolvimento do Produto deve conter, pelo menos, as seguintes informações: etapas de desenvolvimento, participação das áreas funcionais da empresa, processos desdobrados e documentos gerados. É, certamente, um documento vital para garantir a qualidade do produto ao cliente. Ver também Plano de Atividades do Desenvolvimento do Produto - PADP.

#### **PADRÃO TÉCNICO DE PROCESSO - PTP**

É o documento básico para o controle do processo. Contém todos os parâmetros técnicos, como definidos pela área técnica da empresa, necessários à fabricação de um bem ou condução de um serviço. Existe um PTP para cada produto ou família de produtos. É, ainda, o documento final do trabalho de QFD, pois é para o PTP que o Desdobramento da Qualidade (QD) e o Desdobramento da Função Qualidade (sentido restrito) - QFD<sub>r</sub> convergem. O PTP é um documento que deve ser confeccionado pelas áreas de Engenharia do Produto e Processo, com a participação ativa da Produção. São registrados no PTP os seguintes dados: processos, qualidade assegurada, nível de controle, método de controle e ação corretiva.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PADRONIZAÇÃO**

Conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

#### **PADRONIZAR**

Estabelecer padrões. (ver padrão)

#### **PARÂMETRO**

É uma medida numérica que descreve alguma característica de uma população (ver).

#### **PARETO**

Engenheiro, economista e sociólogo italiano. Aplicou a análise matemática à teoria econômica e à sociologia. (Ver Análise de Pareto e Princípio de Pareto)

#### **PBQP**

Ver Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

#### **PDCA**

Ver Ciclo PDCA.

#### **PDCA - MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - (QC STORY)**

Consiste na utilização do Ciclo PDCA para a solução de problemas. É um método gerencial utilizado tanto na manutenção como na melhoria dos padrões. Este método é peça fundamental para o controle da qualidade e deve ser dominado por todas as pessoas da empresa. “O domínio deste método é o que há de mais importante no TQC.” (Campos, V.F.) O Método de Solução de Problemas (MSP) apresenta duas grandes vantagens: possibilita a solução dos problemas de maneira científica e efetiva e permite que cada pessoa da organização se capacite para resolver os problemas específicos de sua responsabilidade. Na aplicação do MSP são utilizadas as Sete Ferramentas da Qualidade. (ver). O Método de Solução de Problemas é constituído de oito processos: 1 - Identificação do problema (definição clara do mesmo); 2 - Observação (investigação das características do problema); 3 - Análise (descoberta das causas fundamentais); 4 - Planejamento da Ação (planejar a ação de bloqueio das causas do problema); 5 - Ação (executar o plano de ação para bloquear as causas fundamentais); 6 - Verificação (verificar se o bloqueio foi efetivo); 7 - Padronização (prevenir contra o reaparecimento do problema); 8 - Conclusão (recapitulação de todo o processo e planejamento das ações futuras). Ver Ciclo PDCA para melhorar.

#### **PDCA PARA MANTER**

Ver Ciclo PDCA para Manter.

#### **PDCA PARA MELHORAR**

Ver Ciclo PDCA para Melhorar.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PDPC - PROCESS DECISION PROGRAM CHART**

O mesmo que Diagrama do Processo Decisório (ver).

#### **PEER-REVIEW**

Técnica de revisão de um produto, na qual um colega (peer) do projetista ou do programador revisa o produto desenvolvido, buscando encontrar erros ou oferecer sugestões de melhoria.

#### **PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

As décadas de 70 e 80 foram a época áurea o planejamento estratégico. Na prática, a maioria desses planos acabou por fracassar. Henry Mintzberg diagnosticou os motivos. Segundo ele, o excesso de análise cria uma espécie de paralisia. Por outro lado, considera que não se deve separar o planejamento da ação. Enquanto planejar é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e capacidade de síntese. Para designar esta última atitude propõe, em alternativa, o termo 'pensamento estratégico'.

#### **PENSAMENTO LATERAL**

Criado por Edward de Bono, o conceito de pensamento lateral consiste na geração de novas idéias e no abandono das obsoletas. Aplicado às empresas é uma técnica para aumentar a criatividade e um recurso estratégico da organização. Na sua opinião é necessário estimular o cérebro por meio da atitude de quebrar os princípios estabelecidos e passar a encarar a realidade de um modo diferente. De Bono distingue o pensamento lateral (descontínuo e destinado à geração de idéias) do vertical (contínuo e orientado para as desenvolver). Enquanto o pensamento lateral dá idéias, o vertical desenvolve-as.

#### **PERDAS DA QUALIDADE**

Perdas ocasionadas pela não utilização do potencial de recursos nos processos e atividades.

#### **PERMISSÃO DE DESVIO PRÉ-PRODUÇÃO**

Autorização escrita que permite o desvio dos requisitos especificados originalmente para um produto, antes da sua produção. Nota: Uma Permissão de Desvio Pré-produção restringe-se a uma quantidade, ou um período de tempo limitado e a um uso especificado.

#### **PERMISSÃO PARA PRODUÇÃO COM DESVIO**

Nível aceitável de qualidade: quantidade mínima de unidades de um produto que precisam se enquadrar nos padrões de qualidade; normalmente esse índice é expresso em porcentagem.

#### **PESQUISA DE CONSUMO**

Processo contínuo através do qual o produto é aperfeiçoado continuamente e modificado para atender às mudanças de exigências do consumidor. Usada de maneira inteligente, permite que a empresa produza de modo equilibrado, sem excedentes e sem baixa produção.

#### **PESQUISA DE MARKETING**

Pesquisa para se descobrir as necessidades dos clientes.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PESQUISA DE MERCADO**

É usada para ouvir os clientes (internos ou externos) de uma empresa visando definir metas para melhorar. Utiliza as técnicas de amostragem (ver) e análise multivariada (ver).

#### **PESQUISA OPERACIONAL (PO)**

A Pesquisa Operacional (PO) é uma ciência que objetiva fornecer ferramentas quantitativas ao processo de tomada de decisões. É constituída por um conjunto de disciplinas isoladas, tais como Programação Linear, Teoria das Filas, Simulação, Programação Dinâmica, Teoria dos Jogos, etc. O termo Pesquisa Operacional (em inglês: Operations Research) foi empregado pela primeira vez em 1939 como uma tentativa de englobar, sob uma única denominação, todas as técnicas existentes ou que viriam a ser desenvolvidas e que tinham o mesmo objetivo citado.

#### **PGDP**

Ver Padrão Gerencial do Desenvolvimento do Produto.

#### **PIRÂMIDE DE NECESSIDADES**

Maneira gráfica de se representar e organizar as necessidades dos clientes de maneira lógica e inter-relacionada. A Pirâmide de Necessidades possibilita o desdobramento ou ramificação de uma necessidade primária em necessidades secundárias e terciárias. Quando se planeja para a Qualidade é indispensável analisar as necessidades secundárias e terciárias dos clientes.

#### **PLANEJAMENTO**

Processo que envolve tomada de decisões e avaliação prévia de cada decisão, de um conjunto de decisões inter-relacionadas. Processo de estabelecer objetivos a serem atingidos no futuro.

#### **PLANEJAMENTO DA QUALIDADE**

Atividade de desenvolver os produtos e processos para atender às necessidades dos clientes. Envolve uma série de etapas entre as quais: determinar quem são os clientes; quais são as suas necessidades; desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes; desenvolver processos capazes de produzir tais características e finalmente, concretizar os planos. Planejar a Qualidade, consiste, pois, em identificar as necessidades dos clientes e desenvolver os produtos e processos necessários ao seu atendimento.

#### **PLANEJAMENTO DE EXPERIMENTOS**

Técnica estatística de grande importância na fase P do PDCA para Melhorar, porque seu emprego permite a identificação das principais causas do processo sobre as quais devemos atuar no sentido de fazer com que a meta de melhoria seja alcançada. As causas mais prováveis (hipóteses) podem ser identificadas e testadas num tempo e custo mínimos e, ao mesmo tempo, com a manutenção de um nível de confiança preestabelecido para as conclusões, por meio da realização de experimentos estatisticamente planejados. São úteis no projeto de um novo processo ou no melhoramento contínuo de um processo existente.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Conjunto de atividades necessárias para determinar as metas (visão) e os métodos (estratégia) e o desdobramento destas metas e métodos. É a arte gerencial de posicionar os meios disponíveis da empresa visando manter ou melhorar posições relativas a potenciais favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial. O planejamento estratégico visa garantir a sobrevivência da empresa. É o processo de decidir a partir dos objetivos, das suas alterações e dos recursos utilizados para alcançá-los, as diretrizes que irão nortear a aquisição, o uso e distribuição desses mesmos recursos.

#### **PLANEJAMENTO PARA A QUALIDADE**

Estabelecimento e desenvolvimento de objetivos e requisitos para a qualidade de uma entidade e dos procedimentos administrativos e operacionais para seu cumprimento.

#### **PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS**

A velocidade da mudança obriga os gestores a encarar uma dura realidade: é cada vez mais difícil (senão impossível) prever as ocorrências no meio envolvente a longo prazo. Peter Schwartz popularizou a técnica que permite resolver o problema: o planejamento por cenários. Por meio dela, a Shell foi a única empresa do setor preparada para a crise do petróleo de 1973. Os cenários não são previsões. Construídos a partir da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro, permitem às empresas estar preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitam os gestores a refletir sobre as estratégias de longo prazo.

#### **PLANILHA**

Arranjo ordenado de informações do planejamento e que consiste geralmente em linhas horizontais para listar as necessidades e de colunas verticais para listar os meios de se atender as necessidades.

#### **PLANO**

Conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento; o plano estabelece o que deve ser feito para realizar uma meta.

#### **PLANO DA QUALIDADE**

Documento indicando as práticas específicas da qualidade, recursos e seqüência de atividades relevantes para determinado produto, serviço, contrato ou projeto.

#### **PLANO DE AÇÃO**

Quando se quer atingir metas, é importante planejar algumas ações, como os meios e caminhos para chegarmos até a meta. Este conjunto de ações é chamado PLANO DE AÇÃO. Se o Plano de Ação for em elaborado, a meta será atingida. Cada plano deve ter um responsável (quem), um prazo (quando), um local (onde), um justificativa (porque) e um procedimento (como).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PLANO DE ATIVIDADES DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO - PADP**

É o segundo documento descritivo gerado a partir do QFDr (ver). São necessárias duas fases para elaborá-lo. Primeiro faz-se o desdobramento do trabalho até os níveis mais detalhados que os processos descritos no Padrão Gerencial do Desenvolvimento do Produto. A seguir acrescenta-se o 5W2H (Ver Método 5W2H) para cada uma das atividades do plano. Ver também Padrão Gerencial do Desenvolvimento do Produto.

#### **PLANO DE INSPEÇÃO**

Documento que relaciona seqüencialmente atividades de inspeção, inclusive pontos de parada, organizações envolvidas, procedimentos, normas e demais documentos a serem utilizados.

#### **PMI e PMBOK**

Gerenciamento de projetos (GP) é uma área de atuação e conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância. Um dos principais difusores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI – Project Management Institute). Fundado nos Estados Unidos e atualmente difundido em mais de 120 países, o PMI é distribuído geograficamente pelo mundo em Capítulos. Duas das principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são a certificação profissional em gerência de projetos — Project Management Professional (PMP) e Certified Associate in Project Management (CAPM) — e a publicação de um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge). O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida, reconhece, atualmente, 5 grupos de processos de gerenciamento de projetos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento) e 10 áreas de conhecimento. As 10 áreas de conhecimento essenciais são: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Stakeholders.

#### **PMO**

Significa Project Management Office, ou seja, Escritório de Gerenciamento de Projetos. Este escritório é algo físico dentro de uma empresa, algo como um departamento, responsável por auxiliar os Gerentes de Projetos e as partes interessadas (stakeholders) nos projetos que estão em andamento.

#### **PNQ**

Ver Prêmio Nacional da Qualidade.

#### **POKA-YOKE**

Tornar o local de trabalho à prova de erros. Uma máquina equipada com barras orientadoras, garantindo que uma peça seja trabalhada num só sentido.

#### **POLÍTICA**

Conjunto de objetivos que dão forma a um programa de ação gerencial ou administrativa e condicionam sua execução.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **POLÍTICA DA QUALIDADE**

Intenções e diretrizes globais de uma organização relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração.

#### **PONTO DE PARADA**

Ponto, definido em documento apropriado, além do qual uma atividade não pode prosseguir sem, a aprovação de uma organização ou autoridade designadas.

#### **POP**

Ver Procedimento Operacional Padrão.

#### **POPULAÇÃO**

(Estatística) - Universo dos dados sob investigação do qual serão retiradas amostras (ver). É a coleção de todas as observações potenciais sobre determinado fenômeno.

#### **POPULAÇÃO ALVO**

(Estatística) - População sobre a qual faz-se inferências baseadas na amostra.

#### **PORTABILIDADE**

Conjunto de atributos que evidenciam a capacidade do software de ser transferido de um ambiente para outro. Tem como subcaracterísticas: adaptabilidade, capacidade para ser instalado, conformidade e capacidade para substituir.

#### **POTENCIAL MENTAL**

Segundo Maslow (ver), é a nossa velocidade de aprendizado. Cada pessoa aprende uma certa quantidade de coisas por dia e somente aquilo; o resto é perdido. O potencial mental, aliado ao estímulo ou motivação para aprender, possibilitará a aquisição do conhecimento.

#### **PPAP (Production Part Approval Process)**

Processo de Aprovação de Peça de Produção.

#### **PRÁTICA KKD**

Prática gerencial ultrapassada baseada somente na: experiência (KEIKEN), intuição (KAN) e ousadia (DOKIO). Costuma-se dizer: "Basta de KKD. Use o método PDCA".

#### **PREÇO**

Avaliação, em dinheiro, do valor de um produto ou serviço. Os produtos e serviços devem ser especificados, projetados e produzidos de tal forma a ter valor, ou seja, serem necessários, desejados e ambicionados pelo cliente.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PRÊMIO DEMING**

Foi instituído em 1951 no Japão em homenagem ao Prof. W. E. Deming, que esteve naquele país a partir de 1950 para disseminar conceitos que fundamentaram o esforço japonês pela qualidade. O Prêmio Deming é dividido em duas categorias: para indivíduos que contribuíram para o controle da qualidade e aplicação de métodos estatísticos naquele país e também para empresas que apresentaram desempenho da qualidade segundo critérios previamente estabelecidos. O Prêmio Deming é considerado a maior honraria japonesa no campo da qualidade.

#### **PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE**

Prêmio concedido a empresas que apresentem desempenho de acordo com determinados padrões da qualidade nos Estados Unidos. Seu nome é uma homenagem ao ex-Secretário de Comércio dos EUA, que morreu acidentalmente durante um rodeio.

#### **PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ**

É o prêmio instituído no Brasil em 1991 pelo Comitê Nacional da Qualidade e da Produtividade (ver).

#### **PREVENÇÃO**

Estratégia orientada para o futuro, objetivando a melhoria da qualidade, direcionando análises e ações para a correção dos processos de produção. A prevenção é a base da filosofia da melhoria contínua.

#### **PRINCÍPIO DE DEMING**

Ver Quatorze Princípios de Deming.

#### **PRINCÍPIO DE PARETO**

Estabelece que para todo problema existem poucos itens (ou causas) vitais e muitos triviais. As principais e maiores causas dos problemas estão concentradas em poucos itens vitais e não em muitos itens triviais. (ver Pareto, V.)

#### **PRINCÍPIO DOS TRÊS GEN**

Deve ser usado pelo gerente ou supervisor no tratamento das anomalias. Consta de: GENBA - local real, local ou área de trabalho. Cada anomalia deve marcar a presença do gerente no local em que ocorreu. GENBUTSU - coisa real ou fenômeno ocorrido. Deve-se olhar e observar a coisa real ou que ocorreu. GENJITSU – realidade ou informação real. Deve-se colher a informação real junto ao local real (genba) e à coisa real (genbutsu).

#### **PRINCÍPIOS**

Princípios ou crenças e valores constituem a base de sustentação de todas as ações de administradores e empregados da empresa. Representam o que se acredita como certo, correto e leal.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PROBLEMA**

Resultado indesejável de um processo. É a diferença entre o resultado desejado e o resultado real alcançado. Um problema é também o resultado de um item de controle com o qual não estamos satisfeitos, ou qualquer situação que incomoda e que deve ser mudada.

#### **PROCEDIMENTO**

Forma ou modo especificado para executar tarefa ou atividade.

#### **PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP**

É o documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão. Contem: listagem dos equipamentos; peças e materiais utilizados na tarefa, incluindo-se os instrumentos de medida; padrões da qualidade; descrição dos procedimentos da tarefa por atividades críticas; condições de fabricação, de operação e pontos proibidos de cada tarefa; pontos de controle (itens de controle e características da qualidade) e os métodos de controle; relação de anomalias passíveis de ação; roteiro de inspeção periódicas dos equipamentos de produção. O mesmo que SOP - Standard Operation Procedure ou Procedimento Padrão de Operação.

#### **PROCEDIMENTO PADRÃO DE OPERAÇÃO**

Ver Procedimento Operacional Padrão.

#### **PROCESS DECISION PROGRAM CHART - PDPC**

Ver Diagrama do Processo Decisório.

#### **PROCESSO**

Conjunto de tarefas distintas, interligadas, visando cumprir uma missão. Conjunto de causas que produzem um ou mais efeitos (produto). Define-se um processo agrupando em seqüência todas as tarefas dirigidas à obtenção de um resultado, bem ou serviço. Isto equivale a dizer que um processo é constituído de pessoas, equipamentos, materiais ou insumos, métodos ou procedimentos informações do processo ou medidas, condições ambientais, combinados de modo a gerar um produto (bem ou serviço). Uma série de tarefas correlatas pode ser chamada de processo e um grupo de processos correlatos pode ser visto como um sistema. Qualquer organização ou empresa é um processo e dentro dela encontramos diversos processos de manufatura ou serviços. Um processo é controlado através dos seus efeitos.

#### **PROCESSO CAPAZ**

(Estatística) - Aquele cuja faixa de variação das características de qualidade, efeito do processo, atende aos limites de especificação para estas características.

#### **PROCESSO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO**

defeitos. A meta é atingir o nível Zero Defeitos (ver). Os japoneses chamam esse processo de Kaizen (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO**

Processo que demonstra se uma entidade é capaz de atender os requisitos especificados. Nota: O termo “qualificação” é usado às vezes para designar este processo.

#### **PROCESSO DE SOFTWARE**

Conjunto de atividades, métodos, práticas e transformações que as pessoas empregam para desenvolver e manter software e os produtos associados (por exemplo, planos de projeto, documentos de projeto/design, código, casos de teste, manual do usuário).

#### **PROCESSO ESPECIAL**

Processos cujos resultados são altamente dependentes do controle de sua execução, ou da habilidade do executor, ou de ambos, no qual a qualidade obtida pode não ser determinada exclusivamente por inspeção.

#### **PROCESSO SOB CONTROLE**

Aquele em que a variabilidade nas características de qualidade (efeitos do processo), é tão somente devida a causas consideradas como parte do processo (causas comuns ou aleatórias).

#### **PROCESSOS CRÍTICOS**

Processos que apresentam sérios riscos à vida humana, saúde e meio ambiente, ou de perda de grande quantidade de dinheiro. São processos que devem ser planejados com grande margem de segurança quanto à integridade estrutural, provisões à prova de falhas, etc.

#### **PRODUCT-OUT**

Corresponde ao Controle da Qualidade Defensivo (ver), ou seja, consiste em fazer com que os produtos apenas atendam às especificações, sem se preocupar com as expectativas e necessidades dos clientes.

#### **PRODUTIVIDADE**

Quociente entre faturamento e custos. Inclui todos os insumos da empresa: Equipamentos e Materiais (hardware); Procedimentos (software) e Ser Humano (humanware). É a relação entre o que a empresa produz e o que ela consome. É o mesmo que Taxa de Valor Agregado.

#### **PRODUTO**

Resultado (efeito) de um processo, podendo ser um bem ou um serviço: um automóvel é um produto (bem), um curso de aperfeiçoamento é um produto (serviço).

#### **PROFISSIONAL**

Pessoa especialmente qualificada através de educação e treinamento para executar funções relacionadas com as qualidades essenciais.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PROGRAMA**

Exposição resumida das intenções ou projetos de uma organização ou de seus setores; seqüência de etapas a serem seguidas para a execução de objetivos pré-definidos.

#### **PROGRAMA 5S**

Programa de gerenciamento participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. É um bom programa para iniciar o melhoramento do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (ver). A sigla 5S deriva das iniciais de 5 palavras japonesas: SEIRI - (senso de utilização) Classificar e selecionar os utensílios, materiais e equipamentos adequados para o trabalho, incluindo também informações e dados. Corresponde a identificar o necessário e descartar o desnecessário. SEITON - (senso de ordenação) Ter o lugar certo para guardar os objetos, organizando o local de trabalho. É também organizar o sistema de armazenamento e reposição de dados e informações. É ordenar o necessário para acesso rápido. SEISOU - (senso de limpeza) Manter o local de trabalho limpo. Limpar e não sujar. É também ter apenas as informações e dados necessários para as decisões e tarefas específicas. SEIKETSU - (senso de saúde) Manter boas condições de higiene e sanitárias verificando itens como: iluminação, ventilação, poluição atmosférica, ruído, temperatura ambiente, etc. É também manter boa apresentação de dados e informações para fácil assimilação e compreensão. Exercitar os 3S anteriores e preocupar-se com sua saúde física e mental. SHITSUKE - (senso de autodisciplina) Hábito de observar preceitos, normas, exercício do autocontrole e autodireção buscando manter aquilo que foi conseguido.

#### **PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - PBQP**

Instituído em 1990 para incentivar a modernização das organizações brasileiras através da melhoria da qualidade e da produtividade, sendo orientado pelo Comitê Nacional da Qualidade e da Produtividade, (ver).

#### **PROGRAMA DE REUNIÕES RELÂMPAGO**

Programa de reuniões semanais, às segundas-feiras antes do início do trabalho. Durando de 5 a 10 minutos e são conduzidas no local de trabalho dos operadores, que participam em pé. Nestas reuniões são feitas palestras sobre temas de interesse do empregado, da empresa, do País, da comunidade, dentro de uma programação prévia anual.

#### **PROGRAMA ZERO DEFEITOS**

Visa prevenir ineficiências como os defeitos e atrasos. Crosby definiu 14 fases progressivas até ser atingida uma atitude global de prevenção.

#### **PROGRAMAÇÃO LINEAR**

A Programação Linear (PL) é uma técnica de planejamento que vem se constituindo como das mais poderosas em quase todo ramo da atividade humana. Seus benefícios são exatamente aqueles procurados por qualquer empresa: diminuição dos custos e aumento dos lucros. Em algumas empresas ela está, inclusive, embutida em suas rotinas informatizadas de planejamento diário dos processos de operação.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PROGRAMAÇÃO ORIENTADA A OBJETOS**

Técnica de programação que enfatiza a descrição dos conceitos envolvidos com o domínio do problema (objetos) através de seus dados e operações, encapsulados e representados através de classes. Cada objeto é criado como pertencendo a uma classe. A utilização de um objeto, e sua eventual mudança de estado, se dá a partir de mensagens enviadas a ele, representadas pelas operações encapsuladas na classe. Novas classes podem ser criadas a partir de classes existentes e organizadas através de um processo de classificação e hierarquização, explorando o conceito de herança. Os programas são construídos como organizadores da ativação de mensagens para os objetos, desta forma fazendo com que as funcionalidades de um sistema sejam obtidas através da cooperação dos objetos.

#### **PROGRAMAS PARTICIPATIVOS**

Programas que promovem o crescimento do ser humano ao nível dos operadores, estimulando a participação efetiva de todos no sentido de satisfazer as necessidades básicas humanas (ver) especialmente a social e a de estima e a de auto-realização. Compreendem: - Círculos de Controle de Qualidade - CCQ (ver); - Programa de Reuniões Relâmpago (ver); - Sistema de Sugestões (ver) e Programa 5S (ver).

#### **PROJECT MANAGEMENT**

A Gestão de Projetos (project management) é baseada na formação de equipas temporárias e pluridisciplinares. Trata-se de um grupo de trabalho constituído por empregados provenientes de diferentes sectores da empresa que tem um projeto a desenvolver e que é validado pela direção-geral. Os membros devem ter especializações e competências diversas. A equipa deve ser colocada sob a responsabilidade de um chefe de projecto que depende diretamente da direção-geral. Os membros são desligados, total ou parcialmente, mas apenas de uma forma temporária, do seu serviço de origem.

#### **PROJETO COM INTERFACE COM O USUÁRIO**

O processo global para projetar uma interface com o usuário inicia-se com a criação de diferentes modelos de função do sistema. Quatro diferentes modelos entram em cena quando uma HCI vai ser projetada. O engenheiro de software cria um modelo de projeto; um engenheiro humano estabelece um modelo de usuário, o usuário final desenvolve uma imagem mental que muitas vezes é chamada modelo do usuário ou de percepção do sistema e os implementadores do sistema criam uma imagem do sistema.

#### **PROJETO DA QUALIDADE**

É toda ação destinada a converter as qualidades exigidas pelos consumidores (grupos de qualidades verdadeiras) em grupos de características substitutivas, através da extração, correlação e conversão. (ver QFD)

#### **PROJETO DE SOFTWARE**

Envolve tipicamente análise, especificação, projeto (design), desenvolvimento, teste e/ou manutenção dos componentes de software e da documentação associada.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra P

#### **PROJETO ROBUSTO**

Projeto que utiliza métodos de planejamento de experimentos visando assegurar um mínimo de variação no desempenho do produto (robustez) devida à variação nos fatores ambientais e condições de uso após a venda. (ver Método Taguchi)

#### **PROTOTIPAÇÃO**

Método de desenvolvimento que prevê a execução de vários ciclos de análise, especificação e codificação de um sistema. No primeiro ciclo, gera-se um produto simplificado em pouco tempo, de modo que o usuário possa examiná-lo e refinar as suas demandas. Nos ciclos seguintes, o produto é aperfeiçoado e novas funções são sucessivamente implementadas, até se chegar ao produto final.

#### **PROVA DE CORREÇÃO**

Exame de uma especificação descrita segundo regras formais preestabelecidas, de modo a provar matematicamente a sua correção, através do uso de axiomas, teoremas e procedimentos algébricos.

#### **PTP**

Ver Padrão Técnico de Processo.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra Q

#### **QC STORY**

Ver PDCA - Método de Solução de Problemas.

#### **QD DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE (Quality Deployment)**

É um processo que visa: buscar, traduzir e transmitir as exigências dos clientes em características da qualidade do produto por intermédio de desdobramentos sistemáticos, iniciando-se com a determinação da voz do cliente, passando pelo estabelecimento de funções, mecanismos, processos, matéria-prima e estendendo-se até o estabelecimento dos valores dos parâmetros de controle dos processos.

#### **QFD - QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (Quality Function Deployment)**

Pode ser definido como uma forma de comunicar sistematicamente informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente trabalho relacionado com a obtenção da qualidade; tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento de produto e é subdividido em Desdobramento da Qualidade (QD) e Desdobramento da Função de Qualidade (no sentido restrito) (QFDr). O método QFD visa aperfeiçoar e desenvolver novos produtos e auxiliar na reestruturação do sistema de qualidade da empresa. Mediante o QFD, equipes multi-disciplinares, envolvendo especialistas em Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Engenharia de Produto, Projeto de Processo, Produção e Qualidade, traduzem e transmitem as exigências dos clientes para os diversos setores da empresa. O sistema de tradução e transmissão das exigências dos clientes em requisitos técnicos apropriados, em cada estágio do processo, especifica de forma clara as informações necessárias e as atividades a serem desempenhadas na fase que antecede à produção, gerando grandes benefícios. Os principais benefícios do QFD são: redução do tempo de desenvolvimento; redução de número de mudança de projeto; redução das reclamações dos clientes; redução de custos/perdas; redução de transtornos e mal-estar entre funcionários; aumento de comunicação entre departamentos funcionais; crescimento e desenvolvimento de pessoas através do aprendizado mútuo; e maior possibilidade de atendimento a exigências de clientes.

#### **QFDr - DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (no sentido restrito)**

É também conhecido como Desdobramento da Função do Trabalho ou, Desdobramento do Trabalho. O objetivo do QFDr é especificar, com precisão, que funções ou trabalho humano são necessários para obter a qualidade do produto e da empresa que satisfaçam as necessidades dos clientes. O QFDr pode ser conceituado como: um processo sistemático de desdobramento do trabalho da ação gerencial de planejamento da qualidade (Gestão do Desenvolvimento do Produto), em procedimentos gerenciais e técnicos para serem cumpridos pelas áreas funcionais da empresa. O resultado do Desdobramento do trabalho é a confecção dos documentos: Padrão Gerencial do Desenvolvimento do Produto - PGDP (ver) e Plano de Atividades do Desenvolvimento do Produto - PADP (ver).

#### **QS 9000**

Sistema da Qualidade que define as fundamentais expectativas das companhias associadas para fornecimento interno e externo de produção e serviço de peças e materiais.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra Q

#### **QSA**

Avaliação do Sistema da Qualidade. É um dos manuais de referência da QS 9000.

#### **QUALIDADE**

“Produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente” (Campos, V.F.). “Qualidade deve ser definida como cumprimento de requisitos” (Crosby, P.B.). A palavra Qualidade tem diversos significados, todavia podemos especificar alguns desses significados essenciais no planejamento da própria qualidade e no planejamento estratégico da empresa. No que se refere ao desempenho, a qualidade aponta para características indicadoras da satisfação do cliente frente a produtos ou serviços. Relacionada à satisfação do cliente, a palavra qualidade também se vincula a “ausência de defeitos ou falhas”. Todavia, não podemos perder de vista que um produto ou serviço sem deficiências não significa necessariamente que satisfaça o cliente, porque algum produto ou serviço concorrente pode apresentar um desempenho melhor, atraindo o cliente. Qualidade também significa adequação ao uso.

#### **QUALIDADE ATRATIVA**

É o “algo mais” que se acrescenta ao produto ou serviço e que se constitui em fator atrativo para o cliente.

#### **QUALIDADE EXIGIDA**

É a dominação dos itens exigidos (ver) que se referem à qualidade intrínseca do produto (ver).

#### **QUALIDADE INTRÍNSECA**

No contexto da Qualidade Total são as características técnicas específicas asseguradas ao produto (bem ou serviço), que conferem sua habilidade de satisfazer as necessidades do cliente. É uma das cinco dimensões da Qualidade Total.

#### **QUALIDADE PROJETADA DO PRODUTO**

Pode ser entendida como a definição inteligente dos valores-meta para as características da qualidade do produto, levando-se em consideração a importância de cada uma (o seu peso relativo), a comparação com as características da qualidade dos produtos da concorrência e os objetivos do projeto. Estabelecer a qualidade projetada significa traçar o plano de melhoria para as características da qualidade do produto e buscar garantir o input correto para as demais etapas do desdobramentos da qualidade, confiabilidade, custo e tecnologia.

#### **QUALIDADE TOTAL**

Abrange as cinco dimensões da qualidade dos produtos e das pessoas, que afetam a satisfação das necessidades dos clientes: 1 - qualidade intrínseca (ver) do produto (bem ou serviço). 2 - custo (ver) (preço). 3 - entrega/atendimento (ver) (prazo certo, local certo, quantidade certa). 4 - moral (ver): nível médio de satisfação de um grupo de pessoas que trabalham na organização. 5 - segurança (ver) do usuário do produto e das pessoas da organização.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra Q

#### **QUALIFICAÇÃO**

Reconhecimento dado a uma organização após ter sido demonstrado que ela é capaz de atender aos requisitos especificados.

#### **QUATORZE PRINCÍPIOS DE DEMING**

Os denominados “14 princípios”, estabelecidos por Deming (ver), constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subseqüentes. Cosubstanciam a essência de sua filosofia e aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de transformação como na de serviços. Do mesmo modo, aplicam-se a qualquer unidade ou divisão de uma empresa. São os seguintes: 1 - 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; 2 - 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; 3 - 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; 4 - 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; 5 - 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; 6 - Institua treinamento no local de trabalho; 7 - 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; 8 - Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa; 9 - 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; 10 – Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de 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; 11 - a) Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança. b) 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; 12 - a) 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. b) Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa, inter alia, a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos; 13 - Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento; 14 - Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo. (Transcrito de: DEMING, W. E. Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra R

#### **RASTREABILIDADE**

Capacidade de investigar o histórico, a aplicação ou a localização de um item ou de uma atividade (ou itens ou atividades semelhantes) por meio de informações devidamente registradas.

#### **RACI(Matriz de RACI)**

Abrir também o nome matriz de RACI: A matriz de RACI é uma ferramenta para formalizar os papéis e responsabilidades dentro de um projeto. Este modelo é apresentado como melhor prática no PMBOK e pelo ITIL. RACI é um acrônimo em inglês para: Responsible, Accountable, Consulted e Informed. A matriz RACI permite identificar quem é Executor, Responsável, Consultado e Informado dentro de cada etapa do processo.

#### **RBC**

Rede Brasileira de Calibração.

#### **RBLE**

Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaios.

#### **REENGENHARIA**

Mudança ou melhoria que envolve um repensar radical da forma como a organização gere o seu negócio, incluindo a pertinência ou não de algumas das suas atividades. A gestão da qualidade diz respeito tanto a mudanças radicais (reengenharia) como a pequenas alterações incrementais.

#### **REENGENHARIA DE SOFTWARE**

Técnica de reestruturação ou modificação de um código existente, ou de desenvolvimento de um novo código, preservando-se inalterada a especificação ou o projeto do software.

#### **REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS**

A Reestruturação pode ser aplicada para processos específicos, funções dentro da empresa ou na empresa como um todo. Cada caso exige uma abordagem e uma metodologia diferente devido à variedade de formatos e estruturas de organização e atividades específicas. A empresa deve fazer reestruturação quando percebe que a estrutura organizacional não contribui mais para o alcance de seus objetivos empresariais.

#### **REGISTRO**

Documento que fornece evidência objetiva de atividades realizadas ou resultados obtidos.

#### **RÉGUA ( PASSAR A RÉGUA PARA DEFINIR META)**

Passar a régua consiste em definir o valor máximo (para o caso de gastos) e mínimo (para receita) que o indicador em análise pode atingir para as entidades cujos dados são comparáveis. A régua é esse valor de referência e é definida com base em análise, pelos gestores de pacote, dos valores realizados, das características de cada entidade e das perspectivas futuras.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra R

#### **RELATÓRIO DAS TRÊS GERAÇÕES**

É o documento que relata o esforço de se atingir a meta por meio do giro do PDCA. O relatório deve mostrar: - o que foi planejado: passado; - o que foi executado: presente; - os resultados obtidos: presente; - os pontos problemáticos responsáveis pelo não atendimento da meta: presente; - a proposição (plano) para resolver os pontos problemáticos: futuro.

#### **RELATÓRIO DE ANÁLISE DE ANOMALIA**

Relatório contendo: uma descrição sucinta da anomalia observada, do resultado esperado e do obtido; possíveis causas e causas fundamentais (após Diagrama de Causa e Efeito) e finalmente o Plano de Ação (ver).

#### **REPARO**

Ação implementada sobre um produto não-conforme de modo que este passe a satisfazer os requisitos de uso previsto, embora possa não atender aos requisitos originalmente especificados.

#### **REQUISITO**

Condição a ser preenchida necessariamente pelo produto ou serviço.

#### **REQUISITO PARA QUALIDADE**

Tradução das necessidades sob a forma de um conjunto de especificações individuais, quantificadas ou descritas, para as características de uma entidade, a fim de possibilitar sua realização e seu exame.

#### **REQUISITOS**

Necessidades básicas do cliente, geralmente explicitadas como condição de negócio no contrato com o fornecedor. São características, tais como especificações técnicas, prazo de entrega, garantia, que o cliente “requer” do produto. Uma condição ou capacidade necessitada por um usuário, para resolver um problema ou alcançar um objetivo.

#### **REQUISITOS PARA A QUALIDADE**

Expressão das necessidades ou sua tradução num conjunto de requisitos, explicitados em termos quantitativos ou qualitativos, objetivando definir as características de uma entidade a fim de permitir sua realização e seu exame.

#### **RESISTÊNCIA CULTURAL**

Uma forma de resistência às mudanças com base na oposição às possíveis conseqüências sociais.

#### **RESPONSABILIDADE CIVIL PELO FATO DO PRODUTO**

Termo genérico usado para descrever os ônus que recaem sobre um fornecedor, ou outros, para fazer compensações por perdas relativas a danos pessoais, materiais ou outros, causados por um produto. Notas: 1 - Esta definição está coerente com a lei 8078 de 11.09.90, Código de Defesa do Consumidor – Título I, cap. IV, Seção II, arts. 12 e 14. 2- As implicações legais e financeiras de responsabilidade civil pelo fato do produto podem variar de uma jurisdição para outra.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra R

#### **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

#### **RETRABALHO**

Ação implementada sobre um produto não-conforme de modo que ele atenda aos requisitos especificados.

#### **REUNIÃO DE PROGRESSO**

Ver R/P.

#### **REUNIÃO DE REPENSAR**

Ver R/R.

#### **REUSO DE CÓDIGO**

Técnica de utilização de um programa, de uma rotina ou de uma biblioteca de rotinas em mais de uma aplicação, ou em diferentes implementações de uma aplicação. Para tal, o código deve ser escrito prevendo-se a sua reusabilidade e enfatizando aspectos de sua abrangência funcional e de independência de ambiente.

#### **RISK MANAGEMENT**

Ou Gestão do Risco, significa fazer a análise, controle e seguro ideal dos riscos de uma empresa. Visa antecipar, analisar e valorizar os riscos de funcionamento da empresa de modo a minimizá-los. Implica otimizar a qualidade/custo dos diferentes seguros da companhia. O método inclui todos os tipos de riscos clássicos (caso da segurança de pessoas e bens) e também alguns cuja frequência ou amplitude cresceu nos últimos anos, tais como riscos de cópias, os ligados ao meio ambiente ou as despesas médicas dos empregados).

#### **ROMPIMENTO**

“Romper é abandonar práticas gerenciais baseadas em princípios não mais vigentes no mundo de hoje” (Campos, V.F.). O processo de rompimento é um processo de mudança da própria maneira de pensar e requer muita determinação.

#### **ROTINA**

(Gerência pela Organização ou Gerência de Linha ou “Daily Work Routine Management”) - Prática do controle da qualidade baseada na padronização e consta de: estabelecer padrões para a satisfação das necessidades das pessoas, manter padrões e melhorar estes padrões. Significa também, obedecer normas, evitar alterações ou mudanças. Se a rotina estiver bem montada, o produto ou serviço apresentará o mesmo padrão de qualidade.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra R

#### **R/P – REUNIÃO DE PROGRESSO**

A R/P – Reunião de Progresso é uma ferramenta de acompanhamento de projetos específicos cuja periodicidade deve ser semanal ou quinzenal e de curta duração. Os objetivos das R/P são: Apresentação das tarefas realizadas no período anterior(semana/quinzena); Apresentação dos eventos detalhados para o próximo período; Revisão das prioridades do Projeto; Comprometimento da alta direção e participação dos diversos níveis hierárquicos na obtenção dos resultados e Revisão dos Planos de Ação.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra S

#### **SABER PROFUNDO**

Ver Conhecimento Profundo.

#### **SATISFAÇÃO COM O PRODUTO**

Características do produto correspondem às necessidades e expectativas do cliente.

#### **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Ver Satisfação com o produto.

#### **SDCA**

Ver Ciclo SDCA para Manter.

#### **SEGURANÇA**

No contexto da Qualidade Total é uma das cinco dimensões da Qualidade e envolve a segurança física das pessoas que trabalham na organização e a dos usuários do produto.

#### **SEIKETSU**

Ver Programa 5S.

#### **SEIRI**

Ver Programa 5S.

#### **SEIS SIGMA**

Seis Sigma é hoje o programa mais importante de melhoria de processos e redução de custos. Trata-se de uma estratégia gerencial de mudanças para acelerar o aprimoramento em processos, produtos e serviços. O conceito Seis Sigma é uma nova forma de medir a eficiência dos processos internos das empresas. Quando um processo tem qualidade Seis Sigma a probabilidade de produzir defeitos (itens fora de especificação) é extremamente baixa. Isto é consequência do emprego de toda uma cultura de estratégias, ferramentas e metodologias estatísticas para melhorar o processo de análise e tomada de decisão das empresas.

#### **SEISO**

Ver Programa 5S.

#### **SEITON**

Ver Programa 5S.

#### **SERVIÇO**

Trabalho desempenhado para outra pessoa ou organização. Também inclui trabalho desempenhado para outros dentro da própria organização. (Ver Produto)

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra S

#### **SETE DOENÇAS MORTAIS DA ADMINISTRAÇÃO**

Segundo Deming, a maioria das empresas ocidentais padece das seguintes “doenças mortais”: 1) A doença que incapacita: a falta de constância de propósito. 2) Ênfase nos lucros a curto prazo. 3) Avaliação de desempenho, classificação por mérito ou revisão anual. 4) Mobilidade da administração; mudança de emprego. 5) Administração somente pelo uso de números visíveis, com pouca ou nenhuma consideração aos números desconhecidos ou impossíveis de conhecer. Além destas, Deming acrescenta mais as seguintes “doenças” especificamente para as empresas norte-americanas: 6) Custo excessivo com assistência médica. 7) Custos excessivos de garantia, alimentados pelos advogados que conseguem subsistir só com a taxa que recebem.

#### **SETE FERRAMENTAS DO CONTROLE DA QUALIDADE - 7FCQ**

Conjunto de ferramentas criadas visando ao controle de processos, lidando principalmente com dados numéricos e que resolvem muitos problemas que aparecem no início da implantação do GQT. São úteis nas fases D e C do Ciclo PDCA. São: - Gráfico de Pareto; - Diagrama de Causa e Efeito; - Estratificação; - Folha ou Lista de Verificação; - Histograma; - Diagrama de Dispersão e Gráficos de Controle. (ver Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade).

#### **SETE FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO DA QUALIDADE - 7FPQ**

Surgiram para cobrir uma lacuna deixada pelas Sete Ferramentas do Controle da Qualidade (ver) que ficou explícita em fases mais adiantadas da GQT, referente ao tratamento de dados não numéricos. São muito úteis nas fases P e A do Ciclo PDCA. São: - Diagrama de Afinidades; - Diagrama de Relações; - Diagrama de Matriz; - Diagrama de Matriz de Priorização; - Diagrama de Árvore; - Diagrama do Processo Decisório; - Diagrama de Setas. (ver Setes Ferramentas do Controle da Qualidade).

#### **SHAKE-DOWN**

Método de levantamento de problemas. Na fase inicial de implantação do TQC, quando ainda não se tem os Itens de Controle (ver), adota-se o “Shake-Down” simplificado. Quando estes já foram levantados, cada item de controle cujo resultado não for o desejado constitui um problema.

#### **SHEWHART, W. <sup>a</sup>**

Pai do Controle Estatístico da Qualidade. Autor de: “Economic Control of Quality of Manufactured Product”; “Statistical Method from the View Point of Quality Control”. Criou as Cartas de Controle. O ciclo PDCA é também conhecido como Ciclo de Shewhart.

#### **SHITSUKE**

Ver Program 5S.

#### **SIMULAÇÃO**

Simulação, como o próprio nome indica, é uma técnica que permite imitar o funcionamento de um sistema real.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra S

#### **SINERGIA**

Ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função.

- Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada.
- Ação simultânea, em comum. Novo Aurélio. O Dicionário da Língua Portuguesa Século XXI – (Editora Nova Fronteira).

Gerar resultados, fazer acontecer. Melhor, somar ações que geram retorno, lucro, crescimento. A matemática é simples: 2 mais 2 é maior que 4, o que significa que a resultante é maior que a soma do trabalho individual. Atuamos envolvidos e comprometidos com o todo e com as partes de seu negócio. Resultado: seus colaboradores e a sua empresa em sinergia com o mundo.

#### **SINTOMA**

Evidência externa de uma deficiência da qualidade de um produto ou serviço.

#### **SISTEMA**

Conjunto de processos distintos, interligados; visando cumprir uma missão. (ver Atividade, Processo, Tarefa)

#### **SISTEMA APRM**

Ver Ciclo APRM

#### **SISTEMA DA QUALIDADE**

Segundo Juran é o controle e a rede de procedimentos necessários para produzir e entregar os produtos dotados de padrão de qualidade especificada.

#### **SISTEMA DE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO**

Conjunto de pré-requisitos de autodesenvolvimento, habilidades para o exercício do trabalho (on the job training) e habilidades técnicas e gerenciais (off the job training) que permitem o crescimento / desenvolvimento funcional dos empregados.

#### **SISTEMA DE SUGESTÕES**

Programa participativo que funciona nas Unidades Gerenciais Básicas - UGB (ver) com o objetivo de melhor utilizar o potencial das pessoas. A assessoria técnica ou “staff” coleta oralmente as sugestões que simplifiquem o trabalho, identifiquem e solucionem problemas, materializando melhorias. As sugestões são premiadas pelas idéias e não pelo lucro gerado.

#### **SISTEMA TAYLOR**

Gerenciamento com base na separação das etapas de planejamento e de execução (o chefe planeja, o operário executa). (ver Taylor, F.W.)

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra S

#### **SISTEMAS DE GARANTIA DA QUALIDADE**

Existem no mundo duas diferentes abordagens para os sistemas de garantia da qualidade: abordagem ofensiva, baseada na preferência do mercado e a abordagem defensiva, baseada na exigência de cumprimento de normas e ou regulamentos nacionais e internacionais.

#### **SKIP-LOT**

Método utilizado para inspecionar, na forma de auditoria, somente alguns lotes recebidos pelas empresas Dana. A quantidade de lotes não inspecionados vai aumentando de forma crescente, em função da qualidade, até não ser mais necessário inspecionar o referido material, atingindo a qualidade assegurada para esse item.

#### **SOBREVIVÊNCIA**

Garantir a sobrevivência de uma organização é criar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao do seu concorrente.

#### **SOFTWARE**

Informação em geral: planos, diretrizes, orientações, etc. Procedimentos, “maneira de fazer as coisas” em uma organização. Um dos três elementos básicos que compõem as organizações humanas (hardware, software e humanware).

#### **SOP**

Standard Operation Procedures (Procedimentos-padrão de Operação) - Ver Procedimento Operacional Padrão.

#### **SPICE**

Projeto estabelecido em junho de 1993 pela ISO/IEC JTC1/SC7 (Subcomitê de Engenharia de Software) com três objetivos principais: auxiliar o desenvolvimento de uma Norma Internacional para avaliação de processos de software; coordenar e analisar utilizações desta futura Norma para subsidiar revisões antes de sua publicação como norma (esta atividade é chamada de SPICE Trials); e disseminar a futura norma no mercado. A norma desenvolvida é a ISO/IEC 15504 que está publicada atualmente com relatório técnico da ISO/IEC. Já foram realizadas duas fases do SPICE Trials, com dados sobre cerca de 100 utilizações da futura norma e a fase 3 está em andamento.

#### **SUBCONTRATADO**

Organização que fornece um produto ao fornecedor. O subcontratado pode ser chamado também de subfornecedor.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra S

#### **SUPERVISÃO DA QUALIDADE**

Monitoração e verificação contínuas da situação dos procedimentos, métodos, condições, processos, produtos e serviços, e análise de registros em relação às referências estabelecidas para assegurar que os requisitos especificados para a qualidade estão sendo atingidos.

#### **SUPERVISOR**

Pessoa que, numa organização, exerce posição de chefia sobre os operadores (ver).

#### **SUPLY CHAIN**

É a cadeia de suprimentos, ou o caminho que um produto percorre desde a sua fabricação até o consumo, passando pelos distribuidores e revendedores. A logística vem para que este caminho seja percorrido de uma maneira mais rápida e com menor custo. (ver).

#### **SUPLY CHAIN MANAGEMENT**

O Supply Chain Management (SCM) é a gestão da cadeia de fornecimento. Segundo alguns estudiosos, a competição no mercado global não ocorre entre empresas, mas entre cadeias de fornecimento. A gestão da logística e do fluxo de informações em toda a cadeia permite aos executivos avaliar, pontos fortes, e pontos fracos na sua cadeia de fornecimento, auxiliando a tomada de decisões que resultam na redução de custos, aumento da qualidade, entre outros, aumentando a competitividade do produto e/ou criando valor agregado e diferenciais em relação a concorrência. Os resultados que se esperam da utilização de sistemas que automatizem o SCM são: Reduzir custos; Aumentar a eficiência; Ampliar os lucros; Melhorar os tempos de ciclos da cadeia de fornecimento; Melhorar o desempenho nos relacionamentos com clientes e fornecedores; Desenvolver serviços de valor acrescentado que dão a uma empresa uma vantagem competitiva; Obter o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa e com o menor custo; Manter o menor estoque possível. (ver).

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra T

#### **TABELA DE DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE EXIGIDA**

É a representação das verdadeiras exigências dos clientes, o mais próximo possível de sua própria linguagem. Essas exigências, obtidas das várias fontes de informação, são resumidas em forma sistemática e desdobradas do nível abstrato para o concreto.

#### **TAGUCHI**

Ver Método Taguchi.

#### **TAREFA**

Conjunto de atividades distintas realizadas em um posto de trabalho, com o objetivo de cumprir uma função. Um conjunto de tarefas constitui um processo.

#### **TÁTICA**

Ações de curto prazo conduzidas sobre os meios para que se atinjam as metas desejadas.

#### **TAXA DE VALOR AGREGADO**

Ver Produtividade.

#### **TAYLORISMO**

Ver Sistema Taylor.

#### **TÉCNICA**

O mesmo que ferramenta, procedimento empregado para a utilização de um método.

#### **TÉCNICAS ESTATÍSTICAS**

Na utilização do Ciclo PDCA poderá ser necessário empregar ferramentas para a coleta, o processamento e a disposição das informações necessárias à condução das várias etapas do ciclo. Estas ferramentas serão denominadas Ferramentas de Qualidade e entre elas são de especial importância as técnicas estatísticas. Algumas destas técnicas são: Sete Ferramentas do Controle da Qualidade, Amostragem, Análise de Variância, Análise de Regressão, Planejamento de Experimentos, Otimização de Processos, Análise Multivariada e Confiabilidade.

#### **TECNOLOGIA**

Conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos ordenados, colocados à disposição de um processo produtivo de bens e riquezas.

#### **TEMPESTADE DE IDÉIAS**

Ver Brainstorming.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra T

#### **TEORIA DAS FILAS**

Teoria das Filas e a Teoria da Simulação são técnicas de planejamento que permitem a modelagem de um sistema, seja ele de produção, logística, fluxo de papéis em um escritório, de clientes em um banco, etc. Estas técnicas surgiram no início do século XX e seu uso manual teve relativo sucesso enquanto o computador não dominou totalmente estas áreas. Elas constituem a base teórica de programas de computador relacionados com simulação.

#### **TESTE DE ACEITAÇÃO**

Teste formal conduzido para determinar se um sistema satisfaz ou não seus critérios de aceitação e para permitir ao cliente determinar se aceita ou não o sistema. Validação de um software pelo comprador, pelo usuário ou por terceira parte, com o uso de dados ou cenários especificados ou reais. Pode incluir testes funcionais, de configuração, de recuperação de falhas, de segurança e de desempenho.

#### **TESTE DE CAMPO**

Verificação de um software ou um trecho de software durante a sua utilização real (em campo), de modo a detectar, confirmar ou examinar falha ou erro relatado.

#### **TESTE DE INTEGRAÇÃO**

Técnica sistemática para a construção da estrutura de programa, realizando-se ao mesmo tempo, testes para descobrir erros associados a interfaces. O objetivo é, a partir dos módulos testados no nível de unidade, construir a estrutura de programa que foi determinada pelo projeto. O teste de integração cuida das questões associadas aos duplos problemas da verificação e construção de programas.

#### **TESTE DE SISTEMA**

Processo de testar um sistema integrado de hardware e software para verificar se o sistema satisfaz seus requisitos especificados.

#### **TESTE DE UNIDADE**

Verificação de um componente de um software, através de teste funcional, desenvolvido a partir da especificação das funções previstas para o componente, ou de teste estrutural, desenvolvido a partir da descrição da estrutura do componente.

#### **TESTE DE USABILIDADE**

Verificação e homologação individual do uso por um conjunto de usuários.

#### **TESTE FUNCIONAL**

Teste conduzido para demonstrar a operacionalidade das funções que foram especificadas. O teste funcional (ou caixa-preta) é realizado olhando-se o software apenas através de suas interfaces, portanto testando sua funcionalidade.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra T

#### **TICK IT**

Esquema para a avaliação e registro de sistemas da qualidade de atividades de desenvolvimento, fornecimento e manutenção de software. Baseia-se no uso da norma ISO 9000-3 e de um guia, Tick IT Guide, para que os auditores apliquem adequadamente as normas ISO 9000. No esquema Tick IT, os auditores são submetidos a critérios adicionais aos do Lead Assessor para serem certificados. Essa iniciativa limita-se, por enquanto, à Grã-Bretanha e ainda não tem recebido aceitação unânime.

#### **TIME BASED COMPETITION**

Consiste na redução do tempo de resposta às evoluções do mercado. Hoje as empresas devem fornecer ao cliente o que ele quer, no momento em que o deseja e não mais tarde, senão será a concorrência a fazê-lo. Segundo os autores do conceito, os norte-americanos George Stalk e Thomas Hout, do Boston Consulting Group, o controle do tempo é a chave para um bom desempenho da empresa. Na atual conjuntura de mudança, só as empresas capazes de adaptar-se rapidamente podem conquistar quotas de mercado. O poder de reação da companhia deve ser estimulado em todos os campos: produtos; produção; distribuição; e serviço.

#### **TQC - TOTAL QUALITY CONTROL (Controle da Qualidade Total)**

Sistema administrativo aperfeiçoado no Japão a partir de idéias americanas, com base em elementos de diversas fontes: aspectos do trabalho de Taylor; utiliza o controle estatístico de processos cujos fundamentos foram lançados por Shewhart; adota conceitos de Maslow acerca do comportamento humano, além de lançar mão do conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e de Juran. O TQC é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa de Controle de Qualidade da JUSE. É um sistema voltado para a sobrevivência da empresa, constituindo uma mudança substancial na prática gerencial. A expressão "Total Quality Control" deve ser creditada a A.V. Feigenbaum, também americano, aparecendo no seu livro "Total Quality Control", publicado em 1961. Em sua concepção o controle da qualidade é exercido por especialistas. O modelo japonês difere deste enfoque porque adota o Controle da Qualidade Total com envolvimento de todos os empregados de todos os setores da organização, em todos os níveis hierárquicos. Daí ser denominado de TQC "no estilo japonês".

#### **TQM - TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

TQM (Gestão da Qualidade Total) — Um dos mais populares nomes aplicados aos princípios e práticas da gestão da qualidade. Diz respeito à satisfação do cliente ao mais baixo custo, privilegiando uma ênfase especial nas pessoas, na sua formação e no seu envolvimento total com os objetivos da empresa.

#### **TRADE MARKETING**

Significa a otimização da relação entre o produtor e o distribuidor. O conceito surgiu no início dos anos 90 devido à importância crescente dos intermediários (grossistas e retalhistas) na distribuição. A relação entre produtores e distribuidores é, em regra, conflituosa. O objetivo do trade marketing é encontrar formas para que ambos tirem o máximo partido de um acordo de colaboração. Propõe a criação de uma parceria de longo prazo entre produtores e distribuidores em áreas como trocas de informação, oferta do produto com a marca do distribuidor e publicidade ou promoções conjuntas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra T

#### **TREINAMENTO EM GRUPO**

Educação e treinamento conduzidos por toda a empresa. Tipo de educação e treinamento planejado pelo Departamento de Treinamento ou por áreas especializadas.

#### **TREINAMENTO FORA DO TRABALHO - OFF-JT - (OFF THE JOB TRAINING)**

Compõe-se das atividades de treinamento (educação) realizadas fora do posto de trabalho tais como cursos, seminários, visitas, etc.

#### **TREINAMENTO NO TRABALHO - OJT - (ON THE JOB TRAINING)**

É o treinamento realizado no posto de trabalho, quando o profissional vai aprender e praticar com seu chefe as tarefas que ele realiza no dia-a-dia. É baseado nos Procedimentos Operacionais Padrão - POP (ver).

#### **TREINAMENTO OPERACIONAL**

É aquele em que os operadores, bem como todas as pessoas quando exercem a função operação, são treinados para cumprir os Procedimentos Operacionais Padrão - POP (ver).

#### **TREINAR**

Favorecer a aquisição de habilidades e aptidões através da prática orientada. É a fase que se segue à “educação”.

#### **TRÊS GEN**

Ver Princípio dos Três Gen.

#### **TRÊS KAKUS**

A qualidade é o fator mais importante para determinar a satisfação do cliente, sendo que o objetivo principal do controle da qualidade é a Garantia da Qualidade (ver). Para a garantia da qualidade é preciso colocar em prática os três Kakus, ou seja: assegurar a qualidade (Kakuho), confirmar a qualidade (Kakunin) e prometer com certeza a qualidade (Kakuyaku).

#### **TRÊS UM**

Ver Conceito 3 MU.

#### **TRF**

Troca Rápida de Ferramentas: Novos pedidos ou aumentos de programação, dificilmente poderão ser atendidos pelo fornecedor se não dispuser de um bom programa neste sentido.

#### **TRILOGIA DE JURAN**

Ver Controle da Qualidade. Ver Juran.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra U

#### **UGB**

Ver Unidade Gerencial Básica.

#### **UNIDADE DE MEDIDA**

Quantidade definida de alguma característica que possibilita a avaliação dessa característica em números.

#### **UNIDADE GERENCIAL BÁSICA - UGB**

Considerando-se um organograma típico de uma organização, a UGB corresponde à última unidade organizacional, que são em algumas empresas as seções e, em outras os setores, com os respectivos supervisores e operadores. Pode-se dizer que ela funciona como uma organização.

#### **USABILIDADE**

Conjunto de atributos que evidenciam o esforço necessário para se poder utilizar o software, bem como o julgamento individual desse uso, por um conjunto explícito ou implícito de usuários. Tem como subcaracterísticas: inteligibilidade, apreensibilidade e operacionalidade.

#### **USUÁRIO**

Cliente que executa ações positivas em relação ao produto; por exemplo: processamento ulterior ou uso final.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra V

#### **VALIDAÇÃO**

Confirmação, por exame e fornecimento de evidência objetiva, de que os requisitos específicos para um uso pretendido são atendidos. Informações cuja veracidade pode ser comprovada com base em fatos obtidos através da observação, medição, ensaios ou outros meios constituem evidência objetiva.

#### **VALOR**

Característica que, agregada a um produto ou serviço, melhora a sua qualidade em termos de uma ou mais das suas dimensões. VALORES - São os conceitos de ética e de conduta adotados pelos indivíduos e pelas organizações.

#### **VANTAGEM COMPETITIVA**

Michael Porter demonstrou que as empresas bem-sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes): (1) Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais; (2) Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único; (3) Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

#### **VARIABILIDADE**

Também denominada variação ou dispersão, é uma característica inerente a todo processo, segundo a qual a medição de qualquer item de controle nunca se repete com o mesmo valor. Para um conjunto de valores medidos, a variabilidade pode ser medida pela amplitude (ver), ou pelo desvio padrão (ver). É o resultado de alterações nas condições sob as quais as observações são tomadas. Estas alterações podem refletir diferenças entre as matérias-primas, as condições dos equipamentos, os métodos de trabalho, as condições ambientais e os operadores envolvidos no processo. A variabilidade é a causa da fabricação de produtos (bens ou serviços) defeituosos. As causas da variação podem ser causas comuns (ver) ou causas especiais (ver).

#### **VARIAÇÃO**

Ver Variabilidade.

#### **VERIFICAÇÃO**

Confirmação pelo exame e provisão de evidência de que resultados especificados foram atendidos. (Ver Ciclo PDCA)

#### **VICENTE FALCONI CAMPOS**

Vicente Falconi Campos é consultor de grandes grupos empresariais brasileiros; Eng<sup>o</sup> e Professor Emérito pela UFMG; Membro do Conselho de Administração da AMBEV; Membro do Conselho de Administração da SADIA; Designado Membro da Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica pelo Presidente da República em 2001. Publicou seis livros na área de Gestão Empresarial que venderam mais de um milhão de exemplares. Único Latino-americano eleito como “Um das 21 vozes do Século 21” pela ASQ - American Society for Quality.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra V

#### **VISÃO**

Corresponde ao sonho (meta) da alta administração, como ela vê as situações de sobrevivência de sua empresa após a definição dos cenários futuros do mercado e da concorrência.

#### **VISÃO ESTRATÉGICA DE QUALIDADE**

A qualidade entendida como caminho para assegurar à empresa uma vantagem competitiva de mercado. O foco aqui é o mercado. Para tanto poderão ser necessários trabalhos de revisão da missão, visão e estrutura da empresa. Ser o melhor em seu segmento, apurado em ações de benchmark, é o propósito desta dimensão da qualidade

#### **VISÃO SISTÊMICA**

A visão sistêmica consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra W

#### **W. A. SHEWHART**

Pai do Controle Estatístico da Qualidade. Autor de: “Economic Control of Quality of Manufactured Product”; “Statistical Method from the View Point of Quality Control”. Criou o Gráfico (Carta) de Controle. O ciclo PDCA é também conhecido como Ciclo de Shewhart.

#### **W. E. DEMING**

Professor/Consultor de renome internacional na área da Qualidade, tendo levado a indústria japonesa a adotar novos princípios de administração. Como reconhecimento por sua contribuição à economia japonesa a JUSE (ver) instituiu o Prêmio Deming (ver). Publicou mais de 200 trabalhos, dentre os quais: “Quality, Productivity and Competitive Position” e “Out of the Crisis” (traduzido com o título “Qualidade: A Revolução da Administração”. Neste livro Deming apresenta os “Quatorze Princípios” (ver), contendo os pontos básicos de sua filosofia. Em 1993 publicou o seu último livro “The New Economics” (MIT-1993) no qual apresenta o tema “Profound Knowledge” (ver Conhecimento Profundo). O Ciclo PDCA é também conhecido como o ciclo de Deming. Faleceu em dezembro de 1993.

#### **W. W. SCHERKENBACH**

Discípulo e difusor da filosofia de Deming, mostrando a influência deste na revolução da economia americana e japonesa. Autor do livro “O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade”, no qual aborda os 14 Princípios de Deming e “O Caminho de Deming para a Melhoria Contínua”.

#### **WACC**

Custo médio ponderado do capital empregado, calculado quando diferentes investidores (players) de um mesmo empreendimento possuem custos de capital diferenciados.

#### **WALKTHROUGH ESTRUTURADO**

Técnica de análise estática na qual um projetista ou programador apresentam aos membros do grupo de desenvolvimento e outros profissionais interessados uma parte de documentação ou código, e os participantes fazem perguntas e comentários sobre possíveis erros, violação de padrões de desenvolvimento ou sobre outros problemas.

## Glossário - Termos, expressões e conceitos de gestão

### Letra Z

#### **ZERO DEFEITOS - ZD**

No sentido literal significa um produto livre de defeitos. A expressão “Zero Defeitos” criada por Crosby (ver) é também utilizada como slogan em campanhas pela melhoria da qualidade. O seu uso tem sido criticado com base em argumentos diversos, um dos quais é o de que não basta um slogan sugestivo, é indispensável um método. Da mesma maneira, um produto sem defeito não significa necessariamente que atenda às expectativas do cliente.



Desembargador Marlo Matos, 219  
Cj.1102 - Serra - CEP: 30220-410  
Belo Horizonte / MG  
[contato@aliancagestao.com](mailto:contato@aliancagestao.com)