

Relatório Interno

DIRETORIA: DPS – Nº 07/95

DATA: Julho/95 Autor: Fábio Ferreira Batista *

TÍTULO: A LINGUAGEM DA QUALIDADE: UM GLOSSÁRIO DE REFERÊNCIA



* Técnico da Diretoria de Políticas Sociais

I. INTRODUÇÃO

É importante para o êxito da implantação da Gestão da Qualidade Total em uma organização a adoção de um vocabulário aceito e utilizado por todos. Uma única definição dos conceitos, princípios e ferramentas da GQT contribui para a unidade no momento de colocar em prática esse modelo gerencial e, assim, para uma mudança organizacional importante e permanente. A seguir, apresenta-se um “vocabulário da qualidade” com a definição dos principais conceitos, princípios e ferramentas utilizados nos programas de qualidade. Esse vocabulário não pretende incluir *todos* ou *a maioria* dos termos, e sim aqueles mais utilizados no dia-a-dia do processo de implantação.

II. VOCABULÁRIO

Adaptabilidade — É a flexibilidade de um processo de atender às expectativas futuras de mudança e às exigências atuais das solicitações especiais dos clientes.

Ameaças — Forças externas relacionadas de forma desfavorável à satisfação dos clientes. Localizam-se em todo o ambiente e interagem com a organização.

Amostra — É um (ou mais) evento individual ou medição realizada na saída do processo. É um grupo de elementos retirados de uma população com o objetivo de identificar características e desempenho dessa população.

Amplitude — É uma medida da variabilidade num grupo de dados. É calculada mediante a subtração do menor valor do grupo do maior valor do mesmo grupo.

Analisar — Decompor um processo em partes, para aumentar o conhecimento a seu respeito, identificando seus aspectos negativos e positivos.

Análise de Pareto — Permite priorizar temas e estabelecer metas numéricas viáveis. Subtemas podem também ser estabelecidos, se necessário. É composta por três ferramentas: Estratificação, Folha de Verificação e Gráfico de Pareto.

Análise do Campo de Forças — É a técnica desenvolvida por Kurt Lewin que mostra as forças indutoras (positivas) e restritivas (negativas) presentes em qualquer mudança. É apresentada na forma de uma “folha de balanço”.

Antenas da Qualidade — Têm por função implementar as ações concretas de qualidade na área operacional. Trata-se de grupos de trabalho que atuam na melhoria efetiva da qualidade, ao contrário do Comitê Estratégico e do Comitê Executivo, cujo papel é definir e fazer avançar o programa da qualidade. Há, basicamente, três tipos de grupos: *Grupos de Melhoria da Qualidade* — membros designados pela hierarquia e encarregados de estudar um dado problema e solucioná-lo, após o que são dissolvidos; *Círculos de Controle da Qualidade* — atuam, com regras bem definidas de funcionamento, em problemas no âmbito da esfera de atuação de seus membros, voluntários; e *Grupos de Intervenção* — atuam em problemas graves cuja solução é urgente.

Aperfeiçoamento Contínuo — O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do

RELATÓRIO INTERNO tem o objetivo de possibilitar melhor aproveitamento, em discussões e decisões de políticas públicas, da experiência acumulada pelos pesquisadores. Divulga os pontos de vista dos técnicos sobre temas sociais e econômicos atuais.

comportamento levam a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade — com o contínuo aperfeiçoamento — é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que vem conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços. Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso organizacional está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a organização oferece mais do que lhe é cobrado, supera as expectativas e ganha a admiração dos clientes. A organização deve estar atenta: ao permanente questionamento de suas ações; à busca de inovações nos produtos, serviços e processos; à criatividade e à flexibilidade de atuação; à análise de desempenho com a concorrência; à ousadia de propor e assumir novos desafios; à capacidade de incorporar novas tecnologias. São estes os caminhos para a excelência. Mas é bom lembrar que é mais fácil melhorar o que pode ser medido. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois compará-la com outras situações em que as melhorias e inovações introduzidas possam ser avaliadas.

Arrumação — ver *Seiton*.

Benchmarking — Comparação de desempenho de uma organização ou processo com outros buscando o aprimoramento. Pode ser interno (dentro da própria organização) ou externo (concorrentes, organizações de sucesso, etc.).

Brainstorming — É uma técnica de trabalho em equipe. Exercita o raciocínio para englobar todos os aspectos do problema ou da solução e auxilia um grupo a criar tantas idéias quanto possível no menor espaço de tempo possível.

Cadeia Cliente-Fornecedor — Processos e subprocessos estão interligados. Um processo é cliente do processo anterior e fornecedor do processo posterior.

Capacidade do Processo — É a medida da repetibilidade (consistência) de um produto produzido por um processo. Esta avaliação é feita segundo métodos estatísticos e não por sentimento. Somente assim poderão ser comparados o modelo estatístico ou distribuição com os limites de especificação para avaliarmos se o processo pode consistentemente produzir itens segundo as especificações.

Carta — É a representação gráfica de uma característica do processo que registra os valores estatísticos dessa característica e um ou dois limites de controle. Tem dois usos básicos: para avaliar se um processo está sob controle e como auxílio para obter e manter o controle estatístico.

Causa Comum — É a fonte de variação que, independentemente de nossa vontade, está sempre presente; são variações aleatórias inerentes ao próprio processo. Sua origem pode eventualmente ser detectada e sua correção é papel gerencial.

Causa Especial — É a fonte de variação intermitente, imprevisível, instável; algumas vezes é chamada de causa investigável. É identificada pelos pontos fora dos limites de controle.

Causas — Os problemas encontrados nos diversos subprocessos organizacionais possuem causas próprias. Quando identificadas, mostram relação de causa e efeito com os problemas a que estão relacionadas.

Certificação — Reconhecimento, por parte de órgãos certificadores, de que uma organização alcançou o *status* de atingir uma determinada norma. É normalmente expressa num certificado.

Cliente — Qualquer organização, pessoa ou outro processo que recebe é usuário/consumidor ou se beneficia dos resultados (produto, serviço

ou informação) do processo em questão. Assim, os clientes podem ser externos (à organização ou ao processo) ou internos. Para entender melhor o que é cliente interno, vamos imaginar uma linha de montagem onde uma pessoa monta um motor e outra, em seguida, faz a sua regulagem. O que regula o motor é cliente de quem faz a montagem.

Comitê Estratégico da Qualidade — Tem por função definir e assegurar a implantação da GQT. Aprova a política e a estratégia de qualidade da direção; define a implementação do programa da qualidade total e os meios necessários para tal; monitora essa implementação e o bom desenvolvimento do programa; e toma decisões para que o programa da qualidade não sofra solução de continuidade e para que seja alterado quando for necessário.

Comitê Executivo da Qualidade — Tem por função conceber, promover e assegurar a logística da implantação da GQT. Propõe à direção uma política e uma estratégia da qualidade em colaboração com o Comitê Estratégico; promove e anima as ações da qualidade na organização, bem como auxiliar nesse domínio a área operacional por seus conselhos de especialistas; assegura a coerência entre os objetivos do programa da qualidade e os demais objetivos da organização; define, formaliza e difunde os procedimentos, métodos e ferramentas da GQT, bem como verifica sua aplicação; e monitora e mensura, no plano funcional, para que os serviços operacionais não deixem de se ajustar à política e ao programa da qualidade.

Comitê de Implantação da GQT — ver *Comitê Estratégico da Qualidade*.

Constância de Propósitos — A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade. O papel da administração é

fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos. A prioridade de qualquer projeto, dentro da organização, é sempre determinada pelas atitudes e cobranças dos dirigentes. Além disso, planejamento estratégico é fundamental. A definição de propósitos através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados concretos e abrangentes determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

Consultor — Profissional capacitado a facilitar a introdução, nas organizações, dos conceitos, princípios, métodos e atitudes relacionados com a Qualidade Total.

Controlar — É saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra. Exemplo: um novo aeroporto: 1. planejamento do processo: definir metas e procedimentos-padrão de pouso; 2. problema: um avião se acidenta durante o procedimento de pouso; 3. análise de processo: partir de um resultado e procurar uma causa entre várias (um “conjunto de causas” é um processo): por que aconteceu o desastre?; 4. padronização: introdução de um novo procedimento de pouso para todos os aviões, depois de se identificar a causa fundamental do desastre; 5. estabelecer itens de controle e suas metas, para evitar problemas: para garantir que nunca mais ocorrerá o desastre.

Controle da Qualidade Total — É um novo modelo gerencial centrado no controle do processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas. O objetivo mais importante desse “controle” é garantir a qualidade do “seu produto” (seja ele qual for) para o seu cliente externo ou interno. É o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Controle Estatístico do Processo — É a utilização de técnicas estatísticas, tais como as cartas de controle, para analisar um processo ou suas saídas a fim de tomar ações adequadas para obter e manter o estado de controle estatístico e para melhorar a capacidade do processo.

Controle Estatístico — É a condição do processo na qual as causas especiais foram removidas, após evidenciada, pelas cartas (ou gráficos) de controle, a não-ocorrência de pontos fora de limites de controle e a não-ocorrência de modelos não-aleatórios ou tendências dentro destes limites.

Controle Total — É o controle exercido por todas as pessoas da organização, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseada no ciclo PDCA).

Delegação — O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos — onipresença, onisciência e onipotência — seria fácil ao gerente desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com todos os clientes, em todas as situações. A saída é delegar competência. Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim, é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade. Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação, o que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embaraço à solução das situações imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina a aproximação ou rejeição à organização.

Deming — W. Edward Deming, estatístico norte-americano que ajudou na recupera-

ção da indústria japonesa. Introduziu sua teoria sobre Controle da Qualidade Total no Japão a partir de 1950. Prêmio Anual de Qualidade no Japão.

Descarte — ver *Seiri*.

Desenvolvimento de Recursos Humanos — É possível ter o máximo controle sobre os empregados, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e iniciativa daqueles que acreditam no trabalho. As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Nela, buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. Ignorá-las é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrário ao espírito da Qualidade Total. Para que os empregados tenham uma nova postura em relação ao trabalho, é preciso, primeiro, que cada um conheça o negócio e as metas da organização. A organização também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados, bem como investir em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas.

Desvio-Padrão — É a medida da dispersão da saída do processo ou da amostra estatística desse processo (isto é, da média dos subgrupos); é representado pela letra grega σ (sigma).

Detecção — ver *Inspeção*.

Diagrama de Árvore — Uma das ferramentas da administração. É utilizado na elaboração de projetos. A partir de um objetivo geral, procura-se identificar os meios para atingi-lo até o estabelecimento de atividades realizáveis. Aí detalha-se com os 5 W e 1 H, ou seja, quem, quando,

onde, como e por que essas atividades são realizadas.

Diagrama de Causa-e-Efeito — Diagrama que expressa, de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito (problema). Classifica e separa as possíveis causas de um problema (efeito) em ordem lógica, identifica fontes para as coletas de dados, capacita usuários no processo de solução de problemas, serve de guia para debates e para manter a objetividade das reuniões e auxilia na gerência de projetos, mostrando ações executadas e resultados alcançados.

Diagrama de Dispersão — Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis. Estabelece se há correlação entre duas variáveis, determina se a correlação é positiva ou negativa e mostra o que ocorre com uma variável quando a outra se altera.

Diagrama de Espinha de Peixe — ver *Diagrama de Causa e Efeito*.

Diagrama de Ishikawa — ver *Diagrama de Causa e Efeito*.

Dimensões da Qualidade — São todas aquelas características da qualidade que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da organização: 1. *qualidade intrínseca* (produto/serviço e rotina). Inclui: 1.1. a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença das características que irão agradar o consumidor); 1.2. a qualidade da rotina da organização (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações); 1.3. qualidade do treinamento; 1.4. qualidade da informação; 1.5. qualidade das pessoas; 1.6. qualidade da organização; 1.7. qualidade da administração; 1.8. qualidade dos objetivos; 1.9. qualidade do sistema; 2. *custo* (custo/preço). O custo não só é visto como custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos intermediários (custo médio de compras, vendas, recrutamento e seleção). O preço é

também importante, pois deve refletir a qualidade. Cobra-se pelo valor agregado; 3. *entrega ou atendimento* (prazo certo, local certo e quantidade certa). Sob esta dimensão da qualidade são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma organização: índices de atrasos na entrega, índices de entrega em local errado e índices de entrega de quantidades erradas; 4. *moral* (funcionários). Mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas (empregados da organização ou de um departamento). Pode ser medido de várias maneiras: índices de absentismo, índice de reclamações trabalhistas, etc.); 5. *segurança* (empregados/usuários). Sob esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto. Mede-se por meio de índices como número de acidentes, índice de gravidade, etc.; 6. *ética* — Mede o nível de cumprimento dos valores, normas e regulamentos da organização.

Disciplina — ver *Shitsuke*.

Disseminação de Informações — A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito a transparência no fluxo de informações dentro da organização. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos organizacionais. A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa. A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, é imprescindível. É importante transmitir a eles a idéia de missão da organização, seus objetivos, produtos e serviços.

Drástica Melhoria — A reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas de saltos quânticos de desempenho.

Efetividade — Eficácia com eficiência.

Eficácia — Fazer as coisas certas. Fazer o que deve ser feito. Grau com que as expectativas dos clientes são atendidas pelos produtos e serviços.

Eficiência — Fazer as coisas do jeito certo. Grau de aproveitamento dos recursos utilizados para produzir bens e serviços aos clientes.

Elementos de Psicologia — Parte do *Saber Profundo* que ajuda a compreender as pessoas (motivação intrínseca/extrínseca, necessidades do ser humano) e as interações entre as pessoas e as circunstâncias (gerentes e funcionários e sistemas de gerenciamento).

Encantar o Cliente — Surpreender agradavelmente os clientes, fazendo com que o uso dos produtos/serviços e o atendimento excedam as expectativas, gerando encantamento. Excelência.

Escritório da Qualidade Total — *EQT* —ver *Comitê Executivo da Qualidade*.

Especificação — É o requisito de projeto para julgar a aceitabilidade de uma característica em particular. É definida pelos requisitos funcionais do produto ou pelos requisitos dos clientes e pode ou não ser compatível com a capacidade do processo (se não for, certamente ocorrerão itens fora de especificação). A especificação nunca deve ser confundida com os limites de controle.

Estratificação — Diversas maneiras de se agrupar os mesmos dados. Estabelece onde ocorre a variabilidade, identifica as fontes de variação, permite analisar dados e pesquisar oportunidades de melhoria, ajuda na análise dos casos cujos dados mascaram os fatos reais e divide uma representação em categorias ou classes mais significativas a fim de direcionar a ação corretiva.

Expectativas — O que o cliente gostaria de receber, o que pensa que pode ser fornecido ou que pode ser obtido de um concorrente.

Fluxograma — Representação gráfica que se utiliza de símbolos para descrever todas as etapas (ou atividades) de um processo. Permite entender um processo, permite detectar problemas nas etapas do processo, mostra o processo ideal e determina as diferenças entre o processo “atual” e o “ideal”.

Folha de Verificação — Folha para anotar dados. Indica a frequência com que certos eventos ocorrem, simplifica a coleta de dados e sua análise e identifica as áreas de problemas por frequência.

Fornecedor — Organização, pessoa ou setor que fornece insumos (produto, serviço ou informação) ao processo em questão. Os fornecedores podem ser externos e internos.

Garantia da Qualidade — A base da garantia da qualidade está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido. O registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto. Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em consumo instantâneo, acertar de primeira é fundamental. A garantia da qualidade desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos.

Gerência de Processos — A gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, faz cair as barreiras entre as áreas da organização, elimina feudos e promove integração. A organização é um grande processo com a finalidade (missão) de atender às necessidades dos clientes/usuários, mediante a produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados

com recursos humanos e tecnológicos. O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. Os processos se interligam formando cadeias cliente-fornecedor. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte, cliente. Em uma fábrica de sapatos, quem corta o couro é fornecedor de quem o costura (cliente), que, por sua vez, é fornecedor de quem executa a próxima etapa da produção.

Gerência Participativa — É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o “efeito sinergia”, em que o todo é maior que a soma das partes. Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade, aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordem e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo da qualidade total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes. A participação muitas vezes não ocorre, pelos seguintes motivos: nunca foi solicitada; por desconhecimento dos processos da organização, sua linha de negócios e seus clientes; faltam técnicas adequadas para análise e solução de problemas. É preciso eliminar o medo. E ouvir sempre os subordinados.

Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia — É um conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo. É parte integrante do Gerenciamento pelas Diretrizes. Inclui as seguintes atividades: 1. definir

funções; 2. elaborar macrofluxograma; 3. determinar itens de controle, suas metas e frequência de verificação; 4. montar fluxogramas; 5. definir métodos para atingir metas estabelecidas nos itens de controle; 6. definir problemas e resolvê-los; 7. educar e treinar pessoas em controle da qualidade.

Gerenciamento Interfuncional — Sistema integrante do Gerenciamento pelas Diretrizes que cuida da solução dos problemas prioritários da alta administração. É constituído por: 1) estabelecimento das diretrizes da alta direção (a partir da visão); 2) desdobramento das diretrizes para cada nível gerencial; 3) controle das diretrizes desdobradas por gerente.

Gerenciamento pelas Diretrizes — O Gerenciamento pela Diretrizes é um sistema administrativo, praticado por todas as pessoas da empresa, que visa garantir a sobrevivência da organização à competição internacional: 1) por meio da visão estratégica, estabelecida com base em análise do sistema organização-ambiente e nas crenças e valores da organização, que fornece o rumo para o estabelecimento das diretrizes; 2) por meio do direcionamento da prática do controle da qualidade por todas as pessoas da organização (Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia), segundo aquela visão estratégica. É conduzido pela alta administração da empresa e tem como objetivo maior direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade (rotina) para a sobrevivência da organização a longo prazo. É constituído por dois sistemas: Gerenciamento Funcional (ou da Rotina do Dia-a-Dia) e Gerenciamento Interfuncional.

Gerenciamento Revolucionário da Rotina — Trata-se da implantação do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia juntamente com o Programa 5 S (ver *Seiketsu, Seiri, Seiso, Seiton e Shitsuke*).

Gráfico de Controle — ver *Carta*.

Gráfico de Pareto — Gráfico de barras verticais.

Ajuda na escolha do ponto de partida para a solução de problemas, divide problemas genéricos em causas específicas, identifica os problemas mais importantes, mede os problemas em diversas escalas (frequência, custo, etc.), analisa diferentes formas de agrupar dados e mede o impacto de mudanças no processo.

Higiene — ver *Seiketsu*.

Histograma — Diagrama de barras que representa a distribuição da frequência de uma população. Serve para medir dados de uma variável e mostrar sua distribuição, mostra quanto uma variável se altera, resume e transmite dados de maneira eficaz e revela a variação de um processo.

Indicadores/Índices — O termo indicador se refere, de modo simples, àquilo que se quer medir, enquanto índice é a expressão numérica do indicador. Por exemplo, pode-se dizer que, para medir a efetividade do ensino (indicador) de uma escola, é importante conhecer a porcentagem de alunos que não alcançaram a média e o índice de evasão (índices). Há dois tipos de indicadores: os da qualidade e os da produtividade (ver itens de controle).

Inspecção — É uma estratégia, pouco recomendada, que identifica itens não-conformes, após terem sido produzidos, e os separa dos itens conformes.

ISO — Organização Internacional de Normalização (International Standardization Organization). Fundada em Genebra, Suíça. É responsável pela auditoria e publicação da ISO 9000.

Itens de Controle de Qualidade (ICQ) — Conjunto de características mensuráveis de um produto ou serviço, cuja verificação deverá garantir a satisfação do cliente. Medidas que permitem controlar a qualidade de um produto ou serviço.

Itens de Verificação de Qualidade (IVQ) — Conjunto de parâmetros do processo por meio dos quais se pode influenciar direta ou indiretamente os valores dos itens de controle.

Just in Time (JIT) — Filosofia de produção voltada para a eliminação de desperdícios no processo total de fabricação.

Kaikaku — Melhoria que se dá desenvolvendo um novo processo (engloba o que se denomina reengenharia).

Kaisen — Melhoria que se dá aceitando o processo atual e fazendo correções.

Líder — Pessoa capaz de influenciar outras a se dedicarem inteiramente, em suas atribuições, à satisfação dos clientes.

Limite de Controle — É a linha (ou linhas) da carta de controle usada como base de julgamento da significância da variação de subgrupo a subgrupo. Uma variação fora dos limites de controle evidencia que causas específicas estão afetando o processo. Os limites de controle são calculados a partir dos dados do processo e não devem ser confundidos com as especificações de projeto.

Limpeza — ver *Seiso*.

Manter sob Controle — ver *Controlar*.

MASP — Método de identificação, análise e solução de problemas criado pela JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) e fundamental para o controle da qualidade. É conhecido também como *QC Story*. É composto por oito processos: identificação, observação, análise, elaboração do plano de ação, execução, verificação, padronização e conclusão. Em cada um dos processos, são utilizadas ferramentas estatísticas para o controle da qualidade.

Matriz GUT — Matriz utilizada para priorizar problemas de acordo com os critérios de gravidade, urgência e tendência.

Média — É a região da distribuição de frequências onde se concentra a maioria das observações. É conhecida como X e calcula-se somando-se os valores observados e dividindo-se pelo número de observações.

Método 5 S — Filosofia japonesa que preconiza a realização de campanhas para organizar o ambiente de trabalho; conservá-lo arrumado e limpo; manter as condições, o padrão e a disciplina. Abreviação das cinco primeiras letras de *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*.

Missão — A definição da missão da organização responde às questões: o que é a organização hoje e quais suas aspirações para o futuro ou o que se deseja ser no futuro. A missão da organização deve ser coerente com seus valores e, sobretudo, enfatizar a dignidade do indivíduo. É a razão de ser de uma organização, que ajuda a explicitar o negócio, os clientes, os produtos ou serviços e mercados, orientando os esforços de todos na organização.

Momentos da Verdade — Momentos em que o cliente está em contato com a empresa e dela está recebendo impressões sobre seus produtos, serviços, atendimento, etc.

Não-Aceitação de Erros — O padrão de desempenho desejável na organização deve ser o “zero defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades. Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Esta noção deve nascer de um acordo entre organização e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro dos princípios da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O erro é mais oneroso quanto mais cedo

aparece no processo. Um erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento.

Não-Conformidade — É a ocorrência específica de uma condição em discordância com especificações ou outros padrões de inspeção; algumas vezes é chamada discrepância ou defeito. A ocorrência de uma não-conformidade é uma indicação potencial de que outras não-conformidades podem ocorrer.

Não-Qualidade — Requisitos, necessidades, desejos do cliente aos quais os produtos/serviços e atendimento não estão conformes.

O Lado Humano da Qualidade — Parte integrante da Gestão da Qualidade Total que busca maximizar a qualidade de produtos/serviços mediante o desenvolvimento das pessoas (ver desenvolvimento de recursos humanos).

Objetivos de Longo Prazo — Caracterizam a definição do compromisso da organização e determinam o rumo a ser seguido a longo prazo.

Oportunidades — Forças externas relacionadas favoravelmente à satisfação dos clientes. Localizam-se em todo o ambiente que interage com a organização.

Organização como Processo — A organização é um processo, pois recebe insumos e produz produtos/serviços para atender às necessidades de seus clientes; os setores que compõem sua estrutura também são processos; as atividades (fins e meio) igualmente são processos; e nesse desdobramento chegamos ao indivíduo.

Padrão Técnico de Processo — O padrão técnico de processo é o documento básico para o planejamento do controle do processo. Este padrão mostra todo o processo de fabricação de um produto ou execução de um serviço, as características da qualidade, os parâmetros de controle (ou itens de controle), e o 5 W e 1 H para cada parâmetro de controle.

Padrão — 1. Documento consensado estabelecido para um objeto, desempenho, capacidade, ordenamento, estado, movimento, seqüência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito, etc., com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas. 2. Método ou objeto para exprimir a magnitude da quantidade, usado como referência para conferir universalidade à medida.

Padronização — Atividade sistemática de estabelecer e utilizar padrões.

PDCA — Ciclo PDCA (em inglês, *plan, do, check, action*). Planejar, desenvolver, controlar, agir corretivamente.

População — É o universo dos dados sob investigação do qual serão retiradas as amostras.

Prevenção — É a 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 contínua melhoria.

Problema — É a diferença entre a situação desejada e a situação do momento. Pode ser considerado sinônimo de erro, desvio ou não-conformidade, desperdício.

Processo — Conjunto de atividades predeterminadas feitas para gerar produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários. Para isso, usam-se insumos de fornecedores.

Produtividade — Taxa de valor agregado. Quociente entre o faturamento e os custos.

Produto — Parte que cabe a alguém fazer na prestação de um serviço ou na produção de um item, que, após sua conclusão, terá continuação com a próxima pessoa no processo de trabalho.

Qualidade Atrativa — É o algo mais que se acrescenta ao produto ou serviço, além da qualidade intrínseca, como atrativo ao cliente.

QC Process Chart-Standard Operation Procedure (ver *Padrão Técnico de Processo*).

Qualidade Compulsória — É a qualidade intrínseca, inerente ao produto ou serviço, sua adequação ao uso, ao atendimento às necessidades do cliente.

Qualidade Total — É o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: “satisfação das necessidades de todas as pessoas em todas as dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança, moral e ética).

Qualidade — O que o cliente quer. Satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes. Exemplo na área de saúde: “Qualidade no serviço médico é um conceito intimamente ligado à própria vida do paciente. O mais importante em um tratamento é devolver ao paciente sua qualidade de vida, no mais curto prazo e ao menor custo.”

Rastreabilidade — Em todos os estágios (do recebimento de um componente enviado por um fornecedor, passando pela produção, embalagem e expedição), são atribuídas responsabilidades pelas tarefas relevantes que afetam a qualidade do produto, eliminando as dúvidas sobre “quem faz o quê”.

Reengenharia — O repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos organizacionais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Repensar Fundamental — Formular as questões mais básicas a respeito da empresa e do seu funcionamento (Por que fazemos o que fazemos? Por que fazemos dessa forma?).

Reestruturação Radical — Desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar novas formas completamente novas de realizar o trabalho.

Saber Profundo — Expressão utilizada por Edward Deming para descrever o conjunto de conhecimentos — relacionados com a visão geral do sistema, Teoria do Conhecimento, Teoria da Variabilidade e elementos da psicologia — fundamentais para o efetivo gerenciamento de uma organização.

SDCA — O PDCA utilizado para atingir “metas-padrão” ou para manter os resultados num certo nível desejado (S para *standard* ou padrão).

Seiketsu — Senso de asseio. Manutenção da limpeza. Traduzido por higiene.

Seiri — Senso de arrumação. Organização. Separar o útil do inútil. Adaptado para descarte.

Seiso — Senso de limpeza. Evitar e retirar a sujeira e o pó permanentemente. Traduzido como limpeza.

Seiton — Senso de ordenação. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Adaptado para arrumação.

Seres Humanos — Denominação atualizada para os recursos humanos de uma empresa. Colaboradores.

Shake-down — Levantamento sumário dos problemas da unidade gerencial realizado pelo gerente e equipe como o objetivo de dar início ao processo de melhoria contínua.

Shitsuke — Senso de autodisciplina. Manutenção da nova ordem estabelecida. Adaptado para disciplina.

Sistema — Composição de uma série de itens *hardware* (máquinas, equipamentos, edificações, etc.), *software* (método gerencial, metodologia) e *humanware* (elemento humano) que são selecionados e alinhados para operar relacionando-se mutuamente para cumprir uma dada missão.

Sobrevivência — Para sobreviver, o ser humano necessita comer, vestir, ser tratado quando fica doente, dormir, ser educado, etc. Isso o leva a se organizar em indústrias, hospitais, escolas e prefeituras. A luta pela sobrevivência leva as organizações a buscar serem mais competitivas por meio do aumento da qualidade e produtividade.

Tempestade Cerebral — ver *Brainstorming*.

Tempo de Ciclo — Tempo em que um processo transforma entradas em saídas.

Teoria da Variabilidade — Parte do *Saber Profundo* que ajuda a compreender a variabilidade de um sistema, as causas especiais e as comuns de variação, a capacidade dos processos, o processo sob controle e fora de controle estatístico e o processo dentro ou fora das especificações.

Teoria do Conhecimento — Parte do *Saber Profundo* que ajuda a compreender que o gerenciamento consiste em fazer uma previsão e que a administração atua num sistema de causas e na mudança dessas causas.

Time da Qualidade — Equipe de poucas pessoas (geralmente formada por um representante de cada setor da organização) encarregada de dar apoio à implantação, execução e continuidade do programa de implantação da Gestão da Qualidade Total.

Total Satisfação do Cliente — Na estrutura tradicional da organização, quase sempre os clientes são colocados como receptores passivos dos produtos e serviços oferecidos. Não raro, são vistos como aqueles que perturbam a rotina. A Qualidade Total inverte esse quadro e coloca o cliente como a pessoa mais importante para a organização. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário. A satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão da qualidade. Os clientes são a própria razão da existência de uma organização. A organização que busca qualidade estabelece um processo sistemático e

permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação. A organização precisa prever as necessidades e superar as expectativas do cliente. A gestão da qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

TQC — Em inglês, *total quality control*. Controle da qualidade total.

Valores Compartilhados — São regras ou diretrizes pelas quais uma organização exorta seus membros a se comportarem de acordo com sua ordem, segurança e crescimento. Os valores podem também ser definidos como idéias fundamentais em torno das quais se constrói uma organização. Os valores definidos pela organização proporcionam uma fonte de orientação nos locais de trabalho.

Variações — São as inevitáveis diferenças entre as saídas individuais de um processo. As fontes de variação podem ser agrupadas em duas classes: causas comuns e causas especiais.

Variáveis — São as características de um item que podem ser medidas.

Visão de Futuro — Estado futuro, ambicioso e desejado de uma organização. Sua definição é fundamental para o direcionamento estratégico da organização.

Visão Estratégica Organizacional — Percepção do passado e do momento atual vivido pela organização, bem como o direcionamento do seu futuro. Presupõe o delineamento compartilhado de valores, missão e objetivos de longo prazo da organização, assim como a definição de um plano estratégico indicando as estratégias, táticas e responsabilidades que darão suporte no momento da transformação da visão em realidade.

Visão Geral do Sistema — Parte do *Saber Profundo* que implica saber que: há uma interdependência entre os componentes do sistema; o gerenciamento exige conhecimento das inter-relações entre os componentes e as pessoas; sem objetivo não há sistema; o desempenho dos componentes deve ser avaliado de acordo com o objetivo do sistema; o objetivo do administrador é otimizar o sistema como um todo.

5W e 1H — Perguntas usadas na definição do que será feito (*what*), quando será feito (*when*), quem fará (*who*), onde será feito (*where*), por que será feito (*why*) e como será feito (*how*).

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Léo G. *Gerência de processos: um passo para a excelência*. — Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BRASSARD, Michael. *The Memory Jogger. Qualidade — ferramentas para uma melhoria contínua*. — Rio de Janeiro: Qualitymark, 1985. 87p.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. — Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 274p.

_____. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. — Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220p.

_____. *Qualidade total: padronização de empresas*. — Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 124p.

DOUCHY, Jean Marie. *Em direção ao zero defeito na empresa*. Atlas, 1992.

HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Makron Books, 1988.

HRONEC, Steven M. *Sinais vitais*. Markron Books, 1994.

MOELLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produ-*

tos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. — São Paulo: Pioneira 1992.

OSADA, Takashi. *Housekeeping 5S*. Iman, 1992.

GRIMALD, Roberto e MANCUSO, José H. *Programa Sebrae de qualidade total para micro e pequenas empresas*. SEBRAE, 1994.

QUIGHEY, Joseph V. *Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm*. — São Paulo: Makron Books, 1994, 235p.

SCHOLTES, Peter R. *Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Quality Mark, 1992.

SINK, D. Scott. *Planejamento e medição para a performance*. Qualitymark, 1989.

WALKER, Denis. *O Cliente em primeiro lugar*. Makron Books, 1991.

WHITELEY, Richard C. *A Empresa Totalmente voltada para o cliente*. Campus, 1992.

