

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 planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos 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 resultados da organização.

Análise crítica

Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação quanto a requisitos, objetivando identificar problemas e propor soluções.

Aplicação

Disseminação e uso do enfoque pela organização. A aplicação é avaliada com base em dois fatores: disseminação e continuidade.

Atributos do produto

Propriedades importantes ao desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, podem influir em sua preferência ou fidelidade. Trata-se de características que normalmente diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

Balanced Scorecard – BSC

É uma ferramenta (ou uma metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC possibilita aos empresários e executivos em geral identificarem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade. O BSC coloca a visão em movimento (Herrero, 2005).

Brainstorming – Mais que uma técnica de dinâmica de grupo, o *brainstorming* (ou "tempestade de idéias") é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. É frequentemente aplicada em publicidade, no desenvolvimento de novos produtos, na resolução de problemas, na gestão de processos e de projetos, e na formação de equipes.

Benchmarking

Método para examinar em detalhe algum processo, prática de gestão ou produto da organização e compará-lo com um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando a implementação de melhorias significativas.

Cadeia produtiva

Conjunto de etapas que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até os produtos finais, incluindo distribuição e comercialização.

Capital intelectual

Conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização. O capital intelectual pode abranger, entre outros:

- Ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.
- Ativos humanos: benefícios que o indivíduo pode proporcionar às organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- Ativos de propriedade intelectual: aqueles que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios às organizações, tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
- Ativos de infra-estrutura: tecnologias, metodologias e processos empregados, como sistema de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

Classe Mundial

Termo utilizado para caracterizar uma organização, prática de gestão ou resultado como um referencial de excelência.

Cliente

Destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor).

Cliente potencial

Ainda não é cliente da organização. É um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização.

Comparação com as melhores práticas

Processo contínuo de comparação de práticas de gestão, que pode incluir a comparação de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, processos, produtos e serviços. Essa comparação é feita com organizações líderes reconhecidas no mercado, inclusive com líderes de ramos de atividade diferentes dos da organização, para identificar oportunidades de melhoria do desempenho.

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.

Confidencialidade da informação

Um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata das garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

Controle

Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção e/ou de prevenção, quando necessário.

Conhecimento

É constituído pela tecnologia, políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização.

Consultor Organizacional

Uma pessoa, ou uma equipe, está dando consultoria todas as vezes em que tentar mudar uma situação sem ter controle direto sobre sua implementação. Se tem controle direto, está gerenciando e não dando consultoria. A falta de controle e de autoridade do consultor é o que torna a tarefa difícil, pois, o objetivo também é o de exercer influência e impacto através de recomendações aceitas e implementadas.

Assim, pode-se chamar de 'consultor' toda pessoa que, em qualquer tempo, cultura ou condição, desenvolve uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas.

Correlação de indicadores

Envolve o estabelecimento de uma relação de causa e efeito entre os indicadores, em que os resultados de um influenciam os demais.

Cooperação

É o tipo particular de processo social em que dois ou mais indivíduos ou grupos atuam em conjunto para a consecução de um objetivo comum. É requisito especial e indispensável para a manutenção e continuidade dos grupos e sociedade (Lakatos & Marconi, 1999, p.88).

Cultura Organizacional

A instrumentalização da cultura organizacional, aí já entendida como um conjunto de valores e símbolos compartilhados, tornou-se uma tecnologia gerencial de intervenção na realidade. É também percebida claramente como uma vantagem competitiva, fator de eficiência para os negócios. O compartilhamento de crenças e valores facilita e economiza a comunicação, gerando maior cooperação e comprometimento do que seria possível sem eles (Araújo, 2002).

Desdobramento

Ato de desenvolver, estender, abrir, aprofundar ou fracionar uma prática de gestão, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque (ver também o termo Aplicação).

Desempenho

Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, 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.

Desempenho global

Síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em conta todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.

Desenvolvimento sustentável

Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais, que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos é a base do desenvolvimento sustentável.

Diretrizes organizacionais

Conjunto de orientações que a organização deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, políticas e códigos de conduta.

Disponibilidade da informação

Um dos aspectos relativos à segurança das informações que assegura que os usuários autorizados terão acesso a elas sempre que necessário.

Ecossistema

Elementos, vivos e não-vivos, orgânicos e inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia interna e externamente. É considerado como a unidade ecológica. O conjunto de todos os ecossistemas do planeta forma a biosfera, ou seja, a parte do planeta que abriga a vida.

Enfoque

Como uma organização trata os requisitos dos Itens dos Critérios de Excelência, ou seja, os métodos e processos que utiliza. O enfoque é avaliado com base em quatro fatores: adequação, proatividade, refinamento e inovação.

Estratégia

Caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências interrelacionadas para adicionar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem executadas pela organização.

As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. Podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação.

Estrutura de cargos

Aspecto relacionado a responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecido como perfil de cargos, descrição de cargos, descrição de funções e perfil de funções.

Excelência

Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Expectativas

Necessidades dos clientes ou das demais partes interessadas em relação à organização, normalmente não explicitadas. O cliente “espera” que as características do produto atendam suas necessidades mais importantes tendo em vista experiências passadas, comparações com produtos similares, nível de tecnologia disponível ou outros fatores. Exemplos: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica dos profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e resposta rápida a problemas.

Fatores Críticos de Sucesso

Número limitado de áreas de determinada organização, ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior (Porter,1996). Fatores decisivos para a consecução dos objetivos estratégicos de uma organização (O'brien, 2002). Fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração. (Tarapanoff, 2001).

FMEA – Failure Mode and Effect Analysis

Tradução: Análise de Modos e Efeitos de Falhas. Método de análise usado para identificar todos os possíveis modos potenciais de falhas e determinar o efeito de cada uma sobre o desempenho do sistema (produto ou processo), mediante um raciocínio básico dedutivo.

FTA – Fault Tree Analysis

Tradução: Análise da Árvore de Falhas. Método sistemático e padronizado, capaz de fornecer bases objetivas para funções diversas tais como análise de modos comuns de falhas em sistemas, justificação de alterações em sistemas e demonstração de atendimento a requisitos regulamentares e/ou contratuais, dentre outras.

Força de trabalho

Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.

Fornecedor

Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e uso dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

Fundamentos da Excelência

Conceitos atuais que traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referência são Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization. São eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Governança

Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: (1) prestação de contas aos acionistas e proprietários, e outras partes interessadas; (2) transparência nas operações; (3) tratamento justo de todas as partes interessadas.

O processo de governança pode incluir aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e

- GLOSSÁRIO -

relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, e para a eficácia organizacional.

Indicadores

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são usados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Informações comparativas pertinentes

Informações oriundas de referenciais selecionados de forma lógica, não casual. Podem ser representadas por informações sobre resultados alcançados por outras organizações, assim como pela forma de funcionamento das práticas de gestão, e características e desempenhos de produtos. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes); similar (baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras); de excelência (organização de reconhecida competência, Classe Mundial); e de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de *benchmarking*).

Informações qualitativas

Fatos ocorridos interna ou externamente à organização e que, após análise, se transformam em informações não quantificáveis, que servem de base para a tomada de decisões sobre as práticas de gestão organizacionais.

Informações sistematizadas

Informações resultantes de tratamento padronizado e repetitivo de dados, por meio de sistemas de informação, informatizados ou não. Os sistemas não informatizados podem incluir, por exemplo, os de padronização de documentos, de gestão-à-vista (kanban, indicadores, metas e planos, matriz de capacitação e outros), de pesquisas etc.

Integridade da informação

É um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata. São exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, aquelas:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de redes;
- impressas em meio físico;
- enviadas por fac-símile;
- armazenadas em fitas ou discos;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

Integração de indicadores

Pressupõe a combinação de diferentes indicadores para facilitar sua análise, ou seja, é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, a fim de permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes.

Lean Management

Sistema de Gestão, com origem no Sistema Toyota de Produção (*Toyota Production System – TPS*), cujo principal foco é a identificação e posterior eliminação de desperdícios, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a qualidade e velocidade de entrega do produto aos clientes (Womack e Jones, 2006).

Lean Six Sigma

Integração entre o *Lean Management* e o *Six Sigma*, aproveitando os pontos fortes de ambas as estratégias. O *Lean Management* enfatiza a melhoria da velocidade dos processos com redução dos desperdícios e conseqüentemente do lead time, porém não conta com um método estruturado

para solução de problemas e com ferramentas estatísticas para redução da variabilidade, aspectos que são contemplados pela estratégia do *Six Sigma* (Werkema, 2007).

Mapas Estratégicos

Arcabouço visual comum que insere os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores e impulsionadores. Os mapas estratégicos e o BSC fornecem as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas.

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão

Razão de ser de uma organização, necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

Necessidades

Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas.

Organização

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Organização do trabalho

Maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho e centros de excelência.

Padrão de trabalho

Regras de funcionamento das práticas de gestão, que podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido tomando como critérios as necessidades das partes interessadas, estratégias, requisitos legais, nível de desempenho de concorrentes, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais, entre outros.

Parceria

Estágio de relacionamento especial e estreito entre duas organizações, obtido em função de fatores e razões diversos. As parcerias objetivam fortalecer as relações com os clientes ou fornecedores. No primeiro caso, tais fatores ou razões podem incluir a possibilidade de conhecer melhor os requisitos e necessidades do cliente; no segundo caso, o volume de negócios entre a organização e o fornecedor, grau de dependência da organização em relação ao fornecedor, criticidade do produto ou serviço oferecido pelo fornecedor.

Partes interessadas - Stakeholders

Indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: (1) clientes; (2) força de trabalho; (3) acionistas e proprietários; (4) fornecedores; (5) sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização.

Perfil da organização

Resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, porte, forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, clientes principais, composição da força de trabalho, principais processos, equipamentos, tecnologias e instalações, principais fornecedores, visão de futuro, principais estratégias e planos de ação. O perfil ajuda a compreender melhor quem é, o que faz e o que é importante e pertinente para a organização.

Planos de ação

Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a

- GLOSSÁRIO -

organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento, para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidos e desdobrados para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a adoção de medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Práticas de gestão

Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão.

Preferências

Necessidades específicas e particulares dos clientes ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles. O cliente “prefere” adquirir um produto com características que atendem suas necessidades particulares em detrimento de outros que não as possuem. A capacidade de gerir preferências está ligada à de aprender sobre os clientes e demais partes interessadas. Exemplos de preferências incluem condições de pagamento e entrega, atributos opcionais, formas de aquisição e de atendimento e marcas específicas.

Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige certo conjunto de recursos. Estes podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas.

O processo poderá exigir a documentação da seqüência de etapas por meio de especificações, procedimentos e instruções de trabalho, bem como a definição adequada das etapas de medição e controle.

Processos relativos ao produto

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender as necessidades dos clientes e da sociedade. Compreendem, normalmente, os processos de projeto, processos de produção (fabricação de bens ou prestação de serviços), processos de execução e de entrega (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) do produto. No serviço público, são também conhecidos como processos-fim ou finalísticos.

Processos de apoio

São aqueles que dão suporte direto aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega).

Processos de produção

Processos que geram os produtos finais da organização e que contribuem diretamente para a criação de valor para os clientes. Envolvem tanto a fabricação de bens como a prestação de serviços. São parte do conjunto dos processos relativos ao produto.

Processos organizacionais

Outros processos além dos relativos ao produto, apoio, fornecedores e econômico-financeiros. Referem-se aos processos cuja descrição é requerida nos Critérios de 1 a 6 e em todos os tópicos de aprendizado.

Produtividade

Eficiência na utilização de recursos. Embora a palavra seja freqüentemente aplicada a um só fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação da produtividade dos diferentes recursos empregados na obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um só fator. Normalmente, os pesos atribuídos são proporcionais aos custos de cada recurso. A utilização de um indicador composto, como o fator de produtividade total, permite determinar se o efeito global das mudanças no processo é benéfico ou não, possivelmente

- GLOSSÁRIO -

envolvendo interação dos recursos. Enfoques eficazes para a gestão do desempenho requerem que a produtividade com um só fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e benefícios potenciais.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois; e
- um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes) ou não-intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

Prontidão para resposta

Estar preparado para atender a qualquer tipo de demanda – estratégica, operacional ou tecnológica – e reagir com presteza tendo em vista a satisfação dos clientes (internos, externos) e sua retenção.

Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto, organização, ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas.

Qualidade de vida

Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de obter total congruência entre as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades de sua vida, preservando a individualidade das pessoas e possibilitando seu desenvolvimento integral.

Recurso não-renovável

É um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar, como o petróleo e a água.

Recurso renovável

É um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado, como a madeira.

Referencial de excelência

Prática ou resultado considerado o melhor da classe. O termo também pode designar uma organização, processo ou produto, reconhecido como o melhor no mundo, no país, na região ou no ramo de atividade.

Requisitos

Tradução das necessidades dos clientes ou das demais partes interessadas, expressas de maneira formal ou informal, em características objetivas para o produto ou sua entrega.

Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.

Risco empresarial

Obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização.

Six Sigma

Estratégia gerencial disciplinada e altamente quantitativa, caracterizada por uma abordagem sistêmica, que tem como objetivo aumentar drasticamente a lucratividade das empresas, por meio da otimização de produtos e processos, com o conseqüente incremento da satisfação de clientes e consumidores (Werkema, 2004).

Sistema

Conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.

Sistema de aprendizado

Conjunto de recursos e práticas voltado para facilitar e estimular o aprendizado organizacional em suas diversas instâncias, incluindo aspectos formais e informais.

Sistema de liderança

Conjunto de atividades e práticas voltado para o exercício da liderança, isto é, procedimentos, critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização.

SWOT

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras em inglês Strengths (Forças/ Pontos Fortes), Weaknesses (Fraquezas/ Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, contemplando uma análise de cenários interno e externo.

Tempo de ciclo

Refere-se a qualquer aspecto do desempenho em função do tempo, como, por exemplo, tempo necessário para completar tarefas, atender compromissos ou providenciar respostas. Os indicadores referentes ao tempo têm papel relevante nos Critérios por sua grande importância na melhoria da competitividade. Alguns exemplos desses indicadores são: tempo de preparação do equipamento, tempo de execução de processos, tempo de troca de ferramental, prazo de entrega e tempo para lançamento de produto novo no mercado.

Tendência

Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Para analisar a tendência, os Critérios de Excelência requerem a apresentação de um conjunto de pelo menos três resultados consecutivos. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo de aprendizado e deve ser adequada para apoiar as análises críticas e a execução de ações corretivas e de melhoria.

Trabalho em equipe

Atividade desenvolvida por um grupo de pessoas que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada (Moscovici, 1999). Na atividade de trabalho em equipe há um alto grau de interdependência dos componentes (Parker, 1994)

Valor

Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando as características e atributos do produto, seu preço e a facilidade de aquisição, manutenção e uso ao longo de todo o seu ciclo de vida.

As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção de clientes, acionistas, força de trabalho e sociedade.

Valores organizacionais

Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e nos quais se baseiam todas as relações organizacionais.

Visão

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão busca propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Riberto B. **Análise das dificuldades da ação em equipe em uma sociedade relacional**: paradoxos da gestão no contexto brasileiro. O caso da Consultoria ABC. Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre na Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 11/12/2002.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

_____. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- GLOSSÁRIO -

BARROS, Betania T., PRATES. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando P., CALDAS, Miguel Pinto. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança — Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLOCK, Peter. **Consultoria — O desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPOS, Vicente F. **Controle da Qualidade Total**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia** 5. ed. Belo Horizonte: DG, 1998.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** 12. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DELLARETTI, Osmário, DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de Controle e Avaliação de Processos**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GARDNER, Robert A.. **The Process-Focused Organization: a transition strategy for sucess** Milwaukee: ASQ, Quality Press, 2004.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HELMAN, Horacio; ANDERY, Paulo Roberto Pereira. **Análise de Falhas: aplicação do métodos de FMEA e FTA**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOSOTANI, K. **The QC Solving Problems Approach: Solving Workplace Problems the Japanese Way**. Tokyo: 3A Corporation, 192.

KANTER, Rosabeth Moss. Power Failure in management circuits. **Organizational behavior & Processes**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina A. **Sociologia Geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do Saber**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MIGUELES, Carmen Pires. **Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?**. São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura e organização no Brasil. In: MOTTA, Fernando P., CALDAS, Miguel Pinto. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NEMOTO, M. **Total Quality Control for Managers: Strategies and Techniques form Toyota and Toyoda Gosei**. New Jersey: Prentice Hall In., 1987.

- GLOSSÁRIO -

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

_____. **On Competition.** Boston: Harvard Business Review, 1998.

PEREIRA, Maria J. Lara Bretas. **Na Cova dos Leões:** o consultor organizacional como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

VASCONCELOS, Celso S. **Construção do conhecimento em sala de aula.** São Paulo: Libertad, 1996.

WERKEMA, Cristina. **Criando a cultura do Seis Sigma.** Nova Lima: Werkema Editora, 2004.

_____. **Lean Seis Sigma:** Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing. Nova Lima: Werkema Editora, 2007.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T. **Soluções Enxutas:** como empresas e clientes conseguem juntos criar valor e riqueza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.