UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS

**DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO
PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS**

MANOEL MESSIAS ALVES DA SILVA

VOLUME I

SÃO PAULO
2003

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE LETRAS CLÁSSICAS E VERNÁCULAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS CLÁSSICAS E VERNÁCULAS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM FILOGIA E LÍNGUA PORTUGUESA

**DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO
PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS**

Manoel Messias Alves da Silva

São Paulo
2003

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE LETRAS CLÁSSICAS E VERNÁCULAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS CLÁSSICAS E VERNÁCULAS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM FILOLOGIA E LÍNGUA PORTUGUESA

**DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO
PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS**

Tese apresentada ao Departamento de Letras Clássicas e Vernáculos, Área de Concentração em Filologia e Língua Portuguesa da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Letras: Filologia e Língua Portuguesa.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ieda Maria Alves

São Paulo
2003

Manoel Messias Alves da Silva

**DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO
PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS**

**DOUTORADO EM LETRAS:
FILOLOGIA E LÍNGUA PORTUGUESA**

SÃO PAULO
2003

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) (Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

S586d	<p>Silva, Manoel Messias Alves da</p> <p>Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços / Manoel Messias Alves da Silva. - São Paulo : [s.n.], 2003.</p> <p>2 v.</p> <p>Orientadora : Prof^a. Dr^a. Ieda Maria Alves</p> <p>Tese (Doutorado) - Departamento de Letras Clássicas e Vernáculos. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, 2003.</p> <p>1. Qualidade total em serviços - Dicionário Terminológico. 2. Qualidade total em serviços - Terminologia e definição. 3. Gestão pela qualidade total em serviços - Dicionário terminológico. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Departamento de Letras Clássicas e Vernáculos. II. Título.</p> <p>CDD 21.ed. 658.4013</p>
-------	---

MANOEL MESSIAS ALVES DA SILVA

**DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA
GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS**

Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Letras: Filologia e Língua Portuguesa.

Aprovada em ____/____/____.

COMISSÃO JULGADORA

Presidenta e Orientadora

2º Examinador (a)

3º Examinador (a)

4º Examinador (a)

5º Examinador (a)

Este trabalho é dedicado.

Aos meus pais, Maria e Paulo, este *in memoriam*, aos meus irmãos Maria Aparecida, Luis, Paulinho e Amaro e ao colega e amigo Silvestre Boïng, também este *in memoriam*, pelos incentivos.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração e ao incentivo de várias pessoas, amigos e especialistas, que se deixa de enumerar para não cometer injustiças. A todos, de coração, muito obrigado.

Entretanto, não se pode absolutamente deixar de expressar um especial agradecimento à Prof.^a Dr.^a Ieda Maria Alves pela carinhosa atenção que promoveu ao orientando nesta caminhada, desde o Mestrado, à Camila e ao Nicolas por terem nascido em momentos distintos que permitiram os avanços consideráveis, à esposa Vanusa pela dedicação e paciência e à Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo apoio financeiro.

RESUMO

O objetivo desta Tese de Doutorado é apresentar o resultado de uma pesquisa terminológica monolíngüe descritiva acerca das unidades de conhecimento especializado relacionadas a uma área específica da língua portuguesa denominada gestão pela qualidade total em serviços, por meio da organização desses elementos em um dicionário terminológico. Para a concretização desse objetivo, esclarece-se, primeiramente, a escolha e a justificativa do tema e é apresentado um apanhado histórico que contextualiza a gestão pela qualidade total em manufatura e serviços no mundo e no Brasil. Apresentam-se, ainda, fundamentos teóricos da ciência da Terminologia e a importância desta no mundo globalizado atual. A partir da apresentação das modalidades do trabalho terminológico, percorre-se um ideário teórico que contempla a tipologia de dicionários, o dicionário terminológico e suas especificidades, a estrutura conceitual da área, as unidades de conhecimento especializado oriundas de tradução e suas adaptações à língua portuguesa por meio de seus modos de formação, até a concentração na questão da definição, com o intuito de se apresentar uma base teórica que possa responder às hipóteses levantadas: a gestão pela qualidade total em serviços constitui efetivamente uma área de especialidade em relação à gestão pela qualidade total em manufatura ou é apenas uma subárea dessa? Uma vez que essa filosofia administrativa surge em língua estrangeira, se surgiu, como as unidades de conhecimento especializado se adaptaram à língua portuguesa? Quais teriam sido os modos de formação utilizados nessa adaptação? São expostas, ainda, as informações pertinentes sobre a pesquisa bibliográfica, a recolha das unidades de conhecimento especializado, a ficha/pesquisa terminológica, a estrutura dos verbetes do dicionário e, em seguida, os verbetes que constituem o *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços*, apresentado de acordo com o tripé de Deming: o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade total.

Palavras-chave: Dicionário terminológico. Gestão pela qualidade total. Serviços. Terminografia. Terminologia.

ABSTRACT

A descriptive monolingual terminological research concerning terms related to a specific area of the Portuguese language called Total Quality Control in Services is provided. Items have been collected in a Terminological dictionary. Choice and justification of themes and a historical summary that contextualizes Total Quality Control in Services and Manufacturing in Brazil and worldwide are given, together with the theoretical basis of Terminology Science and its importance in a globalized world. Working through modalities of terminology, the author follows a theoretical design covering the typology of dictionaries, the terminological dictionary and its specialties, the problem of the conceptual structure area, units of specialized knowledge from translation and its adaptation to the Portuguese language, from its different modes of formation to the definition problem. It will lead the reader to form a theoretical basis that answers some hypotheses. Is Total Quality Control in Services a true specialty area with regard to Total Quality Control in Manufacturing, or is it merely a subarea? If this administrative philosophy arose within a foreign language, how were the terms adapted to Portuguese? Which were the formation modes employed in the adaptation? Information on bibliographical research, collection of terms, terminological card research, structure of words in the dictionary is also given. Finally, the words in the *Terminological Dictionary of Total Quality Control in Services* are arranged according to the Deming tripod of planning, control and an improvement in total quality.

Key words: Terminography. Terminological dictionary. Terminology. Total Quality Control. Services.

RESUMEN

El propósito de esta Tesis de Doctorado es exponer el resultado de una investigación terminológica monolingüe descriptiva a respecto de las unidades de significación especializada relacionadas a un área específica de la lengua portuguesa nombrada gestión por la calidad total en servicios por intermedio de la organización de esos elementos en un diccionario terminológico. Para alcanzar este objetivo, se aclara, de primero, la elección y la justificación del tema y se presenta un recorrido histórico que contextualiza la gestión por la calidad total en manufatura y servicios en el mundo y en Brasil. Se presenta, todavía, los fundamentos teóricos de la ciencia de la Terminología y su importancia en el mundo globalizado actual. Partiendo de la presentación de las modalidades del trabajo terminológico, se hace un recorrido teórico que pondrá en evidencia la tipología de los diccionarios, el diccionario terminológico y sus aspectos, la estructura conceptual de la área, las unidades de significación especializada que son versadas para otro idioma y como han ocurrido sus adaptaciones en la lengua portuguesa por sus modos de formación, hasta la concentración en la cuestión de definición en terminología, se há buscado atender a las exigencias de presentación de una base teórica que puede responder a las siguientes hipótesis: la gestión por la calidad total en servicios es efectivamente un área de especialidad en relación a la gestión por la calidad total en manufatura o si se trata sólo de su subarea? A la vez que esa filosofía administrativa ha venido de una otra lengua, se ha venido, como las unidades de significación especializada han realizado sus adaptaciones en la lengua portuguesa? Cuáles hubieram sido los modos de formación utilizados en esa adaptación? Se expone, aún, las informaciones pertinentes sobre la investigación bibliográfica, la recolección/extracción de las unidades de significación especializada, la ficha/investigación terminológica, la estructura de los verbetes del diccionario y, luego, los verbetes que constituyen el *Diccionario terminológico de la gestión por la calidad total en servicios*, presentado de acuerdo con la trípticología de Deming: el planeamiento, el control y la mejoría de la calidad total.

Palabras-clave: Diccionario terminológico. Gestión por la calidad total. Servicios. Terminografía. Terminología.

RÉSUMÉ

Le but de ce travail est de présenter le résultat d'une recherche terminologique monolingue descriptive sur les unités de connaissance spécialisée appartenant à un domaine spécifique de la langue portugaise dénommé gestion pour la qualité totale en services, tenant compte de l'organisation de ces éléments dans un dictionnaire terminologique. Pour atteindre cet objectif, on explique d'abord le choix et la justification du sujet pour ensuite présenter un aperçu historique qui puisse mettre en contexte la gestion pour la qualité totale en produit manufacturé et services dans le monde et au Brésil. On présente, encore, les principes théoriques de la science de la Terminologie et son importance actuellement dans la mondialisation. A partir de la présentation des modalités du travail terminologique, on parcourt un idéal théorique qui s'accorde avec la typologie des dictionnaires et ses spécificités, la carte géographique conceptuelle du domaine, les unités de connaissance spécialisée qui sont originaires de la traduction et de ses adaptations à la langue portugaise par l'organisation de ces façons de formation, jusqu'à la concentration dans la question de la définition terminologique, ayant comme but la présentation d'une base théorique qui peut répondre aux hypothèses de la recherche menée : la gestion pour la qualité totale en services constitue-t-elle en effet un domaine en relation à la gestion pour la qualité totale en produit manufacturé ou n'est-elle qu'un sous-domaine de celle-là ? Vu que cette philosophie administrative est venue en langue étrangère, si cela vraiment est arrivé, comment les unités de connaissance spécialisée se sont-elles adaptées à la langue portugaise ? Quelles ont été les manières de formation utilisées dans cette adaptation ? On expose encore les informations concernant les recherches bibliographiques, le recensement des unités de connaissance spécialisée, la fiche/recherche terminologique, la structure des articles du dictionnaire et, ensuite, les articles qui constituent le *Dictionnaire terminologique de la gestion pour la qualité totale en services*, présenté selon le trépied de Deming : l'aménagement, le contrôle et l'amélioration de la qualité totale.

Mots-clé: Dictionnaire terminologique. Gestion pour la qualité totale. Services. Terminographie. Terminologie.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Total de UCEs coletadas	656
Figura 2	Total de UCEs coletadas em suas subáreas e área de especialidade	657
Figura 3	Total de UCEs coletadas em relação à trilogia da qualidade em serviços	659
Figura 4	Total de UCEs relacionadas ao setor de manufatura e serviços	661
Figura 5	Total de UCEs relacionadas ao setor de serviços	664
Figura 6	Formação essencial de UCEs terminogênicas complexas	671
Figura 7	Outras formações de UCEs terminogênicas complexas	674

SUMÁRIO

VOLUME I

Resumo	09
Abstract	10
Resumen	11
Résumé	12
Lista de Ilustrações	13
Apresentação	16

I. INTRODUÇÃO

I.1. Escolha do tema	18
I.2. Justificativas ao tema	28
I.3. História e contextualização da gestão pela qualidade total em manufatura	42
I.4. História e contextualização da gestão pela qualidade total em serviços	71

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

II.1. As várias perspectivas da pesquisa terminológica	100
II.1.1. A importância da terminologia no mundo atual	109
II.2. Modalidades do trabalho terminológico.....	114
II.2.1. Tipologia de dicionários	114
II.2.2. A macroestrutura, a microestrutura e o sistema de remissivas de um dicionário terminológico.....	132
II.3. A estrutura conceitual da gestão pela qualidade total em serviços	137
II.4. Unidades de conhecimento especializado oriundas de tradução e suas adaptações à língua portuguesa	179
II.4.1. Modos de formação de unidades de conhecimento especializado	179
II.5. A problemática da definição terminográfica	220

III. ESTABELECIMENTO DO *CORPUS* E METODOLOGIA

III.1. Etapas da pesquisa	235
III.1.1. Pesquisa bibliográfica	236
III.1.2. Estabelecimento do <i>corpus</i>	238
III.1.3. Busca e organização dos dados	248
III.2. Estrutura da ficha terminológica.....	250
III.3. Estrutura do verbete	262

VOLUME II

IV. DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS

IV.1. Introdução	270
IV.1.1. Constituição da nomenclatura	271
IV.1.2. Apresentação dos verbetes	272
IV.2. Abreviaturas utilizadas.....	278
IV.3. Índice remissivo das unidades de conhecimento especializado	279
IV.4. Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas ao planejamento da gestão pela qualidade total em serviços	312
IV.5. Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas ao controle da gestão pela qualidade total em serviços	462
IV.6. Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas à melhoria da gestão pela qualidade total em serviços	586

V. CONCLUSÃO

V.1. Considerações finais	655
V.2. Confirmação das hipóteses levantadas	666

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VI.1. Obras gerais/lingüísticas/lexicológicas/lexicográficas	677
VI.2. Obras terminológicas/terminográficas	681
VI.3. Obras especializadas	692

APRESENTAÇÃO

Esta Tese está disposta em dois volumes. Os três primeiros capítulos compõem uma parte inicial onde há uma exposição teórico-metodológica referente ao percurso de elaboração de um dicionário terminológico, produto da aplicação dessas teorias, e encontram-se no I volume. A outra parte denomina-se parte prática e encontra-se no II volume. Nela, está apresentado o dicionário propriamente dito antecedido de questões que elucidam o seu manejo, como o índice remissivo das unidades de conhecimento especializado (UCEs), as abreviaturas utilizadas e uma apresentação dos verbetes.

A parte inicial está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo, intitulado Introdução, traz questões referentes a situar o leitor dentro do tema abordado. A partir do item Escolha do tema, tudo é colidido para este situar, inclusive justificando o mesmo e apresentando a história e a contextualização da gestão pela qualidade total em manufatura e em serviços.

Após essas considerações, são apresentados, no Capítulo II, os fundamentos teóricos em que esta pesquisa está baseada. Eles se iniciam a partir da apresentação das várias perspectivas da pesquisa terminológica e de sua importância no mundo atual, prosseguem pelas modalidades do trabalho terminológico, subdividido em dois subitens, onde o primeiro contempla a tipologia de dicionários e o segundo debruça-se sobre o dicionário terminológico e suas especificidades. A questão do mapa conceitual compõe o terceiro item do capítulo. Em seguida, como quarto item, são apresentadas as teorias relacionadas às unidades de conhecimento especializado oriundas de tradução e suas possíveis adaptações à língua portuguesa. Como subitem desse item, são relacionados os modos de formação que a língua portuguesa oferece para essas

adaptações. Como quinto e último item desse capítulo teórico, é abordada a questão da definição terminográfica. A preocupação deste segundo capítulo é apresentar uma base teórica que possa responder às hipóteses levantadas na Tese: a gestão pela qualidade total em serviços constitui efetivamente uma área de especialidade em relação à gestão pela qualidade total em manufatura ou é apenas uma subárea dessa? Uma vez que essa filosofia administrativa surge em língua estrangeira, se surgiu, como as unidades de conhecimento especializado se adaptaram à língua portuguesa? Quais teriam sido os modos de formação utilizados nesta adaptação?

No Capítulo III, são expostas, ainda, no primeiro item, as informações pertinentes sobre a pesquisa bibliográfica e como foi estabelecida a metodologia para a recolha das UCEs; no segundo item, como foi composta a ficha/pesquisa terminológica; por último, é apresentada a estrutura dos verbetes do dicionário.

No Capítulo IV, já dentro da parte dita prática, são relacionados os verbetes que constituem o *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços*, apresentado de acordo com o tripé de Deming: o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade total.

No Capítulo V, há uma confirmação das hipóteses levantadas, apresentando índices estatísticos dos tipos de formações utilizados e um texto conclusivo sobre a pesquisa realizada.

Para encerrar, no Capítulo VI, são relacionadas as referências bibliográficas, subdivididas em três itens: obras gerais/lingüísticas/lexicológicas/lexicográficas; obras terminológicas/terminográficas; obras especializadas.

I. INTRODUÇÃO

I.1. Escolha do tema

A escolha desse tema deveu-se a fatores pessoais e científicos. Pessoais, porque desde 1994 pesquisas vêm sendo realizadas pelo pós-graduando relacionadas às unidades de conhecimento especializado (UCEs) dessa área de especialidade — a gestão pela qualidade total (GQT) — que foram contempladas, em uma primeira etapa, na defesa da Dissertação de Mestrado na Universidade de São Paulo, em 1998. Na época, foi apresentado um trabalho intitulado *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total* com as UCE's pertinentes a essa área de especialidade relacionadas à manufatura, ou seja, o trabalho contemplou o tripé propagado por William Edwards Deming, um americano especialista em estatística que é considerado o introdutor dessa Filosofia Administrativa nas organizações: o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade. Ao todo, foram recolhidas 269 (duzentas e sessenta e nove) UCEs dessa área de especialidade e a obra foi apresentada em três partes com as UCEs correspondentes a cada uma das subáreas explicitadas anteriormente. Os fatores científicos coexistem com os pessoais. Como a Dissertação apresentada teve uma boa receptividade, os membros da Banca Examinadora sugeriram que fosse dado prosseguimento àquela pesquisa, agora voltada ao setor de serviços. Essa sugestão foi acolhida e, portanto, essa pesquisa é hoje apresentada como Tese de Doutorado.

Essa incursão de uma área do conhecimento em outra é plenamente justificável tendo em vista a questão da interdisciplinaridade. Os especialistas em Administração de Empresas, e não os da Engenharia de Produção, como se verá adiante no item I.3., utilizam as UCEs da gestão pela qualidade total porque as mesmas fazem parte de seu cotidiano profissional. No entanto, ao delimitarem esses conceitos em um dicionário terminológico, esses especialistas encontram dificuldades, pois a eles não é facultado, pelos respectivos cursos de graduação, o

conhecimento teórico necessário acerca da ciência da Terminologia. Em países desenvolvidos, como o Canadá, por exemplo, essa união entre especialistas e terminógrafos tem sido importante, pois o país é bilíngüe e todo o conhecimento especializado forjado em uma das línguas oficiais (Língua Inglesa ou Língua Francesa) deve ser vertido para a outra língua e vice-versa.

Nesse sentido, esses estudos têm sido realizados no Brasil nas mais diferentes áreas como na Economia, nos Efluentes, na Geografia Política, na Inteligência Artificial, na Epilepsia, na Informática, etc. Muitos desses temas estão sendo desenvolvidos na equipe da qual o pós-graduando faz parte sob supervisão da Sra. Orientadora, Prof.^a Dr.^a Ieda Maria Alves, a partir da coordenação que exerce no Projeto Integrado de Pesquisa "Observatório de Neologismos Científicos e Técnicos do Português Contemporâneo" com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - (Processo 522419/95-0), desde 1988.

Apenas a título de exemplo, vale a pena citar os depoimentos de dois usuários do *website* disponibilizado pelo pós-graduando na Internet entre novembro de 1999 e março de 2002, no endereço eletrônico <http://www.pessoal.onda.com.br/manoelma>: Na verdade, este *website* continha a parte prática da Dissertação de Mestrado já aludida, ou seja, o Dicionário Terminológico sem a parte teórica apresentada na defesa. Ele foi disponibilizado com o intuito de se obter um retorno por parte dos especialistas da área em questão. No entanto, dentre as dezenas de retornos obtidos, muitos foram surpreendentes. Eis os depoimentos:

Caro Manoel, / Trabalho na área de planejamento em uma empresa de manufatura, e aqui, (*sic*) estamos iniciando os trabalhos de implantação dos tópicos da Qualidade Total para a obtenção da ISO. / Participando das

reuniões, notei que alguns termos e tópicos abordados ficaram de certa forma sem a devida compreensão. / Agora que encontrei esse site, vou elaborar uma “cartilha” básica com informações que serão úteis para realizarmos nossos treinamentos/conscientização dos funcionários, pois se levássemos termos e jargões técnicos ao pessoal de chão de fábrica acredito que não conseguiríamos alcançar os objetivos. / Por isso, fiquei muito contente por ter à disposição estas informações, e acredite, terá (*sic*) uma grande aplicabilidade. / PCP — Pessoas Comprometidas Permanentemente. (Melhoria Contínua da Qualidade) / Sds.¹

Uma outra mensagem eletrônica dizia o seguinte:

Oi, meu nome é (*sic*) Julio. Sou analista de sistemas da URBS – Urbanização de Curitiba S/A. Estamos implantando em nossa empresa os 5S da qualidade total e eu faço parte da comissão (*sic*) responsável pelo assunto. / Já avançamos um pouco com a finalização do 3º S. Agora nos resta o 4º e o 5º S. A fase agora é a de conscientizar (*sic*) as pessoas no sentido de economizar os recursos que nos são proporcionados, como por exemplo: xerox, papel, copinhos descartáveis, água, luz.... / Gostaria muitíssimo (*sic*), se possível, de receber algum material sobre esse assunto, que nos ajudem na concretização desse trabalho. / Todo tipo de material será muito bem recebido / Desde já, agradeço sua colaboração.

¹ Mensagem eletrônica enviada em 7/1/00, às 9h18min, por Juarez Henrique Júnior, Supervisor de PCP da Organização Brightpoint do Brasil, produtora de componentes de segurança para aparelhos celulares, com sede no Estado de São Paulo.

(Julio Panicio / URBS – Urbanização de Curitiba S/A).²

Muitas outras mensagens foram enviadas, pois o *website* possibilitava um contato entre o usuário e o autor para que aquele pudesse enviar sugestões ou críticas. Para se ter uma idéia, nada menos do que 38 (trinta e oito) mensagens foram enviadas e 5.051 (cinco mil e cinqüenta e um) internautas visitaram o *website* até o dia 18 de março de 2002, quando então foi solicitado o seu cancelamento. No entanto, estas duas mensagens são significativas do universo coletado e vão ao encontro dos objetivos traçados que, como já aludido, diziam respeito ao *feed-back* dos especialistas e da pertinência desta terminologia para eles, enquanto usuários finais.

Como se pôde perceber por estas mensagens eletrônicas, a área de Letras pode desenvolver pesquisas que sejam utilizadas no mundo do trabalho empresarial. Esta, ora apresentada, procura dar continuidade à pesquisa anterior, da gestão pela qualidade total em manufatura. A área de especialidade dos serviços é o setor da economia que mais se desenvolve ultimamente, embora essa terminologia esteja se constituindo ainda. Basicamente, segundo a literatura existente, serviços são trabalhos executados para atender a terceiros dentro ou fora de uma organização. Por outro lado, segundo o dicionário de língua geral mais utilizado no Brasil, o *Dicionário Aurélio*, em sua versão eletrônica, não há menção ao vocábulo no plural e a forma no singular traz nada menos do que 22 (vinte e dois) significados para o mesmo, mas apenas o 19º (décimo nono) apresenta um significado terminológico:

² Mensagem eletrônica enviada em 23/5/00, às 17h52min, por Julio Panicio, Supervisor de Sistemas da Urbanização de Curitiba S. A. (URBS), localizada no Estado do Paraná.

"Econ. Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade".³

Políticos e economistas vêm sucessivamente afirmando que, embora a indústria de transformação perca empregos, esses estão se transferindo para o setor de serviços. Este setor tem adquirido tanta importância para a economia do Brasil que já conta com reportagens em jornais de grande circulação, como *O Estado de S. Paulo*. Esse veículo trouxe, em 25 de agosto de 2002, uma matéria com o sugestivo título "Serviços deverão puxar o crescimento".⁴ Neste texto, no qual é entrevistada a especialista Sheila Najberg, gerente-executiva da área de emprego do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), é apresentado um retrato das contas do país onde se observa que, de acordo com números do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), esta tendência é observada. Diz a especialista que, no período entre 1990 e 2000,

... o valor da produção industrial caiu 3%, enquanto a alocação da mão-de-obra recuou ainda mais, 21%. Já no comércio, o valor da produção recuou 5% e a participação do emprego cresceu 15%. No setor de serviços, o valor da produção aumentou 6% na década de 90 e a mão-de-obra empregada cresceu 30% nessa mesma época.

Ela ainda explica que:

...a redução do emprego na indústria resultou, em parte, da abertura comercial acelerada que fez com que as empresas instaladas aqui adotassem

³ FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico V.1.3.*, 1994, s/p.

⁴ CHIARA, M. de. Serviços deverão puxar o crescimento. In *Jornal O Estado de S. Paulo*, 2002, p. B 9.

padrões de competitividade mais rigorosos. Para isso, as companhias reestruturaram os métodos de produção e terceirizaram vários serviços que não faziam parte do foco do negócio, como refeição, limpeza, entre outros. Além disso, com a privatização, surgiu um grande número de empresas prestadoras de serviços. "O que nós percebemos é que, enquanto as indústrias demitem, as prestadoras de serviços absorvem essa mão-de-obra".

Ainda como intuito de demonstrar essa importância, vale citar o surgimento de publicações específicas encartadas em jornais de grande circulação. É o caso, por exemplo, do *Jornal de Serviços*, *Publicação Quinzenal do Trabalho Temporário e da Terceirização*, encartado no *Jornal O Estado de S. Paulo*. No número 162, do ano 4, publicado em 2 de fevereiro de 2003, consta que:

O setor de serviços foi o que mais contribuiu para a geração de empregos em 2002, segundo revelam dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego. O setor respondeu por mais de 285 mil (37,5%) dos 762 mil postos criados no período.

Em segundo lugar, veio o comércio, com 283 mil novos postos, e logo em seguida a indústria de transformação, com 161 mil. Já a construção civil foi a atividade com pior desempenho, apresentando saldo negativo: eliminou 29 mil vagas a mais do que criou.

Embora com oscilações, o levantamento do Ministério aponta uma tendência ascendente na criação de empregos no país. O saldo geral de 2002 superou o de 2001, quando foram gerados 591 mil postos, e o de 2000, que registrou

658. Um ano antes, quando o Caged divulgou seus primeiros dados, o saldo havia sido negativo em 196 mil vagas.⁵

Desse modo, há uma procura muito grande por parte dessas organizações de serviços pela obtenção do Certificado ISO 9001, que normalizou os procedimentos de prestação de serviços com qualidade. Não há, por um lado, no mercado editorial brasileiro, nenhuma obra específica que contemple as UCEs relacionadas à gestão pela qualidade total nessa área. Há, sim, por outro lado, uma vez que o ineditismo desta Tese encontra-se nos procedimentos metodológicos, obras cunhadas por especialistas que foram publicadas sem muitos critérios, inclusive mesclando manufatura e serviços como se distinção não houvesse entre os dois modos de obtenção da qualidade.

O pesquisador possui informações, de 1994, da publicação dos Fascículos Folha QT. Esses fascículos faziam parte de um projeto da Empresa Folha da Manhã S. A. e circularam encartados no *Jornal Folha de S. Paulo* entre os dias 13 de março de 1994 e 1º de maio de 1994. O objetivo desses fascículos era trazer informações sobre a gestão pela qualidade total em uma linguagem acessível ao grande público, a denominada divulgação terminológica. Escritos por Roberto Grimaldi e José Humberto Mancuso, a publicação trazia também um pequeno glossário e algumas referências bibliográficas.

Além desse, há conhecimento também do *Glossário da qualidade total*, que foi elaborado pelos professores Alberto Amarante Macedo e Francisco Liberato Póvoa Filho. A obra foi publicada em 2. ed. revista e ampliada no mês de julho de 1995. A edição ficou por conta da Fundação Christiano Ottoni da Escola de Engenharia da

⁵ JORNAL DE SERVIÇOS. In *Jornal O Estado de S. Paulo*, Caderno de Classificados Empregos, 2003, p. 8.

Universidade Federal de Minas Gerais. Em sua apresentação, José Martins de Godoy, Diretor da referida Fundação, colocava:

Promovemos a elaboração e a edição deste ‘Glossário da Qualidade Total’, para atender a todos os que participam do Projeto ‘TQC - Controle da Qualidade Total’, bem como aos que militam na área. Colaboraram em sua elaboração instrutores e consultores da Fundação Christiano Ottoni, bem como pessoas ligadas a empresas vinculadas ao mencionado projeto.⁶

Como se observa, o dicionário, tratado como glossário, não contou com a colaboração de nenhum especialista em terminologia/terminografia. Possuindo aproximadamente 350 (trezentas e cinquenta) UCEs, a referida obra não traz a microestrutura como preconizada nas teorias terminológicas. Além disso, suas definições são extensas, o que em nada auxilia na compreensão dessas unidades.

A outra obra que se conhece denomina-se *Dicionário de termos da qualidade*. Foi elaborada por Paulo Mundin Prazeres, engenheiro químico, pós-graduado em Engenharia pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). É também engenheiro de qualidade certificado pela American Society for Quality Control (ASQC) e tem cursos de especialização de qualidade na

⁶ MACEDO & PÓVOA FILHO. *Glossário da qualidade total*, 1995, p. 3.

Alemanha e Estados Unidos da América (EUA), além de vasta experiência em implantação de sistemas de qualidade em empresas industriais e de serviços de grande, médio e pequeno porte.

Como a obra anterior, essa também não contou com a colaboração de um terminólogo e foi elaborada por um especialista da área. A obra reúne aproximadamente 4.000 (quatro mil) UCEs e expressões (*sic*) da qualidade. Isso porque, além da GQT, inclui termos de administração, confiabilidade, estatística, inspeção, jurisprudências, metrologia, normalização, probabilidade, produção, produtividade, projeto de experimentos, psicologia e tecnologia. O autor, na apresentação, declara:

Este livro é uma obra, até onde sei, totalmente original (no mundo). Entretanto, procurando fazer uso da mais elevada consciência profissional e franqueza, desejo esclarecer:

- i. é incompleto como todo e qualquer dicionário.
- ii. em sua grande maioria, uma compilação de definições, conceitos, pareceres e teorias de um sem-número de profissionais de diversos países.
- iii. é fruto de uma necessidade de auto-realização, aliada ao estímulo e colaboração de alguns amigos, sobretudo meus pais.⁷

Como se observa, a falta de um colaborador na confecção de uma obra terminográfica traz certos desencontros entre a academia e o mundo científico. Como

⁷ PRAZERES, Paulo Mundin. *Dicionário de termos da qualidade*, 1996, p. 7.

na obra anterior, essa traz muitas remissivas e uma microestrutura sem respaldo nas teorias terminológicas. Suas definições são, na grande maioria das UCEs, muito extensas. O dicionário é quase enciclopédico, pois apresenta uma grande quantidade de gráficos e apêndices. O apêndice 1 traz a relação de Associações para a Qualidade existentes no Brasil. O apêndice 2 traz as instituições certificadoras de Sistemas da Qualidade segundo a ISO 9000 do Brasil e do exterior com sede no Brasil. O apêndice 3 apresenta uma ampla relação de laboratórios de ensaio e metrologia. O apêndice 4 traz uma relação das sociedades prestadoras de serviços de inspeção credenciadas pelo Inmetro. Por último, o apêndice 5 é uma relação de cursos de Pós-Graduação e Certificação em Qualidade no Brasil.

Portanto, pode-se considerar que uma contribuição como esta apresentada possa ser útil tanto para o mundo acadêmico quanto para o mundo do trabalho empresarial, apesar de não estar tão em voga a questão da qualidade, uma vez que a mesma já tenha sido incorporada ao cotidiano de muitas organizações. Para a academia, será a oportunidade de mais uma vez estar empregando teorias terminológicas/terminográficas em uma área de especialidade. Para o mundo do trabalho empresarial e, especificamente, do setor de serviços, será a oportunidade de utilização de um trabalho acadêmico.

I. 2. Justificativas ao tema

Mas, o que vem a ser a gestão pela qualidade total? Basicamente, essas idéias, segundo Silva,⁸ comportam “parte da gerência global que determina e implementa a política da qualidade a partir de um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas como o planejamento, o controle e a Melhoria da qualidade.” A definição oficial da *International Organization for Standardization* — Organização Internacional de Normalização (ISO) é: “A qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.”⁹ A definição dada pela Associação Francesa de Normalização (Afnor) é bem próxima: “A qualidade é a capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades dos usuários.”¹⁰ A definição inglesa engloba exatamente a definição francesa: “*The totality of features and characteristics of a product, process or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.* — A totalidade de aspectos e características de um produto, processo ou serviço que tem a capacidade de satisfazer necessidades implícitas ou explícitas.”¹¹ A definição japonesa da Norma JIS-Z-8101 de 1981 é: “A gestão da qualidade é um sistema de meios colocados em prática para produzir economicamente produtos ou serviços que satisfarão as necessidades dos clientes.”¹² Se os teóricos mais conhecidos dessa área de especialidade forem consultados, se verá que, por exemplo, para Kaoru Ishikawa, um dos mestres da escola japonesa da qualidade, “a gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade é também

⁸ Cf. SILVA, Manoel M. A. da. *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total*, 1988, p. 104.

⁹ Cf. TEBOUL, J. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*, 1991, p. 54.

¹⁰ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 54.

¹¹ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 56.

¹² Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 56.

administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro.”¹³ Para Philip Crosby, um dos precursores do movimento zero defeito que levou um grande número de organizações a essa revolução cultural, “a qualidade significa ir ao encontro das exigências: *meeting the requirements* (especificação por parte do cliente de suas necessidades).”¹⁴ Já para Juran, o renomado consultor americano, “a qualidade é a aptidão para o uso, *fitness for use*.” Para Pat Townsend, que criou um Plano de Qualidade Total para uma companhia de seguros americana, a Paul Revere, “a qualidade seria aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto ou serviço vai ao encontro das suas necessidades e corresponde às suas expectativas.”¹⁵ Ele distingue entre a qualidade de percepção e a qualidade de fato. A primeira é fazer aquilo que deve ser feito, isto é, o bom produto ou o serviço de boa qualidade, a eficácia. A segunda é fazer como deve ser feito, isto é, o produto ou o serviço de boa qualidade, a eficiência. Um outro consultor renomado, Tom Peters, autor do livro *A paixão pela excelência*, coloca que “a qualidade deve apresentar o aspecto dinâmico do algo mais pois não queremos apenas satisfazer o cliente, queremos seduzi-lo, queremos que ele vibre de desejo!”¹⁶ Uma outra contribuição é aquela dada por Genichi Taguchi. Para ele, “a qualidade consiste em minimizar as perdas causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à sociedade, a longo prazo.”¹⁷ Resumindo, há concordância aqui com a definição dada por James Teboul, que esclarece que “a qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando

¹³ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 56.

¹⁴ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 56.

¹⁵ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 58.

¹⁶ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 59.

¹⁷ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 59.

as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes.”¹⁸

Mas, como tudo isso começou? As idéias preconizadas pela GQT iniciaram-se no Japão na década de 50 do século XX. Era uma época em que os japoneses estavam arrasados economicamente devido às contingências inevitáveis que se abateram sobre o país após a derrota na II Guerra Mundial. Eles, então, convidaram, por meio da *Union of Japanese Scientists and Engineers* — União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (Juse), um americano de nome William Edwards Deming para uma série de conferências naquela entidade para os engenheiros e gerentes de fábricas. Posteriormente, os altos executivos japoneses ouviram o especialista e acreditaram em suas idéias, o que não havia acontecido nos Estados Unidos da América (EUA).

Essas mesmas idéias, que deram resultado no Japão, acabaram por ser implementadas também nos EUA tempos depois, já que os japoneses acabaram ganhando mercado dos americanos.

No Brasil, as mesmas idéias chegaram bem depois. Apenas em 1987 é que se conhece uma empresa obtendo o Certificado da Série ISO 9000. Foi a Siemens, organização fabricante de equipamentos pesados e de capital alemão. Desde então, por força da competição acirrada entre as organizações e pela abertura do mercado brasileiro à competição internacional, no final de 1995 o país já ocupava o 20º (vigésimo) lugar no *ranking*/país do mundo com 923 (novecentos e vinte e três) Certificados da série ISO 9000, que normalizou os procedimentos da GQT.

A novidade não parou por aí. Em agosto de 1996, o Brasil já acumulava 1.292 (mil duzentas e noventa e duas) emissões da série ISO 9000 com possibilidade de alcançar, como alcançou no final do ano, um total de 1.500 (mil e quinhentas)

¹⁸ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 62.

organizações detentoras de Certificados de Qualidade. No final de 1999, nada menos do que 3.333 (três mil trezentas e trinta e três) organizações estavam certificadas no país, enquanto outras 144.669 (cento e quarenta e quatro mil, seiscentas e sessenta e nove) eram certificadas no exterior pelas mesmas certificadoras que atuavam no Brasil, obtendo-se um montante de 148.002 (cento e quarenta e oito mil e duas). Atualmente, só no Brasil, já são mais de 6.000 (seis mil) organizações certificadas. Esses dados, os últimos disponíveis, datados de 20 de junho de 2000, são do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), órgão do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) do governo brasileiro, com fonte no *Brasilian Quality Index - BQI*.¹⁹

O Inmetro coordena o Sistema Brasileiro de Certificação (SBC). Pertencentes ao SBC estão alguns organismos nacionais e internacionais responsáveis pela vistoria e atestado de que a organização adotou certas normas de gestão de qualidade, reconhecidas internacionalmente, no processo produtivo ou na prestação de serviços. São elas: a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a *ABS Group Services do Brasil Ltda.*, a Avaliações da Qualidade Ltda. S/C — RWTÜV IBQN Associados (BRTÜV), a *British Standards Institution — Quality Assurance* (BSI), a *Bureau Veritas Quality International* (BVQI), o Centro Técnico Aeroespacial — Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (CTA/IFI), o Centro Cerâmico do Brasil (CCB), a DNV Certificadora Ltda., a *Det Norske Veritas Certificadora Ltda.* (DNV), a *Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen mbh* (DQS), a Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), o *Fondo para la Normalización y la Certificación*

¹⁹ Cf. ORGANISMOS CERTIFICADORES PARA SISTEMAS DA QUALIDADE: Número de Certificados Emitidos. [Brasília. D. F.: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000?]. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/temas/info/dsl/qualidad/indcert5.htm>>. Acesso em 20 jun. 2003.

de la Calidad (Fondonorma), a *Germanischer Lloyd Certification South America Ltda.*, o Instituto da Qualidade Automotiva (IQA), o *Instituto Argentino de Racionalización de Materiales* (Iram), o Instituto de Tecnologia e Qualidade da Construção (ITQC), o *Lloyd's Register Quality Assurance Ltd.* (LRQA), o *Registro Italiano Navale* (Rina), a Sociedade dos Auditores de Sistema (SAS), a SGS ICS Certificadora Ltda., o Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar), a União Certificadora para o Controle de Conformidade de Produtos, Processos ou Serviços (UCIEE) e o *Instituto Uruguayo de Normas Técnicas* (Unit).²⁰ Além desses Organismos Certificadores para Sistemas da Qualidade pertencentes ao SBC, há outros que não são pertencentes a esse sistema. São eles: a *Ceramic Industry Certification Scheme Ltda.* (CICS), o *Istituto Italiano del Marchio di Qualità* (IMQ), o *Intertek Testing Services Quality Systems* (ITS), o *National Standards Authority of Ireland* (NSAI), o RWTÜV (TÜV CERT), a *Schweiz. Vereinigung für Qualitätssicherungszertifikate* (SQS), o TÜV Bayern Brasil (TÜV CERT), o TÜV Essen, o *TÜV International do Brasil Ltda. (Grupo TÜV Rheinland)*, o *TÜV Sudwest* (TÜV CERT) e o *Underwriters Laboratories Inc. — UL*.²¹ Esses dados estão de acordo com os publicados pelo Comitê Brasileiro da Qualidade (CB-25), pertencente à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), representante no Brasil da *International Organization for Standardization* (ISO), organização não-governamental responsável pela elaboração de normas de aplicação internacional, que tem sua sede mundial em Genebra, Suíça, foi fundada em 23 de fevereiro de 1947 e

²⁰ Cf. ORGANISMOS CERTIFICADORES PARA SISTEMAS DA QUALIDADE PERTENCENTES AO SISTEMA BRASILEIRO DE CERTIFICAÇÃO. [Brasília. D. F.: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000?]. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/temas/info/ds1/qualidad/indcert.htm>>. Acesso em 20 jun. 2003.

²¹ Cf. ORGANISMOS CERTIFICADORES PARA SISTEMAS DA QUALIDADE NÃO PERTENCENTES AO SISTEMA BRASILEIRO DE CERTIFICAÇÃO. [Brasília. D. F.: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000?]. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/temas/info/ds1/qualidad/indcert2.htm>>. Acesso em 20 jun. 2003.

atualmente conta com a participação de 91 países que representam mais de 95% da produção industrial e prestação de serviços do mundo.

Esses organismos certificadores verificam, nas organizações que os contratam, se as mesmas possuem os procedimentos adequados de acordo com a série ISO 9000. Essa é um conjunto de normas de GQT nas organizações, normalizadas pela ISO, com cinco versões conforme o grau de exigência. Mas, por que adotá-las? Primeiro, porque a norma escolhida pela organização estabelece um modelo para especificação, documentação e manutenção de um sistema da qualidade econômico e eficaz. Segundo, porque é uma norma aceita internacionalmente, o que facilita a comercialização dos produtos/serviços oferecidos ao mercado. Terceiro, porque é uma exigência dos clientes que só negociam, ou preferem negociar, com organizações certificadas. Por último, possuir uma certificação em um mundo globalizado como o atual passou a ser um instrumento de marketing, criando uma imagem de organização diferenciada das demais.

Em relação às cinco normas vigentes desde 1994, vale esclarecer que a ISO 9000 normaliza a seleção das demais normas da série, incluindo também aspectos conceituais relativos à qualidade. A ISO 9001, no Brasil NBR ISO 9001, é a mais completa e exigente, pois inclui as atividades e procedimentos para garantia da qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. É mais completa do que as duas posteriores. A ISO 9002, no Brasil NBR ISO 9002, exclui o projeto, mas é um modelo para garantia da qualidade na produção, instalação e serviços associados. A ISO 9003, no Brasil NBR ISO 9003, limita-se à demonstração, pelo fornecedor, de sua capacidade na realização de inspeção e ensaios dos produtos acabados. A ISO 9004, no Brasil NBR ISO 9004, é voluntária e não

implica certificação, ao contrário das três anteriores, que têm caráter contratual, ou seja, envolvem a exigência, pelo comprador, de que o fornecedor seja capaz de seguir criteriosamente determinadas normas de qualidade.

É importante ressaltar que essas características das normas perduraram até o ano de 2000, quando então houve uma revisão periódica, patrocinada pela ABNT com apoio da ISO, obrigatória a cada sete anos, uma vez que a versão anterior era de 1994, e o sistema sofreu modificações que simplificaram a certificação das organizações interessadas. Foram elas:

- i. das cinco normas da versão anterior, a nova eliminou ou substituiu duas e preconizou agora apenas três;
- ii. a ISO 9000 : 2000, Fundamentos e Vocabulário de Sistemas de Gestão da Qualidade, cancelou e substituiu a NBR ISO 8402 : 1994, a NBR ISO 9000-1 : 1994 e a NBR ISO 9000-2 : 1994;
- iii. a ISO 9001 : 2000, Requisitos de Sistemas de Gestão da Qualidade, cancelou e substituiu a NBR ISO 9002 : 1994 e a NBR ISO 9003 : 1994, como também substituiu a NBR ISO 9001 : 1994;
- iv. a ISO 9004 : 2000, Diretrizes para melhoria do desempenho da organização e satisfação dos clientes e das outras partes interessadas, cancelou e substituiu a NBR ISO 9004-1 : 1994, a NBR ISO 9004-2 : 1999 e a NBR ISO 9004-3 : 1999;
- v. a nova versão apresentou a norma ISO 19.011 : 2000, Diretrizes sobre auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental, embora tenha mantido a NBR ISO 14.000 : 1999;

- vi. na nova versão, apenas a ISO 9001 : 2000 é certificadora, ou seja, o que é certificado é o Sistema de Gestão da Qualidade em comparação ao estabelecido anteriormente.²²

No entanto, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), enquanto representante da ISO no Brasil, é constituída como uma organização não-governamental e sujeita às intempéries do mercado, a mesma também passa por momentos difíceis, às vezes. Foi o que ocorreu recentemente quando o país perdeu o direito de voto na organização que cuida das normas mundiais de qualidade por falta de pagamento. Seu faturamento, no entanto, foi de R\$ 10 milhões (dez milhões de reais) em 2001. Não obstante, possuía uma equipe com 76 (setenta e seis) colaboradores fixos, 1.235 (mil duzentos e trinta e cinco) associados, 53 (cinquenta e três) comitês técnicos e 10.980 (dez mil novencentas e oitenta) normas em vigor. Ela ainda sobrevive da venda dessas normas, o que representou um faturamento considerável, uma vez que foram vendidas cerca de seis mil normas que custavam entre R\$ 14,40 (quatorze reais e quarenta centavos) para a norma acústica, e R\$ 139,30 (cento e trinta e nove reais e trinta centavos) para a norma sobre equipamentos eletromédicos. Além disso tudo, a organização já emitiu 2,5 milhões de certificados desde a sua fundação para produtos, sistemas e serviços e participava em 108 (cento e oito) comitês técnicos e 322 (trezentos e vinte e dois) subcomitês técnicos na *International Organization for Standardization* (ISO).²³

Há na ABNT, realmente, normas para tudo. Há, inclusive, uma norma que versa sobre o contrapeso que todo fogão deve ter, a fim de evitar que uma criança abra a

²² Cf. TREINAMENTO TECNOLÓGICO: *Gestão da Qualidade Total e Certificação ISO 9000 : 2000*. São Paulo, 2002, p. 100.

²³ Cf. KNAPP, Laura. Brasil saiu da ISO por falta de pagamento. In *Jornal O Estado de S. Paulo*, 2002, p. A11.

porta do forno, suba nela e o fogão inteiro tombe em cima dela. Há regras sobre como devem ser montados *playgrounds* em edifícios residenciais ou como instalar fiação elétrica. Ao todo, são 10.980, com já dito. Mas, essas normas não são leis, apesar de que alguns advogados interpretem que, depois do Código do Consumidor, poderiam ser consideradas como tal.

No entanto, em relação às normas da Série ISO 9000 : 2000, há uma seriedade maior, apesar da polêmica instalada em torno desses certificados da ISO. Comenta-se que teria havido uma certa banalização para sua concessão. No Brasil, além da ABNT, como já demonstrado, outras 97 (noventa e sete) organizações podem emití-los. O que ocorre, na verdade, é que o certificado é mal usado e muitas vezes as organizações fazem propaganda enganosa, ou seja, dizem que o obtiveram, mas não é verdade.

Segundo o diretor-geral da ABNT, entrevistado por Laura Knapp em 2002,

Ao contrário do que parece, exibir um ISO 9001 : 2000 não significa que o produto ou que a empresa seja de qualidade. Significa apenas que o sistema de gerenciamento da empresa foi certificado. Por exemplo, que ela acompanha seus procedimentos e pode rastrear onde ocorreu algum problema.²⁴

Por outro lado, e como aludido anteriormente, muitas organizações pleiteiam essa certificação. Inclusive, há entidades, como a Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (Asserttem) e o Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-

²⁴ KNAPP, Laura. Brasil saiu da ISO por falta de pagamento. In *Jornal O Estado de S. Paulo*, 2002, p. A11.

de-Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo (Sindesprestem), que se organizaram para lançar em abril de 2003 um programa inovador para a certificação de suas organizações associadas e filiadas às entidades. Diz a chamada:

O Projeto ISO 9001 Compartilhada pretende viabilizar o sistema pelo método de compartilhamento, que consistirá em consultorias e treinamentos, coletivos e individuais, por um período de nove meses.

Grupos de dez empresas participarão, primeiramente, de workshops acerca das exigências da norma ISO 9001 : 2000, a fim de que elaborem os seus procedimentos de qualidade. Uma vez por mês, cada um receberá, então, consultoria individual para monitoramento do processo de implantação dos requisitos expostos nos workshops. Também farão parte do programa treinamentos obrigatórios ministrados aos profissionais que cada empresa escolher como multiplicadores. Ao final dos nove meses da implantação do Sistema de Gerenciamento da Qualidade, as empresas já poderão receber a auditoria de certificação, a ser realizada pelo órgão certificador escolhido e contratado por elas.²⁵

Nesse contexto aludido, percebe-se claramente que apenas as grandes organizações conseguiam o Certificado da série ISO 9000, hoje ISO 9001 : 2000. Como elas possuem muitos fornecedores, principalmente em se tratando de montadoras de automóveis, começaram a exigir dos mesmos essa certificação. Para manterem-se no mercado e serem competitivas, essas pequenas e médias organizações

²⁵ Cf. JORNAL DE SERVIÇOS. In *Jornal O Estado de S. Paulo*, Caderno de Classificados Empregos, 2003, p. 9.

fornecedoras iniciam seus projetos de GQT, em busca do Certificado de Qualidade da série ISO 9000. Esbarram, porém, em dificuldades essencialmente ligadas ao nível de escolaridade de seus colaboradores, já que isso é notório. Para resolver o impasse, investem em educação e exigem dos mesmos o retorno aos bancos escolares. Mas a GQT exige muito mais. Os colaboradores têm de entender e aplicar os diversos conceitos que acompanham a implantação e a manutenção da GQT.

Uma das primeiras etapas da implantação da GQT é a elaboração do Manual da Qualidade. Esse manual é geralmente redigido por consultores e/ou por especialistas da própria organização que não seguem normas técnicas preconizadas pela terminologia. Dessa forma, a tendência é que haja uma maior dificuldade para os colaboradores, pois são exigidos dos mesmos relatórios em que essas UCEs devam ser utilizadas corretamente e, nesse sentido, é sintomático o comentário de um dos usuários já transcrito.

É necessário acrescentar, neste momento, que o objetivo da pesquisa relaciona-se apenas com a recolha e a definição das UCEs que compõem a gestão pela qualidade total em serviços. Como pertencente a uma área do conhecimento diversa daquela do objeto da pesquisa, ou seja, a Tese destina-se à obtenção do título de Doutor em Letras, não se pretende aqui encerrar o assunto. Trata-se apenas de um pesquisador que identificou no tema a oportunidade de uma aplicabilidade teórica dentro de uma especialização terminológica. Dessa forma, a justificativa pela escolha do tema é acadêmica e o seu interesse está relacionado ao mundo do trabalho empresarial.

O objetivo específico da Tese é elaborar uma pesquisa terminológica monolíngüe descritiva acerca das UCEs relacionadas a uma área específica da língua portuguesa denominada gestão pela qualidade total em serviços, por meio da organização desses

elementos em um Dicionário Terminológico.

Essa questão de apresentação de UCEs ligadas a uma área de conhecimento especializado insere-se em um contexto mais abrangente desenvolvido sob supervisão da Profa. Orientadora e que já foi mencionado. Tal fato, em termos gerais, está ligado ao processo desencadeado pela globalização econômica que colocou em pauta as línguas utilizadas por países considerados emergentes devido à influência da língua inglesa, principalmente, sobre elas. Haveria, por parte desses países, intenção ou mesmo motivação para o desenvolvimento de equipes que pudessem trabalhar na harmonização dessas novas noções que vieram juntamente com a influência técnico-científica que esse processo desencadeou?

Na língua geral, os falantes começaram a adotar esses novos vocábulos da forma como são vinculados pela grande imprensa e pela mídia em geral, os assim denominados *corpora* de divulgação. Por esse motivo, uma polêmica instalou-se a ponto de se abordar o problema tendo em vista a preservação da língua portuguesa diante da imposição dos estrangeirismos e dos empréstimos lingüísticos, uma vez que houve excessos. Nas grandes metrópoles, por exemplo, já seria considerado um avanço se os falantes passassem a utilizar a unidade léxica entrega rápida em vez de *delivery*.

Na realidade, o problema do empréstimo lingüístico não se resolve com atitudes reacionárias, com o estabelecimento de barreiras ou cordões de isolamento à entrada de palavras e expressões de outros idiomas. Resolve-se com o dinamismo cultural, com o gênio inventivo do povo e com as resoluções para suprir as necessidades dos especialistas das mais diferentes áreas do conhecimento. Povo que não forja cultura dispensa-se de criar unidades lexicais com energia irradiadora e tem de conformar-se, queiram ou não queiram os seus gramáticos, à condição de mero usuário de criações alheias. E isso tem sido realizado pela

equipe da qual o pós-graduando participa, com produções de glossários e análises lexicológicas das mais diversas áreas do conhecimento humano.

Nos estudos terminológicos, essa questão inicialmente foi resolvida com a admissão de estrangeirismos para fazer frente às necessidades das diversas línguas de especialidade. Com o passar do tempo, teóricos e especialistas das mais diversas áreas iniciaram um trabalho de cooperação no sentido de viabilizar traduções dessas UCEs para suas línguas. Daí a existência, hoje, de um número considerável de dicionários bilíngües que buscam harmonizar, na área de conhecimento específica, as soluções propostas por especialistas e estudiosos da terminologia.

No Brasil não foi diferente. Tendo como língua oficial a língua portuguesa, o país se ressentia da dificuldade comunicacional que essa língua trazia, principalmente na comunicação empresarial. Dadas as dificuldades de fomento à pesquisa no país, o Português, como língua oficial do Brasil, sempre foi considerado menos importante do que o Inglês, por exemplo, em se tratando de criação neológica e neonímica já que, de um lado, decorreu um sentimento, partilhado por muitos, de que a língua portuguesa é menos apta para exprimir todas as noções científicas ou técnicas que proliferam no mundo contemporâneo, noções essas, na maioria das vezes, criadas nos Estados Unidos da América, país cuja língua oficial é a Língua Inglesa e, de outro lado, uma espécie de passividade diante da invasão do vocabulário especializado desse idioma, importado ao mesmo tempo em que vêm as novidades técnico-científicas. Ainda nesse item, cite-se uma realidade sóciopolítica internacional: apesar de seus milhões de falantes, o Português nunca foi um meio de comunicação privilegiado e só agora, após a entrada de Portugal na Comunidade Econômica Européia (CEE), é que o idioma começa a possuir uma importância para os negócios

globalizados. Desses fatos, conclui-se que há uma razão coerente para que palavras do inglês estejam disseminadas no País, principalmente em relação às línguas de especialidade.

Com o desenvolvimento dos trabalhos terminológicos, a partir de meados da década de 80, esse quadro começou a mudar. Inicialmente como uma preocupação das universidades, os trabalhos terminológicos chegaram às organizações, onde a comunicação é tratada como prioritária e estratégica. Nesse âmbito empresarial, a terminologia tem sido praticada, com finalidade normativa, entre os membros das Comissões de Terminologia criadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), subsidiária no Brasil da *International Organization for Standardization* (ISO) com sede em Genebra, na Suíça. Esse trabalho tem auxiliado os empresários a adequarem suas terminologias às normas científicas internacionais, o que facilita a exportação de seus produtos.

Diferente da comunicação feita por jornalistas especializados, que banalizam a linguagem para melhor atender ao grande público, a comunicação científica pura, segundo Ribeiro, “carrega uma assimetria no processo interativo entre o cientista e a sociedade. A linguagem técnico-científica é complexa, especializada e composta por termos específicos que buscam a precisão conceptual de forma a não apresentar dupla interpretação.”²⁶

Nas línguas de especialidade, o universo terminológico constitui um sistema aberto e em estado permanente de evolução, apesar da impressão de estabilidade terminológica. Ainda segundo Ribeiro, “há, portanto, um movimento com inovações terminológicas que decorrem da necessidade de nomear novas unidades referenciais correspondentes a novos recortes conceptuais e propicia a renovação do acervo lexical disponível ao falante.”²⁷

O surgimento de um novo conceito leva a uma nova denominação. Nesse sentido, são levantadas aqui as seguintes questões que serão respondidas nesta pesquisa:

- 1. Será que isso ocorreu com a terminologia da gestão pela qualidade total em serviços, ou seja, surgiram novos conceitos que levaram a novas denominações?**
- 2. A língua portuguesa conseguiu adaptar essas unidades de conhecimento especializado oriundas de tradução, uma vez que o provável surgimento se deu em países de língua inglesa e japonesa?**
- 3. Como teriam ocorrido essas adaptações ou quais processos formadores foram utilizados para que a terminologia pudesse ser considerada de língua materna?**

Essas respostas só serão dadas ao término desta pesquisa, mas antes haverá uma contextualização desse objeto de pesquisa, pois, como já foi dito, ele não se encontra inserido na área de Letras, mas sim na área de Administração de Empresas, e é necessário esclarecer alguns pontos sobre essa área de especialidade.

I.3. História e contextualização da gestão pela qualidade total em manufatura

A história da gestão pela qualidade total em manufatura será apresentada inicialmente e individualmente, pois ela se confunde com a história de um americano tenaz e forte. Seu nome é William Edwards Deming, que teve a idade deste século, enquanto viveu, embora outros teóricos tenham contribuído em muito para o desenvolvimento dessa Filosofia Administrativa aplicada às organizações. Isso se faz necessário porque uma das hipóteses desta Tese é caracterizar a GQT em manufatura com especificidades inerentes em relação à GQT em serviços, como também servirá de

²⁶ RIBEIRO, Rosa M. A. *Terminometro*, 1988, p. 52.

apoio para que o leitor se situe nessa área de especialidade. Mas, para a caracterização da primeira, é necessário relatar a história desse especialista.

Ele nasceu em 14 de outubro de 1900, em uma propriedade de Sioux City no Estado de Iowa, EUA. Seu pai era formado em Direito e sua mãe estudou Música. Recebeu o nome de ambos, pois o pai chamava-se William Albert Deming e a mãe Pluma Irene Edwards.

Logo após o nascimento de W. E. Deming, o pai mudou-se para Cody, no Estado de Wyoming, onde montou uma organização com um advogado. Nessa época, o casal tinha dois filhos, William e Robert, sendo o último um ano mais novo do que o primeiro.

Em 1906, a família mudou-se para perto de Powell, no Estado de Wyoming. Essa cidade havia sido escolhida para um projeto de recuperação e estava aberta a colonos. Nela estava sendo construída uma represa de 100 metros de altura ao lado do Rio Shoshone. Essa represa era considerada a mais alta do mundo, na época, e o pai requereu a concessão de uma propriedade de 40 acres na extremidade da cidade.

A família era detentora de poucas posses. Com o crescimento da cidade, o pai abriu uma outra organização que vendia apólices de seguro, imóveis e prestava serviços jurídicos. Mesmo assim, W. E. Deming trabalhava duro no hotel da cidade acendendo os cinco lampiões de gasolina da rua com um salário de dez dólares por mês.

Em 1909, nasce uma filha do casal que recebe o nome de Elizabeth. Com o tempo, os negócios do pai começaram a prosperar e eles foram atingindo um nível socioeconômico mais satisfatório.

²⁷ RIBEIRO, Rosa M. A. *Op. Cit.*, p. 52.

O jovem Deming dessa época, chamado de Edwards para se distinguir do pai, era uma criança bem comportada e estudiosa, apelidada de professor por sua diligência. Suas paixões eram acampar e pescar.

Em 1917, W. E. Deming foi até Laramie para iniciar seus estudos superiores na Universidade de Wyoming, chegando com vários dias de antecedência para encontrar um emprego. Depois de formado, em 1921, prosseguiu seus estudos de Matemática e ensinou Engenharia. Também ensinou Física no ano seguinte no Colorado School of Mines onde, depois, matriculou-se em um curso de Mestrado em Matemática e Física na Universidade do Colorado e se casou com uma jovem professora chamada Agnes Belle, em 1923, e adotaram uma filha, Dorothy.

Em 1924, um professor animou-o a continuar seus estudos em Yale, onde fez seu Ph. D. em Física. Nessa época, trabalhava com transmissores nas antigas instalações da Western Electric em Chicago, local onde um pesquisador de Harvard havia feito suas experiências sobre a relação entre condições de trabalho e produtividade. Essa experiência influenciou-o na formulação de suas idéias, pois ali os operários recebiam por peça produzida e eram descontados se a peça fosse rejeitada na inspeção.

Em 1927, o Dr. Deming rejeitou propostas de emprego feitas pela indústria privada, inclusive uma da Bell Laboratories, para trabalhar com o Ministério da Agricultura dos Estados Unidos, no laboratório permanente de nitrogênio, onde um trabalho pioneiro havia sido feito durante a I Guerra Mundial. Estava fascinado diante da oportunidade de estudar o nitrogênio e analisar seu efeito sobre as colheitas.

Após sete anos de seu primeiro casamento, em 1930, sua esposa Agnes Deming faleceu. Casa-se, dois anos depois, com Lola Shupe, uma matemática que veio

trabalhar com ele no Ministério da Agricultura. Juntos, foram autores de diversos artigos sobre as propriedades físicas dos gases. Sua segunda filha, Diana, nasceu em 1934 e a terceira, Linda, em 1942.

Enquanto estava no Ministério da Agricultura, o Dr. Deming foi apresentado a Walter A. Shewhart por um colega. Shewhart,

...um estatístico do Bell Laboratories em Nova York, era um estudioso de fala mansa, porém profunda, que tinha desenvolvido técnicas para introduzir o que chamava de controle estatístico nos processos industriais. Tinha definido os limites da variação aleatória para qualquer aspecto do trabalho de um operário, estabelecendo pontos altos e baixos aceitáveis, de modo que quaisquer pontos fora daqueles limites pudessem ser detectados e suas causas estudadas. Os operários poderiam ser treinados para eles mesmos prepararem esses gráficos, o que lhes permitiria um maior controle sobre seu trabalho e ajustes por conta própria.²⁸

A genialidade desse controle estatístico estava em reconhecer quando se deveria agir e quando não se deveria interferir em um processo. Essas teorias de Shewhart se tornariam a base do trabalho de Deming.

Ainda nessa época e em outra área do governo, o serviço do censo, estava sendo travado um debate sobre as novas técnicas estatísticas de amostragem que estavam

²⁸ Cf. WALTON, Mary. *O método Deming de administração*, 1989, p. 2.

sendo aplicadas nas repartições federais. O Dr. Deming já era então reconhecido como um especialista da área, pois havia estudado com Ronald Fisher, um famoso professor inglês, e tinha procurado outros estudiosos para fazer conferências para ele e seus colegas.

O censo de 1940 aproximava-se. No anterior, todas as pessoas tinham entrado na contagem-processo. Mas a idéia da amostragem era extraordinariamente controvertida. “Os conservadores do serviço do censo não confiavam nela, mas outros faziam pressão por uma quantidade de informações maior do que a que poderia ser obtida com levantamentos de 100% do universo.”²⁹ Os inovadores venceram o debate e o Dr. Deming foi convidado para ser o encarregado do novo programa de amostragem. Ele aceitou o convite imediatamente.

No desempenho de sua função, criou técnicas de amostragem que foram aplicadas pela primeira vez no censo de 1940. À margem, e aplicando o que tinha aprendido com Shewhart, o Dr. Deming também conseguiu demonstrar que se poderiam aplicar controles estatísticos tanto no trabalho de escritório quanto no de fábrica. Poder-se-ia mostrar, por exemplo, que o índice de erro dos perfuradores de cartões baixava significativamente com treinamento e especialização, tornando-se necessário inspecionar apenas um terço do seu trabalho.³⁰

Essa história, apesar de parecer um pouco longa, é interessante. Em 1942, durante a II Guerra Mundial, um professor da Universidade de Stanford de nome W.

²⁹ Cf. WALTON, Mary. *Op. Cit.*, p. 7.

³⁰ Cf. WALTON, Mary. *Op. Cit.*, p. 7.

Allen Wallis, que mais tarde seria Subsecretário de Estado, procurou os serviços de Deming incentivando-o a contribuir de alguma forma para o esforço de guerra. Sua resposta veio em forma de uma proposta de quatro páginas para ensinar os métodos de Controle Estatístico da Qualidade (CEQ) de Shewhart a engenheiros, inspetores e outros profissionais que trabalhassem em organizações dedicadas à produção voltada para a guerra. A proposta foi aceita e o Dr. Deming e outros colaboradores deram cursos para 31.000 (trinta e um mil) participantes. O sucesso foi tanto que a ênfase em escala nacional na qualidade levou à formação da Sociedade Americana de Controle da Qualidade em 1946, que o condecorou com a Medalha Shewhart.

Ainda nesse ano de 1946, Deming saiu do serviço do censo para trabalhar por conta própria como consultor estatístico. Entrou para o corpo docente da Universidade de Nova Iorque, como professor da Escola de Administração de Empresas, onde ensinou amostragem e controle de qualidade.

Terminada a guerra, os serviços do Dr. Deming começaram a ser solicitados no exterior. Em 1946, foi duas vezes à Grécia como observador das eleições gregas, em nome do Departamento de Estado. Em 1947, visitou a Índia e foi até o Japão, onde foi convidado a fazer parte de uma missão estatística para planejar o censo japonês de 1951.

Nos Estados Unidos, a indústria voltou aos tempos de paz, produzindo bens de consumo para os quais havia uma procura sem paralelo e nenhuma concorrência. Não-afetadas pela guerra, as indústrias produziam de tudo para as áreas de expansão urbana do pós-guerra.

A empresa americana tinha cumprido a promessa da administração científica, feita por um influente engenheiro industrial chamado Frederick Winslow Taylor há mais de 30 anos. Taylor tinha sustentado que o desempenho humano poderia ser definido e controlado por padrões e regras de trabalho. Defendia o uso de estudos de tempos e movimentos para dividir as tarefas em etapas simples e separadas a serem executadas repetidas vezes e sem desvios por empregados diferentes. A minimização da complexidade maximizaria a eficiência, embora o trabalho acima das metas fosse tão mau quanto o abaixo das metas numa linha de montagem de Taylor.³¹

Essa administração científica propagada por Taylor e seus seguidores evoluiu em uma época de imigração em massa onde os operários, sem qualificação e instrução, conseguiam seus empregos porque o que interessava era a quantidade. Também essa teoria evoluiu em uma época de conflitos trabalhistas e Taylor acreditava que seu sistema “reduziria o conflito e eliminaria o uso arbitrário do poder, porque tanto operários quanto supervisores ficariam com uma faixa discricionária muito pequena.”³² Fazia parte ainda dessa corrente a crença de que a administração era uma ciência que podia ser estudada e aplicada. Daí a evolução da estrutura empresarial americana, presa a regras e com uma cúpula pesada, com seu quadro de administradores profissionais. Esse sistema produzia grandes quantidades, mas era embaraçoso e rígido, além de ajustar-se lentamente às condições do mercado.

³¹ Cf. WALTON, Mary. *Op. Cit.*, p. 8.

³² Cf. WALTON, Mary. *Op. Cit.*, p. 9.

Nesse contexto quantitativo, a produção numérica vinha antes da qualidade. Se houvesse defeitos e retrabalho, seriam detectados no fim da linha de produção com a inspeção, mas ainda assim haveria lucros para cobri-los. Desse modo, as técnicas ensinadas pelo Dr. Deming às indústrias ligadas à defesa nacional eram agora, via de regra, consideradas demoradas e desnecessárias e caíram em desuso.

Estas técnicas devem ser consideradas como posteriores aos primórdios do controle da qualidade que surge, portanto, da produção em massa de diferentes componentes de um produto e de sua montagem em linha, ou seja, da necessidade de se fabricar peças padronizadas e intercambiáveis.

Segundo James Teboul,³³ isso se diferencia enormemente do tipo de produção artesanal, característica da Idade Média, onde o artesão ou o aprendiz fabricava um objeto, um móvel, por exemplo, para um cliente específico, e ajustava as peças umas nas outras, sem se preocupar muito com a padronização. O cliente, que julgava a qualidade final e, eventualmente, podia intervir, estava em contato próximo com o artesão.

Por outro lado, a revolução industrial e a produção em massa levaram a indústria a uma lógica monodimensional de divisão de trabalho e de produtividade. Produzir mais, utilizando um número menor de pessoas. O taylorismo e a organização científica do trabalho, como mostrado, afastavam as organizações do mercado. Os produtos se padronizaram para serem fabricados em grande quantidade e o controle da qualidade nasce da preocupação necessária e fundamental de assegurar a possibilidade de intercâmbio das peças produzidas em grandes lotes.

³³ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 13-20.

Esta corrida inexorável em direção à redução de custos por economia de escala provoca a separação entre operários e funcionários responsáveis pela execução e os engenheiros projetistas, de método e planejamento. Simples executores, julgados pela quantidade e pelo rendimento, como os operários poderiam ser responsáveis pelo controle da qualidade do que produziam? No início, é o contra-mestre que toma a si tal responsabilidade, mas, no conflito entre a produtividade e a qualidade, ele se torna simultaneamente juiz e réu. Daí o surgimento do controle da qualidade que incluirá instrumentos, aparelhos de medição e métodos cada vez mais sofisticados, aumentando progressivamente suas responsabilidades.

A partir da década de 30 do século XX, os métodos estatísticos de amostragem começaram a se desenvolver para enfrentar quantidades cada vez maiores. Nos laboratórios da companhia Bell Telephone, Shewart cria os métodos de controle do processo de produção, aqueles ensinados a Deming, por meio de cartas de controle da média e da amplitude. Dodge e Roming criam os métodos de controle de recepção, com base na qualidade média fornecida: quando os lotes recebidos são inspecionados por amostragem, os que são recusados são separados para que se retirem os elementos defeituosos.

Mais uma vez, a guerra exercerá a função de acelerador da história! O controle estatístico no recebimento ou na inspeção final se desenvolve de maneira decisiva sob o impulso do exército americano durante os esforços de guerra da década de 40. Procedimentos denominados *military standard* formalizam um método que será difundido lentamente ao restante da indústria e também na Europa. Os *military standard* baseiam-se no AQL, de *Average Quality Limit* (limite médio de qualidade), que foi traduzido no Brasil como Nível de Qualidade Aceitável (NQA): trata-se da

porcentagem máxima de elementos defeituosos que pode ser considerada satisfatória, como característica média da qualidade apresentada. Entra-se assim na civilização do 1% de defeito, pois o método não permite ir além de 1%.

O desenvolvimento e a sofisticação dos materiais eletrônicos utilizados pelo exército e, logo em seguida, também pela agência espacial nos anos 50 do século XX criaram um problema extra. Os custos de operação e de manutenção são bem superiores ao custo de compra, e o tempo de bom funcionamento de alguns radares às vezes é ridicularmente curto, não ultrapassando algumas horas. Foi assim que nasceu, no final dos anos 50, uma nova disciplina: a confiabilidade, que estuda a probabilidade que um dispositivo cumpra uma função pré-específica sob certas condições de utilização, durante um período de tempo determinado.

Observa-se com isso que o chefe de departamento passa a ter mais responsabilidades, chegando às vezes ao âmbito da produção e participando do comitê de direção. Mas, na realidade, a qualidade não suscita muito interesse dentro da organização, onde continua a ser vista como um mal necessário, uma taxa parasita, cujos custos todos tentam diminuir.

O nível de qualidade final fica em torno de 1% nesta época após a inspeção, apesar de os níveis anteriores a ela parecerem catastróficos hoje em dia, situando-se entre 15% e 30% de defeitos nos processos internos de fabricação. O filtro da inspeção não permite ultrapassar esse nível de 1%, levando-se em conta tanto os limites dos métodos estatísticos de amostragem empregados quanto o compromisso entre o custo de inspeção, rapidamente proibitivo, de se pretender ser abrangente e individual, e o custo de defeitos aceito pelo cliente.

Este compromisso impedirá o abandono desta visão ocidental, esta cultura do 1%, instituída então pela gestão da não-qualidade.

Evidentemente, quando o defeito é grave, deve-se recorrer a métodos de inspeção de 100%. Mas, uma inspeção individual sem ser automatizada não é 100% segura e pode exigir um segundo controle.

É necessário observar que este nível de 1% é ainda suportável, pois ele corresponde à norma do conjunto de indústrias e de seus concorrentes. É adotada, então, uma atitude defensiva, alinhada à concorrência, que a UCE **garantia da qualidade** ilustra perfeitamente bem. No entanto, esta prudência durará pouco e logo aparecerão outras determinações mais ofensivas.

Foi o que ocorreu durante a década de 60 do século XX, quando surgiu uma mudança de atitude a partir da tomada de consciência dos custos cada vez mais elevados do departamento de controle da qualidade que se fortalecia de maneira espetacular para tentar assumir e assegurar um nível suficiente de proteção nas indústrias mais sensíveis, como a aeronáutica, a espacial e a nuclear. Em 1965, Feigenbaum publica uma primeira resposta em seu livro *Total Quality Control — Controle da Qualidade total*

Para sair do dilema precedente, o custo do defeito contra o custo de inspeção, é necessário introduzir uma terceira UCE: a prevenção. A qualidade deve ser construída e fabricada desde o início, pois a inspeção sempre aparece tarde demais e se resume apenas, na maioria dos casos, a um atestado de óbito. É melhor prevenir do que remediar. J. M. Juran, outro importante teórico da qualidade, havia tido uma inspiração semelhante quando criou a espiral da qualidade, na qual todos os departamentos

participam da qualidade final, sem falar de Deming, ardente defensor do controle estatístico em cada um dos processos de produção.

O departamento de qualidade é o primeiro a responder a esta missão de prevenção, coordenando a garantia da qualidade em cada uma das etapas. O departamento passa a se chamar garantia da qualidade e estabelece métodos, sistemas, procedimentos às vezes pesados e caros para englobar toda a empresa.

Mesmo não sendo isenta de imperfeições, esta nova disposição apresenta um progresso inegável: a garantia da qualidade tenta intervir em conjunto com os diferentes processos de concepção e produção. A prevenção passa a assumir o lugar da inspeção.

O departamento de garantia da qualidade tem uma função essencial de coordenação e de fechamento, porém esta função continua ambígua, pois ele continua a ser um ouvinte. Se o departamento ultrapassar sua função e se o antagonismo persistir entre os que fabricam e os que controlam, chega-se a um impasse. A mudança decisiva só poderá ocorrer quando a administração tomar consciência de sua responsabilidade em relação à qualidade, responsabilidade esta que lhe pertence de fato e não pode ser delegada a outro setor, por mais especializado que ele seja! Da mesma forma que só se ganha uma guerra com os civis (e nunca contra ou sem eles), a qualidade é uma função que não pode ser delegada. A qualidade é importante demais para ser confiada apenas aos especialistas!

E como convencer a administração desta responsabilidade? Enfatizando o núcleo do combate, falando em termos financeiros (Juran) e não em termos de coisas e técnicas. Em outras palavras, mostrando a ela que um nível melhor de qualidade reduz os custos, aumenta a produtividade e traz vantagens em termos competitivos.

Na década de 50 do século XX, Deming, o campeão dos métodos estatísticos de controle de processos (*statistical process control*, CEP em português do Brasil), recusa a inspeção em massa e insiste sobre a responsabilidade dos próprios produtores em obter a qualidade dos produtos fabricados. É necessário eliminar a névoa que envolve e esconde o processo. Deve-se tornar a administração responsável, a longo prazo, pelo controle e pelo aperfeiçoamento dos processos que estão sob sua responsabilidade. Trinta anos depois, sua mensagem fica ainda mais direta: "A causa principal da doença da indústria americana e do desemprego que dela resulta reside, essencialmente, na má gestão dos nossos capitães da indústria".³⁴

Juran, muito cedo também, reconheceu o papel primordial da administração para criar um aperfeiçoamento constante da qualidade. O aperfeiçoamento é feito projeto a projeto, graças a um método experimental sistemático que vai dos sintomas às causas, das causas às soluções e, depois, das soluções a uma nova prática e à conservação do que foi aprendido. Cada diretor, cada responsável, deve se responsabilizar em levar adiante os projetos de aperfeiçoamentos e integrá-los em um plano global para obter a adequação dos produtos às necessidades dos clientes. No início, o custo da não-qualidade serviu de guia à escolha dos projetos. Agora, pode-se começar por atacar os pontos mais importantes da mina da não-qualidade, segundo o princípio de Pareto que Juran tornou popular: começar por resolver os problemas mais essenciais.

Mas, no Ocidente, as coisas evoluem lentamente, e as mensagens de Deming ou de Juran começaram a ser ouvidas apenas nos anos 70-80 do século XX. E é claro que a sua aura e o seu público aumentaram à medida que ficou claro o sucesso japonês.

³⁴ DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*, 1990, p. 17.

Voltando aos primórdios dessa história, ela se encontra na década de 60, nesta cultura de 1% de defeito mantida pela própria limitação dos métodos e pelos custos da amostragem. Mas, a organização Martin, fabricante dos mísseis Pershing, não aceita esta fatalidade. Graças a uma conscientização e a uma mudança de atitude por parte da direção, aliada a um esforço de equipe de todos os colaboradores, ela consegue fabricar, a partir de 1961, um míssil operacional e sem defeitos, de primeira! É a aurora do movimento Zero Defeito, que vai basear-se em uma mudança radical de atitude e em uma mobilização dos colaboradores em direção ao único padrão aceitável: o ZD, ou seja, Zero Defeito.

Na Martin, trabalha um certo Philip Crosby, que se sente muito inspirado com esta experiência, a ponto de estabelecer sua abordagem da qualidade sobre o zero defeito relacionado às exigências do cliente. Para acertar de primeira, é necessário organizar a prevenção e mudar de atitude. Isto significa acrescentar ao primeiro compromisso (o custo de detecção *versus* o custo de defeito) uma terceira UCE, até então ignorada: o custo de prevenção.

Entre um defeito evitado eliminando-se um mau componente no momento da fabricação e um defeito evitado na inspeção final ou quando o produto já se encontra nas mãos do cliente, a relação pode ir de um a mil. Entre um erro evitado ao se redigir um documento ou no momento da criação de um programa, e um erro *in loco* no momento de sua utilização, a relação pode ser ainda maior. O investimento na prevenção é, portanto, muito rentável. É uma demonstração simples e clara de que a qualidade sai de graça.

Dessa forma, ao se lançar o seguinte desafio ao presidente de uma organização: o seu custo de obtenção da qualidade representa 20% do seu volume de negócios e ele

pode ser dividido por dois em cinco anos, qualquer consultor da qualidade tem certeza de obter a atenção de seu ouvinte e também de obter... uma ordem de serviço. O ponto principal desse método consiste em formar todos os colaboradores na questão da qualidade, porque ela é da responsabilidade da administração e todos estão interessados nela. Dado o impulso, os olhos fixos no zero defeito, cada pessoa deverá encontrar os instrumentos e meios para atingir o objetivo.

Apesar da extensão desse item do capítulo, pode-se observar que o esforço e a mobilização até aqui são internos, voltados para a produção e a medição de defeitos e erros. Em relação ao exterior e aos clientes, a atitude continua defensiva, protetora. Trata-se de minimizar os problemas, diminuir os menos e fazer uma espécie de seguro. Trata-se de fazer bem feito aquilo que foi proposto, obtendo como prêmio a vantagem da redução dos custos e o aumento da produtividade. Garante-se ao cliente o cumprimento dessa promessa graças à qualidade assegurada e à redução progressiva e permanente dos seus problemas, suas reclamações, daquilo de que ele não gosta, daquilo sobre o que ele reclama.

Mas, seria possível planejar melhor e visar à satisfação do cliente? A qualidade também é o que faz vender, aquilo que o cliente deseja, aquilo que faz a diferença. Esta lógica de diferenciação traz dentro de si uma exigência de mobilidade, de evolução. As conquistas são feitas para serem ultrapassadas. Primeiro controlada, em seguida assegurada, a qualidade deverá ser inserida dentro de uma autêntica dinâmica ofensiva.

O terceiro estágio de desenvolvimento da qualidade se inscreve dentro da trajetória precedente, incluindo a responsabilidade de cada um e o progresso permanente em direção à realização do produto sem defeito, porém acrescentando uma

atitude externa não mais defensiva e sim ofensiva. A qualidade não deve mais ser vista negativamente (como custosa, inesperada ou ausente) pelo cliente, ao contrário, ela deve ser considerada como legítima, esperada, desejada. A qualidade deve ser vista e pensada de forma positiva. Na verdade, o que o cliente procura no produto, o que ele encontra e o que o faz diferenciar aquele produto de todos os outros não deve ser mais sobrecarregado com preocupações sobre defeitos ou erros. A qualidade torna-se uma arma estratégica que pode vencer a concorrência. A qualidade torna-se mais do que a simples **satisfação do cliente**, UCE esta um pouco neutra, incolor e técnica, a qualidade deverá, por fim, seduzir e encantar o cliente.

Portanto, é necessário partir do cliente, daquilo que ele gosta, e transmitir horizontalmente a voz do cliente dentro da organização. A qualidade é construída horizontalmente e deve ser inscrita na estratégia da organização. É a qualidade que vai procurar participações no mercado, a fidelidade do cliente, vantagens e proteções a longo prazo, na condição, é claro, de manter sua dinâmica.

Mas, as necessidades do cliente flutuam, sobretudo sob a influência da concorrência. É preciso fazer com que os objetivos da qualidade evoluam e alinhar rapidamente o resto da organização a esses objetivos. Este é o discurso dos anos 80 do século passado, sobretudo no que segue os argumentos de Taguchi em relação ao desenvolvimento das funções da qualidade.

Dando prosseguimento a essa história e contextualização da gestão pela qualidade total em manufatura, faz-se necessário narrar os acontecimentos ocorridos no Japão a partir da chegada de Deming a esse país, berço da aplicação inicial dessa Filosofia Administrativa em larga escala.

Ela começa, segundo relato de Kaoru Ishikawa ou Masaaki Imai, reproduzida em James Teboul,³⁵ no período de 1946-1950, anos de tentativas de redirecionamento da indústria de guerra japonesa para a exportação de produtos manufaturados. Tal estratégia de exportação é de fato essencial para esse país que não possui recursos naturais ou energéticos e que importa a maior parte dos alimentos destinados à sua população. Mesmo se a qualidade dos produtos manufaturados naquela época era medíocre, inferior a dos produtos fabricados no Ocidente, o Japão hoje navega nas mesmas correntes tecnológicas e dispõe de uma mão-de-obra abundante, educada e barata.

O JUSE (*Japanese Union of Science and Engineers* — Sindicato Japonês de Ciência e Engenharia), sociedade que reúne engenheiros e cientistas japoneses, foi criado em 1947 para participar da reconstrução do Japão. Em 1950, o JUSE convidou um especialista em qualidade formado na escola do controle estatístico de processos, o Dr. Deming, que organizou, a partir de 1950, uma série de seminários sobre o que se chamaria de controle estatístico de processos (SPC — *Statistical Process Control*). Cada um é responsável pelo aperfeiçoamento de seu processo de produção segundo o ciclo ou a roda de Deming, o PDCA (*Plan, Do, Check, Act* — Planejar, Fazer, Verificar, Agir). Ele insiste desde o início sobre a prioridade a ser dada à qualidade, isto é, à satisfação do cliente. Em 1951, foi criado o prêmio Deming para recompensar as organizações mais bem estruturadas no campo da qualidade. Deming tornou-se uma personagem lendária no Japão, onde o ano de 1950 é considerado o ano zero da qualidade.

³⁵ Cf. TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 20-24.

Apenas como ilustração, Deming, que nos Estados Unidos só interessava aos chefes de departamentos de controle da qualidade, e por isso continuava a ser relativamente ignorado em seu próprio país, viria a ter como público, no Japão, durante os seus seminários, os presidentes das organizações e os membros do primeiro escalão do Ministério da Indústria.

Como explica o próprio Deming:

O Sr. Ichiro Ishikawa, presidente do Kei-Dan-Ren (uma associação de executivos japoneses) e do JUSE, compreendeu a importância de chamar a atenção e convencer os dirigentes das empresas. Ele enviou telegramas e todos vieram. Fiz várias conferências no verão de 1950, e em várias outras viagens realizadas no ano de 1951 e subseqüentes. Durante essas conferências, eu explicava a importância da responsabilidade e do compromisso permanentes da direção para melhorar o sistema em todos os estágios da produção, desde o momento da compra até os estudos de mercado... O esforço de aperfeiçoamento deve ser total, pois ele diz respeito a cada uma das atividades em nível de empresa, em nível da nação...³⁶

No início, trata-se sem dúvida de estatística, mas de estatística de controle de processos e não de métodos de amostragem do tipo *military standard*. Desde o início, a

³⁶ DEMING, W. E. *apud* TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 21. (Grifos nossos entre parênteses.)

ótica do cliente é levada em consideração e o cliente não gosta de arriscar, mesmo em nome da estatística. Quando ele compra 100 peças, quer que todas estejam perfeitas. Rapidamente, o objetivo zero defeito se impõe, mesmo se o caminho é longo e se, no início, for necessário pagar um alto preço pela inspeção final, antes de se conseguir dominar o processo.

Em 1954, Juran vai ao Japão convidado pelo JUSE. Ele coloca a qualidade como um instrumento essencial da administração. A qualidade se constrói e progride em espiral com a participação de todos os departamentos, desde a criação até o serviço de venda de sobressalentes. Trata-se, portanto, de formar todos os executivos da organização dentro dos conceitos e métodos do aperfeiçoamento da qualidade.

Já que, desde o início, padrões e executivos são responsáveis, o departamento de controle da qualidade jamais assumiu no Japão a importância que teve nos países do Ocidente. Na verdade, o departamento de garantia da qualidade existe, mas é um departamento discreto, com poucos colaboradores, pois a qualidade é colocada como responsabilidade de cada colaborador, desde o da linha de produção no chão de fábrica até o diretor presidente.

Até o início dos anos 60 do século XX, as organizações de exportação formavam seus executivos para ter como objetivo a qualidade e, como efeito dominó, também os fornecedores. Em novembro de 1960, é criado o mês nacional da qualidade.

Nos anos seguintes, a formação desce em direção à gerência e aos colaboradores ou operários. Em abril de 1962, o JUSE lança a revista Oficina e Controle da Qualidade — *Quality Control for the Foreman*, editada pelo Dr. Kaoru Ishiwaka. E, naquele ano, os primeiros ciclos da qualidade tornam-se operacionais. A formação dos operadores deve-se basear sobre a prática, um trabalho de equipe sobre

um problema local no âmbito da oficina, um círculo da qualidade. A organização deve poder acolher todas as iniciativas, até as provenientes dos confins da oficina ou da seção.

Dessa forma, a qualidade assume rapidamente uma dimensão importante de administração, tanto dentro da organização — colaboração de todos, liderança, cultura aberta de progresso —, quanto fora dela — uma arma poderosa de conquista dos mercados externos. Melhor ainda, ela obtém um avanço de alguns anos, difícil de ser igualado, pois menos do que um progresso tecnológico, trata-se de uma nova atitude por parte da administração e uma profunda mudança da cultura organizacional, de atitudes, portanto mudanças difíceis de serem adotadas.

No caso das organizações de exportação, a qualidade não será um problema, um mal a ser corrigido, mas uma resposta, uma solução e, obviamente, uma arma contra a concorrência.

O JUSE tem um papel muito importante na difusão desses métodos, sob a iniciativa do seu chefe, Kaoru Ishikawa.

Nos anos 60 e 70 do século passado, a formação maciça baseia-se na estatística, nos métodos de solução de problemas e no controle dos processos. Nos anos 70 e 80, a qualidade passa do processo de produção ao projeto. É no momento da criação de um novo produto que se deve pensar em sua qualidade final. Deve-se dedicar mais tempo aos protótipos, pensar nos problemas que possam vir a surgir, testar, testar novamente, facilitar e simplificar o trabalho do fabricante.

Taguchi, um grande teórico e divulgador da filosofia Deming, ao desenvolver métodos simples de experimentação por planos de experiência, os populariza nos escritórios de consultoria. Só falta reconectar as necessidades do cliente às

especificações, por meio de instrumentos do tipo demonstração das funções da qualidade ou os métodos de otimização de desempenhos e tolerâncias de Taguchi.

Esta rápida passagem pela história permite constatar que a responsabilidade da administração e a importância estratégica da qualidade impõem-se rapidamente no Japão, levando a uma dinâmica da qualidade mais rápida do que aconteceu nos países do Ocidente.

Foram necessários 25 anos de esforços constantes para que o Japão alcançasse o Ocidente. Da mesma forma, serão necessários vários anos para que as organizações que desejam atingir um nível de qualidade total possam ver seus esforços darem resultados. A vantagem competitiva obtida pela qualidade é uma vantagem que se consolida e se amplifica por meio de sua própria dinâmica.

Muitas organizações em concorrência direta com os produtos japoneses precisam fazer um vigoroso esforço de retomada, para não desaparecerem. As que tiverem sucesso são a prova de que a gestão pela qualidade total é um método universal e um modelo que pode ser adotado em qualquer lugar do mundo.

O Japão, então, transformou-se. Essa transformação deveu-se, em parte, ao Dr. Deming e à sua Filosofia da Qualidade. Estranhamente, porém, de volta aos EUA, nenhum de seus feitos causou grande impacto naquela época. Em seu país, ele era reconhecido menos pelo seu trabalho no Japão do que como estatístico renomado.

Mas isso mudou em 1980. Após 30 anos de ele ter ensinado pela primeira vez seus métodos aos japoneses, o Dr. Deming foi redescoberto nos EUA. Quem o redescobriu foi uma produtora de programa de televisão chamada Clare Crawford-Mason, uma repórter experiente que havia ajudado no lançamento da revista *People*. Em 1979, estava produzindo um documentário para a NBC intitulado “Que foi que

aconteceu com a velha engenhosidade ianque?” O tema era sobre a posição subitamente precária em que se encontrava a indústria americana diante da ameaça econômica do Japão. Depois de ouvir vários economistas que não tinham uma história para contar, ouviu falar, de um professor da American University, de que havia um "cara" chamado Deming, morador da American University Park, que havia trabalhado e muito no Japão.

O Dr. Deming foi solícito e contou-lhe sua experiência no Japão. Após certificar-se de que a Filosofia Deming estava sendo aplicada nos EUA, na Nashua Corporation, em Nashua, Estado de New Hampshire, Crawford-Mason acabou produzindo um dos documentários de maior êxito da história da televisão. “Se o Japão pode... por que não podemos?” foi ao ar às 21h30min do dia 24 de junho de 1980, e o Dr. Deming passou a ter uma agenda superlotada, tendo de habituar-se a estar em vários Estados americanos e em outros países sempre que solicitado por seus clientes.

Apesar dos compromissos assumidos com várias organizações americanas, o Dr. Deming, nessa época, ainda encontrava tempo para ministrar, junto com sua equipe, o chamado “Seminário Os quatro dias de Deming”. Esse seminário era dado a executivos de várias organizações conceituadas e era sempre organizado por uma associação local. As grandes e pequenas organizações enviavam seus executivos, pois estavam precisando de respostas. Esses quatro dias podiam ser resumidos assim: no primeiro, o Dr. Deming apresentava a filosofia que revolucionou o Japão. O âmago dessa filosofia está consubstanciado em seus Quatorze Pontos e nas Sete Doenças Mortais. Na tarde do segundo dia, ele fazia uma experiência com contas, que ilustra que os colaboradores não têm como mudar o sistema no qual trabalham. Grande parte do terceiro e do quarto

dias se destinava a exemplos de como podem ser aplicados métodos estatísticos como base para se agir ou não, conforme o caso.

Esse sistema aludido pelo Dr. Deming no primeiro dia consubstancia-se na base de sua Filosofia Administrativa. Seria incompatível com o objetivo do capítulo, apesar de sua extensão, se o mesmo não fosse aqui registrado. Após esse registro, e para encerrar esse terceiro item do Capítulo I, serão apresentados dois exemplos da aplicabilidade desse sistema. Pela ordem, o que ocorreu com o produto televisão e com o produto motocicleta depois que o Japão começou a produzi-los em escala planetária. Agora, a Filosofia Administrativa do Dr. Deming.

O Dr. Deming iniciou o seu trabalho ensinando métodos estatísticos para os americanos durante a I Guerra Mundial e para os japoneses anos depois. Esses métodos desapareceram da indústria americana depois da guerra e ele percebeu que não bastavam apenas métodos estatísticos. Ponderou sobre o que poderia ter provocado aquele fracasso e como ele poderia ser evitado no futuro. Foi, aos poucos, chegando à conclusão de que o que era preciso era uma filosofia básica de administração, com a qual os métodos estatísticos fossem compatíveis. Já tinha novos princípios quando foi ao Japão em 1950 e continuou aperfeiçoando e ampliando estes princípios nos trinta anos que se seguiram até ser redescoberto nos EUA.

Batizou-os como os **Quatorze Pontos**. Segundo ele, nem sempre houve quatorze pois quando os formulou pela primeira vez há vinte anos, havia dez ou menos. Com o início de sua atuação nos EUA, precisou acrescentar alguns que não eram compatíveis com a nação japonesa, mas que se enquadravam perfeitamente na nação americana como o Nono Ponto — **acabar com o medo** — ou o Décimo Segundo Ponto — **remover as barreiras ao orgulho da execução**. As Sete Doenças Fatais —

parte de sua Filosofia de Administração — também surgiram nos EUA alguns anos depois e podem ser identificadas na administração ocidental como um todo. Posteriormente, foram reformuladas com **Doenças** novas sendo acrescentadas e outras rebaixadas para uma condição menos importante, uma nova categoria chamada **Obstáculos** que serão aqui enumerados. Inicialmente, os quatorze pontos do Dr. Deming:

- 1. Estabelecer a constância de propósito para melhorar o produto ou o serviço:** o Dr. Deming propõe uma nova definição no papel de uma organização. Ao invés de ganhar dinheiro, seu papel é ficar no ramo e oferecer empregos por meio de inovação, pesquisa, aperfeiçoamento constante e manutenção.
- 2. Adotar a nova filosofia:** os americanos são muito tolerantes com o mau desempenho e o serviço mal feito. Precisam de uma nova filosofia na qual os erros e o negativismo sejam inaceitáveis.
- 3. Acabar com a dependência da inspeção em massa:** as organizações americanas em geral inspecionam um produto quando ele sai da linha de produção ou em etapas principais. Os produtos com defeitos são jogados fora ou refeitos; ambos os procedimentos são desnecessariamente caros. Na verdade, uma organização paga aos colaboradores para fazerem defeitos e, depois, para corrigi-los. A qualidade é fruto não da inspeção, mas do aperfeiçoamento do

processo. Com instrução, os colaboradores podem ser chamados a participar desse aperfeiçoamento.

4. Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços: os departamentos de compras funcionam com ordem de procurar o fornecedor que ofereça o preço mais baixo. Muitas vezes isso leva à aquisição de materiais de baixa qualidade. O que eles devem procurar é a melhor qualidade e tentar consegui-la com um único fornecedor para qualquer item, num relacionamento de longo prazo.

5. Ir melhorando sempre o sistema de produção e serviço: a melhora não é um esforço feito apenas uma vez. A administração é obrigada a estar sempre buscando novas formas de reduzir os desperdícios e melhorar a qualidade.

6. Instituir o treinamento: muitas vezes, os colaboradores aprendem o trabalho com outro colaborador que nunca teve treinamento apropriado. São obrigados a seguir instruções ininteligíveis. Não podem fazer o trabalho porque ninguém lhes diz como fazê-lo.

7. Instituir a liderança: o trabalho de um supervisor não é dizer às pessoas o que fazer ou puni-las, mas liderar. Liderar consiste em ajudar as pessoas a fazer um trabalho melhor e em perceber, com métodos objetivos, quem tem necessidade de ajuda individual.

8. Afastar o medo: muitos colaboradores têm medo de fazer perguntas ou tomar uma posição, mesmo quando não compreendem o trabalho ou o que está certo ou errado. As pessoas continuarão fazendo as coisas da maneira errada, ou não as farão. A perda econômica causada pelo medo é espantosa. É necessário, para conseguir melhor qualidade e maior produtividade, que as pessoas se sintam seguras.

9. Eliminar as barreiras entre as áreas de apoio: muitas vezes, as áreas de apoio — departamentos, unidades, o que quer que seja — competem entre si ou têm objetivos conflitantes. Não trabalham como uma equipe para poderem resolver ou prever problemas. E, o que é pior, os objetivos de um departamento podem causar dificuldades para outro.

10. Eliminar slogans, exortações e metas para os colaboradores: isso nunca ajudou alguém a fazer um bom trabalho. É preciso deixar as pessoas trabalharem com seus próprios slogans.

11. Eliminar as cotas numéricas: as cotas só levam em conta números, não qualidade ou métodos. São, em geral, uma garantia de ineficiência e custo elevado. Uma pessoa, para manter o emprego, atinge uma cota a qualquer custo, sem levar em consideração os danos para a organização.

12. Remover as barreiras ao orgulho da execução: as pessoas fazem questão de realizar um bom trabalho e ficam aflitas quando não o conseguem. É muito

comum serem atrapalhadas por supervisores mal-orientados, equipamentos com defeitos e materiais defeituosos. Essas barreiras têm de ser removidas.

13. Instituir um sólido programa de educação e retreinamento: tanto a administração quanto os colaboradores terão de ser educados nos novos métodos, inclusive no trabalho em equipe e nas técnicas estatísticas.

14. Agir no sentido de concretizar a transformação: é preciso uma equipe de administração superior especial com um plano de ação para cumprir a missão da qualidade. Os colaboradores não podem fazer isso por conta própria, nem os administradores. Um conjunto crítico de pessoas da organização tem de entender os Quatorze Pontos, as Sete Doenças Fatais e os Obstáculos.

As Sete Doenças Fatais que emperravam a produtividade americana foram descritas pelo Dr. Deming da seguinte maneira:

1. Falta de constância de propósito: uma organização sem constância de propósito não possui planos a longo prazo para continuar no ramo. A administração é insegura, o mesmo acontecendo com os colaboradores.

2. Ênfase no lucro a curto prazo: a busca do aumento dos dividendos trimestrais prejudica a qualidade e a produtividade.

3. Avaliação pelo desempenho, por notas de mérito ou pela verificação anual do desempenho: os efeitos dessas práticas são ruinosas — o trabalho em equipe é destruído, promovendo-se a rivalidade. As notas de desempenho semeiam o medo, deixando as pessoas amargas, desanimadas e abatidas. Também estimulam a mobilidade da administração.

4. Mobilidade da administração: administradores que vivem mudando de emprego nunca entendem as organizações para as quais trabalham e nunca permanecem nelas o tempo suficiente para acompanhar as mudanças de longo prazo necessárias para a qualidade e a produtividade.

5. Dirigir uma organização apenas com base em números visíveis: os números mais importantes são desconhecidos e impossíveis de conhecer — o efeito multiplicador de um freguês satisfeito, por exemplo.

Essas cinco Doenças Fatais podem ser identificadas em qualquer organização de qualquer parte ou porte. O Dr. Deming, porém, acrescenta mais duas que ele diz referirem-se apenas aos Estados Unidos. São elas:

6. Os custos exagerados de assistência médica.

7. Os custos exagerados de garantia.

Além dessas doenças, o Dr. Deming, ao encerrar seus pensamentos, ainda identifica uma categoria menor de obstáculos que inibem a produtividade. Entre eles, estão **o pouco caso com o planejamento a longo prazo, a confiança na tecnologia para resolver os problemas, a busca de exemplos a serem seguidos ao invés de se criarem resoluções e desculpas**, como nossos problemas são diferentes.

Como se pode perceber, essa filosofia pode vir a provocar fortes reações e nem todas elas positivas. O certo, porém, é que se a administração considerar efetivamente suas falhas e se envolver plenamente com essa filosofia de Deming, ela terá ganhos de produtividade e lucros jamais imaginados. Nesse sentido, os exemplos dados a seguir servem para mostrar a temível eficiência da estratégia japonesa que começou a se afirmar a partir de 1975, ano considerado como ponto de mutação, após ter sido forjada com base na filosofia administrativa de William Edwards Deming, introduzida por ele, com auxílio de J.M. Juran, nos anos 50 do século XX.

Em relação aos exemplos, vale mencionar o caso da televisão em cores que constituiu uma das primeiras batalhas assumidas pela exportação japonesa. Durante o período de latência de 1965 a 1975, desenvolve-se no Japão, em um mercado relativamente protegido, dois ou três concorrentes que colocarão no mercado produtos de alto nível e confiáveis, com uma qualidade de conformidade que visa ao zero defeito e fluxos de produção estabilizados em *just-in-time*. Os custos caem e se uniformizam, graças a uma mão-de-obra barata, criando assim uma formidável vantagem competitiva. As fronteiras japonesas são abertas e os aparelhos de televisão invadem os mercados externos. É a estratégia do casulo, que protege a indústria local e abre-se no momento em que ela está preparada para eliminar a concorrência internacional. A televisão foi inventada no Ocidente, mas o Japão soube desenvolver

métodos eficientes de produção e controle da qualidade que deram frutos, sempre a partir de 1975, de acordo com os prognósticos de Deming e Juran.

O outro exemplo diz respeito às motocicletas e é ainda mais surpreendente. Talvez o leitor ainda se lembre das motocicletas inglesas, tão bonitas, mas sempre com defeitos. A partir da década de 70, a produção foi interrompida, no momento em que as *Honda* começaram a invadir os mercados americano e europeu. Em 1983, os fabricantes japoneses passaram a deter 93% do mercado inglês de motocicletas! É o que os motoqueiros denominaram de contragolpe do pedal! Os mesmos que só concebiam uma moto sob o aspecto de regulagem permanente, agora só juram pelos motores nos quais não é mais possível mexer, por causa do nível de eletrônica e sofisticação que possuem....

Mas, se a GQT deu tão certo com os produtos manufaturados, será que o mesmo ocorreu com os serviços? Inicialmente, será apresentada uma caracterização desse setor e tecidas considerações acerca de suas especificidades.

1.4. História e contextualização da gestão pela qualidade total em serviços

As informações precedentes deram conta de que, apesar de não ser uma área de conhecimento plena, como a Economia, o Direito, a Medicina e a Química, por exemplo, a gestão pela qualidade total em manufatura pode ser considerada uma terminologia consolidada que, ao surgir da área de conhecimento da Administração de Empresas, com contribuições da Engenharia de Produção, criou uma nova língua de especialidade e uma nova vertente terminológica, pois o que Deming e outros teóricos fizeram foi reinventar a prática administrativa a partir de uma oposição ao taylorismo, inaugurando uma nova filosofia que

pudesse garantir níveis ótimos de produtividade na indústria manufatureira e lucros cada vez maiores, principalmente pela diminuição dos custos de produção e do retrabalho. No entanto, com o advento do setor de serviços, cuja existência é inegável, responsável que é por quase 60% da ocupação da mão-de-obra ativa do Brasil, e devido às mudanças tecnológicas havidas na produção, a administração das organizações pertencentes a este setor teve também de ser reinventada. Mas, será que houve o mesmo percurso e esta nova filosofia administrativa também tenha se adaptado ao setor? Será que já há uma terminologia da gestão pela qualidade total em serviços? Se houver, e o item do capítulo provará que há, essa terminologia já se encontra consolidada ou é ainda uma área de conhecimento em constituição? Como se pôde perceber, o próprio Deming, quando enumerou seus quatorze pontos, o fez trazendo os serviços juntamente com a manufatura. Para tentar responder a uma das questões levantadas nesta pesquisa, se procurará agora desenvolver algumas características administrativas que realmente fazem a distinção entre a GQT em manufatura e a GQT em serviços, mostrando algumas diferenças entre as duas, com o intuito de provar suas especificidades.

Apesar de fazer essa junção entre manufatura/serviços em relação à gestão pela qualidade total na descrição dos 14 princípios, o próprio Deming³⁷ reconhece que uma importante diferença entre as duas é que um operário de produção não tem apenas um emprego: ele sabe que está fazendo sua parte para fabricar algo que alguém verá, sentirá e usará de alguma forma, ou seja, ele tem alguma idéia do que seja seu trabalho, e alguma idéia da qualidade do produto final. Visualiza o consumidor final satisfeito ou não com o produto

³⁷ Cf. DEMING, W. E. *Op. Cit.*, p. 139.

de sua organização. Em contrapartida, em muitas organizações de serviços, as pessoas que lá trabalham têm apenas uma função. Elas não sabem que têm um produto e que este produto é o serviço; que bons serviços e clientes satisfeitos mantêm sua empresa no ramo e geram empregos; que um cliente insatisfeito pode causar a perda de um negócio e de seu emprego. Outra diferença é que a maioria dos estabelecimentos de serviços tem um mercado cativo, pois dificilmente as mesmas precisam competir ombro a ombro com uma organização multinacional. Ainda outra diferença entre serviços e produção é que uma organização de serviços não gera novos materiais para o mercado internacional. Uma empresa transportadora, por exemplo, pode apenas transportar o que outros produzem. Não pode gerar materiais para transportar.

Segundo este autor, a maioria das indústrias de serviços oferece:

1. Transações diretas com massas de pessoas.
2. Grandes volumes de transações, nas principais áreas de vendas.
3. Grande volume de papel envolvido nas áreas principais dos negócios.
4. Grande quantidade de processamento.
5. Muitas transações com pequenas quantias e/ou valores imensos.
6. Um número extremamente grande de maneiras de cometer erros.
7. Manuseio e remanuseio de grandes quantidades de pequenos itens.³⁸

³⁸ DEMING, W. E. *Op. Cit.*, p. 140.

Esta tendência de separação na área administrativa entre os dois setores vem ocorrendo há algumas décadas, principalmente desde os anos 80 do século XX, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas organizações. Tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços. Este movimento lento e constante teve como consequência um aumento na tendência de procura de profissionais com formação em Administração Industrial, por parte de organizações de serviços, como instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, empresas varejistas e atacadistas, entre outras. Mais recentemente, na década de 90 daquele século, ao mesmo tempo em que o próprio setor de manufatura reconheceu a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção, e buscou novos conceitos, com vistas à adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços necessitou desenvolver conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos quanto às especificidades de suas operações, o que teoricamente se constituiu em uma nova vertente terminológica, possível já de ser denominada como gestão pela qualidade total em serviços, em constituição, ainda aliada, em alguns aspectos, à gestão pela qualidade total em manufatura.

De acordo com Giansesi & Corrêa,

...parece evidente, portanto, a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco

de ter a economia dominada por um atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.³⁹

J. M. Juran⁴⁰, por sua vez, responsável pelo texto dos autores citados abaixo, coloca que a classificação convencional de uma economia nacional em indústrias inicia-se a partir da seguinte subdivisão: i. manufatura, significando, principalmente, o processamento de materiais em mercadorias acabadas duráveis e não duráveis; ii. não-manufatura, ou seja, as demais indústrias que, por sua vez, são divididas em indústrias de serviços e não-prestadoras de serviços, como as indústrias de mineração, agricultura e construção.

Do ponto de vista da qualidade, as indústrias não-prestadoras de serviços têm muitos pontos em comum com relação às indústrias de fabricação, já que se dedicam ao processamento de materiais e freqüentemente produzem produtos acabados. A categoria indústrias de prestação de serviços inclui, principalmente, transporte, utilidades públicas, marketing, finanças, imobiliárias, restaurantes, hotéis, imprensa, comércio, saúde, consertos e governo.

Por outro lado, o mesmo autor estabelece características próprias ao setor de serviços. Segundo ele,

Uma organização de prestação de serviços é um sistema organizado de técnicas e recursos especiais. (A UCE **organização** é utilizada aqui num âmbito genérico, incluindo órgãos governamentais e outras organizações sem fins lucrativos criadas para a prestação de serviços, bem como firmas

³⁹ GIANESI, I. G. N. & CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*, 1996, p. 21.

⁴⁰ Cf. ZIMMERMAN, C. D. III & ENELL, J. W. Indústrias de Serviços. In JURAN, J. M. & GRYNA, F. M. *Controle da qualidade: qualidade em diferentes sistemas de produção*, 1991, p. 305-306.

comerciais.) Ela oferece a seus clientes os benefícios de seu sistema de diversas formas, como, por exemplo:

- uso de recursos, como viagens de ônibus, ligações telefônicas;
- *leasing* de recursos, como aluguel de automóveis, apartamentos;
- aconselhamento profissional, por exemplo, médico;
- manutenção da saúde, como hospitais, laboratórios médicos;
- espetáculos visuais ou sonoros, como teatro, televisão, rádio;
- distribuição de conhecimento, como cursos, treinamento;
- substituto do *self-service*, como serviços de restaurantes.⁴¹

Quanto à qualidade propriamente dita, o autor assevera que, como no caso da qualidade do produto, o conceito de qualidade do serviço começa com adequação ao uso. Organizações de serviços dedicam-se inteiramente a servir aos seres humanos. O relacionamento é construtivo somente se os serviços satisfizerem as necessidades do cliente quanto a preço, prazo de entrega e adaptabilidade à sua proposta. Assim, a adequação ao uso nada mais é do que a capacidade que um serviço tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando esse serviço lhe é prestado.

Os itens básicos que permitem a adequação ao uso são denominados características da qualidade. São essas as características identificáveis ou atributos de um serviço necessários para a adequação ao uso:

1. Psicológicas, por exemplo, beleza do ambiente, conforto, reconhecimento de clientes regulares.

⁴¹ ZIMMERMAN, C. D. III & ENELL, J. W. *Op. Cit.*, p. 306-307.

2. Baseadas no tempo, por exemplo, tempo de espera na fila, quanto tempo um conserto demorará.
3. Contratual, por exemplo, garantia de serviço satisfatório.
4. Ética, por exemplo, honestidade da loja prestadora de serviços, colaboradores com conduta cortês e baseada em princípios, verdade na propaganda.
5. Tecnológica, por exemplo, clareza do tubo de imagem da televisão.⁴²

Embora as indústrias de prestação de serviços apresentem características de todas as categorias acima mencionadas, as mais importantes para os consumidores são a psicológica e as que envolvem tempo e ética. A partir do momento em que a organização prestadora de serviços identifica as características da qualidade que têm maior valor para seus clientes, ela passa a planejar a qualidade de seu projeto e a qualidade da conformidade.

Ainda seguindo as argumentações deste autor, é interessante mencionar que o mesmo disponibiliza um Programa da Qualidade em Serviços, o que auxilia no sentido de caracterização dessa área de conhecimento como independente, embora com algumas conexões, em relação à GQT em manufatura.

Segundo o autor, para um melhor controle da qualidade do serviço, é necessário especificar o nível aceitável de cada característica da qualidade, analisar o desempenho atual, observar desvios das metas específicas e buscar e corrigir suas causas. As características do Programa da Qualidade dos Serviços são:

⁴² ZIMMERMAN, C. D. III & ENELL, J. W. *Op. Cit.*, p. 311-312.

1. Projeto e especificação dos serviços: para satisfazer as necessidades do cliente quanto à adequação ao uso e para tornar possível a conformidade diária às especificações.
2. Estabelecimento de pontos de controle durante o processo: para assegurar que os serviços estão sendo prestados de forma correta, consistente e dentro do prazo.
3. Controle do processo: para monitorar e ajustar o processo do serviço de forma que a produção esteja de acordo com os requisitos.
4. Sistema para identificação e correção de erros esporádicos: a fim de descobrir, investigar as causas e eliminar picos nos defeitos do serviço.
5. Coleta de dados estatísticos: para documentar a acurácia do processo ou do próprio serviço e sua adequação ao uso.
6. Processo de correção: para prevenir a ocorrência de prestação de serviços insatisfatórios às exigências do cliente ou para oferecer recursos quando os serviços não apresentem bons resultados.
7. *Feedback*: para ajustar o processo ou as especificações mantendo-os de acordo com as exigências do cliente.
8. Aperfeiçoamento da qualidade: para oferecer treinamento, ferramentas e acertos organizacionais para a identificação de problemas crônicos importantes, buscando suas causas e sua eliminação.⁴³

⁴³ ZIMMERMAN, C. D. III & ENELL, J. W. *Op. Cit.*, p. 319-320.

Estas características, se não todas ao menos algumas, são identificáveis tanto em manufatura quanto em serviços. No entanto, em busca das especificidades de um e de outro, é necessário partir de algum ponto. Tomando-se por base que na GQT o mais importante é o cliente, faz-se necessário mencionar que a qualidade sentida por ele quando do fornecimento de um serviço diferencia-se da qualidade de conformidade de um produto manufaturado, devido à interação direta que há entre o cliente e o serviço durante a prestação do mesmo. No entanto, os serviços, às vezes, são acompanhados, por um lado, de um aporte físico, tangível, fabricado em outro lugar, como a refeição preparada na cozinha de um restaurante e, por outro lado, a qualidade do serviço não é um elemento insignificante na venda de um produto industrial. Onde se situa a diferença, então, se ela realmente existe? Ao se delimitar essa diferença, é necessário elaborar uma definição prática dos serviços, suficientemente pertinente para poder deduzir as consequências que existem sobre a ação de prestação de serviços e também para poder trafegar da dimensão industrial à dimensão dos serviços.

Os serviços, de acordo com Teboul,

...caracterizam-se essencialmente pela sua interface, isto é, o local de interação entre o usuário ou o cliente e um sistema de produção. Nessa interface, o usuário está fisicamente presente e a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Esta simultaneidade coloca de imediato o consumidor dentro do processo de produção. A interface é com frequência sustentada por um setor de suporte, que vai elaborar os processamentos físicos e acompanhar a prestação: a confecção de documentos, transações, tratamentos de dossiês, análises de laboratórios, preparação de refeições... Fazendo um paralelo com a produção industrial, alguns autores denominam

este conjunto um serviço, estranho cruzamento entre serviço e produção que evoca ao mesmo tempo sedução e servidão.⁴⁴

Na verdade, qualquer que seja a transação realizada com um cliente, serviços ou produto manufaturado, sempre será encontrada esta separação interface/suporte. Entretanto, no caso dos serviços, o tratamento do cliente será realizado essencialmente na interface, enquanto que, no caso de um produto industrial, o papel do suporte da fábrica, ou seja, do processo industrial separado do cliente, é fundamental. Sendo assim, a diferença entre prestação de serviços e produto industrial é apenas de grau, pois o suporte em um produto manufaturado é maior do que na prestação de um serviço, onde o espaço da interface é mais importante. Como assevera Teboul, “gerir um serviço é sobretudo gerenciar a interface. Gerir um produto manufaturado é sobretudo gerenciar as atividades de suporte.”⁴⁵

Eis alguns exemplos: todo restaurante é composto de uma sala, a interface, local de entrega e de consumação do serviço, e de uma cozinha, o suporte, local da fabricação dos pratos; uma sala com uma forte orientação para o cliente e uma cozinha com uma forte orientação para a produção e a racionalização dos fluxos e dos meios, ou seja, duas lógicas com prioridades diferentes que se cristalizam com frequência em um patente antagonismo. Segundo o segmento da clientela visada e a fórmula escolhida, o sistema de produção interface-suporte tomará feições diferentes.

Ao se fazer um exame, pode-se tomar como exemplos três modelos para esclarecer o já dito. O primeiro deles é o restaurante *benihama*. Aqui, há um aumento da interface, uma transferência de suporte em direção à interface para dar mais visibilidade à interação, portanto

⁴⁴ TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 197.

⁴⁵ TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 198.

mais serviço. Os clientes que esperam no bar vão para a sala em grupos de oito pessoas, ao redor de uma mesa *hibachi*. Os cozinheiros servem a refeição diretamente na sala e cada um é responsável por duas mesas de oito pessoas. A cozinha é reduzida, pois a preparação é relativamente simples e padronizada.

O segundo exemplo refere-se a um restaurante clássico. Aqui, pode-se observar o conflito entre os garçons na sala, orientados para a satisfação dos clientes, e o chefe de cozinha e sua equipe, mais preocupados com a organização da produção. Todos já sentiram o resultado desse conflito, não é mesmo?

Como último exemplo, que tal o caso de um restaurante do tipo *Mc'Donalds*? Há, aqui, um movimento inverso. A padronização do produto acompanha a padronização e a simplificação da interface, que diminui de maneira relativa. No suporte, encontra-se a lógica industrial que conduz à cadeia de produção, assim que o produto se torna padronizado. Vê-se, pois, claramente, a diferenciação de duas lógicas: uma de interface e de personalização e outra de suporte e de padronização. A sala é simples, mas limpa, podendo a interface ser muito reduzida no caso de um *drive-in*. Por outro lado, na cozinha, encontram-se diversas linhas de produção muito organizadas. Um modelo tão simples e útil que transformou essa rede de *fast-food* em um fenômeno mundial, capaz até de ser um parâmetro de câmbio em relação a seu produto mais famoso, o *big-mac*.

Além dos restaurantes, pode-se exemplificar com a questão dos bancos. Em seu *guichê*, o colaborador oferece alguns serviços. Estes são consumidos imediatamente, por exemplo, a entrega de talonários, os depósitos, as informações, etc. — é a interface. No entanto, nem todas as transações são realizadas quando do contato entre o cliente e o caixa do banco. A demanda do cliente é muitas vezes transformada em formulário, um documento intermediário, que passará aos serviços de suporte, à parte de trás do banco, no sentido mesmo

e figurado. E, então, o processamento da informação passa a ser feito do modo clássico, muitas vezes recorrendo ao teórico Taylor, já citado, com postos de trabalho bem definidos e estoques intermediários.

Em relação a um outro serviço muito utilizado, o transporte aéreo, no momento em que um avião efetua um voo entre São Paulo e Maringá, por exemplo, o passageiro está dentro do avião, no instrumento que produz o transporte. Ele consome a viagem no momento em que a companhia o produz. Uma defasagem no tempo entre a produção e o consumo sequer é concebida: o passageiro encontra-se, durante a viagem, diretamente ligado ao processo de produção. Aliás, seja dentro do avião ou no aeroporto, o passageiro adivinha a existência de suportes que substituirão os sistemas interativos, quais sejam, o transporte de malas, a manutenção, o controle do tráfego aéreo, a preparação das refeições, entre outras.

Esses exemplos mostram claramente que a parte interativa, a interface, pode variar de maneira considerável. Daí, a afirmativa de que tudo é uma questão de nível, pois é necessário abandonar o nível demasiadamente genérico de setor de atividade, onde a definição de um serviço é obscura, e substituí-lo pelo nível de operações, na qual a definição dada permite estabelecer uma tipologia mais útil para a ação.

Ainda uma vez, vale citar Teboul, que diz que

... qualquer setor de atividade é parte serviço ou interface e parte produção ou suporte. É o peso relativo de cada um desses blocos em uma certa atividade que fará com que ela tenha um aspecto de serviço, mais ou menos caracterizado. Seria até possível imaginar um indicador que fizesse a ligação entre os dois blocos, ou seja, a intensidade do serviço seria o custo da interface dividido pelo custo total. Com o desenvolvimento da padronização

e da automatização de seus produtos, algumas empresas industriais voltam-se mais claramente para o setor de serviços.⁴⁶

Como se pode perceber pelas informações arroladas, não é fácil caracterizar o setor de serviços. Nesse sentido, uma das hipóteses vai ao oposto disso, pois foi aventada a possibilidade de que ele pode ser caracterizado e, além disso, pode trazer uma série de UCEs que o caracterizaria como uma área de conhecimento e uma língua de especialidade com uma terminologia específica.

Para prosseguir a discussão, o que salta aos olhos é o conceito de interface, que distinguiria o setor de serviços do setor de produção de produtos manufaturados. É sobre esse conceito que o texto deste item do Capítulo se ocupará agora.

A especificidade da UCE **interface** no setor de serviços está no fato de que a produção e o consumo são simultâneos. A consequência disso é que o produto é o processo e esse, por sua vez, é o próprio produto. A diferença latente é que o serviço não é estocável como o produto manufaturado. Um serviço não consumido é um serviço perdido. É o caso de um quarto de hotel ou de um lugar vazio no avião. Se a capacidade for grande demais, a parte inutilizada está inexoravelmente perdida. Se ela for insuficiente, deve-se estocar o cliente sob forma de fila de espera, o que ocasiona uma série de problemas. O principal, talvez, nesse caso, seja a da utilização da capacidade oferecida e, então, entra a questão de ela ser oferecida com qualidade.

Um dos aspectos mais importantes para que isso ocorra relaciona-se com a sucessão de momentos de verdade. Ainda de acordo com Teboul,

⁴⁶ TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 202.

... cada um desses momentos é feito de múltiplas interações, difíceis de serem controladas do exterior. O colaborador, por exemplo, é mestre único a bordo. Ele deve acertar de primeiro e eventualmente fazer alguns ajustes durante a interação, pois quando o serviço termina é difícil voltar atrás para consertá-lo. Nesse caso, também, o conserto é uma arte difícil de ser manejada e muitas vezes sai caro tentar fazê-lo.⁴⁷

Os serviços, por essas razões, possuem uma variedade e uma volatilidade das expectativas do cliente. É difícil protegê-los com uma patente, como no caso de um produto manufaturado, ou mesmo passar adiante as suas propriedades. Da mesma forma, suas demonstrações não são evidentes.

Quanto ao cliente, suas expectativas podem variar de um para o outro, assim como um mesmo cliente pode mudar de opinião de uma hora para outra, dependendo da oportunidade oferecida ou da intensidade da interação. Os serviços, em resumo, são

... o resultado do conjunto dos momentos de verdade vividos pelo cliente, cuja satisfação expressa-se de forma global: a loja onde gosto de fazer minhas compras, ou então não gostei... Daí o interesse, no último caso, de se colocar a questão do <por quê?>, de modo a se estabelecer a origem da insatisfação. Muitas vezes, um detalhe pode abalar a impressão de conjunto e tanto a primeira como a última impressão têm uma função importante na composição dessa imagem global.⁴⁸

⁴⁷ TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 203.

⁴⁸ TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 204.

Para resolver essa questão, o cliente pode ser levado a participar. Ao participar, ele pode usar sua experiência ou seu *know-how*. Ele também pode querer controlar a situação ou ganhar tempo. Por isso, o cliente pode ser considerado um colaborador. A participação do cliente introduz uma fonte de incerteza extra, mas permite reduzir os custos de pessoal.

Para encerrar, na questão dos serviços, não existe uma rede de distribuição como no caso de um produto físico em uma fábrica, muitas vezes localizada à distância do local da entrega. A prestação do serviço é feita onde o cliente se encontra. É para isso que existem essas redes de agências de viagens, ou seja, vários estudos e desenvolvimentos técnicos objetivam melhorar a capacidade dos serviços em serem transportados.

Após essa incursão na área de administração de empresas relacionada a serviços, com o intuito de caracterizá-la como uma área de conhecimento que produziu uma terminologia, resta, ainda, tecer algumas considerações sobre os fatores objetivos desta pesquisa, ou seja, é possível, lingüística e terminologicamente, vislumbrar uma língua de especialidade relacionada à gestão pela qualidade total em serviços?

Essa questão é factível ao se enveredar pela questão da gestão pela qualidade total na interface, conceito que se distingue de suporte, presente esse também na produção de um produto manufaturado, como também nos serviços internos de um banco, de um exame de laboratório ou mesmo da preparação de uma refeição na cozinha. Tudo isso se refere ao conceito clássico de qualidade em relação a um produto manufaturado. Mas, como seria essa qualidade total na parte de um serviço puro? Para iniciar, vale buscar a definição de Teboul, que é a de encontrar essa dupla articulação definicional: “posicionamento ótimo da oferta de

serviço sobre o segmento ou segmentos cobertos com uma busca de vantagem concorrencial, por um lado e, por outro, o desenvolvimento interno e fabricação dentro da conformidade.”⁴⁹

Quanto ao posicionamento do serviço e à qualidade da concepção, há que se mencionar que a definição do seguimento homogêneo dos clientes-alvo apóia-se nas características da população estudada, características socioprofissionais clássicas, mas também características de localização e de oportunidade de usar tal ou qual serviço, por exemplo, trabalho ou lazer, características essas locais, resultando realmente da presença física do cliente. Dessa forma, é necessário definir as necessidades comuns e específicas desse alvo, a começar pela natureza dessas necessidades. Aqui, não apenas o desempenho procurado é importante, mas também o modo de realização e de fornecimento é essencial, uma vez que há a simultaneidade do consumo e da produção.

Essas necessidades podem assim ser classificadas: necessidade primária, necessidade de segurança, necessidade de pertencer a um grupo, autovalorização, auto-realização. É possível ainda dividi-las segundo as quatro facetas da interação no momento da contratação do serviço: interação com o processo de realização do serviço, interação com a tecnologia utilizada, interação com os colaboradores e interação com os outros clientes. Assim, para atingir o objetivo determinado, o responsável pelo *marketing* seleciona algumas características finais que vão definir a oferta. Algumas dimensões, como a segurança (transporte aéreo) ou o preço, são óbvias. São as chamadas dimensões importantes. Por outro lado, há dimensões que vão permitir estabelecer uma diferença em relação à concorrência. São as dimensões determinantes, o algo mais que o cliente procura e que são responsáveis pela venda, mesmo que pareçam secundárias.

⁴⁹ TEBOUL, J. *Op. Cit.*, p. 205.

Para resumir, a qualidade de concepção resulta, antes de mais nada, de um bom ajuste em relação às necessidades do segmento: dar o que é necessário, o serviço de boa qualidade, o que interessa ao cliente e que será notado por ele. Dessa forma, a gestão pela qualidade total em serviços pressupõe que não se deva dar ao cliente o que não lhe pareça necessário, pois ele não notará isso, como uma necessidade, e os custos aumentarão. Essa qualidade é também o algo mais que faz a diferença, a vantagem competitiva. Antes de tudo, no entanto, é necessário cumprir o prometido. É o que se denomina qualidade da conformidade: fazer um serviço bem feito, como deve ser feito.

Como já mencionado, a questão do setor de serviços diferencia-se basicamente do produto manufaturado pelo fato de que o processo é o produto e o produto é o processo. Dessa forma, ao se tentar delimitar como a GQT pode ser inserida nesse contexto, é necessário mencionar algumas estratégias que cobrirão da melhor maneira possível o seguimento escolhido.

A primeira delas é a estratégia de concepção da oferta. Esta, por sua vez, possui alguns princípios que vão guiá-la. O primeiro princípio é focalizar o processo. Quanto mais homogêneo, mais o processo de realização será simples e controlável. Por isso, é importante designar missões claras para o processo de realização, com uma certa flexibilidade e aceitando uma padronização maior do fornecimento. O segundo princípio é obter uma fórmula global e coerente. Como o produto é o processo, é necessário conceber simultaneamente o serviço e o seu modo de fabricação. Deverá haver uma coerência do conjunto, construída a partir de formas simples, facilmente compreendidas e comunicadas. O terceiro princípio é saber jogar com a interface e o suporte, ou seja, mesmo sendo mais complexo obter-se um bom nível de qualidade na interface, ela permite satisfazer o cliente de maneira mais ampla e completa. O quarto princípio é a descentralização e a flexibilidade de

adaptação. Apesar do cuidado com a seleção e a educação dos clientes, sempre resta uma certa imprevisibilidade de comportamento, que é acrescentada às variações naturais do tratamento, devido às múltiplas interações possíveis. Por outro lado, o cliente muitas vezes deseja uma personalização do serviço e uma certa espontaneidade na reação do colaborador. E, quando surge um problema eventual, este deverá poder reagir rapidamente sem ter de subir toda a linha hierárquica para obter uma aprovação. Por isso, é importante comunicar objetivos mensuráveis e claros, de acordo com as escolhas que presidiram à definição da oferta. O ajuste é feito mais a partir dos objetivos ligados à necessidade do cliente, do que a partir das normas e regulamentos vindos de cima. O último princípio dessa estratégia é a análise do valor e a redução do custo da interface, pois aumentar a interface é criar mais serviço. Ela custa mais caro do que o suporte devido à personalização da prestação, da interação direta com um colaborador e da má utilização das capacidades. Para se reduzir estes custos, é necessário seguir algumas diretrizes, como dar mais valor ao cliente, pelo menor preço, melhor distribuição dos recursos caros, automatizar as tarefas padronizadas, entre outras.

A segunda estratégia é aquela da preparação das expectativas e ajustes da demanda. Basicamente, consiste em definir a oferta que será comunicada ao cliente e que criará expectativas. Se essas forem superiores à percepção, surgirá uma decepção ou, inversamente, se elas forem baixas, surgirá uma satisfação mais forte, com a particularidade de que o cliente só poderá conhecer o serviço se o experimentar. Portanto, ele procurará todos os indícios possíveis para se decidir ou se tranquilizar. O prestador do serviço, por sua vez, deve se utilizar de alguns meios possíveis para levar essas informações ao cliente, entre elas, utilizar a *mídia* tradicional, comunicar acerca dos preços, enquanto indicador do nível do serviço, utilizar a experiência anterior e a informação boca a boca, localizar o serviço próximo ao

cliente, pois a localização tem uma função importante no ajuste da demanda, ou seja, a promessa de serviço corresponde às condições normais de exploração.

A terceira e última estratégia é chamada de ajuste da percepção. Por meio dela, a qualidade se instalará no serviço ofertado, podendo ser descrita a partir de alguns parâmetros. O primeiro deles é levar em consideração o mapa perceptivo, ou seja, cada um o possui já que o mesmo se organizou com o passar dos anos, resultado da cultura e das experiências vividas. Este mapa apresenta uma geografia específica e, como a água que se junta no vale e corre para o rio, as impressões correm de acordo com certos esquemas adquiridos, segundo uma geografia traçada pela experiência. O mapa perceptivo tem uma função de filtro que deve ser conhecido e levado em consideração. Um outro parâmetro é reduzir a percepção de risco e incerteza, como se houver prazo de espera, explicar que esta é normal e está sob controle. Um outro parâmetro, ainda, é ter cuidado especial com a primeira impressão e a reputação. A partir do momento em que a imagem ou uma impressão tenha sido formada, ela fica solidamente impregnada e as indicações posteriores a reforçarão ainda mais. Se a expectativa for a de uma boa prestação de serviços, há tendência a minimizar a parte negativa. É por isso que, no caso de um serviço, a imagem, a repetição, o primeiro contato e a primeira impressão são essenciais. Um quarto parâmetro diz respeito a não esquecer que a percepção é global e, por isso, é necessário prestar atenção em todos os detalhes, por exemplo, a blusa suja do médico contrabalança negativamente com as maravilhosas referências que o cliente teve dele ou mesmo as poltronas desagradáveis deixam uma impressão negativa, apesar da boa qualidade do filme. Ainda um outro parâmetro encaixa-se nessa estratégia. É a questão de reforçar a percepção tornando o serviço tangível. Como já mencionado repetidas vezes, o serviço continua em parte intangível, por causa da simultaneidade da produção e do consumo e alguns índices materiais vão ter um papel importante, justamente por serem físicos, porque

trazem uma percepção tangível e permitem antecipar a qualidade da prestação. Por último, é necessário reforçar a participação do cliente ou a margem de ajuste do colaborador. Ao participar da elaboração do serviço, da sua realização ou do seu controle, o cliente pode usar o seu conhecimento técnico e influenciar o processo. Da mesma forma, a margem de variação de comportamento permitida aos colaboradores pode influenciar a percepção.

A partir do momento em que um serviço de boa qualidade tenha sido definido, a oferta deve ser realizada como manda a regra, sem defeito. Isto será ainda mais fácil porque a fórmula inicial é simples, facilmente comunicável, segundo todas as diretrizes da interação. Sem defeito não significa perfeição. Trata-se de realizar a oferta em conformidade com os padrões anunciados, manter a transparência, pelas dimensões óbvias que são oferecidas pelo conjunto da profissão, evitando especialmente as insatisfações quanto às dimensões que fazem a diferença.

Deve-se, ainda, observar que um defeito, uma retratação em relação à promessa ou à expectativa pode ter um impacto bem maior do que o algo mais, que foi criado para vencer a concorrência. Todas as realizações negativas em relação à promessa oferecida vão ser contabilizados no mapa perceptivo do cliente e anular o algo mais obtido em outros pontos. Pode ser uma expectativa decepcionada, uma experiência inferior à promessa inicial, como também um defeito de fabricação, uma falta de conformidade, etc.

Como se pôde perceber pelos dados arrolados, é perfeitamente factível mencionar uma diferenciação entre o setor de manufatura e o setor de serviços em relação à GQT. Com base nesses dados, uma das hipóteses já encontrou acolhida na teoria administrativa, ou seja, há realmente uma possibilidade de caracterizar o setor de serviços como uma área de conhecimento. Por conta disso, será dado prosseguimento à pesquisa trazendo um exemplo de organização de prestação de serviços que implementou essas idéias, como feito em relação à

história e contextualização da GQT em manufatura. O exemplo escolhido refere-se a uma organização bancária que será denominada de Banco E, conforme exposição de Ricardo Cintra de Almeida, que justifica a não-identificação da instituição pelo fato de ter apresentado um trabalho isento, sem interesse de comprometer a mesma. Esclarece, porém, que essa organização é detentora, no Brasil, do Certificado ISO 9002, o mais completo da série para a prestação de serviços. Eis o relato:

"Errar é humano, mas absolutamente dispensável." (Excerto de texto sobre redução de erros, presente em material impresso elaborado pelo banco).

Seis dias após expedição do pedido de entrevista, recebeu-se resposta positiva. Na data agendada, feitas as apresentações, entrevistado e entrevistador dirigiram-se à sala de reuniões, que fora reservada para o encontro. Estava ocupada. Após consulta a uma funcionária, aparentemente encarregada das reservas de salas (entre outras funções), anfitrião e visitante seguiram para outra sala. Antes que se passassem cinco minutos, outra funcionária chegou à porta, surpreendeu-se com as duas presenças que constatou e disse: "Eu reservei esta sala!" Não havia o que fazer, a não ser ir para a outra sala — a terceira em menos de 15 minutos. Nessa última, finalmente, foi possível realizar a entrevista (contando-se com extrema colaboração do entrevistado). A sucessão de equívocos representou uma ocorrência que, além de inconveniente, é raríssima: falha no atendimento a clientes interno e externo, simultaneamente e durante um mesmo evento (o encontro entre os dois para uma reunião).

Iniciada a entrevista, a primeira observação foi muito positiva e surgiu logo na apresentação do Programa de Qualidade Total (conhecido internamente

como PQT e iniciado há cinco anos). Segundo o entrevistado, constitui o objetivo desse Programa: "Disponibilizar produtos e serviços financeiros que excedam as necessidades e expectativas [que encantem!] dos nossos clientes, gerando diferencial mercadológico em relação aos concorrentes [!]."

A leitura atenta da última citação permite identificar duas idéias nucleares: i. o encantamento do cliente é um objetivo institucional; ii. a qualidade é tratada como instrumento de crescimento da empresa, pois, quando buscam o "diferencial mercadológico", evidenciam a meta de ampliação do *market share* e conseqüente ampliação de receitas.

Partindo-se do princípio de que bancos visam ao lucro, tem-se que o **Banco E** considera Qualidade como um dos caminhos para obtê-lo ou aumentá-lo.

O entendimento de que um Sistema de Garantia da Qualidade deve estar inserido em um Programa de Qualidade é claríssimo nesse banco. Referido Programa vem sendo realizado em três fases: i. implementação de um sistema de gestão voltado para a obtenção da qualidade; ii. instalação do SGQ (três anos depois de iniciada a primeira fase); utilização de um sistema que objetiva a "fidelização dos clientes." A interpretação não pode ser outra senão a de que a direção do banco somente pensou em sistemas de garantia da qualidade após ação planejada visando a preparar solo fértil para a Qualidade.

Fase 1: esforços para a transformação cultural

Duas das mais árduas missões do administrador comprometido com a Qualidade são erigir os pilares da **cultura da Qualidade** e disponibilizar o ferramental inicial para que a Qualidade floresça. Em março de 1997, o Presidente do Conselho de Administração do **Banco E** afirmou em entrevista a um jornal da empresa: i. "Infelizmente, temos um Programa de Qualidade,

mas não desenvolvemos uma Cultura da Qualidade [cinco anos depois de iniciado o Programa!]; "Aqueles que julgam que caminhamos muito são perigosos..."; "Para mudar a cultura de nossa empresa, é preciso ter um mínimo de obsessão e disciplina."

São palavras de um administrador cauteloso, talvez, até excessivamente parcimonioso na análise, mas a visão crítica é sempre muito bem-vinda. Durante a pesquisa, foi possível observar que referido executivo está comprometido com a Qualidade e exige o mesmo de seus colaboradores. Posiciona-se claramente contrário à Qualidade superficial (a Qualidade-modismo, por exemplo).

Fase 2: sistemas de garantia da qualidade ISO 9000

Somente após três anos de esforços iniciais, preparando o ambiente, o **Banco E** iniciou o tratamento dos SGQ, segundo os preceitos dos documentos ISO 9000 — Segunda fase do Programa. Em um *folder* destinado aos executivos (para efeitos do PQT, chamados de gestores) e explicativo do SGQ, encontrou o seguinte trecho: "Quando se analisa a necessidade de implantação do Sistema da Garantia da Qualidade e se avalia o tipo de certificação [interna ou externa], devem ser considerados os seguintes aspectos: i. a estratégia do banco; ii. o grau de impacto no cliente externo; iii. a adequação dos processos da área em relação aos requisitos fundamentais da Norma ISO 9000; iv. a relação custo/benefício da implantação[!]."

Tem-se, aqui, pontos de extrema relevância para este livro, a saber: i. é evidente que a implantação de um sistema desses deverá ser considerada dentro de um contexto estratégico do banco, avaliando-se a eficácia e exigindo-se a adequação ao padrão ISO 9000; ii. pela primeira vez na pesquisa em que se baseia este livro, observou-se menção explícita à

necessidade de avaliação de custos envolvidos na implantação e benefícios esperados. Deve ser notado o caráter imperativo dessa análise que, em nenhum momento, tem sua exequibilidade questionada no banco.

A empresa decidiu implantar SGQ ISO 9000 em sua rede de agências. Em maio de 1997, certificou a primeira, de acordo com o modelo ISO 9002. Justificando a decisão, o banco elaborou um texto intitulado **Agora é a vez das agências**, em que se lê: "Afinal, elas são locais em que a qualidade é percebida de forma mais visível. (...) É justamente por isso que a ISO está chegando à Rede." Concorde-se com o pensamento e comemore-se a iniciativa que poderá fazer surgir diversos processos de certificação de agências bancárias, a médio e longo prazos, por todo o País. Na época em que foram atualizadas essas anotações, maio de 1998, ainda não havia outra agência bancária certificada no Brasil.

O assunto agências ainda não acabou. A empresa pretende, ainda em 1998, instalar e certificar SGQ em agências de *Corporate* (destinadas ao atendimento de pessoas jurídicas que negociam volumes mais expressivos em modalidades operacionais mais sofisticadas) e *Private* (especializadas no atendimento aos clientes pessoas físicas que exigem, pelo volume e natureza de suas necessidades operacionais, atendimento diferenciado).

O **cuidado com a saúde das finanças** está presente e é facilmente perceptível, mesmo para um observador externo, a todo momento. Exemplo do que se afirma é o comentário (também presente em jornal da empresa) a respeito dos resultados obtidos por certo grupo de trabalho: "Ao longo de seu trabalho de análise, (...) identificou despesas que estavam sendo alocadas incorretamente e, uma vez corrigidas, representam uma economia anual de nada menos de R\$ 4 milhões."

Além do citado, existem vários exemplos de mesma natureza no **Banco E**. A organização atribui ao esforço pela Qualidade os reflexos financeiros positivos que se aproximaram, em 1997, dos R\$ 8.000.000,00. Número interessante, não? Principalmente se assumido que os custos envolvidos tiveram menor expressão, naturalmente.

Fase 3: fidelidade ao cliente

A terceira fase do PQT ocupa-se de elevar continuamente o **grau de retenção de clientes** (ou grau de fidelidade). Sobre isso, também, considerem-se as palavras do Presidente do Conselho de Administração: "Sabemos que um cliente que está há mais tempo no Banco é mais rentável do que aquele que entrou ontem."

Interessado em ter clientes cada vez mais fiéis, o banco empreendeu parceria com a TARP, empresa norte-americana de consultoria, conhecida em todo o mundo por ter desenvolvido um sistema denominado *Technical Assistance Research Program* (cujas iniciais identificam a empresa), que objetiva fornecer às empresas meios de administrar a exposição ao risco da evasão de clientes. Em comunicação interna, o banco leva a todos os seus funcionários algumas informações bem conhecidas nos círculos acadêmicos, mas freqüentemente desconhecidas por funcionários de posição hierárquica mais modesta (que não são, por isso, menos importantes) em outras empresas. Constata-se, assim, o interesse de manter o funcionalismo bem informado. Vejam-se, pois, algumas dessas informações: i. "(...) apenas um em cada 27 clientes que experimentaram um mau serviço formaliza a sua reclamação." [O objetivo da observação foi alertar para os perigos representados pela invisibilidade da insatisfação.]; ii. "(...) consumidores insatisfeitos expressam sua insatisfação para uma média de 22 pessoas." [O que ameaça um dos

indicadores de satisfação mais utilizados pelos bancos: a disposição de recomendar os serviços.]; iii. "(...) custa seis vezes mais caro conquistar clientes do que os manter."

Ainda referindo-se didaticamente à metodologia de pesquisa TARP, e tentando resumir seus objetivos, o banco afirma, em texto dirigido aos funcionários, que aquela pesquisa: "Analisa lealdade dos clientes (...). Realiza simulações a respeito da dimensão dos lucros em risco de serem perdidos em função de problemas encontrados."

Fica claro, portanto, que além de proceder ao gerenciamento da fidelidade de seus clientes, o banco gerencia as ameaças ao lucro, ou seja, reafirma a perspectiva de melhoria dos resultados a partir da Qualidade.

Qualidade de vida e controle estatístico: ações essenciais para o PQT. "Quando temos chance de fazer algo de que realmente gostamos, a satisfação cresce em todos os aspectos." As palavras acima foram atribuídas a uma funcionária e extraídas de um texto do banco sobre o "bem-estar de seus funcionários no trabalho e em casa" e trazem à tona o tema **qualidade de vida**. São feitas tímidas referências a esse item. Não se percebeu cuidado maior em enfatizá-lo, nem na entrevista, tampouco no material escrito coletado. Considera-se imprescindível a maior divulgação de ações nessa direção (desde que existam, é claro), mas não se pode deixar de considerar a possibilidade de algum erro cometido pelo autor na observação desse particular.

Dentro de Programa de Qualidade, ou, em escala menor, dentro de um Sistema de Garantia da Qualidade, o controle estatístico é imprescindível, o que justifica a importância dos indicadores (desde os estudos para a sua definição). Não foram obtidas informações detalhadas a respeito, fato que

não surpreendeu, haja vista a característica de diferencial estratégico de que são revestidos os indicadores de qualidade ou a combinação deles. Todavia, é amplamente divulgada, em material didático do banco, a quantidade de indicadores existentes em 31/12/96: eram 383, entre os de aplicação geral (caso dos indicadores aplicáveis à rede de agências) e os de aplicação específica de cada área.

Neste momento do texto, julga-se oportuno resgatar a idéia reinante no **Banco E**, de que os Sistemas de Garantia da Qualidade, nos moldes ISO 9000, são grandes contribuintes para o atingimento das metas de Qualidade. Interessante notar, ainda, que os custos sobre implantação dos referidos sistemas são realizados por demanda. Assim, os executivos manifestam seu interesse na adequação dos processos que gerenciam às citadas normas e, desde que sejam atendidos os critérios da empresa, receberão adequado treinamento.

Finalmente, das observações realizadas no **Banco E**, depreendeu-se que:

- i. o banco trata dos Sistemas de Garantia da Qualidade e de sua certificação de conformidade com os padrões ISO 9000 como componente extremamente importante de um conjunto de ações para atingir a Qualidade Total;
- ii. é atribuída grande importância ao investimento na implementação de tais sistemas;
- iii. o lucro da empresa não é assunto pouco importante, muito menos esquecido, quando o banco cuida de seus sistemas, ou, mais genericamente, de seu programa da qualidade. Ao contrário, existem ações no sentido de preservar e aumentar a lucratividade da empresa;

- iv. a cultura da empresa é propícia à concretização dos ideais da Qualidade, mas apresenta consistência aquém da desejável. Tal fato é uma ameaça em ambiente interno, no que se refere a planejamento estratégico;
- v. os custos representam alvos de observação e gerenciamento. Há esforços empreendidos e com significativos resultados a favor dos interesses dos clientes, funcionários e acionistas;
- vi. mantido o comprometimento da administração superior (que se manifesta em discursos e ações) claramente demonstrado, podem-se esperar reflexos positivos nas finanças da empresa.⁵⁰

Após esse exemplo, será iniciada a discussão teórica acerca da ciência da Terminologia, buscando-se, inicialmente, apresentar as várias perspectivas da pesquisa terminológica seguida da importância dessa ciência no mundo atual. Depois, será especificada a modalidade dessa pesquisa terminológica. Será dado, na sequência, um apanhado histórico sobre a tipologia de dicionários a fim de se explicar porque da opção no título de dicionário terminológico e não glossário. Como parte dessa estratégia, será elaborada uma parte que contemple as informações pertinentes acerca da macroestrutura, microestrutura e o sistema de remissivas de um dicionário como esse. Será buscado, ainda, um suporte teórico que permita a caracterização dessa língua de especialidade, a partir da apresentação de seu mapa conceitual, como complementação ao já realizado em relação à teoria administrativa. Para finalizar esta

⁵⁰ ALMEIDA, R. C. de. *Bancos, sistemas da qualidade e resultados*: um estudo no Brasil, 1998, p. 70-77.

parte teórica, serão apresentadas as possibilidades de formação de UCEs oriundas de tradução que a língua portuguesa oferece a seus usuários especializados e será tocada a questão do texto definicional. O Capítulo III apresentará os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa e, em seguida, no Capítulo IV, terá vez o dicionário propriamente dito, denominado de parte prática desta pesquisa. Serão retomadas, no Capítulo V, todas as questões levantadas durante a exposição da pesquisa com suas respectivas respostas e, para encerrar, serão trazidas as referências bibliográficas.

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

II.1. As várias perspectivas da pesquisa terminológica

O pensar terminológico surge em um sentido pleno a partir da primeira metade do século XX. O marco inicial desta ciência deve ser atribuído ao engenheiro austríaco E. Wüster (1898-1977), considerado como o maior representante de um grupo de estudiosos dessa disciplina, a Escola de Viena, que, em 1931, apresenta à Universidade Técnica de Stuttgart, na Alemanha, sua Tese de Doutorado intitulada *A normalização internacional da terminologia técnica*. Neste estudo, Wüster demonstra preocupações metodológicas e normativas, expõe os princípios que devem presidir os trabalhos relativos ao estudo das UCEs e esboça as grandes linhas da metodologia referentes aos bancos de dados terminológicos.⁵¹ Estas idéias, e outras desenvolvidas em trabalhos posteriores, vieram a constituir a Teoria Geral da Terminologia (TGT), que até hoje influencia a elaboração de trabalhos terminológicos e produtos terminográficos.

Esta primeira perspectiva da pesquisa terminológica foi fundada em princípios que poderiam corresponder a uma disciplina autônoma, e definida como um campo próprio de relação entre as ciências das coisas e outras disciplinas como a lingüística, a lógica, a ontologia e a informática, cuja vocação está associada à missão de controlar e harmonizar os usos terminológicos em âmbito global. Conseqüentemente, assume um caráter metodológico, de natureza prescritiva e normalizadora, em detrimento da apreensão quanto aos modos de funcionamento dos léxicos especializados.

Embora preocupadas com a precisão conceitual, a Escola de Viena e a TGT não deixaram de reconhecer a face lingüística da terminologia. Tanto é assim que, além da ciência

⁵¹ Cf. ALVES, I. M. *Terminologia: um percurso histórico*, 2000, p. 2.

da linguagem integrar a interdisciplinaridade com que Wüster concebeu essa área do conhecimento, também a considerou como um ramo da Lingüística Aplicada. Tal reconhecimento, como assevera Krieger,⁵² "reflete-se no quadro de apreensão dos mecanismos de funcionamento dos termos, em especial, quando faz referência às noções de monovalência ou de univocidade". De acordo com Wüster, citado por ela:

...um termo unívoco ou monovalente é um termo que, em um contexto de discurso determinado, apenas tem um significado atual, embora possa ser polissêmico. Por contexto de discurso é preciso entender, ou bem o contexto da frase, ou bem a situação de discurso determinada pelas circunstâncias. A distinção entre, por uma parte, a monossemita, e por outra, a monovalência, ou univocidade em sentido estrito, permite limitar a exigência teórica da monossemita em terminologia a uma única condição econômica: que os termos sejam monovalentes, sem serem necessariamente monossêmicos.⁵³

Estas concepções são produtivas para se reconhecer o estatuto terminológico de uma unidade lexical, um dos maiores problemas com que se defronta a pesquisa terminológica. Nesse sentido, é inegável a contribuição da TGT para o estabelecimento dos princípios iniciais que permitiram o desenvolvimento dos estudos teóricos e aplicados da área em questão. No entanto, a TGT não ampliou seu poder explicativo, consolidando-se somente aquelas orientações metodológicas necessárias à produção terminográfica: a essência dos conceitos e da formação dos conceitos, as características dos conceitos, as relações dos conceitos dentro dos sistemas conceituais, a descrição dos conceitos (mediante definições), a

⁵² Cf. KRIEGER, M. da G. Terminologia revisitada. In: *Temas de terminologia*, 2001, p. 49.

⁵³ KRIEGER, M. da G. *Op. Cit.*, p. 49.

atribuição de UCEs e conceitos ou bem de conceitos e UCEs, a essência das UCEs e a sua formação.

Da mesma forma, se sobrepueram as concepções normativas que auxiliaram a expandir e a consolidar a organização internacional da terminologia, sob a feição de uma linguagem normatizada e, não por acaso, as regras da *International Organization for Standardization* (ISO), determinadas por seu Comitê Técnico de Terminologia, o Comitê Técnico 37, denominado Terminologia: princípios e coordenação, nascem sob a influência e mantêm-se em consonância com os propósitos dessa primeira perspectiva da pesquisa terminológica, ou seja, a Teoria Geral da Terminologia.

Por mais que esta teoria possa ser criticada, uma vez que seus limites expressam o apagamento dos aspectos comunicativos e pragmáticos, inerentes aos léxicos das linguagens especializadas, o que caracteriza um forte reducionismo diante do funcionamento da linguagem, sua importância é inegável, pois, a partir dela, outras perspectivas puderam ser formalizadas tanto teórica como pragmaticamente.

Com base nesta possibilidade, a partir da década de 60 do século XX, ocorre a estruturação do trabalho terminológico, devido, entre outras razões, ao desenvolvimento da informática, que possibilitou a criação dos primeiros bancos de dados terminológicos, início de projetos de planificação lingüística em vários países ou comunidades lingüísticas, desenvolvimento crescente das ciências e das técnicas e incremento das relações internacionais, o que levou organismos de diferentes naturezas à busca de cooperação e de intercâmbios.

Em relação a esses aspectos, será abordado aquele referente à planificação lingüística, como exemplo de uma outra perspectiva da pesquisa terminológica. Entre os vários países que

passaram ou passam por essa experiência, será dada especial atenção ao que ocorreu no Canadá, o que acabou gerando a chamada Escola Canadense de Terminologia.

Segundo Anna Maria Becker Maciel,⁵⁴ antes de ser propriamente uma corrente que desenvolve pesquisa epistemológica original, a Escola Canadense de Terminologia constitui-se em um conjunto de bases teórico-metodológicas que, postas em prática na coleta e divulgação de terminologias, foi gradativamente se modificando e assumindo uma feição própria. Esta transformação decorreu da reflexão teórica e da investigação científica empreendida por núcleos de estudo localizados principalmente nas universidades de Montréal e Laval, na Província do Québec e na Universidade de Moncton, na Província de Nova Brunswick.

De uma atividade essencialmente pragmática, visando satisfazer exigências da prática profissional do tradutor, transformou-se em atividade científica de uma área multidisciplinar de estudos, voltada para a pesquisa lingüística. Como acontece em todos os países em que se desenvolve a terminologia como área de estudos, no Canadá essa atividade é fruto da conjugação de vários fatores, relacionados ao contexto da situação sociopolítica particular de um país oficialmente bilíngüe, no qual uma língua minoritária, o francês, luta pela sobrevivência.

O desenvolvimento dessa pesquisa, portanto, deu-se por meio da tradução de uma língua para outra, no caso, do inglês para o francês e vice-versa. A tradução no país é imperiosa, não só para a realização das atividades econômicas, como para a administração e o bom entendimento dos cidadãos em todos os setores da vida pública. Decorre daí urgência da

⁵⁴ Cf. MACIEL, A. M. B. A terminologia canadense na visão de uma pesquisadora brasileira. In: *Terminologia e ensino de segunda língua: Canadá e Brasil*, 2001, p. 45-53.

tradução de textos dos mais diversos ramos e especialidades diferentes. Tais textos são sempre ricos em UCEs específicas, muitas vezes não existentes na língua alvo. Essas lacunas determinaram a criação de neologismos de tal sorte que a pesquisa neológica e a investigação lingüística relativa ao uso dos formantes de UCEs novas era atividade prioritária dos laboratórios de terminologia.

Nesse contexto, pode-se distinguir na terminologia canadense duas fortes tendências. Nos primeiros desenvolvimentos, predominou a orientação normativa com base na primeira perspectiva descrita aqui. Atualmente, a abordagem social privilegia a visão comunicativa. A fase pioneira dos anos 70 do século XX caracterizava-se pela perspectiva tradutória, onde a grande preocupação era encontrar, na língua alvo, a UCE equivalente àquela da língua de partida. A década seguinte foi marcada pela política lingüística. De maneira especial, o planejamento lingüístico estimulou o desenvolvimento da pesquisa em terminologias. Finalmente, nos últimos anos, a socioterminologia começa a florescer. Em todas as fases, no entanto, sempre uma razão pragmática: primeiro a tradução, depois a política, agora a própria comunicação revela-se predominante, regendo a pesquisa e determinando seus rumos.

Continuando com a descrição, aporta-se na década de 80 do século anterior, década essa em que ocorre o interesse dos lingüistas pela terminologia. Anteriormente a esse período, lexicólogos já se dedicavam à descrição neológica das UCEs de uma língua de especialidade, porém, seguiam a metodologia dos estudos lexicológicos, ou seja, elas eram descritas morfológica e semanticamente.

A partir de meados da década de 80 daquele século, lexicólogos e também tradutores e documentalistas passam a debruçar-se sobre a UCE, a unidade da terminologia, agora no âmbito de uma perspectiva propriamente terminológica. Em cima de proposições relacionadas a ela, foi se constituindo uma nova perspectiva da pesquisa terminológica denominada

socioterminologia, já citada em relação ao Canadá, mas que merece uma abordagem mais pormenorizada.

O que se configurou foi que Wüster, em seus trabalhos, enfatizava que a lingüística e a terminologia concebiam de maneira distinta seus objetos de estudo. Assim, de acordo com os princípios da TGT, no âmbito de uma área de especialidade deve existir uma relação unívoca entre a UCE e seu respectivo conceito. Ela deveria ser denotativa e desprovida de relações sinonímicas e polissêmicas.

Paralelamente a essa vertente normalizadora que preconiza, de acordo com Ieda Maria Alves,⁵⁵ de maneira idealística, uma relação unívoca entre a UCE, a unidade de conhecimento especializado das línguas de especialidade, e o conceito, o significado dessa unidade, contrapõe-se uma perspectiva de caráter descritivo, em que a variação e a mudança lingüística são observadas e respeitadas. Nessa perspectiva, a relação unívoca entre uma UCE e um conceito, pregada pela TGT, deixa de ser um pressuposto necessário para garantir a eficácia da comunicação. A prática do trabalho terminológico tem mostrado que, contrariamente ao que prega a Escola de Viena, não existe esta relação unívoca entre UCE e conceito. A UCE, signo lingüístico, está sujeita a variações como as demais unidades da língua e tece relações de caráter sinonímico, antonímico e polissêmico com outras UCEs.

Essa última vertente ou perspectiva trabalha com a observação dos dados e considera que, tanto quanto na língua geral, as línguas de especialidade são sujeitas a variações e a relações sinonímicas e polissêmicas. Um mesmo conceito pode ser expresso por UCEs que

⁵⁵ Cf. ALVES, I. M. *Op. Cit.*, p. 4.

apresentam variações não apenas morfológicas ou gráficas, mas também regionais e socioprofissionais. Assim, a terminologia torna-se, na verdade, uma socioterminologia, que retrata a relação que a terminologia estabelece com a sociolingüística.

Dessa forma, à Teoria Geral da Terminologia tem-se oposto a terminologia de caráter variacional, relativa tanto ao conceito quanto à UCE, que também leva em conta a dimensão textual e discursiva das UCEs. São propostos, nesta perspectiva teórica, alguns princípios e fundamentos que geraram a chamada Teoria Comunicativa da Terminologia (TCT), cujo maior expoente é Maria Teresa Cabré, da Escola Ibérica de Terminologia. Estes princípios são os seguintes:

1. A TCT não concebe a terminologia como uma matéria autônoma; ao contrário, concebe-a com caráter interdisciplinar, que deve ser explicitado dentro de uma teoria da linguagem que, por sua vez, insere-se na teoria da comunicação e do conhecimento. Essa teoria da linguagem inclui aspectos propriamente lingüísticos, cognitivos e sociais.
2. A TCT deve explicar a interdisciplinaridade das unidades de conhecimento especializado e dar conta da diversidade de visões que dela têm os diferentes especialistas implicados. Por isso, concebe as unidades terminológicas como unidades poliédricas integradas pelos três aspectos disciplinares (lingüísticos, cognitivos e sociais) que as descrevem.
3. Deve dar conta de como um conceito pode fazer parte da estrutura conceitual de distintas disciplinas, o que não desconsidera o fato de que um termo pode ser inicialmente empregado no âmbito de uma

especialidade ou transferido de uma área de especialidade para outra ou ainda da língua geral para uma língua de especialidade.

4. Assume o caráter polissêmico dos termos, de modo que considera a possibilidade de divulgação de unidades especializadas em um determinado momento, de terminologização contínua de unidades da língua geral e ainda de entrada constante de termos de um âmbito de especialidade em outro âmbito (pluriterminologização).
5. Admite a sinonímia como um fenômeno real dentro da comunicação especializada.
6. Deve levar em conta que as unidades terminológicas processam-se de maneira natural no discurso e, conseqüentemente, apresentam uma projeção sintática que vai além dos limites denominativos e variam em função do discurso.
7. Contempla a variação do discurso e estabelece as variáveis que descrevem essa variação no âmbito da comunicação em geral e da comunicação especializada, em particular.⁵⁶

Com base nesses princípios, a TCT vem abrindo caminhos consistentes para o fazer terminográfico, a partir dessa inovação no pensar terminológico, assumindo necessariamente a diversificação discursiva em função da temática, do tipo de emissor, dos destinatários, do nível de especialização, do grau de formalidade, do tipo de situação, da finalidade, do tipo de discurso, entre outros.

Embora distantes, vale mencionar ainda, como outras perspectivas da pesquisa terminológica, a chamada Escola Alemã de Terminologia, que tem se preocupado em

⁵⁶ ALVES, I. M. *Op. Cit.*, p. 4-5.

pesquisar a linguagem especializada em conjunto com a lingüística textual, com o intuito de levantar aspectos textuais, sintáticos e lexicais e outros fatores extralingüísticos, e a Escola Russa de Terminologia, que estabelece relações entre lexis e logoi. De qualquer forma, vale mencionar que a ciência da Terminologia encontra-se em um período de renovação e que novas perspectivas ainda poderão surgir para dar conta das complexas relações que acompanham o mundo globalizado atual.

No Brasil, de maneira análoga ao que ocorreu em vários países, a Terminologia começou a desenvolver-se e a ser praticada de maneira sistemática a partir de meados da década de 80 do século XX. Embora ainda não tenha produzido uma teoria própria relativa às especificidades de um país em desenvolvimento, o Brasil tem participado ativamente de comissões e associações internacionais, como a Subcomissão de Terminologia do Mercosul, a Rede Iberoamericana de Terminologia (RITerm) e a Rede Panlatina de Terminologia (Realiter).

Internamente, do ponto de vista da formação em Terminologia, alguns cursos dedicados ao ensino da tradução já introduziram essa disciplina; no entanto, é sobretudo nos Cursos de Pós-Graduação em Lingüística e em Filologia e Língua Portuguesa que ela tem encontrado seu espaço. Inicialmente introduzida em universidades onde as disciplinas Lexicologia e Lexicografia eram ministradas, como a Universidade de São Paulo, a Universidade de Brasília, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Universidade Estadual Paulista de Araraquara e a Universidade Federal de Pernambuco, posteriormente, após a formação dos propagadores, a mesma passou a ser oferecida também na Universidade Estadual do Ceará, na Universidade Federal de Uberlândia, na Universidade Estadual Paulista de Assis e São José do Rio Preto, entre outras.

Internamente também, agora do ponto de vista dos diversos setores profissionais, movidos pela necessidade de comunicação mais eficaz, a Terminologia tem sido praticada entre tradutores e documentalistas, nas indústrias e nos serviços. Os produtos resultantes dessa necessidade são diversos e apresentam-se sob diversas formas para atenderem a diferentes objetivos. De acordo com Danilo Alves da Cunha,⁵⁷ no âmbito empresarial, a Terminologia tem sido praticada, com finalidade normativa, entre os membros das comissões de terminologia criadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Essas normas, juntamente com as normas de procedimento, de especificações, de método de ensaio, de padronização, de simbologia e de classificação integram o conjunto de normas elaborado pelos especialistas das mais diversas áreas vinculadas aos comitês da Associação.

II.1.1. A importância da terminologia no mundo atual

No item I.1. desta Tese, quando foi abordada a questão referente à escolha do tema, foi citado um depoimento de um usuário que se dizia contente por ter à disposição as informações disponibilizadas no *website* (*vide* p. 19-20) que teriam para ele uma grande aplicabilidade. Ele dizia que iria elaborar uma cartilha básica com as informações do primeiro dicionário lá apresentadas que seriam úteis para o treinamento/conscientização de seus colaboradores. Esse relato voltou novamente, pois a intenção aqui é tecer algumas considerações sobre a importância da terminologia no mundo atual.

Desde o advento dessa ciência e, principalmente, a partir de sua estruturação nos anos 80 do século XX no Brasil, o mundo tem passado por situações contraditórias com grandes

⁵⁷ Cf. CUNHA, D. A. da. Aspectos do trabalho terminológico na empresa. *Cad. de terminologia*, 1996, p. 47-56.

avanços tecnológicos. A ciência e a tecnologia não se restringem mais a grandes laboratórios, mas, ao contrário, estão presentes em nosso dia-a-dia, nos mais diferentes matizes, ou seja, desde informações técnicas sobre a explosão de um ônibus espacial, passando por uma terminologia forjada no bojo da guerra, até questões difíceis de serem entendidas, como a prevenção que deve ser realizada para se evitar a contaminação de uma nova pneumonia que surgiu na Ásia e tem se alastrado pelo mundo globalizado devido, mais uma vez, aos milhões de cidadãos que atravessam fronteiras diariamente. Isso sem mencionar as possibilidades fantásticas que o mundo virtual disponibiliza por meio da Internet.

Dessa forma, a ciência e a tecnologia tomam parte de nossa existência. Com essa interferência direta, a língua deve estar apta para nomear novos referentes e novos conceitos, a ponto de ser eficaz comunicativamente. As línguas especializadas, por sua vez, juntamente com o suporte prático e teórico da Terminologia, passam a ser importantes para legitimar a função real de uma língua como um veículo de comunicação também em situações especializadas.

É fato, pois, que em um uso informal da linguagem, não há essa preocupação com a precisão terminológica; no entanto, tratando-se de uso especializado, essa precisão é fundamental, ainda mais em relação aos contatos entre cidadãos de países cujas línguas sejam diferentes. De acordo com Francis Henrik Aubert:

...no caso específico do trabalho terminológico, a criação neológica e o reordenamento conceptual e denominativo que caracterizam os esforços de padronização das linguagens de especialidade fazem-se possíveis com base nas virtualidades do código lingüístico e na instabilidade desses mesmos códigos. Esses dois fatores facultam não apenas a criação por assim dizer

nativa, isto é, empregando elementos presentes no próprio código, como também a inserção de elementos de origem externa a esse código (empréstimos, decalques e traduções literais a partir de outras matrizes lingüísticas: inglês, francês, grego, latim, etc.) Mas os aspectos atinentes à natureza sócio-histórica das línguas colocam o problema da aceitabilidade dessa criação e desse reordenamento. A comunidade de usuários das linguagens de especialidade, tanto quanto a comunidade e a língua em geral, não constitui um todo uniforme, mas se subdivide em grupos variados, com necessidades, pressupostos e motivações também variados.⁵⁸

Com esta constatação, esses avanços científicos e tecnológicos precisam ser nomeados apropriadamente. As UCEs constituintes de uma área especializada refletem a estrutura conceitual dessa área e são a base da comunicação especializada. Tratando-se de níveis socioculturais divergentes, o produto terminográfico pode preencher a lacuna e facilitar a propagação dessas novas unidades léxicas forjadas pelas necessidades de seus usuários especializados, facilitando, assim, os intercâmbios econômico e tecnológico. Ainda de acordo com Aubert,⁵⁹ observa-se, com efeito, uma crescente necessidade de maior precisão no trabalho terminológico, visto que as terminologias constituem a base: i. do ordenamento do conhecimento; ii. da transferência de conhecimentos; iii. da formulação e disseminação de informações especializadas; iv. da transferência de textos científicos para outros idiomas; v. da armazenagem e recuperação de informação especializada.

⁵⁸ AUBERT, F. H. Língua como estrutura e como fato histórico-social: consequências para a terminologia. *Cadernos de terminologia*, 1996, p.13.

⁵⁹ Cf. AUBERT, F. H. Introdução à metodologia da pesquisa terminológica bilingüe. *Cadernos de terminologia*, 1996, p. 25.

Portanto, a utilização de terminologias sistematizadas contribui para a eficácia da comunicação entre especialistas, que deve ser concisa, precisa e adequada. Por outro lado, a necessidade de sistematizar ou harmonizar terminologias deve partir do próprio grupo de especialistas. De acordo com Gladis Barcellos Almeida,

A vontade de entender o outro e de fazer-se entender condicionada à necessidade de comunicar-se de maneira unívoca e rigorosa, sobretudo em situações em que a precisão é mais importante que a expressividade (Cabré, 1996a, p. 13), faz com que determinado domínio de especialidade, representado por grupos de especialistas, busque soluções para tornar mais eficaz a comunicação. Tais soluções podem ser:

- a) a confecção de glossários ou vocabulários, muitas vezes disponibilizados na internet;
- b) a integração desses especialistas em comitês de normalização da Associação Brasileira de Normas Técnicas (doravante ABNT);
- c) a tentativa dos próprios especialistas de traduzirem dicionários da área já existentes em outros idiomas;
- d) ou várias dessas soluções simultaneamente.⁶⁰

Sistematizar terminologias significa criar UCEs confiáveis de forma a facilitar a tarefa do tradutor, como também demonstrar que a língua portuguesa está apta para nomear conceitos técnicos e científicos, o que se tentará provar aqui em relação à GQT em serviços. Assim, à necessidade de natureza lingüística soma-se outra de natureza política, uma vez que os fatos político-econômicos têm demonstrado a importância da integração no mundo atual,

⁶⁰ ALMEIDA, G. M. de B. *Teoria comunicativa da terminologia (TCT)*: uma aplicação, 2000, p. 22.

haja vista o surgimento de uma série de blocos econômicos existentes e que virão a existir e propostas de cooperação técnica e científica entre os mais diferentes países, como o Brasil e a China em relação ao lançamento de satélites de comunicação.

Este tipo de cooperação remete à questão do nacionalismo em oposição à globalização, igualmente importante para a ciência da Terminologia e preocupação da planificação lingüística. Ainda de acordo com Gladis B. de Almeida,

Nacionalismo porque, justamente pelo fato de a integração homogeneizar muitas marcas culturais, o desejo de manter o que se tem de mais genuíno, mais autêntico, aflora com mais veemência; e como a língua é o meio mais perceptível de expressar e afirmar uma cultura, a língua passa a ser um bem de preservação.

E globalização porque, a despeito das diferenças culturais, há a necessidade de as nações relacionarem-se economicamente e de participarem do mercado mundial. E, neste aspecto, a língua é uma peça indispensável, já que é através dela que ocorrem os intercâmbios econômicos e tecnológicos. Neste sentido, a língua passa a funcionar como veículo de difusão.⁶¹

Entendendo-se a língua como bem de preservação e como veículo de difusão, a importância da pesquisa terminológica é crucial, além de útil e eficaz. De acordo com Enilde Faulstich,

...na base da internacionalização das trocas políticas e econômicas encontram-se os grandes Mercados e é natural que estes exerçam um

⁶¹ ALMEIDA, G. M. de B. *Op. Cit.*, p. 23-24.

impacto real na dinâmica das línguas. Um dos sistemas mais permeáveis às modificações é o lexical, seja na língua comum, seja nas línguas de especialidade. Sob a perspectiva do uso social da língua, as línguas de especialidade são campos férteis para a criação e a difusão ou para a adoção e difusão de terminologias.⁶²

É justamente neste aspecto que se pode caracterizar a importância da Terminologia no mundo atual, ou seja, trata-se de criar e/ou adotar e difundir as linguagens especializadas. Nesse sentido, cabe destacar que, com o advento das várias perspectivas da pesquisa terminológica, esta importância está relacionada à terminologia descritiva em oposição à terminologia normativa, pois apenas aquela possui métodos de trabalho capazes de dar conta do desafio que se apresenta: sistematizar terminologias com o intuito de facilitar a comunicação intra e interlínguas, ao mesmo tempo em que se preocupa em criar mecanismos que preservem e difundam a língua nacional.

II.2. Modalidades do trabalho terminológico

II.2.1. Tipologia de dicionários

O dicionário é sempre o produto de uma investigação lexicográfica ou terminográfica. Essa prática é muito antiga em se tratando de língua geral. No âmbito da língua de especialidade, é relativamente recente, pois apenas surge conscientemente quando é preciso denominar um conjunto de conceitos para conhecer, reconhecer e

⁶² Cf. FAULSTICH, E. Terminologia: cooperação e intercâmbio. In: *Jornada Panlatina de Terminologia*, 1996, p. 38.

manipular fatos lingüísticos. Nesse sentido, são nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento que essa necessidade é mais premente.

Pode-se distinguir formas diferentes de dicionários: o dicionário como obra e o dicionário como instrumento. Os mais antigos são denominados glossários e serviram para a compreensão de textos bem determinados com vistas ao entendimento dos mesmos. Em seguida, pode-se estabelecer uma distinção entre dicionários monolíngües e bilíngües, para a aprendizagem de uma língua estrangeira. Pode-se contar também com os dicionários plurilíngües que, normalmente, apresentam apenas a correspondente unidade lexical na língua de chegada. O dicionário monolíngüe surgiu no século XVII e visava à finalidade de reduzir os múltiplos dialetos de uma determinada língua com base em seus autores clássicos literários. Séculos após, percebe-se que esses dicionários tornaram-se tão normativos e importantes que foram denominados dicionários de autoridade, publicados pelas Academias dos diversos países europeus a partir do Renascimento.

Ainda na Europa, o século XVIII pode ser caracterizado como o século das grandes enciclopédias, que visavam a uma informação exhaustiva e podiam ser consideradas como dicionários de coisas se os demais fossem nomeados como dicionários de palavras. A produção foi tão intensa que seria exaustivo mencioná-la por completo. Fica registrado, no entanto,

...que essas obras não eram só destinadas ao Iluminismo, mas ainda para satisfazer às crescentes necessidades de classificação das ciências em florescimento. Evidentemente, nestas enciclopédias não só se explicam coisas e fatos, mas ainda palavras e conceitos, pelo que

registramos, na nossa pequena história dos dicionários, o dicionário enciclopédico como um tipo próprio.⁶³

No século XIX, com o surgimento da lingüística, originou-se uma nova motivação no campo dos dicionários. Surge o que se pode nomear de dicionário histórico que se destinava a mostrar a língua como um organismo que se desenvolve, ao modo de um ser vivo, desde a origem até o presente. Esse tipo de dicionário originou, por sua vez, os chamados dicionários histórico-filosóficos.

No século XX, surge a maior empresa, a mais volumosa e custosa de toda a história dos dicionários.

É o chamado dicionário-tesouro que, pela sua concepção, corresponde com toda a evidência aos grandes dicionários de *corpus* das línguas clássicas e guarda também uma certa relação de tradição com o tipo do dicionário histórico-filosófico, mas encarna simultaneamente, e em boa tradição francesa, o tipo do dicionário autoritativo.⁶⁴

Apesar de empreitada tão trabalhosa, não é este o tipo de dicionário representativo do século XX. É necessário, para tal, que ele dê toda uma série de indicações referentes à pronúncia, à gramática e ao significado das palavras, constituindo no seu conjunto um dicionário muito conciso e compacto, capaz de satisfazer assim a todas as necessidades de seu usuário final, seja em qual nível de entendimento ele esteja.

⁶³ HEINREICH, H. *Problemas de lexicologia e lexicografia*, 1979, p. 318.

⁶⁴ HEINREICH, H. *Op. Cit.*, p. 318.

Depois dessa curta retrospectiva em que já foram comentados os dicionários de autoridades, enciclopédicos, histórico-filosóficos, dicionário-tesouro, a intenção, agora, é tentar inferir o que vem a ser a carga significativa desta unidade de conhecimento especializado dicionário e os critérios que possam auxiliar em sua tipologia não apenas semântica.

Não há ainda uma unanimidade quanto à designação dos produtos lexicográficos e terminográficos e suas características intrínsecas, pois fala-se em dicionário, vocabulário e glossário sem as necessárias distinções. O que há, na verdade, é uma pluralidade de denominações para um mesmo conceito de obra e, inversamente, pluralidade de conceitos para uma mesma denominação. O que se buscará, agora, é tentar inverter esta tendência e, na medida do possível, desfazer a confusão que se deve, entre outros aspectos, ao uso arbitrário destas denominações por parte dos distintos autores ou editoras e, até certo ponto, à moda das distintas épocas.

De acordo com a Norma ISO 1087, citada por Maria Aparecida Barbosa,⁶⁵ os repertórios de UCEs são assim definidos:

6.2.1. **dictionary**: Structured collection of lexical units with linguistic information about each of them/6.2.1. **dictionnaire**: répertoire structuré d'unités lexicales comportant des informations linguistiques sur chacune d'entre elles;

6.2.1.1. **terminological dictionary** (admitted term: **technical dictionary**): Dictionary (6.2.1.) containing terminological data (6.1.5.) from one or more specific subject fields (2.2.)/6.2.1.1.

⁶⁵ Cf. BARBOSA, M. A. Dicionário, vocabulário, glossário: concepções. In: ALVES, I. M. (Org.). *A constituição da normalização terminológica no Brasil*, 1996, p. 23-45.

dictionnaire terminologique (terme toléré: **dictionnaire technique**):

Dictionnaire (6.2.1.) qui comprend des données terminologiques (6.1.5.) relatives à un ou plusieurs domaines (2.2.) particuliers;

6.2.1.1.1. **vocabulary** (admitted term: **glossary**: Terminological dictionary (6.2.1.1.) containing the terminology (5.1.) of a specific subject field (2.2.) or of related subject fields and based on terminology work (8.2.)/**vocabulaire**: Dictionnaire terminologique (6.2.1.1.) basé sur un travail terminologique (8.2.), qui présente la terminologie (5.1.) particulière ou de domaines (2.2.) associés.⁶⁶

No entanto, instalada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em 26 de junho de 1992, estes mesmos verbetes foram assim traduzidos por um dos Grupos da Comissão de Estudo Especial Temporária de Terminologia (CEETT), que tinha como objetivo desenvolver normas sistêmicas de terminologia, de acordo com a orientação do TC 37 da *International Organization for Standardization* (ISO):

6.2.1. *Dicionário*: Repertório estruturado de unidades lexicais contendo informações lingüísticas sobre cada uma dessas unidades.

6.2.1.1. *Dicionário terminológico* (termo tolerado: *dicionário técnico*): Dicionário (6.2.1.) que compreende dados terminológicos (6.1.5.) relativos a um ou a vários domínios (2.2.) particulares.

⁶⁶ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *Terminologie - vocabulaire: (ISO 1087)*, 1990.

6.2.1.1.1. *Vocabulário*: Dicionário terminológico (6.2.1.1.) baseado num trabalho terminológico (8.2.) que apresenta terminologia (5.1.) de um domínio (2.2.) particular ou de domínios (2.2.) associados.⁶⁷

Houve, após essa publicação, uma revisão conceitual realizada pela Comissão que alterou, entre outros conceitos, o 6.2.1.1.1., que, de vocabulário, passou a glossário, com o termo tolerado sendo vocabulário.

Já para Boutin-Quesnel et al., também citado por Maria Aparecida Barbosa, as UCEs examinadas foram definidas da seguinte forma:

3.1.1. **dictionnaire** Répertoire d'unités lexicales que contient des informations de nature sémantique, notionnelle, référentielle, grammaticale ou phonétique.

3.1.1.1. **dictionnaire de langue** Dictionnaire que contient des informations sémantiques, grammaticales et phonétiques sur les unités lexicales d'une langue.

3.1.1.1.3. **dictionnaire spécial** Dictionnaire de langue qui décrit des unités lexicales sélectionnées pour certaines de leurs caractéristiques. Ex.: dictionnaire de synonymes; dictionnaire d'argot, dictionnaire phonétique. (...)

3.1.1.7. **dictionnaire terminologique** Dictionnaire qui présente la terminologie d'un ou de plusieurs domaines. Note - Un dictionnaire terminologique qui traite d'un seul domaine comporte généralement un haut degré d'exhaustivité.

⁶⁷ BARBOSA, M. A. *Op. Cit.*, p. 27.

3.1.2. **vocabulaire** Répertoire qui inventoi les termes d'un domaine, et qui décrit les notions désignées par ces termes au moyen de définitions ou d'illustrations. (...)

3.1.4. **glossaire** Répertoire qui définit ou explique de termes anciens, rares ou mal connus.⁶⁸

Por outro lado, em Maria Teresa da Fonseca Lino, mais uma vez citada em Maria Aparecida Barbosa, encontram-se as seguintes definições:

2. DICIONÁRIO I dictionary F dictionnaire

Classificação: Lexicografia Terminografia

Definição: Repertório estruturado de unidades lexicais, contendo informações lingüísticas de natureza semântica, nocional, referencial, gramatical ou fonética, sobre cada uma delas.

DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO I terminological dictionary F dictionnaire terminologique Sinônimo dicionário técnico

Classificação: Lexicografia Terminografia

Definição: Dicionário que apresenta os dados terminológicos relativos a um ou vários domínios (Idem).

GLOSSÁRIO I glossary F glossaire

Termos relacionados: dicionário vocabulário

Classificação: Lexicologia Lexicografia

Definição: Denomina-se glossário um dicionário que contém, sob

⁶⁸ BARBOSA, M. A. *Op. Cit.*, p. 29.

forma de simples definições (ou traduções), as significações das palavras raras ou pouco conhecidas. (Idem).

2. VOCABULÁRIO I vocabulary F vocabulaire

Classificação: Terminologia Terminografia

Definição: Dicionário terminológico, baseado num trabalho terminológico que apresenta a terminologia de um domínio particular ou de domínios associados. (Idem).

VOCABULÁRIO CIENTÍFICO I - F vocabulaire scientifique

Termos relacionados: língua científica, língua de especialidade, terminologia

Classificação: Lexicologia Lexicografia

Definição: Conjunto de unidades lexicais (ou termos), próprias a um domínio científico, que são utilizadas por um grupos sociocultural e profissional. (Idem).⁶⁹

Boulanger, por sua vez, ao ser citado em Maria Aparecida Barbosa, propõe as seguintes definições:

2. Le dictionnaire "*Définition générale* Répertoire de signes, présenté dans une, deux ou plusieurs langues, rangés dans un ordre convenu (alphabétique, systématique, mixte) et donnant une série d'informations linguistiques de nature fonctionnelle (prononciation, orthographe, sens...) ou une série d'informations de nature conceptuelle sur les unités-signes qui sont l'objet d'une entrée". (...)

⁶⁹ BARBOSA, M. A. *Op. Cit.*, p. 30.

*Vocabulaire "Dictionnaire terminologique monolingue, bilingue ou multilingue qui inventorie les termes essentiels relatifs à un technolecte (science, technique, art...), qui les présente en ordre alphabétique, systématique ou autre, et dont la caractéristique principale est de toujours comporter une définition pour chaque entrée rédigée dans une, deux ou plusieurs langues."

2.2. Le dictionnaire de langue (DL)

2.2.1. Le dictionnaire général monolingue (DGM)

Le DGM recense des informations linguistiques fonctionnelles (phonétiques, lexicales, historiques, sémantiques, grammaticales, syntaxiques...) sur les mots d'une langue. (...)

2.2.1. Le dictionnaire spécial (DS) Le DS recense des unités lexicales sélectionnées pour faire valoir une ou deux caractéristiques spécifiques au plan fonctionnel ou sémantique. L'information fournie est toujours du même type, contrairement au DGM et au DL.⁷⁰

Para finalizar, Enilde Faulstich, também citada em Maria Aparecida Barbosa, assim se posiciona em relação à concepção desses tipos de obras, do ponto de vista da socioterminologia:

8.13. **vocabulário** Repertório que inventoria os termos de um domínio e que descreve os conceitos designados por esses termos por meio de definições ou de ilustrações

⁷⁰ BARBOSA, M. A. *Op. Cit.*, p. 31.

8.21.1. **glossário** Repertório que define termos de uma área científica ou técnica, dispostos em ordem alfabética, podendo apresentar ou não remissivas.

8.21.2. Repertório em que os termos, normalmente de uma área, são apresentados em ordem sistemática, acompanhados de informação gramatical, definição, remissivas, podendo apresentar ou não contexto de ocorrência.

8.21.3. Repertório em que os termos são apresentados em ordem alfabética ou em ordem sistemática seguidos de informação gramatical e do contexto de ocorrência.⁷¹

Dessa forma, após todas as citações feitas, percebe-se claramente que são tênues as fronteiras entre um e outro tipo de texto lexicográfico ou terminográfico e que não há uma relação biunívoca entre conceitos e termos, ainda que sejam considerados numa área bem delimitada. Segundo Maria Aparecida Barbosa,

Esses elementos parecem confirmar que, não raras vezes, obras da mesma natureza e função são classificadas de maneira diversa, segundo os critérios adotados por este ou aquele autor, fato que conduz à existência de numerosas denominações para o mesmo núcleo conceptual obra lexicográfica/terminográfica. Parece confirmar, ainda, de outro ponto de vista, a existência de conceitos muito diferentes para uma mesma denominação. Daí decorre, complementarmente, que um mesmo tipo de obra seja definido de modo diverso por diferentes

⁷¹ BARBOSA, M. A. *Op. Cit.*, p. 32.

autores e, ao mesmo tempo, tipos distintos de obras não sejam adequadamente explicitados por um mesmo autor.⁷²

Nesse sentido, quanto aos três tipos de obras acima apontadas, este trabalho assim se posiciona: i. os chamados **dicionários de língua** processam as unidades lexicais da língua geral; ii. os **dicionários terminológicos** processam unidades lexicais especializadas de uma determinada língua de especialidade, podendo ser denominados também por **vocabulários** (quando a coleta não se mostrar exaustiva de uma dada área de especialidade) ou **glossários**, como sinônimo.

A organização de um dicionário pode ser de caráter formal (dicionário alfabético) ou semântico (dicionário conceitual). Ele é um objeto cultural com uma finalidade didática, apresentando o léxico de uma, duas ou mais línguas. Contém vários tipos de informações culturais sobre as palavras e tem um campo semântico muito vasto.

Quanto aos critérios para se formalizar uma tipologia dicionarística, pode-se adotar o critério lingüístico, mas se chegaria à conclusão de que apenas existe um dicionário que corresponda de maneira ideal a um tipo puro, dando-se com mais frequência tipos mistos. Se fosse adotado o critério histórico-cultural, chegaria-se à conclusão de que a criação dos diferentes tipos de obras lexicográficas, assim como suas denominações, foram condicionadas pela evolução sociocultural, por modas e gostos, mais que por critérios teórico-lingüísticos. Resta, então, que para a distinção dos diferentes tipos de dicionários, o mais indicado seja perguntar-se, de modo

⁷² BARBOSA, M. A. *Op. Cit.*, p. 32.

pragmático, quais são as características que estão presentes nestas obras, aplicando-se uma série de critérios práticos, a saber:

... formato e extensão da obra lexicográfica; seu caráter lingüístico, enciclopédico ou misto; o sistema lingüístico no qual se baseia; número de línguas; seleção do léxico (vocabulário geral ou parcial, codificação exaustiva ou seletiva, critérios cronológicos, caráter prescritivo ou descritivo); ordenação dos materiais; finalidades específicas dos dicionários; dicionário tradicional ou dicionário eletrônico.⁷³

Um critério externo de classificação das obras lexicográficas, que tem uma importância prática considerável, é o seu formato e extensão e, condicionado por estes, o número de entradas que terá. Pode-se ter, então, desde um glossário de poucas páginas até um *thesaurus* de muitos tomos. Há dicionário de bolso, dicionário enciclopédico, mas em muitos casos a finalidade de um dicionário implica, de antemão, uma limitação quanto à sua extensão. Desse modo, pode haver dicionários e glossários de formato grande com poucas páginas e outros mais reduzidos com muitas páginas. “Para se ter uma idéia exata de uma obra lexicográfica, há que se indicar seu formato (por exemplo, 20 cm x 15 cm), o número de tomos, o número de páginas de toda a obra (ou de cada tomo) e o número de entradas registradas.”⁷⁴

Quanto ao caráter lingüístico ou enciclopédico, pode-se citar a existência de uma lexicografia lingüística e de uma outra denominada enciclopédica, assim como as

⁷³ HAENSCH, G. *La lexicografía. De la lingüística teórica a la lexicografía práctica*, 1982, p. 126.

⁷⁴ HAENSCH, G. *Op. Cit.*, p. 127.

possíveis interferências entre elas, a mista. A principal função dos dicionários enciclopédicos consiste em informar sobre uma matéria específica e neles predomina a informação sobre o mundo extralingüístico. Eles têm, no entanto, um elemento comum com muitos dicionários de língua:

Os dois dão, em primeiro lugar, uma definição da voz que é objeto do artigo em questão (o lema), mas logo muda o desenvolvimento do tema. O dicionário de língua dá indicações sobre todas as peculiaridades lingüísticas da voz, enquanto o dicionário de coisas (enciclopédico) amplia a informação sobre matérias, às vezes em artigos bastante extensos. (...) Os dicionários de línguas ou dicionários lingüísticos são repertórios de signos lingüísticos cuja natureza, significado, valores de uso e relações paradigmáticas ou sintagmáticas com outros elementos do léxico são explicados mediante uma metalíngua.⁷⁵

De qualquer modo, as interferências entre os dois tipos são mais freqüentes do que se imagina. Às vezes, é quase impossível estabelecer uma separação tangente entre os dicionários de língua e os de coisas, já que o lexicógrafo também necessita de informações sobre as coisas, sobre a matéria, para poder redigir dicionários de línguas, sobretudo quando se trata de definir unidades de conhecimento especializado que

⁷⁵ HAENSCH, G. *Op. Cit.*, p. 129.

forçosamente poderiam figurar em um dicionário geral. Em outros casos, os dicionários lingüísticos dão definições enciclopédicas onde se espera uma definição lingüística. Daí poder-se falar de uma forma híbrida.

Em relação ao critério prático que diz respeito ao sistema lingüístico em que a obra lexicográfica se baseia, pode-se

...distinguir aquelas em que a descrição semântica do vocabulário baseia-se no sistema lingüístico individual do autor ou de uma equipe de autores e outras em que a descrição semântica depende da informação que se reúne mediante o aproveitamento de um *corpus* (citação de textos ou transcrições de gravações) e que é, portanto, independente do sistema lingüístico individual do autor.⁷⁶

Nesse sentido, têm-se, como exemplo, para o primeiro caso, os dicionários feitos por equipes/editoras e, no segundo, os dicionários de autoridades, realizados pelas academias institucionais de um país. Por isso, nos dicionários terminológicos especializados, deve constar o sistema lingüístico em que estão baseados e quais fontes foram aproveitadas, como também quem criou ou utilizou primeiro uma UCE que venha a ser normalizada. Assim, pois, têm-se, como critérios de classificação, as fontes em que se baseiam as obras lexicográficas e os tipos de exemplos que trazem: exemplos documentados ou inventados.

Um outro critério prático de classificação das obras lexicográficas é o número de línguas que se levou em consideração na organização do dicionário. Produz-se,

⁷⁶ HAENSCH, G. *Op. Cit.*, p. 133.

então, o dicionário monolíngüe (de uma só língua), o dicionário plurilíngüe, que é subdividido em bilíngüe (de duas línguas) e multilíngüe (com mais de duas línguas). Muitos dos dicionários plurilíngües não dão uma descrição metalingüística e sim apenas os equivalentes das unidades léxicas em outras línguas.

Em relação ao critério que diz respeito à seleção do léxico, é necessário esclarecer que apenas não será mencionado o dicionário terminológico, uma vez que o mesmo será objeto do item posterior deste Capítulo. Portanto, serão colocadas agora algumas questões sobre o dicionário geral.

O objeto de um dicionário geral poderia ser a codificação do léxico de um sistema lingüístico em sua totalidade o que, reconhece-se, seria impossível. Nem mesmo o dicionário geral mais volumoso poderia conter a soma de todos os dicionários especializados. A esse respeito, temos em Haensch:

Os grandes institutos lexicográficos deveriam, sem dúvida, aspirar a ter um fichário ou banco de dados eletrônico, que reunisse o máximo de todos os vocabulários particulares que existem. Muitos dicionários, ainda que não sejam integrais ou exaustivos, recolhem uma porcentagem tão elevada e, ao mesmo tempo, uma seleção tão representativa do vocabulário mais usual de uma língua, que se chamam com razão dicionários gerais. (...) Ao referirmo-nos ao vocabulário geral, oposto ao vocabulário parcial, temos que ter consciência de que este vocabulário geral não é nem pode ser o vocabulário total de uma língua.⁷⁷

⁷⁷ HAENSCH, H. *Op. Cit.*, p. 137.

Assim, como existe este tipo de dicionário geral que se opõe ao dicionário parcial, é necessário se valer dele e procurar melhorá-lo. Ao vocabulário geral como objeto de codificação lexicográfica opõem-se os vocabulários parciais. Para defini-los, poder-se-ia partir dos grupos de falantes de uma língua, Como sugere o autor:

...grupos estes que correspondem a uma área limitada (vocabulário com marcação diatópica, ou seja, de um subsistema geográfico em relação à língua geral como diassistema), a uma profissão (vocabulário com marcação diatécnica), a um grupo de autores, a um autor ou a uma obra.⁷⁸

Todos os critérios acima alocados vislumbram a compreensão dos vocabulários parciais e sobre eles a pesquisa se ocupará mais adiante.

Para encerrar este estudo sobre a tipologia dicionarística, é necessário recorrer ao critério lingüístico e, mais precisamente, aos distintos modos de ser da língua e aos distintos aspectos da descrição lingüística. Por este caminho, podem ser encontradas

...codificações lexicográficas cujo objeto constitui discursos individuais que são os glossários, dicionários ou vocabulários de obras literárias. Codificações lexicográficas do discurso coletivo são os chamados *thesaurus* que registram todas as palavras e outras unidades

⁷⁸ HAENSCH, G. *Op. Cit.*, p. 138.

léxicas que se apresentam nos textos de certas pessoas representativas da língua de uma coletividade humana em uma época determinada. Quando, em um dicionário, se codificam determinados sistemas lingüísticos individuais, tem-se a base do atlas léxico. Com frequência, se codificam tão somente os elementos léxicos que, dentro de um sistema, são característicos de um determinado subsistema. É o caso dos dicionários de regionalismos e dos dicionários de gírias.⁷⁹

A maior parte das codificações lexicográficas levam em conta ou o papel do emissor lingüístico ou do receptor. Se o importante for o papel do emissor poderia-se mencionar outras tipologias dicionarísticas. É o caso dos dicionários onomasiológicos (ideológicos, por matérias ou por conceitos), os quais já foram referidos como dicionários conceptuais, onde se parte de conceitos, indicando-se o significante lingüístico que lhes correspondam. Um outro caso é o chamado dicionário por imagem (ou dicionário pictórico), em que se parte da idéia de um elemento da realidade que se representa plasticamente para buscar em seguida um significante que lhe corresponda. Quando um dicionário se preocupa com a pronúncia das unidades lexicais, têm-se os denominados dicionários ortoépicos. Se a preocupação for com a grafia, os dicionários ortográficos aí estarão representados. São dicionários que possuem uma orientação fortemente normativa. Há, ainda, dicionários que informam sobre os diferentes aspectos da combinação dos significantes. São os dicionários de formação de palavras, os dicionários de construção e regime e os dicionários de colocação. Se a preocupação for expor as dificuldades individuais de um falante em relação à sua língua, têm-se os dicionários de dúvidas também fortemente orientados para a norma.

⁷⁹ HAENSCH, G. *Op. Cit.*, pág. 97.

Se, por outro lado, se tomar o papel do receptor lingüístico, tem-se uma outra tipologia dicionarística. A lexicografia semasiológica parte do significante léxico para indicar conteúdos realizados ou virtuais. O significante é indicado pela ortografia vigente em determinada língua, mas pode ser transcrita a partir de gravações onde predomina a fala. Neste campo, há os dicionários de fraseologia, dicionários de modismos, dicionários de refrões. Nesta categoria de dicionários semasiológicos, ainda se encontram os dicionários de neologismos e os dicionários de palavras estrangeiras. Enquanto os dicionários onomasiológicos são em geral monolíngües, os dicionários semasiológicos são plurilíngües.

Um tipo de dicionário que tem pouca reação com os papéis do processo de comunicação é o dicionário inverso, que é utilizado quase que exclusivamente pela investigação lingüística e permite, mediante uma ordem alfabética inversa dos significantes, conhecer paralelismos formais de monemas e sinonemas de um sistema lingüístico e efetuar um apanhado de tipos de significantes. São bastante úteis em línguas que têm certa importância a sufixação e a composição de monemas.

Pode-se encontrar, ainda, dicionários de freqüências ou dicionários estatísticos. Eles se baseiam na freqüência dos significantes léxicos no discurso individual ou coletivo do falante. Já as relações estruturais dentro do léxico de um sistema lingüístico estão codificadas nos dicionários de sinônimos e nos dicionários de antônimos. O emissor lingüístico pode deles se utilizar para obter indicações práticas em casos especiais. O dicionário de sinônimo combina-se com o dicionário ideológico se considerada a função do interlocutor dentro do processo de comunicação. O mesmo ocorre com o dicionário de estilo, que representa uma mistura de dicionário de sinônimo, de dicionário fraseológico e de dicionário de colocação.

Por regra geral, o chamado dicionário histórico é um dicionário semasiológico que descreve as fases anteriores de evolução de sistemas lingüísticos coletivos. Também isto é considerado no dicionário etimológico, em que se segue a evolução formal de um significante através dos séculos, assim como suas mudanças de conteúdos, levando-se em conta unidades léxicas semanticamente relacionadas com as codificadas.

Um outro tipo é o dicionário alfabético. A ordem alfabética é a mais usual em todos os tipos de dicionários, com exceção dos tipos onomasiológicos, já referidos. Nestes, se dá com freqüência o agrupamento por matérias e conceitos.

Como se pode observar por esta tipologia dicionarística, é difícil existir um dicionário em que não entrem vários aspectos. É difícil, portanto, estabelecer uma separação estrita entre os aspectos descritivos e normativos. Junto aos dicionários puramente descritivos (os de uso) existem dicionários cuja finalidade é claramente normativa (prescritiva).

II.2.2. A macroestrutura, a microestrutura e o sistema de remissivas de um dicionário terminológico

Já foram aportadas algumas considerações acerca da tipologia dicionarística. Trata-se, agora, de perseguir exaustivamente os aspectos integrantes do dicionário terminológico; sua macroestrutura, sua microestrutura e seu sistema de remissivas. Não serão oferecidas, neste momento, as opções do trabalho em relação a essas questões, mas tão somente um apanhado teórico que influenciou essas opções, que serão conhecidas no Capítulo subsequente.

Inicialmente, porém, serão dadas as definições dessas UCE's, de acordo com Maria Tereza da F. Lino.

Dicionário terminológico: dicionário que apresenta os dados terminológicos relativos a uma ou várias áreas.

Macroestrutura: organização geral de um dicionário.

Microestrutura: organização dos dados lexicológicos ou terminológicos contidos num artigo de um dicionário.”⁸⁰

O sistema de remissivas consiste em indicações colocadas para que o usuário final busque novas informações, no próprio dicionário, a fim de completar seu entendimento sobre determinada unidade de conhecimento especializado (UCE).

Dentro de uma determinada área ou subárea, o terminólogo terá que seguir procedimentos teóricos quando da realização de sua obra terminográfica. Nesse sentido, a teoria mais aceita é aquela que preconiza, para os métodos de base do trabalho terminológico, os seguintes procedimentos: a recolha, a análise, a criação neológica e a normalização.

Há dois tipos de trabalho terminográfico: o descritivo (o que, na verdade, está sendo apresentando) e o normativo. Para o trabalho normativo, não basta um indivíduo ou uma equipe: é necessária uma instituição normalizadora (ABNT, Termicat, Office de Langue Française, etc.)

Quando do trabalho de recolha das UCEs, o terminógrafo deve saber identificar aquelas que pertençam à própria área estudada e não à língua geral. Essa operação faz

⁸⁰ LINO, M. T. R. F. *Op. Cit.*, 1990, p. 113.

supor que ele deva ter um conhecimento aprofundado da língua comum e conhecimento ao menos sumário acerca da área ou subárea objeto de sua análise. Essas UCEs que ele persegue situam-se ao menos em dois níveis: i. no nível conceitual, onde se tenta reunir a nomenclatura dos conceitos próprios da área pesquisada; ii. no nível funcional, onde o objetivo é identificar as expressões próprias que pertencem à técnica ou ciência estudada e somente a ela.

No trabalho de análise contextual, aquela recolha poderá ser considerada inútil se limitada apenas a revelar as UCEs específicas da técnica estudada; é necessário ir além, quer dizer, grifar sobre a UCE revelada um certo conteúdo nocional que permitirá responder adequadamente à questão do usuário por uma confrontação de conceitos distintos. Dessa forma, a identificação do conceito por meio da análise contextual aparece como um método fundamental da pesquisa terminológica. Essa análise consiste em circunscrever o contexto identificando os elementos significativos que se encontrou. “Segundo o valor informativo desses elementos, o contexto será definatório, explicativo ou associativo. Em cada caso, no entanto, os índices nocionais são importantes, não importando quais sejam.”⁸¹

Quando se chega à questão da criação neonímica, é necessário deixar bem claro que essa não é a tarefa básica da terminologia. Sua função consiste fundamentalmente em encontrar a UCE existente para a denominação do conceito em vez de criar uma outra a todo custo. A criação de uma unidade léxica especializada não se justifica

⁸¹ DUBUC, R. *Manuel pratique de terminologie*, 1978, p. 74.

senão quando há falta da denominação procurada na língua de especialidade de referência. E quando o terminógrafo vier a criar uma UCE, ele deve ter conhecimentos profundos da história da língua, de morfologia e de semântica.

A questão da normalização é dificilmente dissociada da pesquisa terminológica. Não há dúvida de que, pela natureza mesma de seu trabalho, pela aplicação rigorosa de seus métodos, o terminólogo/terminógrafo tem condições de trazer para a operação de normalização uma contribuição valiosa. Mas não depende apenas dele. A normalização, que consiste em impor um mesmo uso para uma determinada área ou subárea, não pode resultar senão de uma convenção entre os usuários ou, quando isto não for possível, da imposição de uma instituição criada para esse fim. Apesar de não ser parte integrante da terminologia, toda normalização deve vir acompanhada de uma excelente documentação.

Dados esses primeiros passos, o terminólogo terá de refletir então sobre a macroestrutura, a microestrutura e o sistema de remissivas de sua obra terminográfica. Como já definido, a macroestrutura refere-se ao conjunto das entradas de um dicionário. Nesse sentido, pode-se optar, como ponto de partida, pelo conceito para a ordenação alfabética que se apresenta na grande maioria dos trabalhos terminográficos.

A ordenação sistemática é, em si mesma, a apresentação ordenada do sistema conceitual de uma matéria especializada. Esta ordenação permite ainda uma apresentação mais adequada dos dicionários multilíngües, já que o conceito especializado é uma teoria única para todas as línguas e diferencia-se somente pela forma da denominação.⁸²

⁸² CABRÉ, M. T. *La terminología: teoría, metodología, aplicaciones*, 1993, p. 85.

A microestrutura de um dicionário pode ser definida como

...o conjunto de informações ordenadas de cada verbete, realizando um programa de informação constante para todos os verbetes e que se lêem horizontalmente (na macroestrutura, a leitura é vertical) em seguida às entradas.⁸³

Existe uma microestrutura básica que é

...constituída pelo conjunto das informações ordenadas que se seguem à entrada e que tem uma estrutura constante, correspondente a um programa e a um código de informação aplicáveis a qualquer entrada. A esse conjunto entrada + enunciado terminográfico denominamos artigo ou verbete. Desse modo, o artigo mínimo tem dois constituintes: entrada e definição.⁸⁴

Conforme a natureza da obra dicionarística, esta microestrutura básica pode variar enormemente. Cite-se então, de acordo com M. A. Barbosa, uma microestrutura possível para um dicionário terminológico. Ela se constituiria de:

⁸³ REY-DEBOVE, J. *Étude linguistique et sémiotique des dictionnaires français contemporains*, 1971, p. 21.

⁸⁴ BARBOSA, M. A. Contribuição ao estudo de aspectos da tipologia de obras lexicográficas. In: REUNIÃO DA COMISSÃO DE ESTUDO ESPECIAL TEMPORÁRIA DE TERMINOLOGIA, 1993, p. 12.

Artigo = [+ Entrada (vocábulo) + Enunciado terminográfico (+ Paradigma Informacional 1 (pronúncia, abreviatura, categoria, gênero, número, etimologia, área, subárea, etc.), + Paradigma definicional (acepção específica da área científica/tecnológica ou de um falar especializado), +/- Paradigma Pragmático (exemplo de emprego específico daquela área), +/- Paradigma informacional (frequência, normalização, banalização/vulgarização/popularização, etc.), +/- Paradigma informacional n), + Remissivas relativas ao universo do discurso em questão)].⁸⁵

Quanto ao sistema de remissivas, ele diz respeito à indicação que o terminólogo coloca para o usuário final buscar novas informações que completem seu entendimento sobre determinada UCE. No caso dos dicionários terminológicos, o sistema de remissivas é relativo ao universo do discurso caracterizado e relaciona UCEs que fazem parte do repertório. Implica que as UCEs são antônimas ou complementares. Indica, por vezes, que as UCEs mantêm uma relação hiponímica ou hiperonímica entre elas, ou, ainda, que estão incluídas na definição de outra UCE.

II.3. A estrutura conceitual da gestão pela qualidade total em serviços

O objetivo deste item do Capítulo é reforçar, por meio da apresentação teórica e construção da estrutura conceitual, a convicção de que a GQT em serviços existe paralelamente como área de especialidade em relação à GQT em manufatura. Esta, enquanto

⁸⁵ BARBOSA, M. A. Da microestrutura dos vocabulários técnico-científicos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPOLL, 1989, p. 575.

iniciadora e implementadora dessa filosofia administrativa em indústrias de transformação, ou seja, organizações que industrializam produtos manufaturados. Aquela, como uma sequência natural que acompanhou o desenvolvimento científico e tecnológico da área de especialidade em questão. Como já descrito no item 1.4. do Capítulo I, a GQT em serviços, tomando-se por argumentação a teoria administrativa, distingue-se da GQT em manufatura pelos motivos lá expostos, mas que podem ser resumidos pelo fato de que nela o processo é o produto e o produto é o processo, ou seja, a GQT em serviços deve se dar na interface em oposição ao suporte, presente este também na produção. O que se tentará, agora, é intensificar esta convicção, apresentando um aparato teórico em terminologia que dará sustentação a essa idéia. Isso poderá, certamente, reforçar a resposta já dada em relação à hipótese inicial aqui defendida, qual seja, a GQT em serviços realmente configura-se como uma área especializada do conhecimento humano complementar à GQT em manufatura.

Inicialmente, convém ressaltar que tudo o que se refere à ciência da Terminologia é custoso e complexo. Essa ciência, ou sua prática, é muito antiga, e sua atuação está ligada à questão da utilização de um vocabulário especializado por parte do falante. Enquanto disciplina, ela interessa a diferentes tipos de usuários, como os tradutores técnicos, os documentalistas, os terminólogos e os profissionais de todas as áreas de especialidade, relativas a uma ciência ou técnica. Mas, em que esse falar especializado se distingue do falar de língua geral? Para responder a essa questão, é necessário desenvolver a delimitação do que seja língua de especialidade, como introdutório a essa teoria, para se encaminhar a outra questão que é a da estrutura conceitual.

Em relação à língua geral, é comum a sua caracterização como aquela utilizada por todos os falantes de uma dada comunidade lingüística. Sua sistematização encontra-se na gramática e seu universo lexical encontra-se delimitado nos dicionários de língua geral, que

têm a pretensão, nem sempre satisfeita, de abarcar todo o léxico dessa língua. Sua utilização individual é conhecida por fala, ou *parole* na terminologia saussuriana. Alheio às questões geográficas e culturais, o mundo moderno, com o advento das inovações tecnológicas e científicas, e a globalização, passa a conviver com um outro tipo de língua, a chamada língua de especialidade. Traçando um paralelo entre língua geral e língua de especialidade, vê-se que essa é tratada de modo metafórico para fazer referência ao conjunto de subcódigos (incluídos na língua geral), entendidos como seleções do código geral, levando-se em conta alguns critérios.

Dentre esses critérios, pode-se mencionar o tema. Mas, o que seria um tema especializado? Não seriam temas especializados aqueles que são objetos de conversação e intercâmbio lingüístico habitual em situações gerais de comunicação porque se trata de um tema que não necessitou de uma aprendizagem de uma terminologia específica por parte dos falantes e seus usuários não tomariam parte de grupos profissionais específicos. O oposto disso seria um tema especializado, ou seja, a terminologia utilizada seria aprendida por profissionais com o intuito de exercer uma comunicação pragmática, visando a uma melhora nesse relacionamento profissional.

Essa comunicação entre especialistas se dá comumente a partir da modalidade escrita de uso da língua. Nesse sentido, um texto especializado deve ser de caráter referencial e, portanto, apresentar recursos sintáticos e textuais que servem para dar uma informação o mais objetivamente possível e será melhor quanto mais impessoalizado o for. Para tanto, esses profissionais recorrem freqüentemente a fórmulas textuais como a descrição, a definição, a classificação, a enumeração, o cálculo, etc. Desaprovam, por outro lado, outras possibilidades muito utilizadas em língua geral, como a narração, o diálogo explícito, a interrogação, etc.

Os textos especializados possuem ainda as seguintes características: i. caráter lingüístico complexo porque são construídos a partir da gramática de uma língua geral; ii. caráter pragmático complexo porque as utilizações que se podem fazer deles é variada e multidimensional; iii. caráter sociolingüístico complexo porque uma língua é um sistema de comunicação social que ocupa um lugar determinado na sociedade que a utiliza, seja por sua relação com outras línguas dentro da mesma sociedade, seja pela relação que mantém com línguas de outras sociedades. Estas utilizações especializadas são as mais controvertidas em relação à sua eficácia.

Por outro lado, outros aspectos estão implícitos nos textos de língua de especialidade. Um deles é o diálogo implícito que comumente se observa entre o emissor e o receptor. Nesses diálogos, as posições pessoais não são implícitas, mas indiretas, o que auxilia no convencimento indireto dos receptores, por meio da argumentação, citação, exemplificação, etc. Tudo é canalizado para tal convencimento, assim como a presença de elementos metalingüísticos, cuja quantidade vai depender do nível de especialização da comunicação e do conhecimento prévio desses receptores.

Mas, à parte esse aspecto estrutural dos textos de língua de especialidade, qual a linguagem que predomina nessas composições? Seria uma linguagem natural especializada ou uma linguagem artificial? Inicialmente, não se deve considerar uma linguagem como sendo inventada, mesmo considerando que a língua especializada se vale de diversos sistemas semióticos que conjugam os recursos para estruturar e significar seus diferentes aspectos. Apesar de encontrar-se signos não-lineares tridimensionais, como modelos e maquetes, e bidimensionais, como esquemas, diagramas e gráficos, além de signos lineares, como os elementos mesmos da língua, signos icônicos e não-icônicos, que são reconhecidos e remetem ao significado e signos diretos e substitutivos na língua de especialidade, todos são

construídos tomando-se como referência a própria linguagem, uma vez que fazem parte dessa e utilizam os recursos próprios da língua geral.

Na língua de especialidade, todos os signos e recursos podem contribuir para a comunicação especializada. Sempre ao se deparar com um texto especializado, é possível encontrar uma mistura, às vezes um amálgama de vários sistemas semióticos e constata-se que uma das características capitais da comunicação especializada é o papel, de um lado, das linguagens simbólicas e, de outro, dos recursos semióticos não-lineares e icônicos, como as figuras, as imagens, os esquemas, os gráficos, os códigos, as cores, etc.

A partir dessa perspectiva, serão trazidas aqui algumas definições lingüísticas dessa UCE que são representativas da lingüística entre 1975 e 1989. Os autores dessas definições são Galisson & Coste, Sager, Hoffmann, Müller, Ihle-Schmidt, Möhn & Pelka e Figge, que foram citados por Kocourek.

O artigo do dicionário de *Galisson e Coste* ('76:511) define as línguas de especialidade como: (1) “*des langues utilisées dans les situations de communication (orales et écrites) qui impliquent la transmission d’une information relevant d’un champ d’expérience particulier.*” — Línguas utilizadas em situações de comunicação (orais ou escritas) que implicam a transmissão de uma informação relevante em um campo de experiência particular.

A segunda definição foi extraída da obra *English Special Languages* de Juan C. Sager, David Dungworth e Peter F. McDonald, um dos primeiros estudos completos do inglês de especialidade. As línguas de especialidade são assim definidas: (2) “*means of linguistic communication required for conveying special subject information among specialists of the same subject*” (Sager et

al. '80:21, 182). — Os meios de comunicação lingüística necessários para exprimir informação sobre um assunto específico, entre especialistas do mesmo assunto.

A definição inglesa de LSP (*language for special purposes*) que Lothar Hoffmann formulou é uma tradução-paráfrase de duas definições de sua análise detalhada *Kommunikationsmittel Fachsprache* (Hoffmann '76:170, 194): (3) “*a complete set of linguistic phenomena occurring within a definite sphere of communication and limited by specific subjects, intentions, and conditions*” (Hoffmann '79:16). — Um conjunto completo de fenômenos lingüísticos, que ocorrem dentro de uma esfera definida de comunicação, limitado por assuntos, intenções e condições específicas.

Bodo Müller, em sua obra fundamental, traduzida para o francês, dá a seguinte definição ('85:187): (3) “*On appelle langue de spécialité ou langue technique un registre qui provient de l'approfondissement des connaissances et des réalisations techniques dans un secteur donné de l'activité humaine et qui est utilisé, quand la communication a trait à cette spécialisation, par des locuteurs lesquels possèdent ces connaissances et participent à ces réalisations, totalement ou partiellement. Une telle langue est donc définie par le domaine où elle est employée*”. — Denomina-se língua de especialidade ou língua técnica um registro que provém do aprofundamento do conhecimento e das realizações técnicas em um setor dado da atividade humana e que é utilizado quando a comunicação se faz nessa especialização pelos locutores que possuem esses conhecimentos e participam dessas realizações, total ou parcialmente. Uma tal língua é então definida pelo domínio em que ela é empregada.

Lieselotte Ihle-Schmidt consagra, em sua Tese de Doutorado de 1978, publicada em 1983, as páginas de 15 a 25 à definição de língua de especialidade e resume suas conclusões em uma definição de 31 linhas, onde ela cita de início a definição dada acima de Bodo Müller, e depois continua: (5) “*[Die Fachsprache] ist somit diejenige Sprachform, die die Fachleute eines bestimmten Faches bei der Kommunikation über ihr spezifisches Fachgebiet verwenden [...]*” (Ihle-Schmidt ’83:24) — A língua de especialidade é aquela forma de linguagem que os especialistas de uma determinada especialidade utilizam para se comunicarem com outros especialistas sobre sua área de especialidade.

O livro fundamental alemão sobre a língua de especialidade de Dieter Möhn e Roland Pelka define seu objeto da seguinte forma: (6) “*Wir verstehen unter Fachsprache heute die Variante der Gesamtsprache, die der Erkenntnis und begrifflichen Bestimmung fachspezifischer Gegenstände sowie der Verständigung über sie dient und damit den spezifischen kommunikativen Bedürfnissen im Fach allgemein Rechnung trägt. [...]*” — Hoje, nós entendemos como língua de especialidade a variante da língua geral que serve para conhecer e determinar assunto específico e que se presta à explicação do mesmo, preenchendo as necessidades de comunicação específica.

Uma das mais recentes definições de língua de especialidade é esta de Udo L. Figge, que toma como base para a sua formulação a definição de Hoffmann, como também aquela dada por Möhn e Pelka, e acrescenta algumas características específicas: (7) “*Sie [=die Fachsprache] ist eine Varietät einer Standardsprache, besteht aus*

einer spezifischen Menge häufig normierter lexikalischer Elemente und einer spezifischen Menge (morphologisch-)syntaktischer Regeln, wird von Individuen gekannt, die auf einem spezifischen Gebiet Fachleute sind, und dient der Manifestation von Fachwissen über dieses Gebiet zum Zwecke der Kommunikation unter diesen Fachleuten.” (Figge '89:302) — A língua de especialidade é uma variante da língua padrão, e é composta de uma grande quantidade específica de elementos lexicais normalizados, e de uma grande quantidade específica de regras morfossintáticas. É conhecida por pessoas que são especialistas em uma determinada área e serve como manifestação do conhecimento especializado desta área na comunicação entre elas.⁸⁶

Ainda de acordo com o autor mencionado, há uma certa concordância entre essas definições, apesar de parecerem variadas. Ele a coloca da seguinte forma:

A. as definições retêm de início a noção de **variedade** de língua, o caráter lingüístico **global** (isto quer dizer que isso se aplica a todos os planos da língua), mas **restringida** pela especialidade (esta restrição toma a forma relativa ou de um complemento de nome);

B. todos os autores concordam igualmente sobre a função lingüística da comunicação;

C. as definições são também parecidas em relação ao aspecto da especialidade;

⁸⁶ KOCOUREK, R. *La langue française de la technique et de la science*, 1991, p. 20-21.

D. há, ainda, uma preocupação sobre a **informação** e o conhecimento (conceito ligado à comunicação pelo conteúdo comunicado, e que relaciona a função cognitiva de Jakobson e a função de conhecimento de Guiraud).⁸⁷

Pode-se constatar que a especialidade de uma língua divide-se não somente em relação ao tema segundo a área de conhecimento a que ela pertença e segundo o grau de intelectualização, mas também em relação ao grau de particularização, que é marcado no plano terminológico. Pode-se constatar também que o plano semântico-lexical ocupa um lugar privilegiado entre os recursos da língua de especialidade. Semanticamente, é a unidade lexical nominal precisa que domina os textos especializados e é a UCE nominal, unidade nominal definida, que domina estes textos.

Em relação ao tema da especialidade, as UCEs nominais refletem-se de tal maneira que seria, em princípio, possível formular uma definição operatória dos textos de uma ciência dada ou de uma parte dela, apresentando uma lista de palavras-chave onde a ocorrência nos textos técnicos marcaria como os mesmos pertencem a essa especialidade ou à parte dela.

Do ponto de vista da intelectualização, é ainda a UCE nominal que exerce um papel essencial na generalização, na sistematização conceitual, na racionalização e na argumentação desses textos especializados. As UCEs nominais, unidades lingüísticas paradigmáticas, estáveis, são ao mesmo tempo flexíveis em relação ao dinamismo da área de conhecimento. Um dinamismo, um processo talvez transposto em uma terminologia que o prende e que o torna acessível ao pensamento. Além disso, o sistema terminológico é manipulável.

A língua de especialidade constitui, de um lado, um dos sistemas semióticos de especialidade, distinto dos outros sistemas semióticos, tais como as línguas simbólicas

⁸⁷ KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 21.

já aludidas. De outro lado, a língua de especialidade é uma sublíngua, uma variação, um estilo da língua geral. Ela possui os recursos em comum com a língua usual, mas ela possui também importantes recursos próprios. Ela é mais do que um registro, mais do que um discurso, mais do que um vocabulário ou do que uma terminologia. É um sistema livre de recursos sobre todos os planos da língua que possui vários registros e um pouco mais do que características lexicais. É, no entanto, o bom uso escrito do especialista que a explora o mais comumente.

A língua de especialidade é principalmente uma língua dita natural, com os elementos braquigráficos integrados e com uma preocupação maior com o escrito, que ela tem em comum com a língua poética. Ela constitui, no mais, uma parte do discurso misto língua-linguagem.

Ela se aproxima, sob certos pontos de vista, das línguas simbólicas, em que certas características são seguidamente consideradas como propriedades ideais da língua especializada. Por analogia com as línguas simbólicas e, em parte, com a língua poética, e, contrariamente à língua geral, uma língua de especialidade está circunscrita a um reduzido grupo de especialistas que dela se utilizam com o objetivo de desenvolverem suas atividades especiais. Ela tem em comum, com as diversas especialidades, aquilo que se poderia denominar de diversificação cognitiva segundo a área, a intelectualização, a particularização e a escola de pensamento.

Ela visa ao ideal da intelectualização, ou seja, à precisão semântica, à sistematização conceitual, à neutralidade emotiva, à economia formal e semântica; ela tem ainda uma tendência em definir suas unidades lexicais, em controlar a polissemia e a homonímia, em suprimir os sinônimos, em simplificar e até mesmo em delimitar os meios sintáticos, em neutralizar ou conter a emotividade e a subjetividade. Seu ideal

estético é a intelectualização, evitando as metáforas e toda sorte de símbolos implícitos. Ela tem facilidade em assimilar um número importante de elementos braquigráficos, como as abreviaturas e os ideogramas, o que a distingue da língua poética.

Em contraste com a língua geral e com a língua simbólica, a língua de especialidade possui um léxico bem conhecido de seus usuários, o que permite a ela apreender o mundo cognitivo da especialidade em sua complexidade e integralização ou, ao menos, de forma mais integralizada do que os outros sistemas semióticos de especialidade. O léxico é o fato cognitivo e lingüístico mais importante desse tipo de língua.

Em razão de sua capacidade metalingüística, a língua de especialidade pode ser o instrumento de sua própria formação, de seu próprio funcionamento, de sua precisão, de sua evolução. Ela pode também servir para interpretar e mesmo construir outros sistemas semióticos; essa função metalingüística atribui-lhe um lugar privilegiado entre os sistemas semióticos.

Do ponto de vista das funções primárias, a língua de especialidade é um instrumento que serve principalmente para significar o conteúdo especializado e a sua comunicabilidade (função cognitiva e comunicativa). Ela serve igualmente para conservar e se estender ao longo do tempo. A semântica da língua de especialidade e sua terminologia é, portanto, um domínio essencial de seu estudo.

O conteúdo especializado é o conteúdo dos textos especializados; ele reflete todos os componentes essenciais da especialidade, como o mundo dela (os fatos estudados), os conceitos correspondentes, os conhecimentos acumulados, os métodos empregados e seus especialistas.

O campo comum ao aspecto lingüístico e não-lingüístico da especialidade é justamente o conteúdo especializado contido nos textos; um estudo da língua de especialidade compreenderia não somente o estudo de seu agenciamento sobre todos os planos lingüísticos, como também o exame de certas correspondências entre os componentes da especialidade e a língua utilizada.

Seria interessante, nesse momento, fazer uma síntese do que foi exposto. A língua de especialidade é uma variedade de língua com um domínio cognitivo. Os textos, base de suas significações e, portanto, componentes do *corpus* da pesquisa, não podem, e não são, cumulativos, emotivos, subjetivos e metafóricos, delimitados de maneira externa. Devem ser carregados, e são, de significação com o intuito de comunicar, em uma coletividade restrita, o conteúdo temático, racional e circunstancial. Os recursos utilizados, criados a partir desses textos no plano lingüístico, são, às vezes, marcados por caracteres gráficos, daí a sua quantidade expressiva no *corpus* estudado, por tendências sintáticas e, sobretudo, por um conjunto rapidamente renovável de unidades lexicais que requerem, e recebem nos textos, uma precisão semântica metalingüística.

A língua de especialidade é, portanto, em seus textos, o tesouro do saber disponível e lingüisticamente analisável, e seus recursos o instrumento do saber futuro.

Dessa forma, retomando a questão da língua geral, é preciso reafirmar que ela se refere ao conjunto das unidades que formam parte do conhecimento da maioria dos falantes de uma língua, utilizadas em situações não-marcadas de comunicação. Essa língua geral poderia ser considerada como um subconjunto da língua entendida como global, ou seja, uma linguagem especializada banalizada que ficaria na metade do caminho entre a língua geral e a especializada. Por outro lado, as línguas de

especialidade circunscreveriam-se no conjunto de sublinguagens, especificadas a partir de uma terminologia própria que seria utilizada em situações específicas de comunicação profissional, com as seguintes características:

- i. a especificidade do tema e de sua perspectiva cognitiva, ou seja, são abordados assuntos que não são dominados no dia-a-dia e dependeria ainda do enfoque que se der ao abordá-los;
- ii. os interlocutores, em que o emissor é o especialista que transmite sua especialidade a um outro especialista (utilizando um discurso altamente especializado), a um estudante (por meio de um discurso didático especializado) e ao grande público (a partir de um discurso de divulgação especializado que não envolve banalização). Há ainda a figura dos mediadores que podem favorecer a banalização da especialidade com vistas a difundir aquele conhecimento, caso seja de interesse do grande público;
- iii. as situações de utilização dessa linguagem especializada ocorrem sempre nos ambientes profissionais, o que traz uma especificidade distante da linguagem de uso geral;
- iv. a densidade terminológica dos textos que varia em relação ao nível do discurso, já que entre os especialistas ele tende a ser mais denso, e entre esses e o público, menos denso.

Por meio de comentários a essas características, poder-se-ia resgatar se o objeto desta pesquisa se enquadra em uma língua de especialidade em relação à teoria lingüística, uma vez que já ficou provado que o mesmo se esquadra em relação à teoria administrativa:

- i. quanto ao tema, é possível a comprovação, a partir da apresentação da teoria administrativa já aludida, de que o mesmo não é um assunto corriqueiro e é abordado a partir de uma perspectiva profissional;
- ii. além disso, a partir da pesquisa bibliográfica realizada e que será apresentada no momento oportuno, os emissores que tratam do mesmo são especialistas transmitindo seus conhecimentos por meio de um discurso altamente especializado e, como esses conhecimentos interessam ao grande público, há a presença de mediadores que utilizam um discurso de divulgação que ainda não se encontra banalizado por ser uma área do conhecimento ainda recente, mas que, nesta pesquisa, ao ser apresentado um dicionário terminológico sobre o tema, há o comprometimento de divulgar essas UCEs da forma como são utilizadas pelos especialistas, sem atentar para a banalização, a não ser que ela tenha se institucionalizado;
- iii. quanto às situações de utilização dessa língua de especialidade, pode-se vislumbrar que a mesma é colocada em ambientes profissionais, ou seja, a GQT em serviços é típica de empresas prestadoras de serviços, o ramo da economia que mais se desenvolve no mundo globalizado de hoje;
- iv. por último, a densidade terminológica dos textos selecionados como *corpus* é alta, uma vez que a preocupação foi com a coleta, a contextualização e a definição dessas UCEs nessa rede nocional.

Pelo exposto, mais uma vez faz-se necessário resgatar a primeira hipótese que aqui, neste item do Capítulo, encontrou acolhida. Tomando-se por base a teoria terminológica, pôde-se comprovar que o objeto de pesquisa desta Tese constitui-se

efetivamente em uma língua de especialidade dentro do conhecimento humano acumulado.

Mas, em que ela se distinguiria da GQT em manufatura? Para se obter essa resposta, é necessária a construção da estrutura conceitual da GQT em serviços para que essa distinção fique evidente, já que esta é uma etapa imprescindível para a elaboração de uma obra terminográfica.

A pesquisa terminológica, desde a sua estruturação com Wüster na década de 50 do século passado, sempre deu atenção especial aos conceitos e às suas relações dentro de uma área nocional, uma vez que sua abordagem é onomasiológica, ou seja, parte do conceito para encontrar a UCE que lhe corresponda. Dessa forma, o conceito não vem isolado, mas faz parte de uma área especializada e relaciona-se com outros conceitos, constituindo uma estrutura conceitual, conjunto sistematizado de conceitos, que descreverá uma área do conhecimento humano.

Para a elaboração da estrutura conceitual, há a necessidade de se conhecer a área especializada com a qual se esteja trabalhando, como também de se ter a assessoria dos especialistas da área, já que é preciso reconhecer os conceitos em textos, agrupá-los em distintas áreas nocionais e estabelecer relações entre eles. Para que isso seja possível, é necessário adquirir uma competência cognitiva, que se realiza por meio da leitura de textos especializados e contatos com especialistas da área em questão. Quando se domina o tema, pode-se construir a estrutura conceitual.

A delimitação da área é necessária porque, à medida que se classifica o conhecimento especializado, vai-se explicitando uma determinada visão cultural e científica da realidade. Isto se deve ao fato de que a delimitação é realizada de acordo com os seguintes critérios: i. os objetivos da obra terminográfica; ii. os usuários finais que se quer atingir; iii. os critérios que

foram utilizados para efetuar o recorte do conhecimento de determinada maneira e não de outra, o que influenciará em uma estrutura conceitual específica.⁸⁸

A estrutura conceitual constitui, então, uma representação da realidade no âmbito da área que se toma como objeto de estudo. Esta representação procura recolher e organizar todas as ramificações que são próprias da referida área, de modo a refletir, em forma de esquema, a realidade da área em questão.

Assim, o ideal é que a classificação de todas as UCEs coletadas a partir do *corpus* da pesquisa seja feita dentro de cada campo ou subcampo correspondente da estrutura conceitual. Além disso, uma estrutura conceitual permite, de acordo com Gladis M. B. Almeida:

1. estabelecer previamente os conceitos que serão denominados;
2. circunscrever a pesquisa, já que todas as ramificações da área-objeto, com seus campos, foram previamente consideradas;
3. elaborar uma terminologia mais controlada e coerente, já que possibilita uma abordagem mais sistemática de uma área de especialidade;
4. controlar a pertinência dos termos, pois, separando cada grupo de termos pertencentes a um determinado campo, poder-se-á determinar quais são relevantes para a obra e quais não são;
5. prever o grupo de termos pertencentes à área-objeto, como também os que fazem parte de matérias conexas;
6. classificar e ordenar as fichas terminológicas;
7. definir as unidades terminológicas de maneira lógica e sistemática.⁸⁹

⁸⁸ Cf. TERMCAT. *Metodología del treball terminològic*, 1990, p. 17 e 70.

⁸⁹ ALMEIDA, G. M. de B. *Teoria comunicativa da terminologia (TCT): uma aplicação*, 2000, p. 120.

A estrutura conceitual da GQT em serviços começou a configurar-se com a delimitação da área especializada. Ela surge da Administração de Empresas, a partir de um novo enfoque na produção de bens e serviços, com vistas a aumentar o lucro, fazendo bem feito na primeira vez. Nesta pesquisa, foi necessário acompanhar as grandes mudanças que ocorreram na área e uma das principais foi a criação de uma nova abordagem conceitual da administração da qualidade, a saber, a trilogia de processos por meio da qual a qualidade é administrada: planejamento da gestão pela qualidade total, controle da gestão pela qualidade total e melhoria da gestão pela qualidade total. Esta trilogia tornou-se, por si própria, uma estrutura testada, na qual se pode criar uma abordagem coesa e unificada da administração da qualidade.

Além disso, houve um crescimento da competição pela qualidade, competição que se tornou particularmente intensa no âmbito internacional. A qualidade é hoje um elemento crucial para o comércio internacional, para a capacidade de defesa, para a segurança e saúde humanas e para a proteção do meio ambiente. As indústrias e as prestadoras de serviços vêm respondendo a essa importância crescente da função qualidade de várias maneiras:

1. O objetivo da qualidade tem se ampliado para incluir atividades de apoio à produção e prestação de serviços, processos comerciais e necessidades do cliente interno;
2. O planejamento da qualidade vem evoluindo para uma abordagem estruturada e formal, a qual implica a participação interna bem como o planejamento conjunto entre clientes e fornecedores;
3. Os administradores de níveis hierárquicos mais elevados estão ocupando-se cada vez mais da administração da qualidade, cuja tendência é visível na evolução do conceito de administração da qualidade em âmbito empresarial, na criação de

conselhos da qualidade em níveis mais elevados da hierarquia, na ampliação do plano de negócios para incluir o plano de melhoria anual da qualidade e na instituição de objetivos da qualidade em âmbito corporativo, avaliações de desempenho e ações corretivas da alta administração;

4. O treinamento em administração da qualidade tem sido estendido, de maneira crescente, a todas as funções, incluindo a administração geral.

Não bastassem todas essas questões, vários segmentos da sociedade têm se envolvido com a administração da qualidade, seja por meio de patrocínio governamental em programas nacionais de motivação à qualidade, seja por instituição de prêmios para a qualidade, seja pela promulgação de leis que visem a proteger a segurança, a saúde e o meio ambiente, seja pelo aumento do número de cursos e serviços de consultoria voltados para os vários aspectos ligados à administração da qualidade. Tudo colide no sentido de se aumentarem cada vez mais as complexas relações conceituais envolvidas.

Diante de tão complexas relações entre os conceitos envolvidos, optou-se pela trilogia já mencionada da área em questão para construir sua estrutura conceitual, porque só ela é capaz de possibilitar um olhar isento, a partir de três dimensões que abrangem os conhecimentos relativos à gestão pela qualidade total em serviços.

A primeira dimensão, o planejamento da GQT em serviços, dedica-se à obtenção da qualidade em qualquer indústria, produto/serviços ou processo. Todas as UCEs coletadas seguem o processo da administração aplicado à função qualidade, como a formação de políticas, o estabelecimento de objetivos, o planejamento, a organização, o treinamento, etc., listadas no item IV.4. deste Tese, denominado Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas ao planejamento da gestão pela qualidade total em serviços.

A segunda dimensão, o controle da GQT em serviços, dedica-se ao controle, desde que a gestão já esteja implantada na organização. Todas as UCEs coletadas seguem o processo de obtenção do produto/serviços aplicado à função qualidade, como o desenvolvimento de novos produtos, as compras, a manufatura, os testes, o marketing, os serviços ao consumidor, etc., listadas no item IV.5. desta Tese, denominado Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas ao controle da gestão pela qualidade total em serviços.

A terceira e última dimensão, a melhoria da GQT em serviços, dedica-se ao aperfeiçoamento desde que a gestão já esteja implantada e controlada na organização. Todas as UCEs coletadas seguem o processo de obtenção da melhoria da qualidade aplicado à função qualidade, que tratarão de problemas gerais de gerenciamento, listadas no item IV.6. desta Tese, denominado Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas à melhoria da gestão pela qualidade total em serviços.

Paralelamente às dimensões, há os métodos estatísticos, que migraram de sua área de especialidade e aqui são considerados como subárea, compostos por UCEs que nomeiam a maioria destes recursos disponíveis ao administrador da qualidade, e cuja apresentação se dá na segunda dimensão em relação ao setor de serviços da estrutura conceitual, mas que se encontram nas três dimensões do setor de manufatura da mesma estrutura, ou seja, planejamento, controle e melhoria da qualidade. Ainda em paralelo às dimensões, há que se mencionar as UCEs relacionadas à área de especialidade do marketing, que também migraram e aqui são consideradas como subárea, cuja apresentação se dá em todas as dimensões tanto do setor de manufatura quanto do setor de serviços, de acordo com sua configuração semântica.

Até aqui, a estrutura conceitual estabeleceu, em algumas situações, uma intersecção entre os setores de manufatura e de serviços. No entanto, o setor de serviços é representado de

uma forma particular, quando não há menção à manufatura, ou seja, há UCEs que trafegam entre a manufatura e os serviços, mas não há UCEs que sejam específicas para manufatura como as há para serviços, permeando as três dimensões da estrutura conceitual: o planejamento, o controle e a melhoria da gestão pela qualidade total em serviços. É o caso daquelas relacionadas aos bancos, um dos representantes dos serviços que mais certificações possui no Brasil e aqui também considerado como uma subárea. As UCEs que contemplam os dois setores são imprescindíveis para a compreensão da GQT em serviços, uma vez que elas surgiram concomitantes e, apenas em um momento posterior, conseguiram estabelecer suas especificidades, devido, sem dúvida, ao desenvolvimento tecnológico.

Resumidamente, a estrutura conceitual é a seguinte: parte-se de uma área especializada que é a gestão pela qualidade total em serviços; as dimensões que relacionam os conceitos são: i. planejamento da GQT em serviços; ii. controle da GQT em serviços; iii. melhoria da GQT em serviços; paralelamente a essas dimensões possíveis, a área especializada recebe influências da subárea dos métodos estatísticos específicos para a dimensão do controle da GQT em relação ao setor de serviços e para todas as dimensões em relação ao setor de manufatura; a área especializada ainda recebe influências da subárea do marketing em todas as dimensões em relação ao setor de manufatura, como também em relação ao setor de serviços; por último, em todas as três dimensões, UCEs relacionadas à manufatura e serviços com significados em intersecção e UCEs específicas que perpassam as três dimensões, mas específicas ao setor de serviços, que são aquelas relacionadas aos bancos.

Graficamente, a estrutura conceitual tem a seguinte configuração:

P. S.: O (P) entre parênteses identifica cada uma das dimensões, ou seja, (P I) corresponde ao planejamento da GQT em serviços, (P II) ao controle da GQT em serviços e (P III) à melhoria da GQT em serviços.

ESTRUTURA CONCEITUAL DA ÁREA GQT EM SERVIÇOS

I. SETOR DE MANUFATURA

I.1. Planejamento da GQT em manufatura e serviços (P I)

I.1.1. Métodos estatísticos no planejamento da GQT em manufatura e serviços (P I)

I.1.2. Técnicas de marketing no planejamento da GQT em manufatura e serviços (P I)

I.2. Controle da GQT em manufatura e serviços (P II)

I.2.1. Métodos estatísticos no controle da GQT em manufatura e serviços (P II)

I.2.2. Técnicas de marketing no controle da GQT em manufatura e serviços (P II)

I.3. Melhoria da GQT em manufatura e serviços (P III)

I.3.1. Métodos estatísticos na melhoria da GQT em manufatura e serviços (P III)

I.3.2. Técnicas de marketing na melhoria da GQT em manufatura e serviços (P III)

II. SETOR DE SERVIÇOS

II.1. Planejamento da GQT em serviços (P I)

II.1.1. Especificidade dos bancos no planejamento da GQT em serviços (P I)

II.1.2. Técnicas de marketing no planejamento da GQT em serviços (P I)

II.2. Controle da GQT em serviços (P II)

II.2.1. Especificidade dos bancos no controle da GQT em serviços (P II)

II.2.2. Técnicas de marketing no controle da GQT em serviços (P II)

II.2.3. Métodos estatísticos no controle da GQT em serviços (P II)

II.3. Melhoria da GQT em serviços (P III)

II.3.1. Especificidade dos bancos na melhoria da GQT em serviços (P III)

II.3.2. Técnicas de marketing na melhoria da GQT em serviços (P III)

Para que o leitor possa ter uma visão suficientemente clara da estrutura conceitual identificada na área de especialidade gestão pela qualidade total em serviços, serão arroladas a seguir todas as 783 (setecentas e oitenta e três) UCEs coletadas nesta pesquisa em cada uma das três dimensões dadas. As siglas relacionadas às UCEs também serão arroladas entre parênteses ao lado da UCE correspondente. Será observado ainda que algumas UCEs trafegam entre o item especificidade dos bancos e as técnicas de marketing em algumas dimensões no setor de serviços.

ESTRUTURA CONCEITUAL DA ÁREA GQT EM SERVIÇOS

I. SETOR DE MANUFATURA

I.1. Planejamento da GQT em manufatura e serviços (P I)

- 14 princípios	- adequação ao uso
- adotar a nova filosofia	- ambiente da organização
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	
- cadeia cliente-fornecedor	- cadeia de clientes
- canal de distribuição	- características da qualidade
- caracterização de processo	- CB-25
- cessar a aprovação de orçamentos com base no preço	
- checklist	- ciclo da qualidade
- cliente	- cliente externo
- cliente final	- cliente intermediário
- cliente interno	- colaborador
- comitê da qualidade	- companhia

- conferência de desenvolvimento
- constância de propósito
- consumerismo
- cooperação
- cultura
- custo da má qualidade (CMQ)
- custo da qualidade (CDQ)
- custo de avaliação
- custo de falha externa
- custo de falha não verificável
- custo de obtenção da qualidade (COQ)
- delegação
- desenvolvimento de pessoal
- dimensão da qualidade
- efeito corrente
- efeito sinergia
- eliminar as barreiras entre os departamentos
- eliminar lemas, exortações e metas
- eliminar padrões de trabalho
- empregado
- empresa de classe mundial
- enchanted customer
- enfoque no cliente
- enfoque no produto
- conselho da qualidade
- consultor
- consumidor
- criar constância de propósito
- custo da baixa qualidade
- custo da não-qualidade
- custo da qualidade ruim
- custo de avaliação da qualidade
- custo de falha interna
- custo de falha verificável
- custo de prevenção
- delegar competência
- desenvolvimento de recursos humanos
- disseminação de informações
- efeito paradigma
- eliminar a necessidade de inspeção em massa
- eliminar o medo
- empowerment
- empresa
- encantar o cliente
- enfoque na organização
- enfoque no processo
- engajar todos na realização da transformação

- engenharia da qualidade
- equipe de melhoria contínua
- especificação
- estratégia empresarial
- facilitador
- fornecedor
- função mercadológica
- funcionário
- grupo de síntese
- humanware
- input
- instituir treinamento
- International Organization for Standardization (ISO)
- líder
- lista de conferência
- lista de verificação
- mapa de desenvolvimento do produto
- mercado de consumo
- missão da empresa
- motivação intrínseca
- necessidade do cliente
- norma ISO 9001 (ISO 9001)
- norma ISO 9003 (ISO 9003)
- nova filosofia
- envolvimento dos empregados
- equipe de melhoria da qualidade
- espiral da qualidade
- expectativa do cliente
- filosofia Deming
- função
- função qualidade
- funcionário potencializado
- hardware
- incerteza
- instituir liderança
- liderança
- lista de controle
- manual da qualidade (MQ)
- memória social
- meta
- motivação extrínseca
- multiplicador
- norma ISO 9000 (ISO 9000)
- norma ISO 9002 (ISO 9002)
- norma ISO 9004 (ISO 9004)
- objetivo da qualidade

- organização
- organização de qualidade total
- output
- paradigma da produção em massa
- planejamento da qualidade
- planejamento estratégico (P. E.)
- planejamento tático
- plano da qualidade
- processo
- programa brasileiro da qualidade e produtividade (PBQP)
- programa da qualidade
- programa da qualidade seis sigma
- programa de controle da qualidade (PCQ)
- projetar para a produtibilidade (DFM)
- projeto de qualidade
- qualidade do fornecedor
- qualidade percebida
- reação em cadeia
- requisitos da qualidade
- revisão do projeto
- sistema
- sistema da qualidade (SQ)
- sistema de informação da qualidade (SIQ)
- sistema de operações
- organização de classe universal
- organização fornecedora
- paradigma
- planejamento a longo prazo
- planejamento do processo
- planejamento estratégico da qualidade
- plano
- política da qualidade
- programa da qualidade do fornecedor
- programa da qualidade total (PQT)
- projetar para as operações (DFO)
- qualidade (Q)
- qualidade naturalista
- quatorze pontos de Deming
- remover as barreiras ao orgulho da execução
- retribuição indevida
- saber profundo
- sistema americano de produção
- sistema de garantia da qualidade (SGQ)
- sistema de produção em massa

- sistema Ringi
- subotimização
- trilogia da qualidade
- triplo papel (TRIPOL)
- usuário
- venda negativa
- software
- time da qualidade
- trilogia Juran
- unidade de negócio
- vantagem competitiva

I.1.1. Métodos estatísticos no planejamento da GQT em manufatura e serviços

- brainstorming
- método de teste
- sistema de medição
- tempestade de idéias
- brainwriting
- planilha de planejamento da qualidade
- sistema estável
- tempestade de idéias escrita

I.1.2. Técnicas de marketing no planejamento da GQT em manufatura e serviços

- ambiente de marketing
- cadeia de valor
- função de marketing
- sistema de marketing
- antimarketing
- conceito de marketing
- programa de marketing
- venda positiva

I.2. Controle da GQT em manufatura e serviços (P II)

- abordagem por projetos
- administração
- administração da qualidade
- administração de operações
- abordagem por sistemas
- administração ambulante (MBWA)
- administração da qualidade total (TQM)
- administração estratégica

- administração multifuncional
- administração orientada para o processo
- administração orientada para o resultado
- administração participativa
- administração por objetivos (APO)
- administração superior
- aferidor de maturidade da gerência da qualidade
- alta administração
- alta-direção
- análise de processo
- análise do valor (AV)
- atender às necessidades do cliente
- atividades em pequenos grupos (APGs)
- auditoria
- auditoria da qualidade
- auditoria da qualidade do processo
- auditoria de certificação
- auditoria do fornecedor
- auditoria do sistema da qualidade
- auditoria externa da qualidade
- auditoria interna da qualidade
- autocontrole
- cálculo da qualidade
- célula
- célula confusa
- célula focalizada
- certificação de sistema da qualidade
- certificação ISO 9000
- conformidade com as normas ISO 9000
- certificado ISO 9000
- ciclo de controle
- ciclo de rotina
- ciclo de vida do produto (CVP)
- ciclo PaFVA
- círculos de controle da qualidade (CCQ)
- confiabilidade
- conformação
- conformidade
- controle da qualidade (CQ)
- controle da qualidade amplo empresarial (CQAE)
- controle da qualidade defensivo

- controle da qualidade na empresa inteira (CWQC)
- controle da qualidade ofensivo
- controle do processo
- diligenciamento da qualidade
- economia de escala
- economia de escopo
- especialização flexível
- estudo da potencialidade do processo (CpK)
- fool proof
- gerência da qualidade
- gerência participativa
- gerenciamento da qualidade por toda a empresa (CWQI)
- gerenciamento da qualidade total (GQT)
- gerenciamento de produção just-in-time
- gerenciamento por objetivos (GPO)
- gestão
- gestão de operações
- gestão estratégica da qualidade (GEQ)
- gestão orientada para o resultado
- gestão pela qualidade total (GQT)
- implementação
- item de controle
- just-in-time (JIT)
- manutenibilidade
- controle da qualidade total (TQC)
- customização maciça
- dono do processo
- economia da qualidade
- economia de integração
- estação de trabalho
- função de operações
- gerência de processos
- gerenciamento da qualidade
- gestão da qualidade (GQ)
- gestão estratégica
- gestão orientada para o processo
- gestão participativa
- gestão por objetivos
- indicador da qualidade (IQ)
- item de verificação
- linha de fluxo
- método 5W 1H

- causa natural
- coeficiente de capacidade do processo (CpK)
- coeficiente de potencial do processo (Cp)
- controle da qualidade de Shewhart
- controle estatístico
- controle estatístico da qualidade (CEQ)
- controle estatístico do processo (CEP)
- defeitos por milhão (DPM)
- defeitos por milhão de oportunidades (DPMO)
- defeitos por unidade (DPU)
- definição operacional
- desvio padrão
- diagrama corrido
- diagrama de afinidade (D/Af)
- diagrama de análise de dados matriciais
- diagrama de árvore (D/Ar)
- diagrama de atividades (D/At)
- diagrama de causa e efeito (DCE)
- diagrama de dispersão
- diagrama de flechas
- diagrama de fluxo
- diagrama de Ishikawa
- diagrama de matriz (D/Ma)
- diagrama de Pareto
- diagrama de relações (D/Re)
- diagrama espinha de peixe
- diagrama PDPC
- disponibilidade
- distribuição binomial
- distribuição de Poisson
- distribuição normal
- estado de controle estatístico
- estratificação
- fluxograma
- folha de coleta de dados
- folha de verificação
- função de perda (FP)
- gráfico corrido
- gráfico de controle (GC)
- gráfico de controle de Shewhart
- gráfico de Gantt
- gráfico de Pareto
- gravidade, urgência e tendência (GUT)
- histograma
- índice CpK (CpK)

- inspeção
- limite inferior de controle (LIC)
- limite superior de controle (LSC)
- limites de controle (LC)
- matriz de priorização (M/Pr)
- método estatístico
- metodologia M/PCpS (M/PCpS)
- partes por milhão (PPM)
- princípio dos 80/20
- processo sob controle estatístico
- sete ferramentas básicas da qualidade (7FBQ)
- sete ferramentas estatísticas da qualidade total
- sigma
- técnica estatística
- variabilidade
- variação aleatória
- lei de Pareto
- limite inferior de especificação (LIE)
- limite superior de especificação (LSE)
- limites de especificação (LE)
- matriz de relações (M/Re)
- método estatístico de amostragem
- nível da qualidade (NQ)
- princípio de Pareto
- processo estável
- seis sigma
- sob controle estatístico
- técnicas de amostragem
- variabilidade do processo

I.2.2. Técnicas de marketing no controle da GQT em manufatura e serviços

- administração de marketing
- gerência de marketing

I.3. Melhoria da GQT em manufatura e serviços (P III)

- ação corretiva
- alcançar o seis sigma
- aperfeiçoamento contínuo
- adaptabilidade
- análise competitiva
- aperfeiçoamento da qualidade

- aperfeiçoar o sistema
- benchmarking
- ciclo da garantia da qualidade
- ciclo de melhorias
- ciclo de Shewhart
- ciclo PFVL
- competição seis sigma
- curva de fidelidade
- desafio do seis sigma
- desempenho
- despertar
- diretriz da qualidade
- esclarecimento
- feedback
- grupo de melhoria
- insatisfação do cliente
- instituir programa de educação e retreinamento
- kairyo
- lições aprendidas
- mapa da turbulência do mercado
- melhoramento de serviço
- melhorias
- método para análise e melhoria do processo (MAMP)
- objetivo dinâmico
- aprimoramento do processo
- certeza
- ciclo de Deming
- ciclo de realimentação
- ciclo PDCA (PDCA)
- competência essencial
- concorrência com base no tempo
- decisão por consenso
- desdobramento da função qualidade (DFQ)
- desenvolvimento da qualidade
- dinâmica da qualidade
- erradicação da causa de erros (ECE)
- estabilidade dinâmica
- garantia da qualidade (GQ)
- inovação
- kaizen
- liderança da qualidade
- medida da qualidade
- melhoria contínua
- pagamento pela perícia

- pdca amplo-empresarial
- prêmio nacional da qualidade (PNQ)
- processo de melhoria da qualidade
- programa de melhora da qualidade
- pudim instantâneo
- qualidade assegurada (QA)
- qualidade de vida no trabalho (QVT)
- quality function deployment (QFD)
- revisão do sistema da qualidade
- shake dow
- total quality management (TQM)
- treinamento de reciclagem
- treinamento integrado
- warusa-kagen
- perfil de variedade e customização
- processo de melhoria contínua
- programa 5S
- prossumidor
- QFD real time
- qualidade de vida (QV)
- qualidade total (QT)
- reengenharia
- sabedoria
- superar as expectativas do cliente
- treinamento
- treinamento inicial
- voz do cliente
- zero defeito (ZD)

I.3.1. Métodos estatísticos na melhoria da GQT em manufatura e serviços

- sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)
- sete novas ferramentas (7NF)

I.3.2. Técnicas de marketing na melhoria da GQT em manufatura e serviços

- composto de marketing
- marketing
- marketing mix
- endomarketing
- marketing interno (MI)

II. SETOR DE SERVIÇOS

II.1. Planejamento da GQT em serviços (P I)

- **alavancagem**
- **auto-serviço**
- **brief do serviço**
- **campo de serviços**
- **canal de distribuição de serviços**
- **característica intangível dos serviços**
- **característica tangível dos serviços**
- **características do serviço**
- **classificação dos serviços**
- **cliente de serviços**
- **cliente freqüente**
- **cliente misterioso**
- **cliente novo**
- **cliente perdido**
- **cliente potencial**
- **cliente recuperado**
- **cliente-fantasma**
- **complexidade**
- **comprador de serviços**
- **comprador fantasma**
- **conceito de serviço**
- **conceito de serviço self-service**
- **confiança do cliente**
- **custo de recuperação**
- **custo de troca de fornecedor**
- **custo do serviço**
- **demanda de serviço**
- **dimensão da qualidade de serviços**
- **divergência**
- **elementos básicos da visão estratégica de serviços**
- **elementos integrativos da visão estratégica de serviços**
- **empresa de serviços**
- **empresa prestadora de serviços**
- **empresa-cliente**
- **especificação do serviço**
- **estratégia de acompanhamento da demanda**
- **estratégia de diferenciação**
- **estratégia de distribuição para serviços**
- **estratégia de nivelamento da capacidade**

- estratégia de operações
- estratégia de serviços
- foco
- fornecimento de serviço
- função de linha de frente
- integração
- interface
- item de demanda independente
- mass customized
- mercado de serviços
- missão do serviço
- norma ISO 9004-2 (ISO 9004-2)
- organização holding
- organização por funções
- organização por produto
- organização unificada
- percepção
- planejamento da qualidade dos serviços
- política de preços
- posicionamento
- previsão de demanda
- princípio da continuidade
- princípio da similaridade
- projeto de serviço
- estratégia de operações focalizada
- fábrica de serviços
- fornecedor de serviço
- franquia
- indústria de serviços
- interação
- item de demanda dependente
- mapa perceptivo
- mercado
- mercado potencial
- modelo das cinco falhas
- organização de serviços
- organização multidivisionária
- organização por mercado
- organização prestadora de serviços
- Ps do posicionamento do serviço
- persistência do serviço
- portfólio
- preço
- previsão de vendas
- princípio da proximidade
- programa da qualidade de serviço
- promessa de serviço

- qualidade do serviço
- representante de serviços
- segmento-alvo de mercado
- serviço
- serviço ampliado
- serviço de massa
- serviço essencial
- serviço individual
- serviço interno
- serviço núcleo
- serviço perceptível
- serviço profissional
- serviço revolucionário
- serviço substituto
- serviço tecnológico
- serviço total
- serviços
- serviços customizados
- serviços de comparação
- serviços de conveniência
- serviços especiais
- serviços facilitadores
- serviços humanos
- serviços industriais
- serviços personalizados
- setor de serviços
- sistema de distribuição de serviços
- sistema de prestação de serviços
- sistema de prestação de serviços opção fixa
- sistema de produção interface/suporte
- sistema de serviços
- sistema flexível
- sistema self-service
- suporte
- utilidade
- valor agregado
- valor fornecido
- valor percebido
- visão estratégica de serviços

II.1.1. Especificidade dos bancos no planejamento da GQT em serviços

- agência
- agência de corporate
- agência private
- banco virtual

- bancos
- cliente particular
- empresa financeira
- floating
- planejamento de marketing do banco
- planejamento e desenvolvimento do produto bancário
- plano de marketing do banco
- qualidade do serviço bancário
- qualidade institucional da organização
- segmentação de mercado
- serviço financeiro
- terceiro sistema bancário
- cliente institucional
- clientelização
- estudos de mercado bancário
- instituição financeira
- qualidade de projeto
- qualidade estratégica
- qualidade na gestão bancária
- serviço bancário
- setor bancário
- zona de atração da agência

II.1.2. Técnicas de marketing no planejamento da GQT em serviços

- características do marketing de serviços
- comunicação com o público
- estudos de mercado bancário
- heterogeneidade
- instrumentos de marketing
- micromarketing
- pesquisa de marketing
- plano de marketing do banco
- sistema de informações de marketing (SIM)
- venda pessoal
- desenvolvimento do produto
- executivo de marketing
- homem de marketing
- macromarketing
- pacote de serviços
- planejamento de marketing do banco
- pricing

II.2. Controle da GQT em serviços (P II)

- administração de serviços
- atendimento
- atendimento eletrônico
- auditoria da qualidade do serviço
- auditoria de conformidade
- auditoria de eficácia
- auditoria do usuário
- capacidade do serviço
- ciclo de serviço
- ciclo de vida do serviço
- ciclo do fracasso
- ciclo do sucesso
- conformidade do serviço
- controle da qualidade do serviço
- design do serviço
- duração do serviço
- elementos do serviço
- fila de espera
- fluxo de processo do serviço (FPS)
- função de payoff
- função de retaguarda
- função de tolerância
- gestão estratégica dos serviços
- gestão pela qualidade total em serviços (GQT em serviços)
- informatização
- itens do serviço
- nível de capacidade do serviço
- nível de demanda
- nível de serviço
- nível ótimo da qualidade (NOQ)
- operação de serviço
- padrão de demanda
- padrão de serviço
- ponto de equilíbrio móvel
- pontualidade
- prestação de serviços
- prestador de serviços
- previsibilidade
- problema de serviço
- processo de prestação de serviços
- processo de produção
- processo de serviço
- processo loja de serviços
- produção de serviços

- produto do serviço
- produto intangível
- quatro categorias da qualidade de serviços
- quatro parâmetros universais do desempenho do serviço
- satisfação do cliente
- tecnologia de informação
- tecnologia de materiais
- tecnologia de métodos
- tempo de ação
- tempo de acesso
- tempo de espera
- tempo do serviço
- teoria das filas
- transação de serviço
- unidade de serviço

II.2.1. Especificidade dos bancos no controle da GQT em serviços

- atendimento face única
- atividades de marketing
- certificação de agência bancária
- ciclo de vida do cliente (CVC)
- farmácia financeira
- qualidade de produção
- qualidade operacional

II.2.2. Técnicas de marketing no controle da GQT em serviços

- atividades de marketing
- ciclo de vida do cliente (CVC)
- gerência de campo
- gerência de produto

II.2.3. Métodos estatísticos no controle da GQT em serviços

- erros por milhão (EPM)
- erros por milhão de oportunidades (EPMO)
- erros por unidade (EPU)
- gráfico PERT
- técnica de análise da avaliação do programa (PERT)

II.3. Melhoria da GQT em serviços (P III)

- 4 Ps do serviço	- agir como pequeno porte
- alegria	- controle do destino
- credenciamento	- cultivo da marca
- dados demográficos	- dados psicográficos
- dimensão determinante	- dimensão importante
- embalagem de serviços	- empresa virtual
- esforço sobre-humano	- estratégia de criar switching costs
- estratégia essencial	- excelência de execução
- excelência em serviços	- extremidades do serviço
- fidelidade do cliente	- garantia de serviço
- generosidade	- infopreneurs
- informação	- informação experimental
- informação gerencial	- informação operativa
- integridade	- investimento no sucesso dos colaboradores
- liderança baseada em valores	- lucro social
- modelo de sustentabilidade do sucesso	- momentos da verdade
- momentos de contato	- novos serviços
- programa certifique-se	- qualidade total em serviços
- quarteirização	- rede de serviços
- rede de serviços de núcleo central único	
- regra FIFO	- relacionamento baseado em confiança
- respeito	- reverter a pirâmide
- scorecard	- síndrome da pizzaria

- terceirização
- trabalho em equipe
- treinamento em múltiplas funções

II.3.1. Especificidade dos bancos na melhoria da GQT em serviços

- communication-mix do banco
- marketing bancário
- marketing extensivo
- marketing intensivo
- método PGP
- metodologia de pesquisa TARP
- package
- zero cliente perdido

II.3.2. Técnicas de marketing na melhoria da GQT em serviços

- communication-mix do banco
- demarketing
- ferramentas do marketing de serviços
- inseparabilidade
- intangibilidade
- marketing bancário
- marketing de serviços
- marketing defensivo
- marketing extensivo
- marketing intensivo
- marketing interativo
- marketing ofensivo
- marketing share
- simultaneidade

A busca por conceitos e princípios universais para a gestão pela qualidade total em serviços é um fenômeno relativamente recente. Como consequência, a padronização da terminologia está em estágio de formação, embora sua existência já seja considerada um fato. Algumas UCEs são utilizadas com significados especiais que diferem daqueles dados por dicionaristas de língua geral. Outras têm múltiplos significados. O leitor deve ter em mente

que ainda persiste muita confusão na linguagem da qualidade, embora, sem ser pretencioso, este trabalho pretenda contribuir para eliminá-la.

O que se buscou apresentar aqui foi uma espinha dorsal sobre a qual foi acomodada a realidade da gestão pela qualidade total em serviços, embora outras estruturas possam ser propostas, dependendo da porta que seja aberta.

Seria interessante se todos os administradores e profissionais conseguissem padronizar a terminologia utilizada para descrever conceitos, acordos e significados. Tal situação ainda está distante, uma vez que existem alguns obstáculos ativos à padronização nessa área de especialidade, como as diferenças entre a tecnologia, o dialeto e o histórico cultural das várias organizações envolvidas na implantação dessa filosofia administrativa, a mutabilidade dos ingredientes da adequação ao uso e os esforços deliberados dos seres humanos em criar e utilizar uma terminologia que assegure benefícios para suas organizações e para si mesmos.

A necessidade principal é descobrir as realidades que se encontram por trás dos rótulos, ou seja, os acordos, as atividades ou aquilo sobre o que as outras pessoas estão falando. Uma vez atingida essa compreensão, a comunicação acurada pode acontecer, mesmo que não haja unanimidade a respeito dos rótulos. Ao contrário, se a comunicação acontece apenas através dos rótulos, é fácil se iludir e pensar que esteja havendo uma compreensão a despeito do fato de que cada uma das partes não sabe, literalmente, sobre o que a outra está falando.

II.4. Unidades de conhecimento especializado oriundas de tradução e suas adaptações à língua portuguesa

II.4.1. Modos de formação de unidades de conhecimento especializado

O objetivo deste subitem do item 4 do Capítulo Fundamentos Teóricos é apresentar as características principais que se observam quando da formação morfológica das unidades de conhecimento especializado (UCEs), por meio da análise e da discussão das possibilidades que a língua portuguesa oferece aos especialistas no momento da criação dessas UCEs.

Serão abordadas apenas as possibilidades inerentes à criação de UCEs, uma vez que é possível inferir diferenciações em relação à formação de vocábulos pertencentes ao léxico geral. Portanto, processos de derivação e composição lexical, muito comuns na língua geral, serão preteridos em razão de uma sistematização mais aprofundada da criação de UCEs.

O presente subitem se justifica pelo fato de que uma das hipóteses levantadas nesta Tese diz respeito à pesquisa quanto aos modos de formação utilizados pelos especialistas para adaptarem à língua portuguesa UCEs que foram criadas em outras línguas, uma vez que a filosofia da GQT foi concebida nos EUA e implantada no Japão. Para se ter uma idéia, do *corpus*, composto por 29 (vinte e nove) obras, nada menos do que 14 (quatorze) foram redigidas por americanos (em maior quantidade) e japoneses (em número menor). As outras 15 (quinze) são produções nacionais, mas não se olvida o fato de que as idéias ali desenvolvidas têm sua origem nesses autores estrangeiros. Portanto, a presença de traduções de UCEs, em um primeiro momento, pode ser considerada significativa nessa área de especialidade. Posteriormente, na conclusão, será apresentado um levantamento estatístico para se averiguar qual dos processos de formação apresentados foi o mais produtivo em relação a essa adaptação das UCEs relacionadas à GQT em serviços.

A literatura já avançou bastante neste aspecto teórico da Terminologia e alguns estudiosos já realizaram pesquisas acerca dessa problemática, dentre os quais vale lembrar Alain Rey, Haensch, Danielle Corbin, Gouadec, Rondeau, Pierre Lerat, Cabré, Koucourek, entre outros. Vale lembrar que as unidades lexicais, para todos esses autores, só se transformam em UCEs quando definidas e empregadas em textos de especialidade. Pode-se mencionar, inclusive, que as unidades lexicais são terminologizadas e que as palavras que formam ou ajudam a formar as UCEs são terminogênicas.⁹⁰

Seria interessante abrir um parênteses neste momento para justificar a escolha por Unidade de Conhecimento Especializado (UCE), e não termo, na identificação das unidades lexicais especializadas nos textos especializados que compõem o *corpus* da pesquisa. Na verdade, a denominação sempre gerou controvérsias e nunca foi aceita de forma padronizada pelos diferentes segmentos que atuam na área da Terminologia. Isto se deve, talvez, ao fato de que se está diante do aspecto mais importante da ciência terminológica e cada segmento contribui de forma isolada para a denominação deste significante que é a base de sustentação da ciência em foco.

Não obstante a controvérsia criada, é interessante observar como os estudiosos da Terminologia concebem o seu próprio objeto de análise. A definição de quem estabeleceu os princípios da Teoria Geral da Terminologia, E. Wüster, é: "Uma unidade terminológica consiste em uma palavra à qual se atribui um conceito com seu significado, ao passo que para a maioria dos lingüistas atuais, a palavra é uma unidade inseparável composta de forma e conteúdo."⁹¹

⁹⁰ Cf. KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, 1991, p. 105.

⁹¹ Cf. KRIEGER, M. da G. O termo: questionamentos e configurações. In: KRIEGER, M. da G.; MACIEL, A. M. B. (Org.) *Temas de terminologia*, 2001, p. 67.

Já para Alain Rey , "O nome é o objeto mesmo da terminologia: com efeito, um nome definível no interior de um sistema coerente, enumerativo e/ou estruturado, é um termo; o conteúdo de sua definição correspondendo a uma noção (conceito), analisável em compreensão." Além disso, acrescenta que "No plano nocional, para que um nome tenha direito ao título de termo, é necessário que ele possa, enquanto elemento de um conjunto (uma terminologia) ser distinto de qualquer outro."⁹²

Por sua vez, Daniel Gouadec afirma que "Um termo é uma unidade lingüística que designa um conceito, um objeto ou um processo. O termo é a unidade de designação de elementos do universo percebido ou concebido. Ele raramente se confunde com a palavra ortográfica."⁹³

Seguindo nesta perspectiva, Rondeau traz a seguinte acepção que, além do aspecto sógnico, apregoa que "O termo caracteriza-se no sentido de que para uma noção dada há, teoricamente, somente uma única denominação. Esta característica do termo se funda sobre um outro postulado da Terminologia: o da relação de univocidade entre denominação (significante) e noção (significado), relação do tipo reflexiva."⁹⁴

Em Pierre Lerat, lê-se que "As denominações técnicas estão na língua porque são suscetíveis de serem traduzidas em língua estrangeira, mas são denominações de conhecimentos especializados, e é isto que as torna pertinentes terminologicamente."⁹⁵

⁹² Cf. KRIEGER, M. da G. *Op. Cit.*, p. 68.

⁹³ Cf. KRIEGER, M. da G. *Op. Cit.*, p. 68.

⁹⁴ Cf. KRIEGER, M. da G. *Op. Cit.*, p. 68.

⁹⁵ Cf. KRIEGER, M. da G. *Op. Cit.*, p. 69.

Esta pesquisa se identifica, entre todas as propostas teóricas, com aquela de R. Kocourek, em que esse autor menciona que "as unidades lexicais dos textos técnico-científicos representam um subconjunto das unidades lexicais, ou de suas acepções, do conjunto lexical de uma língua, e que essas unidades lexicais tornam-se termos se são definidas e empregadas em textos de especialidade."⁹⁶ Na verdade, este caráter contextual do termo é reiterado em Cabré que diz:

El carácter de término se activa en función de su uso en um contexto y situación adecuados. Esta adecuación consiste en una selección de los módulos de rasgos apropiados, que incluyen los rasgos morfosintácticos generales de la unidad u una serie de semánticos y pragmáticos específicos que describen su carácter de término de un determinado ámbito. — O caráter do termo ativa-se em função do uso em um contexto e situação adequados. Esta adequação consiste em uma seleção de contextos apropriados, que incluem os contextos morfosintácticos gerais da unidade e uma série de contextos semânticos e pragmáticos específicos que descrevem seu caráter de termo em um determinado nível.⁹⁷

⁹⁶ Cf. ALVES, I. M. et. al. O léxico nas línguas especializadas. In: SEMINÁRIO INTEGRADO DE PESQUISA EM LÍNGUA PORTUGUESA, 2002, p. 1.

⁹⁷ Cf. ALVES, I. M. et al., *Op. Cit.*, p. 1.

De todas estas definições, é possível depreender um denominador comum: o estatuto terminológico de uma unidade de conhecimento especializado define-se por sua dimensão conceitual, sendo, portanto, esta a sua qualificação primeira, ou seja, o que faz de um signo lingüístico uma UCE é o seu conteúdo específico, propriedade que o integra a uma determinada área de especialidade.

Dessa forma, entre as diversas possibilidades de nomeação dessa unidade lexical terminológica, a opção é nomeá-la por UCE, já que concorre com a forma proposta pela Teoria Comunicativa da Terminologia (TCT) que, por meio de Estopá (1999), propôs a denominação Unidade de Significação Especializada (USE) para o catalão. Em sua argumentação, a autora afirma que estas unidades estão formadas por um núcleo (nominal) e um complemento que são USEs, mas que a unidade em seu conjunto não forma um termo. Em conjunto, elas podem ser definidas como unidades portadoras de conhecimento especializado, lingüísticas ou não-lingüísticas (símbolos, fórmulas), que se utilizam em situações de comunicação especializada. Entre as UCEs lingüísticas, encontram-se as unidades léxicas nominais próprias de uma área especializada, unidades verbais, adjetivais e adverbiais e unidades poliléxicas, entre as quais se incluem as unidades fraseológicas especializadas e as combinações especializadas recorrentes. Nesse sentido, um aspecto importante que se observa é a ampliação das unidades que podem ser consideradas como objeto de estudo da terminologia, que incluem, além das unidades nominais e verbais de caráter denominativo e referencial, outras unidades lingüísticas que podem exercer esta função. Para a pesquisa, a mudança deveu-se ao fato de não se propor uma sigla que pudesse gerar mais uma confusão na denominação da unidade, tendo-se por convicção que ambas as denominações são sinónimas.

A definição e redefinição de uma UCE constitui um fato terminológico fundamental, pois a natureza desse processo consiste na substituição de um novo significado ou um significado precedente da mesma unidade lexical, ou seja, essa capacidade de as unidades lexicais serem dotadas de significados superpostos ou justapostos acompanha todo ato de formação terminológica. Os tipos de formação terminológica em língua portuguesa são, em efeito, numerosos e diversos.

O primeiro grande grupo a ser descrito refere-se à formação de palavras terminogênicas complexas. Dentro desse grupo, merece atenção a derivação. Dentro dela, serão mencionados os processos de denominação simples, derivação imprópria e regressiva, e derivação própria por prefixação, sufixação e parassíntese. Após a apresentação dessas possibilidades de formação de UCE's terminogênicas complexas, serão apresentados os processos de confixação e de composição, além de outros tipos de processos.

Quanto à denominação simples, deve-se levar em conta que ela ocorre em Terminologia como um caso de transição. Na verdade, esse caso de transição “resulta principalmente do fato universal de que os mesmos recursos formais intervêm sob diferentes níveis no plano da língua, onde assumem funções diferentes.”⁹⁸ Há, na verdade, uma zona de transição entre a derivação e a confixação, entre a derivação e a composição, entre a composição e a confixação, entre a composição e a lexicalização ou entre a lexicalização e a formação de sintagmas livres, ou ainda entre os recursos gramaticais e os lexicais. Todos esses processos podem vir a configurar possibilidades de formação de UCEs, mas é inegável que isso não ocorre com muita frequência.

⁹⁸ KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 106.

No grupo da derivação, o tipo mais produtivo, segundo a literatura consultada,⁹⁹ é o da denominação simples. Consiste na denominação da UCE por meio de palavras simples ou expressões braquigráficas simples, como é o caso do vocábulo **água**, que possui um significado no dicionário geral, mas que também tem sua especificidade terminológica ao se adentrar nos textos especializados da área do meio-ambiente. Por outro lado, esse vocábulo pode auxiliar na formação de sintagmas terminologizados, como é o caso de **água gaseificada**, por exemplo.

Quanto à derivação imprópria, ela ocorre quando duas palavras de forma parecida e com a mesma origem surgem nos textos especializados como pertencentes a duas classes gramaticais diferentes, ou seja, às vezes são empregadas como substantivos e outras como adjetivos. Processo muito produtivo na língua geral, é também conhecido como hipotaxe ou conversão. É o caso de **falada** que, na língua geral, possui um significado de particípio passado do verbo falar e que, na língua de especialidade da área de lingüística, auxilia na formação do sintagma nominal **língua falada**, com valor de adjetivo enquanto que acima possui um valor de forma verbo-nominal, podendo, dependendo do contexto, ser adjetivo, verbo ou híbrido. Um outro exemplo é o vocábulo **dirigível**. Empregado como substantivo ao referir-se à “aeronave que é mais leve do que o ar”, passa a ser adjetivo quando empregado em relação a um “automóvel que apresenta uma certa facilidade ao ser conduzido por um motorista”, no sintagma **carro dirigível**.

Como a derivação imprópria, a derivação regressiva é uma formação sem a presença de sufixos. Conhecida também como redução da raiz ou mesmo formação regressiva, ela consiste em uma redução do vocábulo. É o caso de **automóvel** formando **auto** e outras possibilidades idênticas. No entanto, há uma certa confusão em relação à formação dos verbos

⁹⁹ Cf. KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 106 et seq.

para substantivos, como em **reclamar** formando **reclame**, em que ocorre a perda da vogal temática (VT) e da desinência modo-temporal (DMT) do infinitivo. Aqui, o correto seria falar de derivação imprópria, pois o emprego dessa classificação formativa deve designar a relação que existe entre um verbo e um nome que se relaciona com a base do verbo e que aparece sem a sua DMT do infinitivo ou outra qualquer. O que é importante, salvo essas preocupações formais, é que existe um tipo de formação paralela à sufixação, como em **contribuir** ⇒ **contribuição**, por exemplo, que é cômoda para a concisão da língua de especialidade.

Entrando na derivação própria, conhecida também como afixação, vê-se que ela se efetiva por meio dos afixos, ou seja, prefixos e sufixos. Muito produtiva na língua geral, nas línguas de especialidade também não é diferente, mas há que se levar em conta algumas especificidades. Há derivação própria se um ou mais morfemas se unirem a um morfema livre (uma palavra, um radical) para criar um termo derivado como em **chumbo** ⇒ **chumbada**. Há, por outro lado, confixação se dois ou mais morfemas livres greco-latinos se unirem e formarem uma UCE confixada como em **polímero**, da área de especialidade da química. Há, ainda, por sua vez, composição se dois ou mais vocábulos forem justapostos para criar uma unidade gramaticalmente contínua, ou seja, uma palavra composta como em **lava-vidros**. É difícil distinguir entre derivação e confixação ou entre afixos e confixos. Se preciso, convém utilizar, para esses dois tipos de morfemas, a UCE genérica formadores, anteriores e posteriores à base, segundo a posição em que eles se encontrem na UCE derivada ou confixada. Dessa forma, é possível distinguir os formadores das palavras que constituem a base do nome derivado ou os nomes constitutivos da UCE composta.

Colocando em evidência apenas a derivação, chega-se à conclusão de que os prefixos e os sufixos são morfemas. Os sufixos aparecem após o radical e possuem a capacidade de mudar a classe de palavras da UCE. Os prefixos surgem antes do radical e também podem

acarretar mudanças em relação à classe de palavras da mesma. Como os afixos são considerados formas presas, eles não possuem uma significação imutável e, por isso mesmo, estão sujeitos a um número infindável de variação, que pode se dar por diversos fatores, entre os quais os de ordem fonética, gráfica, gramatical, etimológica ou histórica. De qualquer forma, os afixos são um meio importantíssimo para a precisão e a sistematicidade inerentes a uma terminologia. Ao encerrar a descrição desse primeiro tipo de formação, vale lembrar a possibilidade de formação de derivação múltipla onde vários afixos contribuem na formação da UCE, e um caso especial de derivação múltipla, que é a parassíntese ou derivação por afixos contínuos em que há a adição simultânea de um prefixo e de um sufixo à base da UCE.

Se o objetivo fosse trazer todas as possibilidades de formação morfológica por meio dos afixos, seria possível apresentar uma relação exaustiva com mais de cinco centenas de prefixos e sufixos que auxiliam na formação de unidades de conhecimento especializado. Como o objetivo é apenas apresentar essas possibilidades, na conclusão será visto se esse processo foi realmente produtivo na área de especialidade eleita como objeto de pesquisa. No entanto, é possível constatar a riqueza desses formadores como uma das características de uma língua de especialidade qualquer, que, às vezes, os busca na própria língua geral para formar as suas UCEs.

O segundo tipo de formação de UCEs que será apresentado é a confixação, uma vez que ela contribuirá para completar o exame da formação de UCEs terminogênicas complexas. Após essa apresentação, a composição será examinada.

A base teórica precedente acerca dos formantes conteve, entre outros, os radicais gregos ou latinos ligados, que foram denominados de confixos ou radicais científicos. Se dois ou mais radicais se ligavam, com ou sem a adição de afixos, eles formavam uma UCE confixada ou um confixo.

Conhecida também como interfixo e interfixação, nenhuma dessas denominações é plenamente satisfatória, pois confixação e interfixação sugerem um parentesco muito estreito com afixação e formação científica indica um sentido muito amplo para designar esse tipo de formação. No entanto, a opção será por confixação, como a maioria da literatura especializada o prefere, com o significado de formação de palavras confixadas, que remetem a uma caracterização terminogênica. É o caso de UCEs como **geometria**, **geômetro**, **barômetro**, **audímetro**, entre outras.

Os confixos aparecem limitados com origem morfológica nas línguas clássicas, ou seja, o Grego e o Latim. A união desses confixos se dá normalmente por meio da submissão a certas regras de formação. A ordem de apresentação dos mesmos é particular: o confixo que determina, que modifica, precede habitualmente o confixo que é determinado, que rege. Na UCE confixada **pedologia**, por exemplo, o confixo modificador **pedo-** precede o confixo regente **-log + ia**. Normalmente, é possível também identificar a ordem inversa, com o regente precedendo o modificador, como em **estudo do sol**.

Na formação de confixos anteriores que terminam por vogal, efetua-se a ligação com a consoante inicial do confixo posterior, mas pode haver uma elisão ou crase diante de uma vogal. Seja anterior ou posterior, não é raro que a mesma forma do radical constitua dois confixos com variação, como em **gramo-** e **-grama**, e **fono-** e **-fone**, que formaram **gramofone** e **fonograma**.

Por vezes, a confixação pode vir acompanhada de sufixação. Pode-se juntar um sufixo a ela, como **-ia**, em **cirurgia**, **Geografia**, **Terminologia**, **Zootecnia**, etc.

Um confixo como **auto-** não se associa somente a outros confixos, como em **autógrafo**. Comportando-se como uma forma livre, pode formar falsos derivados, como

autista e **autismo** ou falsos compostos. Diversos casos de falsos derivados e compostos representam uma certa transição entre a derivação, a confixação e a composição.

Sob o ponto de vista gráfico, é a aglutinação o processo mais produtivo, mas sem a presença do hífen, que é rara. Ele só é empregado para evitar o contato entre duas vogais, como em **crio-anestésico**, ou para tirar a atenção de um aspecto semântico, como em **agro-química**, que evoca **agronomia**. Assim como os afixos, os confixos apresentam uma enormidade de radicais que contribuem na formação de UCEs em todas as áreas de especialidade, mas que se destacam na formação de UCEs nas áreas médica e biológica.

Os radicais das línguas clássicas aparecem em grande quantidade nos dicionários de língua geral, como também nas gramáticas normativas por meio das listas dos radicais gregos e latinos no capítulo reservado à formação das palavras. No entanto, são cada vez mais utilizados em línguas de especialidade que possuem uma terminologia moderna desenvolvida. Estes radicais têm ainda contribuído na planificação e unificação internacional de sistemas terminológicos de diversas línguas. Portanto, a confixação tem se transformado em um processo muito produtivo na formação terminológica, haja vista apenas aquelas iniciadas por -h, como **homograma**, **hemisfério**, **hexágono**, **hidrófobo**, **heterogeneidade**, entre tantas outras. Resta saber se essa produtividade também será significativa em relação à GQT em serviços.

Um outro tipo de formação que caracteriza a terminologia de uma área de especialidade é a composição. Ela se dá quando duas ou mais UCEs (palavras constitutivas) se unem para dar uma unidade terminológica graficamente contínua (uma UCE composta) como em lava-vidros. Graficamente, há a presença da aglutinação, como também a utilização do hífen. Há sempre uma oportunidade de confusão com os sintagmas nominais ou verbais

que, por sua vez, são separados por um espaço em branco, como em **gestão pela qualidade total em serviços**.

A composição está muito próxima da confixação, mas nesta os componentes são os morfemas ligados (**hexa-** + **-grama**, formando **hexagrama**) e naquela os componentes são morfemas ou grupos de morfemas livres.

Há um tipo de formação intermediária entre a derivação e a composição: trata-se da formação que auxilia partículas anteriores, tais como *meio*, *não*, *depois*, onde a forma e a função se situam entre palavras e prefixos, como em **meio-período**. Eles são considerados, às vezes, como prefixo e, às vezes, como componente de um composto.

Há ainda um outro tipo de formação intermediária entre a confixação e a composição: trata-se de reunir um confixo e uma palavra livre, como o confixo **tele-** e a palavra **-visão** para formar **televisão**. Essa possibilidade é bastante produtiva em algumas áreas de especialidade.

O procedimento de formação da composição consiste sobretudo na justaposição simples de palavras constitutivas. Certas áreas de especialidade adotaram esse sistema de composição como princípio internacional com vistas à normalização. A Associação Francesa de Normalização (Afnor) já normalizou alguns, como **benzilcelulose**. Um outro procedimento é o emprego da vogal de ligação entre os constitutivos. Ela aparece sobretudo no interior de adjetivos compostos, ao final do morfema anterior. Assim como a vogal de ligação dos confixos anteriores, ela possui a função de unir os componentes do adjetivo composto, que se apresentam, na maioria das vezes, coordenados. Esse tipo de procedimento é muito produtivo na linguagem jornalística, como em **euro-americano**, **belgo-luxemburguense**, ou mesmo **franco-inglês-germano-americano**. Também nas línguas de especialidade, é possível essa identificação, haja vista as UCEs **lógico-matemático** ou **físico-químico**. Nesses compostos

apresentados, a vogal de ligação aparece ajustada ao sufixo adjetival de forma a se obter o morfema **-ico**.

Uma outra questão que poderia ser discutida relaciona-se ao estabelecimento da identificação dos constitutivos como determinantes ou determinados. Isso poderia estabelecer relações de subordinação e/ou coordenação, mas o espaço é diminuto e o objetivo é outro. Posteriormente, se poderá verificar também a produtividade desse tipo de formação em relação à área de especialidade elevada a objeto de pesquisa.

Como contribuição teórica à identificação das formações de UCEs terminogênicas complexas, foram realizadas distinções entre a UCE-palavra, tal como **peróxido**, e a UCE-sintagma, como **peróxido de hidrogênio**, na área de especialidade da química.

Foi possível identificar ainda os modos fundamentais de formação de UCEs que foram a derivação própria (UCE + afixos), a confixação (confixo + confixo) e a composição (palavra + palavra), que auxiliam na formação de unidades de conhecimento especializado. Diferentes combinações desses três modos possibilitam a criação de um grande número de tipos de UCEs complexas. A título de exemplo, vale citar alguns: **barium** (confixo + afixo = falso derivado); **lava-vidros** (palavra simples + palavra simples = palavra composta elementar); **benzilcelulose** (falso derivado + palavra derivada = composto de derivado); **terminológico-lexicológico** (derivado de confixo + derivado de confixo = composto de derivado de confixo).

Todos esses exemplos são UCEs complexas com variados morfemas. Apesar de suas complexidades, algumas dessas unidades não ultrapassam o nível de palavra. As unidades que ultrapassam esse nível, e que se situam no âmbito do sintagma, serão objetos do estudo seguinte. Tudo isso com o intuito de se apresentar as possibilidades que a língua portuguesa oferece de criação de UCEs para, posteriormente, se averiguar quais processos foram mais produtivos em relação à terminologia da GQT em serviços.

A formação de UCEs com vários vocábulos é denominada lexicalização ou formação sintagmática, entre outras denominações. Aquelas que interessam ao item apresentado classificam-se como UCEs sintagmáticas ou sintagmas terminológicos. Como elas constituem a terminologia de uma área de especialidade dada, pelo critério formal, constituirão o objetivo deste estudo.

Na literatura existente sobre a questão,¹⁰⁰ pode-se encontrar uma variada lista de denominações das mais diferentes correntes de pesquisadores de línguas francesa e inglesa. No entanto, o que predomina é que o sintagma lexical pode ser considerado como: i. uma combinação de elementos em uma unidade mais elevada; ii. pertencente a um sistema paradigmático de unidades lexicais; iii. unificado pelo sentido, por suas propriedades denominativas.

Antes da apresentação dos critérios de lexicalização, serão apresentadas algumas oposições fundamentais desse tipo de formação. Em primeiro lugar, há uma distinção entre os sintagmas lexicais e as palavras compostas, ou seja, estas são um tipo de unidade lexical com uma só palavra que estão mais próximas do sintagma lexical. Em segundo lugar, pode-se estabelecer uma diferença entre os sintagmas lexicais e outros tipos de grupos estáveis, como os grupos fraseológicos. A terceira distinção pode ser estabelecida entre o sintagma lexical e o sintagma livre, como também entre aqueles e os sintagmas descritivos, definitórios ou mesmo os sintagmas classificatórios ou catalográficos que possuem uma estabilidade no sistema lexical muito pequena ou quase nula. Entre os sintagmas lexicais, percebe-se ainda uma diferença essencial entre eles e os sintagmas apelativos não-terminológicos, os sintagmas nomes próprios e os sintagmas terminológicos (UCEs sintagmáticas ou multiUCEs).

¹⁰⁰ Cf. KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 136 et seq.

Dentro desse ideário introdutório, e tratando-se dessas distinções, chega-se a se dar conta de que se trata seguidamente de distinções de grau sobre um *continuum* entre dois pólos opostos, com uma classe de casos equivocados entre as oposições nitidamente distintas. Todas as decisões relativas a esses casos de transição, se elas se impõem, não serão senão uma decisão operacional, já utilizada por pesquisadores renomados.

Entre os diversos tipos de sintagmas lexicais, a teoria apresentada se ocupará basicamente com as UCEs sintagmáticas nominais em língua portuguesa, com suas propriedades características e seus problemas de distinção entre as UCEs sintagmáticas e os sintagmas livres em textos especializados. Essa preocupação pode ser justificada pelo fato de que esse é o tipo mais produtivo na grande maioria das UCEs sintagmáticas utilizadas em língua de especialidade. No entanto, é inegável que outras pesquisas já se preocuparam com as outras possibilidades, como os sintagmas verbais e a fraseologia.

Mesmo evocando, às vezes, exemplos da língua geral, serão desenvolvidos apenas aspectos suscetíveis de interesse ao terminólogo, uma vez que a Terminologia constitui um domínio por excelência do sintagma lexical. A seguir, serão apresentados alguns critérios que permitem vislumbrar esse processo de formação de UCEs.

O primeiro deles é o sintático. Posto isso, é preciso formular a seguinte questão para se adentrar nesta problemática: o que distingue as UCEs sintagmáticas nominais da língua portuguesa dos sintagmas nominais livres? Sob um ponto de vista fonético ou fonológico, pode-se mencionar o acento tônico, as pausas na fala ou até mesmo as ligações sonoras nos sintagmas livres em comparação com a ausência total de tonicidade nos termos sintagmáticos. Sob o ponto de vista do significante, pode-se observar alguns índices úteis como as maiúsculas, o hífen e até mesmo a utilização do itálico para a distinção entre um e outro. Mas,

sem dúvida, é no domínio da sintaxe, da semântica, das relações sistêmicas e de uso que os sintagmas lexicais se manifestam em seus traços específicos.

Suas diversas configurações implicam que os sintagmas lexicais comportam variados vocábulos e que eles se situam entre as palavras compostas e os sintagmas livres. Sob a ótica gramatical, esses elementos constitutivos guardam as características das palavras, ou seja, mantêm sua individualidade morfológica, sua forma lexical plena. No mais, este grupo de palavras não se importa mais com a seqüência, pois esta pertence a uma estrutura sintática específica, um sintagma nominal, por exemplo.

Os sintagmas que se poderiam considerar como potencialmente lexicalizados não apresentam certas classes lexicais e certas formas gramaticais das palavras; contrariamente ao que se poderia chamar de sintagma livre, os sintagmas lexicais típicos possuem um repertório restrito de palavras fracas: encontram-se raramente artigos ou conjunções, como também não há determinantes mediais outros que não os artigos definidos. Não são encontrados pronomes, verbos auxiliares ou mesmo preposições.

O determinante que inicia um sintagma nominal, apesar de fazer parte dos sintagmas do texto, não pode ser considerado como um constitutivo dos sintagmas lexicais. O artigo indefinido inicial pode apenas servir como um critério de lexicalização.

Do ponto de vista do significante, o sintagma lexical é uma seqüência linear de palavras. Ele pode também ser descrito por meio de uma fórmula sintática que compreende uma seqüência de símbolos que representam, respectivamente, as categorias lexicais dos constituintes. As fórmulas produtivas de sintagmas lexicais são relativamente pouco entendidas e descritas. No mais das vezes, pode-se encontrar substantivo + adjetivo, substantivo + preposição + substantivo, substantivo + adjetivo + adjetivo, substantivo + adjetivo + preposição + substantivo, entre outras.

O estudo dos sintagmas lexicais é mais limitado do que o dos sintagmas livres. Ao se observar alguns exemplos, chega-se à conclusão de que a quase totalidade de sintagmas é formada por até três palavras. É preciso, portanto, dar-se conta do fato essencial de que a produtividade das fórmulas mais estudadas é restrita. Deve-se, então, de modo sistemático e regular, estudar a possibilidade de decompor seqüências longas em sintagmas constitutivos mais curtos, ou será que existiria uma boa razão para não segmentá-los?

A limitação do número de palavras segue conjuntamente com a restrição aos tipos de fórmulas sintáticas dos sintagmas lexicais. No entanto, é patente que se ele se torna funcional na comunicação entre os especialistas, essa restrição não se sustenta. Isso se dá pela introdução do critério da maneabilidade sintagmática ou maneabilidade pequena. A fim de se verificar a maneabilidade de um sintagma criado, deve-se descobrir se um sintagma entendido, que faz parte de uma lista, de um glossário ou de uma norma, integra-se também sem dificuldades aos textos de especialidade.

Esse critério pode ajudar na segmentação dos sintagmas dúbios que se encontram seguidamente nas classificações e nos catálogos de objetos materiais. Trata-se de sintagmas perifrásticos. Josette Rey-Debove¹⁰¹ cita o sintagma seguinte: *maillot de bain féminin d'une seule pièce dégageant les côtes, le bas du dos et les hanches*. — maiô de banho feminino de uma única peça aberto de lado, abaixo das costas e dos quadris. Pode-se também mencionar alguns compostos alemães como *Donaudampfschiffahrtsgesellschaftskapitänswitwenrentenauszahlungstag* — deus de muita sorte — ou a expressão normalizada pela DVI *Ultrakurzwelnnüberreichweitenfernfunkverbindung* — ultraconservador — ou os

¹⁰¹ Cf. KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 140.

criptocompostos ingleses como *valve spool dirt excluding rubber washer steel spacer* — válvula espúria excluída do espaço.

Um outro caso extremamente interessante, e que será desenvolvido no momento apropriado, é a utilização das siglas e dos acrônimos que combinam, na comunicação especializada, a maneabilidade sintagmática de uma única palavra com o caráter semântico descritivo do sintagma subjacente entendido: **IPTU = Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana**. Uma das funções concomitantes da sigla é a de exprimir a intenção do usuário, que pode considerar o sintagma subjacente como lexicalizado, apesar de sua complexidade sintática.

A especificidade, e a contradição inerente, dos sintagmas como **Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana** é que eles deveriam ser — de acordo com a intenção do usuário — apelação (palavras, UCEs), mas que não são, ao final, senão sintagmas descritivos ou definitórios. Do ponto de vista da maneabilidade sintagmática, esses sintagmas necessitam ainda de um *status* lexical de apelação, no sentido de que sua significação só é composta a partir do entendimento da sigla como um todo sem recorrer à possibilidade de repatriamento das unidades lexicais quando encaradas individualmente.

A fórmula sintática linear não assinala a estrutura hierárquica das relações internas das UCEs. Nos sintagmas nominais subordinativos, o regente é constituído por um substantivo, que é modificado por diversos modificadores, tais como um adjetivo, um sintagma preposicional (com um substantivo ou um infinitivo), um sintagma nominal ou uma combinação desses elementos dados. O modificador pode ser por ele mesmo modificado, bem entendido. Pode-se indicar a estrutura hierárquica por um diagrama de árvore ou por qualquer tipo de parentetização. Esse tipo de diagrama pode auxiliar o pesquisador a encontrar ainda

relações semântico-sintáticas entre os constituintes do sintagma, o que o auxiliará na redação dos textos definitórios.

A especificidade semântica dos sintagmas lexicais foi estudada por lexicólogos/terminólogos que propuseram vários critérios sintáticos que deverão ajudar a delimitar a lexicalização ou, ao menos, a coesão sintática interna dos sintagmas. Esses critérios foram analisados exaustivamente por diversos autores e classificados por cada um deles a partir de uma ótica pessoal. Serão aqui apresentados em uma sequência que tem por base uma suposição que se pode reduzir às quatro operações fundamentais: de deslocamento (rearranjo, permutação); de expansão (aditamento, adição); de elipse (apagamento, supressão); de comutação (substituição).

A primeira operação é a do deslocamento do modificador ou, em outras palavras, o critério da mobilidade de posição ou de ordem invariável das palavras constitutivas. Esse critério está limitado em sua aplicabilidade: para um significado dado ou para as palavras constitutivas dadas, a ordem das mesmas nos sintagmas em língua portuguesa, lexicalizados ou não, é ordinariamente estável, determinada pela estrutura hierárquica e pelo tipo e propriedades do modificador. Poder-se-ia não se vislumbrar diferença entre **o gordo Carlos** e **Carlos o gordo**, mas seria difícil de o mesmo acontecer em relação a uma UCE.

Isso ocorre porque existem oposições potenciais com base na ordem das palavras. Essas oposições são geralmente neutralizadas em favor de um outro membro, como em **máquina de escrever elétrica** ou se poderia dizer **máquina elétrica de escrever**? O que se observa é que o sintagma preposicional **de escrever** está mais estreitamente ligado ao regente **máquina** do que ao modificador adjetival **elétrica**.

Os testes de expansão comportam a expansão do regente ou a expansão do modificador. A expansão do primeiro pode se efetuar em posição inicial, medial ou final, mas

é sobretudo a expansão medial que merece atenção. Trata-se de um teste de inseparabilidade das palavras do sintagma, quer dizer, a impossibilidade de interromper a sequência pela adição de modificadores.

A sequência e o entendimento de um regente poderia ser interrompida ao se inserir um novo modificador entre o regente e seu modificador? Em casos de sintagmas lexicais, isso seria impossível, mas ao tratar-se de sintagmas livres talvez isso seja possível, como em **gestão pela qualidade total**, para o primeiro caso, e **poltrona de rodas/poltrona rosa de rodas**, para o segundo caso. Esses dois casos provam que existem graus de coesão interna dos sintagmas e que a coesão interna de **gestão pela qualidade total** é superior àquela de **poltrona de rodas**.

A expansão do regente por um outro modificador pode se dar em posição final? É o caso, por exemplo, de se retomar o sintagma **máquina elétrica de escrever** com o modificador **elétrica** no meio e obter o sintagma **máquina de escrever elétrica**. Isso mostra que a coesão interna de **máquina de escrever** é mais comum.

Quanto à expansão do modificador, é possível expandi-lo adicionando um novo elemento não-lexicalizado — um modificador do modificador — sem esbarrar no significado do sintagma original? O sentido do sintagma mudaria sem dúvida se recebesse um advérbio como **muito** ou um pronome como **todo**.

O terceiro grupo de critérios tem por base a elipse do modificador ou do regente do sintagma. Pode-se suprimir, no contexto, o modificador e não retomar senão o determinante, anaforicamente, como um substituto contextual do sintagma inteiro? Em um contexto como **Eu prefiro a estrada de ferro à rodovia pedagiada**, é inaceitável retomar **estrada** por **estrada de ferro**, mas seria possível retomar **rodovia** por **rodovia pedagiada** simplesmente, como em **Essa rodovia é muito cara**. Há uma certa razão em afirmar-se que **estrada de**

ferro possui mais coesão do que **rodovia pedagiada**. A razão para isso é que há uma diferença semântica entre os dois regentes: **estrada** é uma palavra mais geral e **rodovia** é mais específica.

A comutação é parecida com o critério precedente da elipse. Graças à sua natureza semântica mais pronunciada, ela representa uma transição aos critérios semânticos que virão na sequência. Ela se dá de duas formas diferentes: como substituição do modificador ou como substituição do sintagma inteiro.

Sob a ótica da primeira concepção, pode-se levantar a seguinte questão: é possível substituir um modificador por outro? O sintagma **sal da terra** é, em seu sentido específico de elite, um sintagma lexical porque **da terra** não pode ser substituído por **do mar** sem causar uma mudança semântica profunda. O sintagma **cadeira de rodas**, por outro lado, não seria lexicalizado uma vez que **de rodas** pode ser substituído por **de doente** sem mudança brusca em seu sentido geral, **cadeira de doente**. Portanto, pode-se concluir que a palavra **cadeira** reteve sua autonomia nos dois sintagmas analisados. Já a palavra **sal**, no sintagma **sal da terra**, está empregada em sentido figurado, o que dificulta a aplicação desse critério.

Na segunda concepção da comutação, pode-se colocar a seguinte questão: é possível substituir o sintagma inteiro por apenas uma palavra? Se isso for possível, diz-se que o sintagma é estável, como em **batata da terra** por **batatinha**, simplesmente. A comutabilidade está baseada sobre a substituição entre os membros de um campo com a mesma base semântica.

Um outro grupo de critérios já mencionado aqui tem por base a análise da compatibilidade sistêmica (paradigmática) do sintagma. Verifica-se a relação entre o sintagma em questão e as outras unidades lexicais não-sinônimas, mas semanticamente parecidas, no

âmago do sintagma lexical. A sistematicidade da UCE no âmago da terminologia é um dos critérios importantes de apreciação de séries sinonímicas.

Será abordado agora o critério semântico: a imprevisibilidade semântica de um sintagma cujo sentido não é facilmente ou inteiramente dedutível do sentido das palavras constitutivas. Trata-se de encontrar o significado de um sintagma que não está sempre ligado àquele sugerido pelos elementos constitutivos do mesmo. Pode-se empregar questões simples para estabelecer as distinções de base e para julgar os sintagmas em relação à imprevisibilidade semântica. É o caso de se perguntar se **água pesada** é realmente aquela água que é pesada. Essa imprevisibilidade se aplica aos sintagmas especializados considerados paradigmáticos, fora do contexto, julgados por um destinatário que conhece o significado das palavras que constituem o sintagma, mas não conhece o significado especial eventual do mesmo. Esse conceito é mais psicolinguístico em relação aos vários fatores linguísticos, que contribuem para a imprevisibilidade dos sintagmas: estrutura hierárquica do sintagma, relações semânticas subjacentes entre os constituintes, ambigüidade das palavras constitutivas, emprego figurado das palavras constitutivas, caráter exocêntrico do sintagma e emprego verdadeiramente idiomático (único) de um constituinte.

Ainda se faz necessário acrescentar que o critério da imprevisibilidade é vizinho do conceito de transparência (previsibilidade). Uma UCE não-transparente é aquela que mostra um desacordo entre o conteúdo sugerido pelos elementos constitutivos e o significado real, convencional, ou seja, que demonstra um desacordo entre a formulação de sua motivação e seu sintagma definicional.

Há ainda um outro critério de lexicalização que, se não foi analisado pelos lingüistas, ao menos foi mencionado por eles: é o critério único. Para Émile Benveniste, um dos traços que caracteriza o sintagma lexical (a sinapsia) é o caráter único e constante do significado.¹⁰² Ao lado desse traço está a exigência de que o objeto nomeado seja designado completa e unicamente pelo sintagma lexical que possui um significado único e constante. Isso está de acordo com o pensamento de outros lingüistas, mormente os formuladores da TCT, que insistem no fato de que as UCEs devem receber uma definição por parte dos especialistas da área dada. Essa questão é uma propriedade essencial das UCEs, que deve ser caracterizada não somente pelas UCEs-palavras como também pelas UCEs-sintagmas. Essa discussão leva à questão das definições em Terminologia, mas isso será objeto de um outro subitem deste Capítulo Fundamentos Teóricos.

O próximo critério, e o último critério semântico que será abordado, refere-se à natureza do sentido (do significado) e do referente (a coisa, o designado) que corresponda ao sintagma dado. Existiria uma vivacidade onomasiológica pertencente à denotação, à denominação? Um ponto de vista adotado pela maioria dos especialistas indica que a existência mesma de um conceito específico implica a criação, a existência de uma apelação para esse conceito. Essa vivacidade onomasiológica denomina-se institucionalização das expressões que denotam classes de objetos que têm um papel mais ou menos marcado na vida atual. Essa natureza do referente e do significado não é o último critério de lexicalização simplesmente porque esse critério não chega a fazer a distinção entre uma apelação lexicalizada de um conceito e o sintagma livre que descreve ou define esse mesmo conceito.

Após essa tentativa de abrir os horizontes teóricos acerca dos critérios sintático e semântico, agora é a vez de se concentrar nos sintagmas lexicais por meio do critério ligado

¹⁰² Cf. KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 148.

ao uso, pois a integração dos elementos constitutivos em uma unidade superior se faz com o tempo e pela força do uso pelos especialistas da área dada.

É sobretudo em relação à frequência que se pode examinar o problema do uso. A lexicalização dos sintagmas deve se dar a partir do estudo da frequência da co-ocorrência das palavras constitutivas, que está estreitamente ligada à estabilidade da forma sintagmática e à estabilidade das relações de significação. Como exemplo, pode-se citar o sintagma **paralisia infantil** que pertence a um grupo binário, o de maior ocorrência nas formações de sintagmas.

Neste estudo, foram apresentados os critérios de lexicalização disponíveis segundo a literatura vigente. Para o encerramento dessa matéria, será apresentado um resumo que converge para o fato de que o critério essencial de lexicalização em Terminologia é a existência de uma definição especializada do sintagma analisado, mas antes de encontrar a definição nos textos de especialidade, convém continuar a análise da UCE-sintagma com o intuito de se determinar o grau de lexicalização desse sintagma. Para isso, é necessário examinar as seis propriedades seguintes que são:

- A. sua posição no âmago da série sinonímica e do sistema terminológico dado;
- B. sua estrutura sintática linear e hierárquica;
- C. sua maneabilidade sintagmática;
- D. sua imprevisibilidade semântica;
- E. sua recorrência atestada;
- F. sua coesão sintática.

Esses critérios precedentes são sobretudo sugestões que indicam as propriedades e os procedimentos que se podem optar quando se leva em consideração o desejo de avaliar a lexicalização de um sintagma. Para se apreciar uma UCE sintagmática, faz-se necessário conhecer a sua formação e previsibilidade. O entusiasmo pelas UCEs sintagmáticas e sua

capacidade de nomear os conceitos não deve obscurecer o defeito fundamental desses agrupamentos: um dos objetivos essenciais da denominação de um conceito é a abreviação, a criação de uma expressão breve que substitua uma longa descrição ou definição e que possa funcionar melhor nos textos especializados. A partir desse ponto de vista, as UCEs sintagmáticas não são a solução ideal do problema da denominação. A sua flexibilidade formal e semântica, sua produtividade e sua quantidade, porém, são o procedimento privilegiado da formação terminográfica.

Retomando a proposição inicial do subitem do Capítulo, vale lembrar que a derivação, a confixação, a composição e a lexicalização são os quatro tipos essenciais de formação lexicográfica e terminográfica. No entanto, a língua de especialidade pode recorrer a outros procedimentos terminogênicos, em que o empréstimo, a abreviação e o emprego figurado fazem parte. Sobre esses procedimentos serão dados alguns esclarecimentos teóricos.

O empréstimo é um fenômeno universal não somente na evolução de uma língua, mas igualmente no sistema lingüístico observado sincronicamente em um momento dado. Ele é uma forma normal de enriquecimento lexical e, segundo Silva,

o problema do empréstimo lingüístico não se resolve com atitudes reacionárias, com o estabelecimento de barreiras ou cordões de isolamento à entrada de palavras e expressões de outros idiomas, como o fazem a Alemanha e a França, por exemplo, que adaptam à ortografia vigente de seus respectivos idiomas tudo o que é importado. Resolve-se com o dinamismo cultural, com o gênio inventivo do povo e com as resoluções para suprir as necessidades dos especialistas das mais diferentes áreas do conhecimento. Povo que não forja cultura perde de criar unidades lexicais com energia

irradiadora e tem de se conformar, quer queiram seus gramáticos, quer não, à condição de mero usuário de criações alheias.¹⁰³

A teoria acerca dos empréstimos remonta ao século XIX com a Lingüística Histórica e Comparativa, juntamente com os princípios dos neogramáticos e sua crítica respectiva. Posteriormente, há uma apreciação sistemática desses dados até o estudo sobre os contatos das línguas, sobre o multilingüismo e sobre as interferências. Finalmente, dentro desse apanhado histórico, dentro do domínio terminológico, há a prática e a teoria da evolução das UCEs oriundas de empréstimos, sua integração ou substituição.

Afora essa preocupação histórica, o que interessa aqui é definir essa UCE. Empréstimo significa o ato (a ação, a procedência) e o resultado do ato, ou seja, o elemento lingüístico emprestado (emprego metonímico). Ainda, tendo como base o critério sincrônico, empréstimo significa o fato de que as unidades lexicais existem no sistema lexical das línguas.

Em relação ao elemento emprestado, pode-se falar de empréstimo fonológico, gráfico, lexical, gramatical, textual, e pode-se distinguir também aquele de forma e de sentido. No entanto, só será empréstimo aquele elemento que apresente uma forma de unidade lexical, pois enquanto uma forma de enriquecimento e de formação lexical, ele é uma inovação do próprio sistema que é, em uma certa medida, sancionado para ele e que responde às suas possibilidades e a seus desejos.

¹⁰³ SILVA, Manoel M. A. da. Neônimos oriundos de tradução e suas formações morfológicas em língua de especialidade, *Revista Acta Scientiarum*, 2000, p. 33.

Apesar de pertencer ao léxico da língua de chegada, o empréstimo contemporâneo não é senão uma unidade lexical marginal, que se encontra no mais das vezes na periferia do sistema lexical. Parece razoável delimitar o empréstimo como um elemento importante, mas transitório, do sistema lexical da língua de chegada.

Na literatura teórica sobre o objeto em questão,¹⁰⁴ tem-se até o empréstimo no interior da mesma língua, como os empréstimos de uma área de conhecimento para outra. Isso não condiz com os pensamentos arrolados aqui, uma vez que o mesmo tem de vir de uma língua de partida diferente da língua de chegada. Nesse sentido, pelo critério sincrônico, enquanto componente marginal do sistema lexical, os empréstimos serão analisados enquanto procedimento de integração ou de substituição.

Vale a pena retomar neste momento aquilo que já foi descrito acerca de um caso particular de empréstimo científico que emprega vários morfemas na composição de unidades lexicais: trata-se da confixação ou formação científica que faz uso dos morfemas gregos e latinos. No entanto, deve-se acrescentar um número importante de outros internacionalismos de origem variada, que atravessam as fronteiras e se tornam integrados em um número elevado de línguas ao redor do mundo. O mais importante deles, sem dúvidas, é o anglicismo, ou seja, a influência da língua inglesa como língua de partida. Esse fato se deve a que ela é mais apta para exprimir todas as noções científicas ou técnicas que proliferam no mundo contemporâneo, noções essas, na maioria das vezes, criadas nos Estados Unidos da América, país cuja língua oficial é a língua inglesa.

¹⁰⁴ Cf. KOCOUREK, R. *Op. Cit.*, p. 160 et seq.

Nos textos especializados, o emprego de UCEs inglesas é motivado por diversos fatores, além desse aludido. Elas são empregadas, às vezes, porque na língua portuguesa não há a UCE correspondente ou ela não se traduz ao espírito do especialista. É o que se denomina de empréstimo de necessidade. Além disso, as UCEs inglesas servem de suporte para facilitar a compreensão de uma UCE portuguesa menos conhecida, ou ainda para estabelecer a equivalência entre a UCE portuguesa e a equivalente inglesa do qual se serve a literatura especializada inglesa e que são vistas nos textos. Um outro tipo que não é muito raro é o empréstimo alternado, nos textos, com o seu sinônimo autóctone, ou seja, às vezes se utiliza a forma inglesa ao lado da forma portuguesa. Pode ser uma questão de estilo de variação para demonstrar que as duas formas estão estabelecidas na língua em uso. Com o intuito de serem admitidas no léxico português e utilizadas em seus textos, algumas UCEs estrangeiras são mais ou menos adaptadas ao sistema da língua portuguesa. É o que se denomina integração (adaptação, assimilação, modificação) dessas UCEs estrangeiras. É sobretudo o grau dessa integração que vale a pena ser mencionado aqui.

O primeiro deles é a integração fônica da UCE. Os fonemas ingleses são substituídos por uma sequência de fonemas portugueses que imitam a pronúncia inglesa ou americana como, por exemplo, *spray*, *know-how*, *hardware*. Um fonema de empréstimo pode ser transportado para a pronúncia portuguesa, como o /-ing/ de *planning*. Essa integração fônica não é normalizada senão raramente, existindo, assim, muitas variantes.

Além da integração fônica, há a integração gráfica que se pode observar em alguns dos dicionários de língua geral mais utilizados no Brasil, com alguns apresentando grafias próximas à transcrição fonética, como em **choque**, do inglês *choke*.

A integração pode ser também léxico-morfológica, sobretudo sufixal como em **contâiner** (inglês *container*), em que o sufixo inglês foi substituído pelo sufixo correspondente em língua portuguesa.

Do ponto de vista morfológico, a vantagem do empréstimo é, entre outras, que o elemento alógeno está desprovido dos efeitos da motivação e da conotação das unidades lexicais autóctones. Por vezes, a integração de uma forma alógena está acompanhada de um deslize semântico que não é repassado para o empréstimo na língua de chegada, como em *parking*, que significa tão somente a ação de colocar o carro no parque de estacionamento, mas em português é utilizado sem o acréscimo existente no inglês: *parking lot*.

Uma vez lexicalizadas, as UCEs vão sofrendo uma evolução semântica ou morfológica autónoma. Como exemplo, pode-se citar a UCE inglesa *tennis player* que veio do francês *tenez* e que depois retornou à França e é utilizado também no Brasil sob a forma inglesa *tennis*, aportuguesada para ténis. Trata-se, em relação à utilização francesa, de um reempréstimo.

Se o empréstimo não encontra respaldo, o aportuguesamento toma uma forma mais drástica e recorre-se ao decalque. Esse consiste na substituição do empréstimo por sua tradução literária ou pela imitação autóctone de seu tipo de formação ou de motivação. Esse procedimento é muito criticado, sobretudo por pessoas que prezam a pureza da língua e dão importância exagerada a um purismo que deve respeitar os processos de formação naturais de sua língua. No entanto, é inegável que o decalque constitui um dos procedimentos neonímicos mais eficazes. Além disso, o decalque pode ser considerado um dos meios mais importantes de harmonização internacional.

Deve-se considerar também que, ao substituir o empréstimo por um decalque, perde-se certas propriedades do mesmo, tais como o efeito estilístico de uma expressão alógena

(empréstimo de luxo), mas se ganha na obtenção de uma forma que tem a vantagem de ser portuguesa e possuir uma motivação internacional.

Se o decalque não resolve o problema da nominalização, rejeita-se completamente a influência formal do empréstimo e o substitui por uma outra unidade lexical, ou seja, recorre-se a numerosos tipos de formação lexical para criar uma nova unidade (um neologismo, um neônimo). Dentro dessa concepção, o papel principal das comissões de terminologia da ABNT deveria ser o de ajudar o usuário a resolver a oposição entre os sinônimos concorrentes ou criar e normalizar as unidades lexicais novas que teriam a função de facilitar a comunicação especializada em língua portuguesa.

O caráter controverso do empréstimo terminológico não é senão um exemplo do conflito constante entre a preocupação com a salvaguarda e defesa da homogeneidade das línguas, de um lado, e a tendência à internacionalização, à uniformização e à universalização das terminologias, de outro. São as áreas de apreciação e de harmonização terminológicas nos respectivos comitês que devem fazer frente a este conflito. De qualquer forma, o empréstimo lingüístico segue sendo um importante modo de nominalização a qualquer língua de especialidade e tem sua importância comprovada pelo critério da ocorrência e do uso. Será que esse fato será confirmado na pesquisa em curso?

A respeito das outras possibilidades de formação de UCEs que a língua portuguesa oferece, vale citar a questão da abreviação em Terminologia. A abreviação é um fenômeno às vezes corrente e às vezes periférico nos textos especializados e no sistema das línguas. É, em todo o caso, um fato específico e eminentemente lingüístico. Ela compreende a truncção e as siglas, mas a braquigrafia (grafia breve, curta) também poderia fazer parte desse grupo. No entanto, uma parte das unidades lexicais braquigráficas são unidades abreviadas ou suas variantes, reunidas ou não com outros elementos, motivo pelo qual estarão fora dessa

descrição, pois não há interesse para essa pesquisa em descrever possibilidades como kw (kilowatt), etc. Por outro lado, as siglas representam um tipo importante de unidades lexicais braquigráficas abreviadas, pertencentes a um sintagma, e por isso serão descritas no decorrer da apresentação.

Como o empréstimo, a palavra abreviação pode ter várias acepções: i. o ato de abreviar uma expressão lingüística; ii. a unidade lingüística que resulta desse ato; iii. a existência de unidades lingüísticas agregadas no sistema lexical. Os quatro tipos de abreviação lexical são a formação de símbolos alfabéticos, a truncação (e sobretudo a apócope), a elipse e a siglação.

A abreviação extrema de uma palavra é a formação de formas reduzidas a uma letra ou duas, que funcionam como se fossem uma palavra, ou seja, enquanto variantes gráficas ou sinônimas da UCE utilizada. Isso já foi mencionado quando se tocou na questão dos símbolos alfabéticos abreviados, como kw, etc., e a proposta é seguir para a descrição da truncação.

A truncação é a formação de uma UCE abreviada a partir de uma única palavra-fonte, cuja forma aparece reduzida a um pedaço da sílaba que, no entanto, possui duas letras (dois fonemas). A literatura assim a definiu: contração de um texto por meio da supressão de suas partes. Ela entra no sistema lexical sobretudo por intermédio dos empréstimos e da língua falada, como em **pneu** (mático). Alguns tipos de truncação são mais produtivos. Vale mencionar, por exemplo, a aférese (supressão de uma parte inicial da palavra, como em **bus** para **ônibus**), a síncope (supressão de uma parte medial) e a haplogia (caso especial de síncope em que se suprime um dos dois elementos mediais sucessivos identificados, como em **alcômetro** para **alcoômetro**). O tipo de truncação mais freqüente é a apócope, ou seja, a supressão da parte final da UCE, como em **quilo** (grama), **moto** (cicleta), e abreviações apocópicas monossilábicas, como **pneu**, etc. Ela também pode se dar em uma das palavras

constitutivas de um sintagma e o resultado é uma UCE composta, como em **eurafriano** para **euro-africano**. Ela ainda pode ser múltipla e se configurar sobre variadas palavras de um grupo de palavras com o resultado sendo uma UCE composta especial, como em **infoterm** para **informação + terminologia**. Com o advento dessas possibilidades, é crível afirmar-se que a apócope múltipla conduz à siglação. Um outro tipo particular de truncção é a acronímia (UCE composta contaminada, forjada pela apócope do primeiro elemento e pela aférese do segundo), como em **transistor** para **transferência + resistência**. No entanto, a abreviatura de sintagmas pode tomar outras formas além dessas descritas, como se verá a seguir.

A elipse lexical cria novas unidades lexicais, suprimindo uma ou várias palavras constitutivas do sintagma ao se obter nova unidade lexical abreviada com um número reduzido de palavras, como em um (**carro**) **oito-cilindros** ou em **pílula (anticoncepcional)**.

Já a siglação emprega um procedimento diferente. Ao invés de suprimir os determinantes do sintagma, como o faz a elipse, o processo guarda a letra inicial (ou um grupo de letras inicial) dos mesmos, como em **Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)**, constituindo um caso extremo de apócope múltipla. É necessário insistir, neste momento, que a sigla é uma unidade lexical, pois sempre os especialistas fazem uma descrição lingüística ao utilizá-la, normalmente logo após o seu uso. Ela é braquigráfica, às vezes possui morfema de plural, consegue criar derivados e também conhece formas de expansão, o que denota a sua especificidade, que se integra à morfologia inerente ao sistema lexical. Um tipo de sigla muito empregado é a chamada sigla soletrada, que é formada pelas iniciais pronunciadas letra a letra, de maneira a não formar palavra, como em **Comunidade Econômica Européia (CEE)**, com até quatro letras. Ela é interessante sobretudo sob dois pontos de vista: primeiramente, os signos são silábicos, o que constitui uma importância nos

dias de hoje; segundo, o sistema de fonemas coloca sua importância nessas siglas soletradas e reduzidas. Um outro tipo refere-se à sigla integrada, que é pronunciada como uma palavra, como em **objetos voadores não identificados (Ovni)**. Esse tipo de sigla representa uma etapa mais avançada de adaptação da sigla ao sistema léxico plenamente articulado, pois a nova UCE está constituída de fonemas indicados pela união das letras da sigla. É inegável o entusiasmo que essa possibilidade de formação oferece aos especialistas, uma vez que ela possui uma precisão descritiva condensada, possibilidades internacionais de normalização e flexibilidade em sua formação.

Além desses aspectos descritivos de formação terminográfica abreviativa, vale mencionar, para encerrar esta descrição, os aspectos semânticos que auxiliam na formação de UCEs. Nessa descrição, o emprego da metáfora e da metonímia faz-se necessário. Diferentemente dos modos de formação já descritos, o emprego figurado não cria novas formas de unidades lexicais, mas ele pode acompanhar a formação por derivação, por confixação, por lexicalização e por empréstimo.

A oposição e a complementaridade entre o emprego figurado e o emprego próprio é uma das distinções essenciais nos textos e no sistema da língua. Essa dicotomia é irreduzível. O emprego figurado já foi estudado sob diversos aspectos, como a mudança semântica, a motivação e a transferência de significado terminológico ou nocional. À medida que há uma mudança de significado da UCE já disponível, o emprego figurado possibilitaria uma certa confusão e um perigo de imprecisão? Ele não seria incompatível com a precisão inerente a uma ciência? A resposta é não, pois nenhuma língua de especialidade nem tampouco outros sistemas semióticos utilizados pelas ciências estão desprovidos de elementos figurados. A questão, portanto, não é excluir a linguagem figurada, mas sim descrever a sua utilização em língua de especialidade.

A proposta é distinguir três tipos de emprego figurado. O primeiro deles refere-se à comparação e à analogia universais que acompanham o pensamento humano. Trata-se de um recurso do pensamento que veicula o saber em uma medida que não se começa senão em um sentido de entrevê-lo. Essa concepção de metáfora será aqui denominada de analogia cognitiva. Nas últimas décadas, esse tipo de metáfora tem sido muito freqüente na literatura filosófica, semiótica, psicológica e lingüística. Essa explosão do estudo da analogia cognitiva será um aporte à epistemologia e à compreensão do conceito de analogia, de comparação e de metáfora que serão aqui desenvolvidos.

O segundo são os *tropos* livres (únicos, não lexicalizados), ou seja, as metáforas vivas. Elas são um princípio universal da língua à medida que modifica virtualmente todos os determinantes. A metaforização vive nas frases e nos textos, sendo então analisável no plano lexical, frásico e textual. Ela pode estar ligada à comparação figurada, diferente da comparação cognitiva nos textos técnicos. Ela está fundida sobre um contato, real ou subjacente, entre dois lexemas semanticamente parecidos, mas funcionalmente díspares. A colocação desses lexemas é insólita e a relação é essencialmente diferente daquela entre hiponímia e hiperonímia, ou entre dois co-hipônimos ou entre dois co-hiperônimos. Essa questão é que distingue, normalmente, a comparação e a analogia científica da analogia figurada. As metáforas estão baseadas nos semas não-definitórios, às vezes contextuais, etimológicos, opacos, que são, no entanto, reveladores. A metáfora viva é potencialmente polivalente e implica um elemento de subjetividade, de cumplicidade, de segredo.

O terceiro tipo de metaforização é a metáfora lexical, que pertence aos *tropos* lexicais (repetidos), em que o sentido figurado se torna sistêmico, ou seja, trata-se de uma nova acepção que faz parte do sistema lexical. Esse último tipo é um aspecto familiar de formação terminológica, como em estrutura profunda.

Ao se comentar sobre metáfora e metonímia em Terminologia, há uma limitação relacionada aos casos de metáfora e metonímia lexicais em que a linguagem figurada foi admitida ao sistema lexical da língua de especialidade. Em outras palavras, o mais importante é o *tropos* necessário que intervém para cobrir uma lacuna no léxico, que consiste no fato de que um signo já afetado por uma idéia inicial seja também influenciado por uma idéia nova que ela mesma não tinha fundamento na língua em questão. Se as novas acepções figuradas forem definidas e empregadas nos textos de especialidade, os *tropos* lexicais ajudam a formar as UCEs novas. O significado dessas UCEs pode ser esclarecido, mas não definido pela motivação figurada. A definição será decisiva nesse caso.

Em resumo, entende-se por emprego figurado, em Terminologia, o fato de que o significado de uma UCE está em desacordo com o sentido ordinário de um vocábulo que constitui a UCE, em que o desacordo tem por base uma relação especial de parentesco. Nesse caso de metáfora, essa relação de parentesco é aquela de similitude, de semas comuns, de base semântica comum. Nos casos de metonímia, é a relação de contigüidade.

A complexidade morfológica e sintática das unidades lexicais metafóricas (e das UCEs metafóricas) e seu entendimento foram menos estudados do que seu aspecto semântico. Faz-se necessário retomar que as metáforas lexicais são por vezes paralelas em várias línguas, sem necessariamente possuir o significado idêntico. O acordo metafórico entre duas línguas pode ser dado pelo fato de que a UCE metafórica na língua não é senão um decalque de uma UCE metafórica de uma outra língua. Ele tem um atrativo internacional incontestável.

As UCEs-palavras metafóricas são geralmente mais raras do que as UCEs compostas e as UCEs-sintagmas, cujo constituinte aparece empregado em um sentido metafórico. Já foi mencionado que um mesmo sintagma pode ser livre e lexical e isso ocorre também em relação à metáfora, ou seja, o sintagma pode ser metafórico ou não, dependendo do contexto em que

se inserir. Em relação a isso, é interessante notar que a UCE **metaforização de uma UCE** designa não somente a motivação metafórica de uma UCE, como também o emprego metafórico, em língua geral, de uma palavra especializada. As partes do corpo humano prestam-se em maior número para a efetivação dessa tendência, como em **olho mágico**, que seria considerada uma metáfora antropomórfica. Há também a metáfora zoomórfica que caracteriza a composição popular metafórica do tipo parte do corpo + de + animal, como em **olho de boi**.

Esse caso mostra a força e a fraqueza da motivação metafórica: de um lado, há o valor pictural, o poder de evocação, o caráter concreto e vivo e, de outro, constata-se a falta de sistematicidade, a falta de indicações objetivas e, em particular, a ambigüidade, ou seja, a aplicabilidade de a mesma metáfora possuir uma quantidade mais elevada de casos diferentes, como no caso de **olho de boi**, que pode designar uma planta, um animal, uma janela redonda.

Em comparação com a metáfora, a metonímia é um pouco menos freqüente, mas ela intervém nos textos mais seguidamente do que a metáfora. Fala-se em metonímia se a relação entre o significado da UCE e o significado comum da palavra que constitui a UCE é aquele de contigüidade. Esse conceito de contigüidade foi definido sobretudo pela tradição retórica, e ele será delimitado aqui pela enumeração dos tipos principais de metonímia.

Um deles, a sinédoque, representa a relação entre a parte e o todo, entre o mais e o menos e a relação de inclusão. Alguns estimam que a sinédoque é um caso particular de metonímia e outros a classificam à parte.

Um outro tipo de motivação metonímica que está bem representado em Terminologia é a relação entre atividade e resultado. Um outro encontra-se em inventor e invenção, descobridor e descoberta, produtor e produto, como em **diesel** (de Rudolf Diesel). Um outro

ainda encontra-se entre lugar e produto, como entre *beaujolais* e a costa do mesmo nome na França.

Conclui-se, portanto, que a metáfora e a metonímia lexicais são dois aspectos semânticos de criação que permitem o enriquecimento da Terminologia sem recorrer a significantes novos.

Após toda essa descrição das possibilidades que a língua portuguesa oferece para a criação de UCEs, será apresentado um quadro que resuma a problemática dos tipos de formação terminológica. Essas possibilidades serão, posteriormente, retomadas sob forma de quadro sinótico e acrossêmico, para a apresentação estatística dos tipos de formação que se mostraram mais produtivos em relação à CGT em serviços.

QUADRO-RESUMO DAS POSSIBILIDADES DE FORMAÇÃO DE UCEs ORIUNDAS DE TRADUÇÃO COM SUAS PROVÁVEIS ADAPTAÇÕES À LÍNGUA PORTUGUESA

I. FORMAÇÃO ESSENCIAL DE UCEs TERMINOGÊNICAS COMPLEXAS

I.1. Derivação

I.1.1. Denominação simples

I.1.2. Derivação imprópria (hipotaxe ou conversão)

I.1.3. Derivação regressiva (redução da raiz ou formação regressiva)

I.1.4. Derivação própria (afixação)

I.1.4.1. Derivação própria por prefixação

I.1.4.2. Derivação própria por sufixação

I.1.4.3. Derivação múltipla (parassíntese)

I.2. Confixação (radicais científicos greco-latinos)

I.3. Composição

I.3.1. Composição por aglutinação

I.3.1.1. Composição por aglutinação que auxilia partículas anteriores

I.3.1.2. Composição por aglutinação de confixo com palavra livre

I.3.2. Composição por justaposição (com ou sem hífen)

I.3.2.1. Composição por justaposição simples

I.3.2.2. Composição por justaposição com emprego de vogal de ligação

I.4. Lexicalização ou formação sintagmática

I.4.1. Critérios de formação

I.4.1.1. Formação pelo critério sintático

I.4.1.1.1. Deslocamento

I.4.1.1.2. Expansão

I.4.1.1.3. Elipse

I.4.1.1.4. Comutação

I.4.1.2. Formação pelo critério semântico

I.4.1.2.1. Estrutura hierárquica

I.4.1.2.2. Relações semânticas subjacentes

I.4.1.2.3. Ambigüidade

I.4.1.2.4. Emprego figurado

I.4.1.2.5. Caráter exocêntrico

I.4.1.2.6. Emprego idiomático

I.4.1.2.7. Emprego único de Benveniste

I.4.1.2.8. Natureza do sentido e do referente

I.4.1.3. Formação pelo critério do uso

I.4.1.3.1. Frequência

I.4.2. Tipos de formação sintagmática

I.4.2.1. Sintagma lexical nominal

I.4.2.2. Sintagma lexical verbal

I.4.2.3. Sintagma lexical fraseológico

II. OUTROS TIPOS DE FORMAÇÃO DE UCes TERMINOGÊNICAS COMPLEXAS

II.1. Empréstimo

II.1.1. Em relação ao elemento emprestado

II.1.1.1. Empréstimo fonológico

II.1.1.2. Empréstimo gráfico

II.1.1.3. Empréstimo lexical

II.1.1.4. Empréstimo gramatical

II.1.1.5. Empréstimo textual

II.1.1.6. Empréstimo de forma

II.1.1.7. Empréstimo de sentido

II.1.2. Em relação ao interior da mesma língua

Empréstimo de uma área de conhecimento para outra

II.1.3. Em relação a outros fatores

II.1.3.1. Empréstimo de necessidade

II.1.3.2. Empréstimo alternado com seu sinônimo autóctone

II.1.3.3. Empréstimo de integração

II.1.3.3.1. Empréstimo de integração fônica

II.1.3.3.2. Empréstimo de integração gráfica

II.1.3.3.3. Empréstimo de integração léxico-morfológica

II.1.3.4. Empréstimo lexicalizado (aportuguesado)

II.1.3.4.1. Empréstimo lexicalizado com evolução semântica autônoma

II.1.3.4.2. Empréstimo lexicalizado com evolução morfológica autônoma

II.1.3.4.3. Decalque

II.2. Abreviação (aspectos descritivos)

II.2.1. Formação de símbolos alfabéticos (abreviação extrema — uma letra ou duas)

II.2.2. Truncação

II.2.2.1. Aférese (perda inicial)

II.2.2.2. Síncope (perda medial)

II.2.2.2.1. Haplologia (perda medial de elemento idêntico)

II.2.2.3. Apócope (perda final)

II.2.2.3.1. Em uma das palavras constitutivas do sintagma

II.2.2.3.2. Múltipla

II.2.2.4. Acrônimo (UCE composta contaminada)

II.2.3. Elipse lexical

II.2.4. Siglação

II.2.4.1. Soletrada (até quatro letras)

II.2.4.2. Integrada (a partir da pronúncia como palavra)

II.3. Abreviação (aspectos semânticos)

II.3.1. Emprego figurado

II.3.1.1. Metáfora lexical

II.3.1.1.1. Analogia cognitiva

II.3.1.1.2. *Tropos* livres

II.3.1.1.3. *Tropos* lexicais

II.3.1.2. Metonímia lexical

II.3.1.2. Sinédoque

II.3.1.2.1. Parte/todo

II.3.1.2.2. Atividade/trabalho

II.3.1.2.3. Inventor/invenção

II.3.1.2.4. Descobridor/descoberta

II.3.1.2.5. Produtor/produto

II.3.1.2.6. Lugar/produto

Dessa forma, a partir da apresentação de todas estas possibilidades, é crível afirmar que a língua portuguesa oferece inúmeras oportunidades de formação de UCEs sejam elas forjadas no léxico materno ou oriundas de tradução. Assim, a segunda hipótese defendida nesta Tese também encontrou respaldo, ou seja, o idioma consegue acompanhar o desenvolvimento tecnológico de qualquer área de especialidade porque o mesmo possui mecanismos de adaptação de estrangeirismos e de criação de UCEs como qualquer outro. Após a apresentação do *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços*,

serão apresentados os resultados das ocorrências das formações de UCEs e será verificado qual dos diversos tipos de formação apresentados mostrou-se o mais produtivo na área de especialidade estudada. Isto possibilitará uma resposta à terceira hipótese aqui colocada. Como teriam ocorrido essas adaptações ou quais processos formadores foram utilizados para que a terminologia da gestão pela qualidade total em serviços pudesse ser considerada de língua materna?

Na seqüência do desenvolvimento deste Capítulo, será apresentado um subitem que contempla o estudo do texto definicional, uma vez que esse assunto é importante dentro dos estudos terminológicos e, quando da feitura de obras terminográficas, quase todos os especialistas se abstêm dessa prerrogativa que é a de compor uma definição que seja compreensiva e utilizável por qualquer tipo de usuário, seja ele um grande conhecedor da especialidade em questão, um divulgador ou um simples usuário das UCEs da especialidade.

II.5. A problemática da definição terminográfica

Embora a questão tratada neste subitem não esteja relacionada às hipóteses colocadas por este trabalho, sua presença é importante, pois a definição é a razão de ser de um dicionário. Qualquer que seja o objetivo da obra terminográfica e qualquer que tenha sido a microestrutura eleita, ela deve, preferencialmente, contar com a definição. É preciso esclarecer também que a definição vai organizar-se em função da natureza da obra em que comparece. Há, pois, uma correlação entre tipologia de dicionários e tipologia de definições, ou seja, não se pode optar sempre por um mesmo tipo definicional.

Dessa forma, cabe esclarecer algumas contribuições de modelos definicionais. Inicialmente, há um número reduzido de publicações dedicadas ao tema. A grosso modo, apenas franceses e canadenses vinham demonstrado preocupação com a normalização de conceitos relativos ao tema. Modernamente, porém, alguns estudiosos brasileiros debruçaram-se sobre o tema e produziram estudos consistentes sobre a problemática.

De modo geral, a finalidade da definição, nos dicionários de língua de especialidade, é distinguir um termo do outro. Para que se possa dar uma visão um tanto quanto abrangente sobre a definição, autores diversos que se preocuparam com a mesma serão apresentados.

A primeira questão que se coloca é: o que é a definição? Para Pierre Lerat, “atividade semântico-lógica por excelência, a definição, e mesmo o enunciado definitório sobre suas múltiplas formas, condensa os conhecimentos em uma frase.”¹⁰⁵

Já para Boutin-Quesnel et al., a definição é um “enunciado que descreve um conceito e que permite diferenciá-lo de outros conceitos no interior de um sistema conceitual.”¹⁰⁶

Na Norma ISO 1087, a definição é um

¹⁰⁵ LERAT, P. *Terminologie et sémantique descriptive*, 1988, p. 17.

¹⁰⁶ BOUTIN-QUESNEL, R. (et al.) *Vocabulaire systématique de la terminologie*, 1985, p. 27.

...enunciado que descreve um conceito (enunciado de pensamento constituído por abstração a partir de propriedades comuns a um conjunto de objetos. Elas não são ligadas às línguas individualmente. São, entretanto, influenciadas pelo contexto sociocultural) e que permite diferenciá-lo de outros conceitos no interior de um sistema de conceitos (conjunto estruturado de conceitos construídos à base de relações estabelecidas entre estes conceitos e onde cada conceito é determinado por sua posição no conjunto). A definição classifica-se em:

1. Definição por compreensão: é aquela baseada sobre a compreensão de um conceito. Esse tipo de definição compreende a menção do conceito genérico mais próximo (já definido ou supostamente conhecido) e dos caracteres distintivos delimitando o conceito a ser definido.
2. Definição por extensão: é aquela baseada sobre a enumeração exaustiva de objetos às quais um conceito faz referência ou aos conceitos específicos que lhe são imediatamente subordinados.¹⁰⁷

Uma outra publicação relevante acerca dos conceitos relativos à definição é a do *Centre International d'Information pour la Terminologie* (Infoterm). Nela, são encontradas as seguintes informações:

¹⁰⁷ ABNT. *Terminologia - Glossário - Parte 1. Princípios e métodos: (ISO 1087)*, 1996, p. 4.

A definição é a chave de todo trabalho científico. Ela é uma descrição de um conceito feito no meio de outros conceitos conhecidos, sobretudo sob a forma de palavras ou termos. Ela determina o lugar desse conceito em um sistema de outros conceitos aparentes. Uma explicação é uma descrição de um conceito, que é feita independente de seu lugar no sistema de conceitos. Podem estar ligadas à definição os conceitos de:

A. Determinação: um segundo conceito está tão integrado que caracteriza a compreensão do primeiro; a compreensão do primeiro conceito dilata-se assim ao menos em uma característica suplementar. O conceito que resulta é uma espécie de primeiro conceito.

B. Conjunção: as compreensões de dois conceitos estão reunidas, resultando em um conceito que é uma espécie comum aos dois primeiros conceitos.

C. Disjunção: as extensões de dois conceitos estão reunidas.

D. Integração: é quando se religa dois objetos individuais ou mais e se cria uma nova identidade. A ligação ontológica combina não mais dois conceitos conjuntos ou mais, mas dois objetos individuais ou mais que pertencem a estes conceitos.

Segundo as ligações entre os conceitos, há definições por compreensão (determinação) ou definições por extensão (conjunção, disjunção, integração). A grosso modo, existe um grande número de tipos de definição. Para o trabalho terminográfico, faz-se necessário dar preferência aos dois grandes tipos de definições mencionados acima.

A classificação das definições é:

1. Definição específica (por compreensão)

Consiste em especificar as características do conceito a ser definido, quer dizer, determinar a compreensão do conceito. Faz-se necessário encontrar o gênero já definido ou considerado o mais próximo. Limita-se, em seguida, à extensão do gênero relevando as características que diferenciam o conceito a ser definido de outros conceitos que estão no mesmo nível de abstração. Essas características são ditas restritivas e pertencem a um só tipo de característica. Uma definição específica é, então, a expressão lingüística extensiva de um elo de conceitos por determinação.

2. Definição genérica (por extensão)

Consiste em enumerar todas as espécies que estão no mesmo nível de abstração ou todos os objetos individuais que pertencem ao conceito definido. É a expressão lingüística extensiva de um elo entre conceitos que resulta de uma conjunção, disjunção ou de uma integração. Ela não pode ser jamais exaustiva. Uma definição genérica é mais facilmente observável do que uma definição específica. Por conseguinte, pode ser útil completar uma definição específica com uma definição genérica.

As definições podem igualmente ser, segundo o fim ao qual estejam destinadas, repartidas em definições descritivas (que enunciam a significação de um termo) e definições normativas (que enunciam a significação que um termo deveria ter). Podem relacionar-se também a tipos de descrições e ilustrações. No caso da descrição, mais especificamente denominada descrição da

colocação de objetos individuais, a mesma revela suas relações partitivas correspondentes às das definições de conceitos. Essa descrição pode ser aquela do todo. Nesse caso, as partes do todo são enumeradas. Mas ela pode igualmente ser aquela de uma parte. Se assim o for, indica-se a relação entre um objeto individual e o todo, e as partes adjacentes.

No caso das ilustrações, pode-se mencionar que elas são bastante úteis quando se quer demonstrar a precisão ou mesmo dar uma grande clarividência a uma definição. O tipo de ilustração dependerá da intenção, mas fica esclarecido que poderá tratar-se de imagens ou diagramas. As imagens, que estão próximas da realidade, como a fotografia, complementam a definição geral, demonstrando os objetos definidos.¹⁰⁸

À guisa de conclusão dessas considerações sobre a definição e sua tipologia, será acrescentado que a definição terminográfica deve permitir aos usuários uma imagem mental exata dos conceitos definidos. Para este fim, podem-se combinar vários tipos de definição de modo a se conseguir efetivar essa imagem mental. Os métodos de procedimento para a elaboração das definições são vários, mas convém eleger um percurso metodológico que se encerra em bom termo: em uma primeira

¹⁰⁸ INFOTERM. *Manuel de terminologie*, 1987, p. 135-139.

etapa, faz-se o levantamento da mesma UCE em várias publicações ou número de informantes; em seguida, compatibilizam-se os conceitos encontrados e chega-se ao conceito-parâmetro que será depois submetido aos chamados juizes, especialistas da área em questão; finalmente, chega-se ao conceito final que, submetido às teorias e procedimentos terminográficos, constituirá a definição.

A definição em terminografia serve para delimitar com precisão um conceito de uma área ou subárea de especialidade e é fundamental para a determinação dos traços semânticos pertinentes.

É considerada pertinente aquela informação que serve para diferenciar conceitualmente as UCEs de uma mesma área ou subárea de especialidade. Não é considerada pertinente aquela informação meramente explicativa ou descritiva da realidade designada pela UCE em um trabalho terminográfico. Caso essa informação tenha que constar, ela deverá ser escrita em uma nota e não na definição do verbete.

Ainda é necessário diferenciar claramente as relações de sinonímia entre UCEs, que são informações importantes em uma definição terminográfica. Em uma obra terminográfica, a remissiva não deve constar do texto definitório; ao contrário, deve ser indicada à parte porque se refere a denominações diferentes de um mesmo conceito.

A prática terminológica rejeita definições que aportem informações metalingüísticas e, portanto, não se deve utilizar definições introduzidas por: “Termo que designa ..., É o ..., Qualificativo aplicado a ...”, etc.

A definição terminográfica deve sempre trazer uma UCE que seja conceitualmente mais genérica do que a UCE definida. Essa UCE é conhecida como

descriptor. O descriptor deve possuir sempre a mesma classe gramatical da UCE que esteja sendo definida.

Essas observações aplicam-se mais comumente a UCEs que não sejam sintagmas. Quando as UCEs forem sintagmas, suas definições terão como descritores a base do sintagma. Essa formação sintagmática ocorre com muita frequência nos vocabulários técnicos. De acordo com Ieda M. Alves,

...os termos sintagmáticos resultam, nesses casos, em uma indecisão em relação à designação de um novo conceito. A designação em forma de sintagma pode vir a ser substituída por um única base ou o sintagma pode chegar a cristalizar-se e inserir-se no léxico da língua.”¹⁰⁹

Como se pode perceber, a definição terminográfica desempenha papéis fundamentais no interior da comunicação especializada. Tal importância, entretanto, é diretamente proporcional ao número de dificuldades envolvidas em seu estudo, pois diferentes fatores e condições perpassam sua formulação, constituindo um tema de elevada complexidade. Desse modo, ainda que se discuta sobre sua natureza, funções e especificidades, não há clareza suficiente, entre os pesquisadores, sobre muitos de seus aspectos.

De acordo com Maria J. B. Finatto:

¹⁰⁹ ALVES, I. M. A definição terminológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROFESSORES/PESQUISADORES DE LEXICOLOGIA, LEXICOGRAFIA E TERMINOLOGIA, 1989, p. 24.

Definir, dito de modo muito simples, no âmbito das terminologias, é estabelecer um vínculo entre um termo, um conceito e um significado. E, toda vez que isso ocorre, verificamos a ativação do conjunto das propriedades inerentes à linguagem humana. Com a formulação de uma definição, são mobilizados, constituídos e atualizados, em distintos níveis, diferentes valores e potencialidades de conhecimento e significação, descritos com relativa dificuldade por aqueles aparatos analíticos que a tradição dos estudos lingüísticos qualifica como estritamente lingüísticos.¹¹⁰

Foi mencionado que definir é estabelecer um vínculo entre um termo (aqui tratado por UCE), um conceito e um significado. Como caracterizar essas UCEs?

Inicialmente, é preciso esclarecer que as definições que serão apresentadas nesta pesquisa foram validadas por um especialista da área em questão. Quando da discussão com o mesmo sobre a formulação e os padrões de qualidade dos textos definitórios, tornaram-se necessários alguns instrumentos para a sistematização das definições, o que, via de regra, conferiria maior rapidez ao trabalho, e que serão trazidos ao término deste subitem. Naturalmente, levou-se em conta que o objeto sob consideração seria, em primeira instância, um produto dialógico, dirigido a usuários determinados e, justamente por isso, marcado pelas peculiaridades de interlocução instauradas por sua própria natureza e pela área repertoriada.

Em relação às UCEs (termos), este trabalho já pode contribuir e sua caracterização encontra-se no subitem II.4.1. Já para a caracterização da UCE

¹¹⁰ FINATTO, M. J. B. Elementos lexicográficos e enciclopédicos na definição terminológica: questões de partida. *Organon*, 1998, p. 134.

conceitos, é preciso afirmar que, em Terminologia, eles são tidos como unidades pré-lingüísticas de conhecimento, isto é, conceitos podem existir sem símbolos ou signos lingüísticos que lhe correspondam previamente. Segundo Sager, "os termos são percebidos como símbolos ou rótulos que representam conceitos."¹¹¹ A necessidade de uma denominação, neste sentido, é considerada como o primeiro passo na consolidação de um conceito como um instrumento socialmente útil.

Na teoria terminológica, em qualquer de suas vertentes, é amplamente reconhecido que conceitos, como unidades cognitivas, devem ser diferenciados de significados de palavras enquanto unidades semânticas. Por outro lado, na teoria lingüística, observa-se que forma e significado são elementos inseparáveis, ou pelo menos interdependentes.

Em Terminologia, porém, a esfera dos conceitos é tida como independente das UCEs, e é preciso considerar que determinados conceitos não são restritos a uma dada língua e que podem existir mesmo sem uma expressão lingüística correspondente.

Para Wüster, um conceito, distanciado de conceitos individuais, é a "unidade que as pessoas identificam com um grupo de características por meio de sua organização mental e que são utilizados para sua compreensão."¹¹²

Em publicações de normas da ISO, que se preocupa com a fixação de metodologias e padrões para a atividade normalizadora e terminológica/terminográfica, encontra-se, em síntese, o seguinte: "conceito é uma unidade de pensamento que contém uma ou um conjunto de propriedades comuns a um conjunto de objetos. A

¹¹¹ Cf. FINATTO, M. J. B. A definição terminológica do dicionário Termisul: expressão lingüística de relações conceituais complexas. In: KRIGER, M. da G.; MACIEL, A. M. B. (Org.) *Temas de terminologia*, 2001, p. 307.

¹¹² Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 308.

seleção dessas propriedades é socialmente determinada."¹¹³ Vê-se, portanto, que conceitos podem representar não só seres ou coisas na mente, mas, em um sentido mais amplo, qualidades, ações, situações, relações, funções, etc. e nunca ocorrem isolados, mas mantêm relações diretas ou indiretas com outros conceitos que compartilham um certo número das mesmas características que os estabelecem.

Em Terminologia, contudo, os conceitos podem ser definidos como

...unidade de pensamento servindo à representação mental da realidade, ou como unidades de conhecimento, servindo a uma representação da estrutura de conhecimento, ou, finalmente, como unidades de comunicação que servem para comunicar conhecimento.¹¹⁴

Um outro tradicional ponto de diferenciação entre os pares Lingüística/língua comum e Terminologia/língua de especialidade é a consideração de que, enquanto o terminólogo usualmente parte de conceitos e tentam encontrar UCEs que possam lhes ser correspondidas, a abordagem onomasiológica, já aqui apresentada, o lingüista parte de palavras e tenta definir seus conceitos, a abordagem semasiológica, também já mencionada.

É interessante retomar a idéia de que conceitos não são significados. Esta proposição parte do princípio que "o conteúdo semântico de uma palavra é polissêmico e inclui as suas propriedades do significado, ou denotação, seu significado adicional ou conotação, e sua capacidade de combinação com outras palavras da língua."¹¹⁵ Em

¹¹³ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 308.

¹¹⁴ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 308.

¹¹⁵ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 309.

Terminologia, por outro lado, conceitos são identificados como unidades de conhecimento e contêm, via de regra, apenas conhecimento factual ou técnico e não devem abrigar elementos emotivos ou conotados.

Assim, pode-se considerar que a definição terminográfica é um lugar de encontro entre o aspecto conceitual e o lingüístico, uma vez que o texto da definição tem a função de descrever as características que delimitam um conceito e a função de particularizá-lo em um determinado sistema conceitual.

Alain Rey, por outro lado, aponta uma característica da definição que integra terminologias técnico-científicas: "a propriedade de estabelecer em si mesma um entrelaçamento ou compromisso entre a definição lexicográfica e a descrição enciclopédica."¹¹⁶ Conforme sua explicação, a descrição enciclopédica é aquela definição que, via de regra, sendo ampla e diversificada no teor de informações, carrega traços relevantes e irrelevantes na caracterização da coisa nomeada.

Como já explicitado, os diferentes dicionários podem ser caracterizados como dicionários comuns de língua, dicionários enciclopédicos e dicionários especializados, entre outros. Esta classificação, levando-se em conta seus limites, possibilita uma conseqüente categorização de suas definições em lexicográficas, enciclopédicas e terminográficas. Tal tipologia pode ser assim definida: a lexicográfica caracteriza-se pela predominância de informações lingüísticas, tratando mais de palavras; as enciclopédicas ocupam-se mais de referentes e de descrição de coisas; as terminográficas, por sua vez, trazem predominantemente conhecimentos formais sobre fenômenos.

¹¹⁶ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 134.

Assim, a definição terminográfica, para além dos limites da indicação de um gênero próximo e de uma diferença específica, não é mero cenário de partilha entre duas tradições dicionarísticas conjugadas. Isto porque ela e seu entorno são modelados por exigências do acesso à informação e condicionados por circunstâncias comunicativas e socioculturais particulares das diferentes áreas de especialidade.

Ela é, enfim, a voz de alguém e a voz de uma área de especialidade, e este é um dos rumos mais importantes que seu estudo pode tomar. Nesta direção, é importante não perder de vista a situação e o papel da definição, visto que o dicionário é, antes de tudo, a interface discursiva de autor e usuário a partir da proposição de um texto definitório.¹¹⁷

Pelo exposto até aqui, a definição terminográfica pode ser enriquecida e ter seu escopo ampliado pelo acréscimo de elementos enciclopédicos. No entanto, esta contribuição não pode vir no próprio texto definitório e sim vir acompanhada pelo título de Notas. Em relação à contribuição lexicográfica, é importante lembrar que a presença de informações e comentários de cunho lingüístico pode significar a diferença entre uma compreensão eficiente ou defeituosa de conhecimento e terminologias, mas, como já dito, deverá vir mencionada no item Notas e não mesclada no texto definitório.

Esta novidade apontada nos estudos da definição terminográfica não anula nem tampouco desconsidera a questão das categorias aristotélicas de gênero próximo e da

¹¹⁷ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 143.

diferença específica que, tradicionalmente, desde os estudos clássicos de Filosofia, Retórica e Lógica, são apontadas na constituição e estrutura das definições. O que se procura evidenciar é que estas categorias passaram a ser tomadas não mais como referenciais, mas, como assevera Maria J. B. Finato, "acabaram se transformando nos principais parâmetros analíticos da definição, chegando a ser compreendidas como seus valores lógicos mais essenciais."¹¹⁸ A própria Teoria Geral da Terminologia (TGT) de Wüster já lidava com esse tipo de categorização quando enfocava a definição nas terminologias técnicas e as apresentava como um recurso importante para a obtenção de definições melhores e mais objetivas.

De outro lado, na perspectiva lingüística mais formalizante da definição, que a compreende como um conjunto proposicional-predicativo, essas categorias, que não são mais o gênero e a diferença tal como originalmente pensados por Aristóteles, passaram a ser compreendidas quase que existindo por si próprias, visto que não se considera quem as tenha enunciado ou afirmado, ou seja, a definição de uma UCE passou a ser tomada como um conjunto de valores lógicos sem autoria ao longo do desenvolvimento dos estudos lingüísticos, destacando que esse tipo de enfoque passou naturalmente às teorias terminológicas e suas considerações sobre a definição de UCEs.¹¹⁹

Ao término deste subitem do Capítulo Fundamentos Teóricos, faz-se necessário acrescentar que, independentemente de a UCE ser sintagmática ou não, as seguintes recomendações serão seguidas quando da redação das definições terminográficas:

¹¹⁸ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 435.

¹¹⁹ Cf. FINATTO, M. J. B. *Op. Cit.*, p. 435.

A. o grau de complexidade e tecnicismo se adaptará ao vocabulário e aos usuários finais. Assim, como se pesquisa uma terminologia, será mantido um tom impessoal;

B. a UCE definida não fará parte da definição;

C. a ordem sintática lógica será mantida;

D. sempre que for possível, a definição será elaborada em uma só frase;

E. qualquer referência ao campo objeto do trabalho será evitada com o intuito de indicar uma acepção diferente da língua geral ou de outra área temática porque o trabalho terminográfico se enquadra em um âmbito de especialidade concreto;

F. as definições circulares serão evitadas, isto é, aquelas que se remetem reciprocamente.

III. ESTABELECIMENTO DO *CORPUS* E METODOLOGIA

III.1. Etapas da pesquisa

A pesquisa terminográfica divide-se em duas classes: quanto ao modo de tratamento e quanto às línguas utilizadas. Quanto ao tratamento, ela pode ser temática ou pontual. Em relação às línguas envolvidas, ela pode ser interna, se monolíngüe, ou comparada, quando bilíngüe ou plurilíngüe.

A pesquisa terminográfica em pauta classifica-se, quanto ao modo de tratamento, em temática, ou seja, tem por finalidade estabelecer, de modo o mais exhaustivamente possível, o conjunto de UCEs ligadas a uma área específica no interior da língua portuguesa. Dessa forma, é um dicionário monolíngüe quanto às línguas utilizadas.

No âmbito dessa pesquisa temática, foi abordado o enfoque onomasiológico, que consiste em realizar uma recolha de UCEs em uma área dada a fim de explorá-las e defini-las a partir dos conceitos identificados.

Assim, como em toda pesquisa temática monolíngüe, foram percorridas as seguintes etapas:

1. escolha da área e da língua de trabalho;
2. coleta da documentação;
3. estabelecimento dos limites da pesquisa;
4. recolha das UCEs em obras significativas da área estudada, após consulta com especialistas;
5. apresentação dos dados terminográficos.

A área escolhida foi a gestão pela qualidade total em serviços e a língua de trabalho foi a língua portuguesa. Dessa forma, só foram eleitas, como fontes obras editadas em língua portuguesa e no Brasil. Em relação às obras dos especialistas americanos, franceses e

japoneses, foi dada preferência àqueles que foram traduzidos e publicados por editores brasileiros. Estas obras são as mais representativas dos especialistas mais reconhecidos da área pesquisada, o que favoreceu sobremaneira a coleta das UCEs. Foram recolhidas, nestas obras especializadas, UCEs relacionadas ao planejamento, ao controle e à melhoria da gestão pela qualidade total em serviços.

Como desde o início da pesquisa o especialista que assessorou a mesma alertou para o fato de haver uma intersecção com o setor de manufatura, foi dada também preferência à leitura de obras dessas idéias em indústrias de transformação, o que se configurou bastante produtivo, como foi comprovado no item relacionado à apresentação da estrutura conceitual da área pesquisada.

A coleta dos dados foi realizada por meio da leitura das referidas obras especializadas que forneceu as condições necessárias ao preenchimento das fichas terminológicas e à elaboração posterior dos verbetes.

A pesquisa apresenta-se, portanto, delimitada quando à língua utilizada, à área especializada e ao tipo de obras que compuseram o *corpus* e que foram utilizadas como fontes para a recolha e a sistematização das UCEs na estrutura conceitual.

A relação das obras utilizadas será dada posteriormente, mas a apresentação dos dados terminográficos, antes de submetidos a esta Banca, foram devidamente validados pelo especialista da área pesquisada.

III.1.1. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica necessária à fundamentação teórica da presente pesquisa consistiu da leitura e análise de textos e obras em lingüística geral, lexicologia, lexicografia,

terminologia geral e terminografia especializada que forneceram dados metodológicos e, entre outros itens, descrição sistemática das possibilidades de formação de UCEs oriundas de tradução para que se pudesse situar o objeto de pesquisa dentro da problemática a que pertence.

Essa questão de UCEs oriundas de tradução constitui uma das três hipóteses levantadas nesta pesquisa, ou seja: i. a GQT em serviços constitui efetivamente uma área de especialidade em relação à GQT em manufatura ou é apenas uma subárea dessa? ii. uma vez que essa Filosofia Administrativa surge em língua estrangeira, se surgiu, como as UCEs se adaptaram à língua portuguesa? iii. quais teriam sido os modos de formação utilizados nesta adaptação?

Também foram necessárias e importantes as leituras de obras relacionadas à Administração de Empresas, normalização terminológica, marketing, estatística e serviços bancários para que, de um lado, fosse possível situar as utilizações das UCEs que contribuíram para o desenvolvimento das pesquisas na área de serviços e que, por outro, pudessem levar à compreensão dos diversos conceitos e representações utilizados pelos especialistas.

Procurou-se, então, efetuar uma seleção dessas obras e eleger aquelas que serviriam como *corpus* da pesquisa. Depois de efetuada a escolha das obras, que teve por base o critério da importância, foi agendada uma entrevista com o especialista para a certificação de que as opções haviam sido corretas. Após alguns esclarecimentos de ordem técnica, ficou definido que a pesquisa das UCEs seria efetuada em três grupos de obras significativas que compreendessem o tripé de Deming, qual seja, o planejamento, o controle e a melhoria da gestão pela qualidade total em serviços.

III.1.2. Estabelecimento do *corpus*

Ao realizar a delimitação do *corpus* de uma pesquisa terminográfica, o pesquisador deve contar com a ajuda de especialistas da área que elegeu como objeto de pesquisa para que o trabalho tenha um cunho científico e possa, posteriormente, ser utilizado por esses mesmos especialistas. Nesta pesquisa não foi diferente. Foi estabelecido um contato com o Serviço Nacional de Auxílio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (Sebrae-SP) e esta organização forneceu uma lista com 170 (cento e setenta) obras relacionadas à gestão pela qualidade total, embora tenha criado dificuldades para disponibilizar o especialista. Dessas, foram selecionadas com a pessoa responsável pelo atendimento externo da organização um total de 50 (cinquenta) que foram submetidas ao especialista Paulo Garcia, consultor de Qualidade do Sebrae-SP e RJ que implantou e gerenciou o Departamento de Qualidade Total da Empresa Gradiente Eletrônica S. A. por mais de 20 (vinte) anos. Ele recomendou as 29 (vinte e nove) obras seguintes, que constituem o *corpus* da pesquisa e de onde foram coletadas as UCEs e contextos relacionados à gestão pela qualidade total em serviços.

Faz-se necessário frisar que estas obras são todas especializadas, ou seja, apresentam um discurso produzido por especialistas que têm como pretendidos usuários principais outros especialistas da área. Não houve, por parte da pesquisa, e como será demonstrado pelos contextos, nenhuma preocupação em eleger fontes que trouxessem o discurso de divulgação porque a intenção do trabalho sempre foi a de buscar as contribuições mais eminentes que contribuíram para a sistematização dessa área em constituição, ao menos na época em que ele foi iniciado.

Dessa forma, em relação à tentativa de se coletar UCEs relacionadas ao planejamento da GQT em serviços, foram selecionadas 12 (doze) obras que constituíram a primeira parte do

corpus.

Obras recomendadas pelo especialista:

1. ALMEIDA, Ricardo Cintra de. *Bancos, sistemas da qualidade e resultados: um estudo do Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
2. CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. 3. ed. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1993.
3. DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Trad. de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1990.
4. FISCHMANN, Adalberto Américo & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
5. HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. Trad. de Carmem Dolores Straube e Irineu Gustavo Giansesi. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1994.
6. JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e Filosofia da qualidade*. v. I. Coord. da trad. por Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991.
7. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
8. PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. *As artes gerenciais japonesas: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados à realidade ocidental*. 10. ed. Trad. de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Record, 1982.

9. PEREZ-WILSON, Mário. *Seis sigma*: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
10. SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade*: rotas e mapas. Trad. de Maria Clara Forbes Kneese. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1990.
11. WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Trad. de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1989.
12. ZIMMERMAN, Charles D. III; ENELL, John W. Indústrias de serviços. In JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M. *Controle da qualidade*: qualidade em diferentes sistemas de produção. v. VIII. Coord. da trad. por Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991. p. 302-425.

Além dessas doze obras que serviram de *corpus* para a recolha, definição e contextualização das UCEs relacionadas ao planejamento da GQT em serviços, foram selecionadas ainda outras 10 (dez) obras, agora relacionadas à tentativa de se obter UCEs inerentes ao controle da GQT em serviços.

Obras recomendadas pelo especialista:

1. CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da qualidade total*: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1990.
2. CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Trad. de Áurea Weissenberg. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1999.

3. GIANESI, Irineu G. Nogueira; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
4. IMAI, Masaaki. *Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo*. 4. ed. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (Imam), 1992.
5. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
6. PINE II, B. Joseph. *Personalizando produtos e serviços - customização maciça*. Trad. de Edna Emi Onoe Veiga com revisão técnica de Heitor M. Quintella. São Paulo: Makron Books, 1994.
7. REIS, Luís Felipe Sousa Dias. *Gestão da excelência na atividade bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
8. TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Trad. de Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
9. TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.
10. YOSHINAGA, Ciro. *Qualidade total: a forma mais prática e econômica de implementação e condução*. São Paulo: Ciro Yoshinaga, 1988.

Por último, para completar o pensamento de identificação de UCEs de acordo com a trilogia de Deming, foram selecionadas, com assessoria do Sebrae-SP e do especialista citado, outras 7 (sete) obras, desta vez relacionadas à tentativa de identificação de UCEs vinculadas à melhoria da GQT em serviços.

Obras recomendadas pelo especialista:

1. ALMEIDA, Léo G. de. *Qualidade: introdução a um processo de melhoria contínua*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.
2. BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. *Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
3. BERRY, Leonard L. *Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Trad.de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
4. CASSARO, Antonio Carlos. *Sistemas de informações para tomadas de decisões*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1999.
5. MOURA, Eduardo C. *As sete ferramentas gerenciais da qualidade: implementando a melhoria contínua com maior eficácia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
6. OUCHI, William G. *Sociedade M: a força de trabalho em equipe*. Trad. de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Ed. Nobel, 1985.
7. SCHONBERGER, Richard J. *Construindo uma corrente de clientes: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal*. Trad. de Antônio Cesar Amaru Maximiano e Cesar Campiani Maximiano. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1992.

Apenas após a leitura dessas fontes foi possível configurar a estrutura conceitual da área gestão pela qualidade total em serviços. Como a estrutura já demonstrou, as dimensões propagadas pela trilogia de Deming não foram suficientes para abarcar todas as complexas relações que a mesma fornecia. Dessa forma, chegou-se à

conclusão de que a ordem da leitura selecionada, de acordo com as dimensões aludidas, não estava correta. Foi necessário, então, repensar a ordem em que as obras poderiam ser apresentadas e optou-se por um reagrupamento. Esta nova ordem preconizava não apenas três grupos de obras, mas sim cinco grupos que pudessem corresponder à estrutura conceitual da área pesquisada. Assim, as obras foram reagrupadas em relação à estatística, ao marketing, ao setor bancário, específicas para serviços e relacionadas ao serviço e manufatura, de acordo com o que foi estabelecido na apresentação da estrutura conceitual, ou seja, às vezes dentro das três dimensões da GQT em serviços, outras em apenas uma das dimensões, etc. Portanto, foram reconstituídos os seguintes grupos de obras com o intuito de se identificar UCEs a cada um dos subgrupos que constariam da estrutura conceitual:

GRUPO 1. Obras que poderiam trazer UCEs que demonstrassem a intersecção entre serviços e manufatura sem especificar a dimensão.

1. ALMEIDA, Léo G. de. *Qualidade: introdução a um processo de melhoria contínua*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.
2. CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1990.
3. CASSARO, Antonio Carlos. *Sistemas de informações para tomadas de decisões*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1999.
4. CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. 3. ed. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1993.

5. CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Trad. de Áurea Weissenberg. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1999.
6. DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Trad. de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1990.
7. FISCHMANN, Adalberto Américo & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
8. IMAI, Masaaki. *Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo*. 4. ed. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (Imam), 1992.
9. JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e Filosofia da qualidade*. v. I. Coord. da trad. por Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991.
10. OUCHI, William G. *Sociedade M: a força do trabalho em equipe*. Trad. de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Ed. Nobel, 1985.
11. PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. *As artes gerenciais japonesas: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados à realidade ocidental*. 10. ed. Trad. de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Record, 1982.
12. SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade: rotas e mapas*. Trad. de Maria Clara Forbes Kneese. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1990.
13. SCHONBERGER, Richard J. *Construindo uma corrente de clientes: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal*. Trad. de Antônio Cesar Amaru Maximiano e Cesar Campiani Maximiano. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1992.

14. TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Trad. de Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
15. WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Trad. de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1989.
16. YOSHINAGA, Ciro. *Qualidade total: a forma mais prática e econômica de implementação e condução*. São Paulo: Ciro Yoshinaga, 1988.

GRUPO II. Obras que poderiam trazer UCEs específicas relacionadas aos serviços.

1. BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. *Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
2. BERRY, Leonard L. *Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Trad.de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
3. GIANESI, Irineu G. Nogueira; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
4. HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. Trad. de Carmem Dolores Straube e Irineu Gustavo Giansesi. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1994.
5. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
6. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

7. PINE II, B. Joseph. *Personalizando produtos e serviços - customização maciça*. Trad. de Edna Emi Onoe Veiga com revisao técnica de Heitor M. Quintella. São Paulo: Makron Books, 1994.
8. ZIMMERMAN, Charles D. III; ENELL, John W. Indústrias de serviços. In JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da qualidade: qualidade em diferentes sistemas de produção*. v. VIII. Coord. da trad. por Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991. p. 302-425.

GRUPO III. Obras que poderiam trazer UCEs específicas relacionadas aos bancos.

1. ALMEIDA, Ricardo Cintra de. *Bancos, sistemas da qualidade e resultados: um estudo do Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
2. REIS, Luís Felipe Sousa Dias. *Gestão da excelência na atividade bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
3. TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

GRUPO IV. Obras que poderiam trazer UCEs específicas relacionadas ao marketing.

1. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
2. TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

GRUPO V. Obras que poderiam trazer UCEs específicas relacionadas à estatística.

1. MOURA, Eduardo C. *As sete ferramentas gerenciais da qualidade*: implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.
2. PEREZ-WILSON, Mário. *Seis sigma*: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

Pelo acima exposto, o *corpus* constituiu-se, então, de 29 (vinte e nove) obras assim subdivididas de acordo com a tentativa de estabelecer-se UCEs relacionadas à trilogia de Deming: para o planejamento da GQT em serviços, 12 (doze) obras; para o controle da GQT em serviços, 10 (dez) obras; para a melhoria da GQT em serviços, um total de 7 (sete) obras.

Quanto à segunda divisão, proposta após a concepção da estrutura conceitual da área, a reorganização das obras deu-se da seguinte maneira: 16 (dezesseis) obras compuseram o grupo daquelas que teriam condições de apresentar UCEs que fossem classificáveis no setor de manufatura e no setor de serviços, perpassando as dimensões do planejamento, controle e melhoria da GQT em serviços e manufatura; 8 (oito) delas estariam predispostas a apenas fornecer UCEs relacionadas ao setor de serviços nas três dimensões já citadas; 2 (duas) obras seriam específicas para a identificação de UCEs relacionadas à subárea da estatística que poderiam trafegar entre os dois setores citados; por último, apenas 3 (três) obras trariam UCEs específicas dos bancos que se enquadrariam no setor de serviços no item específico à contribuição dos bancos como prestadores de serviços que possuem um número maior de certificações da série ISO 9000 e outras 2 (duas) obras no item relacionado às atividades de marketing nos bancos e no setor de serviços.

Esse número de obras e as mesmas tiveram a aprovação da Assessoria do Programa Sebrae de Qualidade Total em Empresas e do especialista consultado. As idéias preconcebidas para a recolha das UCEs foi do pesquisador que estabeleceu um critério para a realização das leituras das mesmas com o intuito de ir constituindo a estrutura conceitual da área. Ao final, percebeu-se que o critério adotado mostrou-se útil, apesar de imperfeito. O importante é que ele foi válido e pode ser utilizado em qualquer trabalho terminográfico em que o pesquisador não conheça a área suficientemente bem e possa contar com a colaboração do especialista da mesma.

Apesar de haver um número bem maior de obras dedicadas ao tema, as escolhidas para configurarem o *corpus* dessa pesquisa são representativas dessa área de especialidade. Muitas são traduções de obras dos precursores da GQT em serviços e manufatura no mundo e outras foram escritas por especialistas brasileiros reconhecidos internacionalmente por sua dedicação à propagação e implementação dessas idéias.

III.1.3. Busca e organização dos dados

A recolha das UCEs foi realizada, em um primeiro momento, por meio da informatização das obras acima que serviram como *corpus* da pesquisa, tendo como aparato teórico a delimitação da unidade de conhecimento especializado a partir dos critérios sintático e semântico. Esse último critério pressupõe que a UCE seja uma unidade constituída de duas ou mais palavras, mas o seu significado é individual e as palavras, individualmente, perdem os seus significados e adquirem um outro que só é compreendido dentro do contexto da língua de especialidade.

O critério sintático/semântico foi utilizado a partir dos subcritérios da

inseparabilidade, da comutação e do significado único como forma de possibilitar a delimitação das UCEs nas obras que serviram como *corpus*. Mais especificamente, foi adotada a teoria de Émile Benveniste para a delimitação e recolha das UCEs sintagmáticas. Por meio da sinapsia, da natureza sintática da ligação entre os elementos em que não há composição por aglutinação, e da percepção da presença de elementos de ligação (preposição) ou não (eventualmente), pode-se concluir que a ocorrência maior foi de UCEs sintagmáticas.

A fim de certificar-se de que as UCEs recolhidas eram ou não terminológicas, fez-se uso de dois dicionários que se encontram no mercado editorial e que trazem as UCEs relacionadas à GQT. Depois de recolhidas as UCEs nas obras que compuseram o *corpus* da pesquisa, buscava-se nesses dicionários a ocorrência ou não da UCE em questão. Algumas foram encontradas e outras não.

No entanto, a pesquisa aqui apresentada seguiu um caminho diverso daquele trilhado pelos autores dos dicionários mencionados. Foi utilizado um rigor científico e uma aplicação das teorias preconizadas pela Terminologia a fim de se produzir um dicionário que pudesse ser útil aos usuários/especialistas que militam na área. Para tanto, o trabalho contém apenas UCEs ligadas à GQT em serviços, de acordo com a trilogia propagada por Deming e Juran, ou seja, planejamento, controle e melhoria da GQT em serviços. Não haverá, portanto, UCEs de outras áreas/subáreas, como na obra de Paulo M. Prazeres. Isto só ocorrerá se houver uma necessidade de esclarecimento, como no caso das UCEs relacionadas à estatística, ao marketing e aos bancos. Não serão mencionadas, tampouco, UCEs relacionadas à biografia de precursores da GQT no mundo, como ocorreu na obra publicada pela Fundação Christiano Ottoni.

Em relação à questão da informatização do banco de dados, a intenção era utilizar o

software Folio Builder 4.1 que auxilia na delimitação dessas unidades de conhecimento especializado, além das leituras propriamente ditas das obras em questão. Por meio de um *scanner*, seria possível copiar textos para o computador e, por meio desse *software* aludido, verificar a ocorrência das UCEs em seus contextos significativos.

No entanto, no decorrer da pesquisa, chegou-se à conclusão de que a utilização do *software* talvez se tornasse problemática devido ao fato de que a área objeto da pesquisa estar ainda em formação. Optou-se, então, apenas pela leitura das obras que serviram como *corpus* e esta foi uma decisão acertada, uma vez que ficou evidenciado, na estrutura conceitual, as complexas relações que envolvem a gestão pela qualidade total em serviços e não era possível classificar as UCEs nos campos correspondentes, já que a literatura vigente e o próprio especialista só reconheciam as dimensões do planejamento, do controle e da melhoria, fato que foi revertido após o conhecimento da estrutura conceitual.

III.2. Estrutura da ficha terminológica

Antes que a UCE se transformasse em verbete do dicionário, porém, o procedimento metodológico adotado foi o preenchimento das fichas terminológicas, que servem como dossiês da mesma. A ficha terminológica pôde conter a UCE em sua língua original, pois a primeira pesquisa realizada, da GQT em manufatura, demonstrou que nem todas as UCEs relacionadas possuíam um equivalente em língua portuguesa. Nesses casos, apenas o especialista foi capaz de esclarecer se a UCE deveria entrar como verbete ou remissiva.

Há vários modelos de ficha terminológica, mas, segundo M. T. Cabré,¹²⁰ pode-se distinguir três tipos: as fichas terminológicas monolíngües, as fichas terminológicas monolíngües com equivalências e as fichas terminológicas bilíngües ou multilíngües. A que se mostrou pertinente para a pesquisa foi a do primeiro tipo, ou seja, ficha terminológica monolíngüe.

Mesmo em se tratando de tipologia monolíngüe, há muitas variações, dependendo do tipo de trabalho a ser empreendido. No caso desta pesquisa, o modelo de ficha/pesquisa terminológica mais adequado ao trabalho baseou-se na sugestão da Prof.^a Dr.^a Ieda Maria Alves que preconiza sua apresentação em 18 (dezoito) campos e foi também informatizada por meio do gerenciador de banco de dados *MS-Access*, de ampla difusão, que se mostrou muito apropriado para esse tipo de tarefa, pois, além dos recursos habituais de um gerenciador de banco de dados, permitiu a conversão dos arquivos para o processador de textos *MS-Word*. É conveniente expor aqui, portanto, o protocolo de utilização¹²¹ para a explicação e o detalhamento dos conteúdos constantes de cada campo previsto na ficha terminológica:

Campo 1. CÓDIGO: a ficha apresenta um número de identificação automático da UCE fornecido pelo gerenciador de banco de dados *MS-Access*;

Campo 2. UCE: a UCE está apresentada sob forma lematizada (forma nominal no masculino singular e verbo no infinitivo). As exceções implicam

¹²⁰ Cf. CABRÉ, M. T. *La terminología: teoría, metodología, aplicaciones*, 1993, p. 282.

¹²¹ Cf. CABRÉ, M. T. *Op Cit.*, p. 283.

que a mesma é sempre utilizada no plural ou que seu conceito comporta vários elementos constituintes;

Campo 2.1. SIGLA: forma abreviada como a UCE também é conhecida;

Campo 2.2. VARIANTE: outra forma utilizada sem critérios, ou seja, discrepâncias ortográficas e/ou morfossintáticas. Priorizou-se a abertura de uma ficha para a UCE mais utilizada e foi incluído um contexto, na mesma ficha, com a outra menos conhecida;

Campo 3. REFERÊNCIAS GRAMATICAI: indicações morfológicas mínimas necessárias para a adequada utilização da UCE em um contexto;

Campo 4. CONTEXTO: transcrição do contexto, de caráter definitório, preferencialmente, em que a UCE ocorreu na fonte, que visa a apresentá-la, colocada entre < >, no âmbito de seu funcionamento conceitual e morfossintático. É apresentado mais de um contexto apenas nos casos em que há variante, como explicitado acima, ou quando houve decisão deliberada do pesquisador;

Campo 5. REFERÊNCIAS DO CONTEXTO: indicações do autor (nome) e da fonte (do ano de publicação e da página), que remetem ao *corpus* da pesquisa, item VI.3 do Capítulo Referências Bibliográficas;

Campo 6. OBSERVAÇÕES LINGÜÍSTICAS: indicações de particularidades gramaticais e lingüísticas da UCE, com a utilização da seguinte

acrossemia: s (substantivo), adj (adjetivo), ar (artigo), v (verbo), p (preposição), cp (contração prepositiva), c (conjunção), n (numeral), pref (prefixo), suf (sufixo), pr (pronome) e adv (advérbio) e de um código dado para efeito de referência em relação à sua formação, além de outras informações pertinentes à exata compreensão da UCE em questão;

Campo 7. OBSERVAÇÕES ENCICLOPÉDICAS: indicações de um número dado para efeito de referência relacionado à parte que constará como verbete no Dicionário, ou seja, se planejamento (PI), controle (PII) ou melhoria (PIII) e de indicações de particularidades da UCE, não incluídas na definição, do ponto de vista histórico, funcional, etc;

Campo 8. DEFINIÇÃO: indicações dos traços necessários à identificação do conceito, ou seja, um elemento genérico e suas características específicas que individualizam a UCE definida. É redigida de forma intencionalmente curta e com o objetivo de ser compreendida por leitores não-especializados, observando-se a mesma estrutura sintática na redação das UCEs relacionadas;

Campo 9. ÁREA: refere-se à gestão pela qualidade total em serviços e, eventualmente, quando da intersecção com o setor de manufaturados, é utilizada a gestão pela qualidade total em manufatura;

Campo 10. SUBÁREA: refere-se àquela que caracteriza os bancos e, às vezes, ao marketing e as relacionadas à estatística, que são utilizadas por esses especialistas;

Campo 11. DADOS FRASEOLÓGICOS: eventuais UCEs que se juntam a uma outra não-sintagmática;

Campo 12. UCEs RELACIONADAS: denominadas de unitermos, são aquelas que estejam citadas na ficha terminológica da UCE, até um número máximo de três, tanto na definição quanto nas observações enciclopédicas, assim como aquelas que pertençam a uma classificação, sempre em ordem alfabética, e que façam parte do repertório;

Campo 13. SINÔNIMOS: indicações dos diferentes significantes da UCE, que possuem o mesmo significado, utilizados em contextos e fichas terminológicas próprios, com a mesma definição;

Campo 14. AUTOR DA FICHA: nome do pesquisador que preencheu a ficha;

Campo 15. REVISOR: nome do pesquisador que revisou a ficha após a colaboração do especialista da área;

Campo 16. DATA DO REGISTRO: data em que a ficha foi preenchida pela primeira vez, sem mencionar as revisões e reelaborações.

Para a concretização desse Dicionário Terminológico, foram elaboradas 783 (setecentas e oitenta e três) fichas terminológicas, que foram remetidas ao especialista da área para revisão e adequação em relação aos conhecimentos ali auferidos. Desse total, percebeu-se que 305 (trezentas e cinco) delas relacionavam-se especificamente ao setor de serviços, enquanto outras 478 (quatrocentas e setenta e oito) mesclavam-se com o setor de manufatura, expondo, assim, a intersecção entre as áreas já aludidas. Além disso, foi possível identificar 40 (quarenta) UCEs específicas para a subárea dos bancos e outras 100 (cem) relacionadas à subárea da estatística, como outras 50 (cinquenta) para marketing. Foram ainda identificados 118 (cento e dezoito) sinônimos, o que diminuiu para 665 (seiscentos e sessenta e cinco) o número de UCEs da área pesquisada e identificadas 65 (sessenta e cinco) UCEs em sua forma original, ou seja, caracterizadas como empréstimos da língua inglesa ou japonesa e que continuam sendo utilizadas em sua forma original. No capítulo dedicado à conclusão, esses números voltarão a ser apresentados. A seguir, três exemplos de fichas terminológicas preenchidas:

Código 93121692

uce gestão pela qualidade total em serviços

sigla GQT em serviços

variante gestão da qualidade em serviços

referências sf

contexto Confirmada essa tendência, o mercado voltará suas atenções para a empresa de Qualidade, não mais para a empresa com Sistemas de Garantia da Qualidade. O diferencial passará a ser então a <gestão pela qualidade total em serviços>. Considerando que o prazo de maturação dos programas de qualidade é longo, julga-se prudente que os bancos em operação no Brasil, o quanto antes, elaborem e avaliem seus projetos de qualidade. O tempo perdido hoje poderá ensejar o cliente perdido amanhã. // Depois de uma base comum englobando essencialmente os conceitos (de meio-dia a um dia inteiro), é importante abordar rapidamente a prática e adaptar o modelo ao ambiente da empresa. A <gestão da qualidade em serviços>, em contato com seus clientes, é diferente do controle da qualidade em um setor de produção muito industrial, ou do planejamento da qualidade dentro do departamento de projetos.

referências do ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 89. // TEBOUL, J., 1991, p. 231.

observações s+cp+s+adj+p+s (I.4.1.1.2., I.4.1.2.7. e I.4.2.3.)

observações (P II) Filosofia administrativa que deve envolver todas as gerências da organização de serviços e eliminar a visão de que apenas a gerência da qualidade é a responsável pela mesma.

definição Parte da gerência global que determina e implementa a política da qualidade a partir de um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas como o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade em serviços.

área serviços

subárea

dados

use's relacionadas gerência da qualidade; planejamento estratégico; política da qualidade

sinônimos

autor da ficha Manoel

revisor Manoel

data do registro 16/10/01

Quarta-feira, 4 de Dezembro de 2002.

Página 391 de 801

Código 2038810159

uce índice Cpk

sigla Cpk

variante

referências sm

contexto Os engenheiros da fabricação precisavam, primeiramente, compreender bem o processo e o seu funcionamento, antes que pudessem ser úteis para sua correção. Mas, de forma igualmente importante, precisavam determinar o quão capaz era o processo em sua capacidade de produzir produtos dentro dos limites das especificações do cliente. E para isso era necessário que quantificassem seu <índice Cpk>. (...) A equipe progrediu rapidamente e, enquanto quantificavam a característica, descobriram que ela era extremamente capaz para suas exigências. O valor de seu <Cpk> era 2, 83, e os dados provavam que estava muito bem controlada estatisticamente.

referências do PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 43 e 46.

observações s+sigla (I.4.1.2.7. E I.4.2.1.) A sigla corresponde ao original inglês see-pee-kay, cuja tradução é coeficiente de capacidade do processo.

observações (P II) Quanto maior o valor de Cpk, melhor o processo, ou seja, mais uniforme e mais repetitivo é o processo e quanto menor o valor de Cpk, pior é o processo e maior a variabilidade que ele apresentará na produção/prestação de serviços dentro dos limites da especificação.

definição Índice da capacidade do processo, que quantifica a capacidade de o

processo produzir produtos/prestar serviços dentro dos limites da especificação.

área serviços; manufatura

subárea estatística

dados

úce's relacionadas capacidade do processo; coeficiente de capacidade do processo (CpK);
limites de especificação

sinônimos

autor da ficha Manoel

revisor Manoel

data do registro 1/11/02

Quarta-feira, 18 de Dezembro de 2002.

Página 410 de 801

Código 836862380

uce poka-yoke

sigla

variante pokayoke

referências sm

contexto A solução do Grupo de Melhoria desta fábrica foi a introdução do <"poka-yoke"> (P) no bloco; assim o operador "não precisa estimar a posição correta do tubo" e basta pôr gravidade que a extremidade do tubo encoste no <"poka-yoke">. E assim é só soldar! É fácil, não é? // O sistema à prova de falhas foi guindado à categoria de uma fina arte em algumas das melhores companhias manufatureiras do Japão. A palavra japonesa para ele é <pokayoke>, que algumas companhias ocidentais usam alternadamente com seu equivalente no respectivo idioma.

referências do YOSHINAGA, C., 1988, p. 134. // SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 78.

observações s+s (II.1.3.1.) Empréstimo do japonês cuja tradução é sistema à prova de falhas.

observações (P II) O conceito traduzido refere-se a uma falha de interpretação do mecanismo em utilização do que propriamente a uma depreciação em relação à mão-de-obra.

definição Incorporação de mecanismos de defesa à tecnologia de um processo que reduzem as probabilidades de erros da mão-de-obra por inadvertência.

área serviços; manufatura

subárea

dados mecanismos de poka-yoke; poka-yoke em serviços; sistemas poka-yoke

áreas relacionadas processo

sinônimos fool proof; sistema à prova de falhas

autor da ficha Manoel

revisor Manoel

data do registro 9/12/01

Sexta-feira, 3 de Janeiro de 2003

Página 580 de 801

III.3. Estrutura do verbete

Com base nessa ficha de pesquisa terminológica, foi elaborado o *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços* que apresenta 783 (setecentas e oitenta e três) entradas e 665 (seiscentos e sessenta e cinco) verbetes. Cada verbete contém informações sistemáticas (obrigatórias em todos) e não-sistemáticas (informações não-recorrentes). As informações sistemáticas compõem a seguinte microestrutura: UCE, referências gramaticais, definição, contexto, referências do contexto e remissiva. As não-sistemáticas compõem a seguinte microestrutura: sigla, variante, observações enciclopédicas, que virão sob forma de nota, e sinônimos.

As UCEs recolhidas estão classificadas em ordem alfabética, respeitando uma ordem sequencial. Essa ordem permite um acesso rápido e fácil às informações. Para facilitar ainda mais o acesso aos dados, o Dicionário está subdividido em três partes: a primeira traz UCEs relacionadas ao planejamento da GQT em serviços (P I); a segunda relaciona UCEs ligadas ao controle da GQT em serviços (P II); a terceira e última parte abriga uma relação de UCEs inerentes à melhoria da GQT em serviços (P III), segundo a trilogia de Deming. Com o intuito de agilizar a consulta, o Dicionário traz ainda um índice remissivo no início onde consta a UCE, a parte e a página em que ela se encontra.

Ao consultar o verbete, o usuário terá acesso aos seguintes dados sistemáticos:

A. **A UCE na seqüência alfabética:** como unidade básica da terminologia, a UCE é constituída por uma denominação e um conceito determinado dentro da área pesquisada e estão apresentadas sob forma lematizada: substantivos e adjetivos no masculino singular e verbos no infinitivo. As exceções a esta sistematização implicam que a UCE é sempre utilizada no plural ou seu conceito comporta vários elementos constituintes. Quando houver sigla ou acrônimo correspondente, os

mesmos serão dados como informação não-sistemática pois, às vezes, eles podem ser até mais conhecidos do que a própria UCE;

- B. **A referência gramatical:** a referência é morfológica e visa a indicar a classe gramatical da UCE e a sua provável posição sintática dentro de uma frase. Há indicação de gênero para os substantivos e adjetivos e apenas a indicação de verbo para o mesmo sem a sua transitividade. Os empréstimos têm o gênero registrado apenas nos casos em que o determinante está explícito no contexto;
- C. **A definição:** ela segue os preceitos preconizados pela teoria terminológica e traz uma UCE conceitualmente mais genérica que a UCE definida e as características que individualizam a mesma. Conhecida como descritor, essa UCE possui a mesma classe gramatical da UCE que está sendo definida, mas, se ela for um sintagma, sua definição terá como descritor a base do mesmo. Redigida de forma intencionalmente curta e com o objetivo de ser compreendida por usuários não especializados, foi baseada nos contextos encontrados e, muitas vezes, complementada pelo especialista consultado que a validou do ponto de vista conceitual;
- D. **O contexto:** ele é a ocorrência lingüística de uma UCE em um enunciado, ou seja, uma frase ou segmento de frase onde aparece a UCE não-lematizada, no âmbito de seu funcionamento conceitual e morfossintático. Ele foi extraído, com caráter definatório, preferentemente, das 29 (vinte e nove) obras que serviram como fontes e colocado entre sinais (< >) para melhor visualização por parte do usuário final.

Os verbetes apresentam mais de um contexto nos casos em que um complementa o outro, e juntos contribuem para a elucidação da UCE analisada, ou, quando for o caso, a UCE apresentou uma variante. Nestes casos, serão divididos por duas barras (//) que se repetirão nas referências do contexto, evitando ambiguidades.

- E. **As referências do contexto:** após a cópia do contexto, há uma indicação da referência da fonte de onde foi extraída a UCE, que remete o leitor ao item VI.3, Referências Bibliográficas;
- F. **As remissivas, simbolizadas por Cf.:** elas são a indicação de uma relação que se estabelece entre duas entradas conceitualmente relacionadas e que façam parte do repertório. Implicam, por conseguinte, que são UCEs complementares, foram citadas tanto na definição quanto nas observações enciclopédicas ou lingüísticas ou mesmo que pertençam a uma classificação da UCE analisada;

Ainda ao consultar o verbete, o usuário poderá ter acesso às seguintes informações não-sistemáticas:

- A. **A sigla:** forma concorrencial das UCEs sintagmáticas, subdividida em acrônimo (redução do sintagma sob forma de sílabas, geralmente as iniciais, pronunciadas como uma palavra autônoma) e sigla (redução do sintagma sob forma de suas letras iniciais);
- B. **A variante:** outra forma em que elementos de UCEs sintagmáticas apresentam alternância de caráter ortográfico e/ou morfossintático, embora amplamente

divulgados na área pesquisada;

C. **A observação lingüística:** virá sob a forma de nota e refere-se, principalmente, à tradução da UCE;

D. **A observação enciclopédica:** virá também sob a forma de nota e indicará particularidades da UCE, não-incluídas na definição, que dizem respeito ao histórico ou ao emprego da UCE sob análise;

E. **O sinônimo:** a citação de um sinônimo será considerada como uma remissão, com indicação dos diferentes significantes da UCE, em que todas terão entrada própria no dicionário, mas apresentarão a mesma definição.

A seguir, as mesmas UCEs apresentadas na estrutura da ficha terminológica serão apresentadas sob forma de verbetes:

gestão pela qualidade total em serviços sf

GQT em serviços

gestão da qualidade em serviços

Parte da gerência global que determina e implementa a política da qualidade a partir de um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas como o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade em serviços.

Confirmada essa tendência, o mercado voltará suas atenções para a empresa de Qualidade, não mais para a empresa com Sistemas de Garantia da Qualidade. O diferencial passará a ser então a <gestão pela qualidade total em serviços>. Considerando que o prazo de maturação dos programas de qualidade é longo, julga-se prudente que os bancos em operação no Brasil, o quanto antes, elaborem e avaliem seus projetos de qualidade. O tempo perdido hoje poderá ensejar o cliente perdido amanhã. // Depois de uma base comum englobando essencialmente os conceitos (de meio-dia a um dia inteiro), é importante abordar rapidamente a prática e adaptar o modelo ao ambiente da empresa. A <gestão da qualidade em serviços>, em contato com seus clientes, é diferente do controle da qualidade em um setor de produção muito industrial, ou do planejamento da qualidade dentro do departamento de projetos. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 89. // TEBOUL, J., 1991, p. 231)

Nota Filosofia administrativa que deve envolver todas as gerências da organização de serviços e eliminar a visão de que apenas a gerência da qualidade é a responsável pela mesma.

Cf. gerência da qualidade; planejamento estratégico; política da qualidade

índice Cpk sm

Cpk

Índice da capacidade do processo, que quantifica a capacidade de o processo produzir produtos/prestar serviços dentro dos limites da especificação.

Os engenheiros da fabricação precisavam, primeiramente, compreender bem o processo e o seu funcionamento, antes que pudessem ser úteis para sua correção. Mas, de forma igualmente importante, precisavam determinar o quão capaz era o processo em sua capacidade de produzir produtos dentro dos limites das especificações do cliente. E para isso era necessário que quantificassem seu <índice Cpk>. (...) A equipe progrediu rapidamente e, enquanto quantificavam a característica, descobriram que ela era extremamente capaz para suas exigências. O valor de seu <Cpk> era 2, 83, e os dados provavam que estava muito bem controlada estatisticamente. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 43 e 46)

Nota A sigla corresponde ao original inglês see-pee-kay, cuja tradução é coeficiente de capacidade do processo.

Quanto maior o valor de Cpk, melhor o processo, ou seja, mais uniforme e mais repetitivo é o processo e quanto menor o valor de Cpk, pior é o processo e maior a variabilidade que ele apresentará na produção/prestação de serviços dentro dos limites da especificação.

Cf. capacidade do processo; coeficiente de capacidade do processo (CpK); limites de especificação

poka-yoke sm

pokayoke

mecanismos de poka-yoke; poka-yoke em serviços; sistemas poka-yoke

Incorporação de mecanismos de defesa à tecnologia de um processo que reduzem as probabilidades de erros da mão-de-obra por inadvertência.

A solução do Grupo de Melhoria desta fábrica foi a introdução do <"poka-yoke"> (P) no bloco; assim o operador "não precisa estimar a posição correta do tubo" e basta pôr gravidade que a extremidade do tubo encoste no <"poka-yoke">. E assim é só soldar! É fácil, não é? // O sistema à prova de falhas foi guindado à categoria de uma fina arte em algumas das melhores companhias manufatureiras do Japão. A palavra japonesa para ele é <pokayoke>, que algumas companhias ocidentais usam alternadamente com seu equivalente no respectivo idioma. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 134. // SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 78.)

Nota Empréstimo do japonês cuja tradução é sistema à prova de falhas.

O conceito traduzido refere-se a uma falha de interpretação do mecanismo em utilização do que propriamente uma depreciação em relação à mão-de-obra.

Sin. **fool proof; sistema à prova de falhas**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS

DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO
PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS

MANOEL MESSIAS ALVES DA SILVA

VOLUME II

SÃO PAULO
2003

IV. DICIONÁRIO TERMINOLÓGICO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS

IV.1. Introdução

Este dicionário terminológico é a parte prática da Tese de Doutorado intitulada *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços*. Ele insere-se também no âmbito do Projeto "Observatório de neologismos científicos e técnicos do Português contemporâneo do Brasil", criado em 1988 e de repercussão nacional, cuja coordenação é exercida pela Profa. Dra. Ieda Maria Alves, também orientadora desta pesquisa. O objetivo do Projeto, que conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade de São Paulo, é coletar, analisar e difundir aspectos da neologia técnico-científica e, ainda, como no caso específico deste trabalho que, além dos apoios mencionados, contou também com recursos financeiros da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Universidade Estadual de Maringá (UEM), elaborar glossários e dicionários terminológicos em algumas das áreas analisadas.

A terminologia da gestão pela qualidade total tem sido estudada por este pesquisador que apresenta a Tese desde o ano de 1993, quando ingressou no Curso de Pós-Graduação em Letras Clássicas e Vernáculas, Área de Concentração em Filologia e Língua Portuguesa, do Departamento de Letras Clássicas e Vernáculas, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo, nível Mestrado, e ao qual esta Tese está sendo submetida, agora em nível de Doutorado.

O aumento da competitividade das organizações nacionais e transnacionais, o fenômeno da globalização econômica e a tentativa muitas vezes bem-sucedida de transformar o Brasil em um país exportador são responsáveis, dentre outros fatores, pela criação e

emprego dessa terminologia bastante variada, que reflete as mudanças econômicas pelas quais a sociedade brasileira vem passando e que desaguou na questão dos serviços.

IV.1.1. Constituição da nomenclatura

Nesta pesquisa, são registradas UCEs da gestão pela qualidade total em serviços que foram coletadas sistematicamente em 29 (vinte e nove) obras especializadas relacionadas à área analisada. Por terem sido coletadas em *corpus* especializado, dirigido a leitores especialistas, esta pesquisa destina-se a este público, mas, com a aplicação da teoria terminológica relacionada às definições, tem também a pretensão de atingir leitores não-especialistas, que estejam inseridos no mercado de trabalho e tenham necessidade de compreender os conceitos aqui apresentados.

Este trabalho pretende, assim, elucidar as UCEs da gestão pela qualidade total em serviços que são mais freqüentemente utilizadas pelos especialistas da área analisada no que concerne às três dimensões propagadas por Deming e Juran, ou seja, o planejamento, o controle e a melhoria da GQT em serviços, como também apresentar aquelas que estejam relacionadas à estatística, ao marketing e aos bancos, em particular, com o intuito de apresentar um dicionário que seja o mais abrangente possível da área especializada.

Nas obras analisadas, foram detectadas 783 (setecentas e oitenta e três) UCEs, das quais 305 (trezentas e cinco) delas relacionam-se especificamente ao setor de serviços, enquanto outras 478 (quatrocentas e setenta e oito) mesclam-se com o setor de manufatura, expondo, assim, a intersecção entre as áreas. Além disso, foi possível identificar 40 (quarenta) UCEs específicas dos bancos e outras 100 (cem) relacionadas à estatística, além de outras 50 (cinquenta) relacionadas ao marketing. Foram ainda

identificados 118 (cento e dezoito) sinônimos, o que diminuiu para 665 (seiscentos e sessenta e cinco) o número de UCEs da área pesquisada e identificadas 65 (sessenta e cinco) UCEs em sua forma original, ou seja, caracterizadas como empréstimos da língua inglesa ou japonesa e que continuam sendo utilizadas pelos especialistas em sua forma original.

Não houve preocupação com o caráter neológico das UCEs em relação aos seus significantes e, portanto, não foi estabelecido nenhum *corpus* de exclusão, ou seja, o conjunto de dicionários que servem de referência para o estabelecimento do caráter neológico de uma UCE.

IV.1.2. Apresentação dos verbetes

Os verbetes estão apresentados em ordem alfabética, em três partes distintas que seguem a trilogia Deming/Juran, e obedecem à seguinte estrutura: UCE; Referências Gramaticais; Sigla ou Acrônimo, Variante e Dados Fraseológicos, em alguns casos; Definição; Contexto (s); Notas, que se referem a Observações Lingüísticas e/ou Enciclopédicas, às vezes; Sinônimo (s) e Remissiva (s), em alguns casos. Antes de ter acesso aos dados, o usuário tem à sua disposição um índice remissivo das UCEs, que trará a parte e a página em que a UCE procurada se encontra.

1. UCE

As UCEs estão apresentadas sob forma lematizada: substantivos e adjetivos no masculino singular e verbos no infinitivo. As exceções a esta sistematização implicam que a

UCE é sempre utilizada no plural (**atividades em pequenos grupos - APGs**) ou seu conceito comporta vários elementos constituintes, como **14 princípios** ou **4 Ps do serviço**.

Algumas UCEs constituem unidades lexicais já pertencentes à terminologia da gestão pela qualidade total em serviços (**atendimento face única, característica intangível dos serviços**). Outras referem-se à estatística, marketing e bancos, como já explicitado. Outras ainda, com **síndrome da pizzaria**, parecem revelar um certo aspecto lúdico da linguagem da GQT em serviços.

Foi considerada também oportuna a inclusão, em um trabalho que visa à explicação e divulgação de uma terminologia, de UCEs referentes a denominações de índices estatísticos (**índice CpK - CpK, limites de especificação**) e de algumas instituições (**Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, International Organization for Standardization - ISO**). Nesses casos, as UCEs estão apresentadas com as letras iniciais em maiúscula. Com estas inclusões, e com base em Ieda M. Alves,¹²² o trabalho talvez possa extrapolar o caráter estritamente lingüístico e incorporar elementos enciclopédicos. No entanto, o fato constitui uma das características da área pesquisada e essas inclusões são necessárias para a compreensão da mesma.

Os empréstimos em língua inglesa e japonesa são apresentados em sua forma original e comentados lingüisticamente no item Nota.

2. Referências Gramaticais

As referências gramaticais referem-se, na maioria dos casos, a substantivos masculinos

¹²² Cf. ALVES, I. M. *Glossário dos termos neológicos da economia*, 1998, p. 11.

e femininos. Dentre esses, grande parte é constituída por sintagmas nominais, como **processo de melhoria contínua, valor agregado**. É registrado ainda o emprego de verbo em sintagmas verbais (**instituir liderança**) e de adjetivo (**não-conforme**). Curiosamente, não foi registrado nem identificado nenhum advérbio.

Os empréstimos do inglês e do japonês têm o gênero registrado apenas nos casos em que o determinante está explícito no contexto (**do benchmarking, o brainstorm, um brainwriting**).

3. Sigla e Acrônimo

As siglas e os acrônimos, relativamente numerosos na terminologia pesquisada, estão aqui representados, em que várias UCEs sintagmáticas sofrem a concorrência de seus respectivos acrônimos (redução do sintagma sob forma de sílabas, geralmente as iniciais, pronunciadas como uma palavra autônoma: **just-in-time/JIT, procedimento operacional padrão/POP, técnica de análise da avaliação do programa/PERT**) ou siglas (redução do sintagma sob forma de suas letras iniciais: **total quality control/TQC, zero defeito/ZD**)

4. Variante

Nesse campo, são registradas variações em que elementos de UCEs sintagmáticas apresentam alternância de caráter morfossintático e/ou ortográfico. Em alguns casos, a alternância reflete-se na escolha do sufixo (**auditoria da qualidade/auditação da qualidade**). Em outros, há o apagamento de elementos do sintagma: **ciclo PDCA/PDCA**. Em outros ainda, há casos em que o adjetivo alterna com o emprego do sintagma preposicionado: **marketing bancário/marketing dos bancos**. Em relação à ortografia, há casos de ser apenas a presença ou a ausência de um hífen (**controle da qualidade amplo empresarial/controle**

da qualidade amplo-empresarial, diagrama espinha de peixe/diagrama espinha-de-peixe) e outros em que há a presença ou a ausência de determinante, como em **momentos da verdade/momentos de verdade** e **nível da qualidade/nível de qualidade**.

5. Dados Fraseológicos

A expansão de um sintagma nominal é mencionada antes da definição da UCE e sempre que a UCE expandida for empregada com baixa frequência, como ocorre em **nível da qualidade desejado**, expansão de **nível da qualidade** e **manual da qualidade do fabricante/manual da qualidade do fornecedor**, UCEs expandidas de **manual da qualidade (MQ)**.

6. Definição

As definições apresentam uma UCE genérica e as características que individualizam a UCE definida. Conhecida como descritor, essa UCE possui a mesma classe gramatical da UCE que está sendo definida, mas, se ela for um sintagma, sua definição terá como descritor a base do mesmo. Redigida de forma intencionalmente curta e com o objetivo de ser compreendida por usuários não-especialistas, foi baseada nos contextos encontrados e, muitas vezes, complementada pelo especialista consultado que a validou do ponto de vista conceitual.

Sempre que possível, é observada a mesma estrutura sintática na redação das UCEs relacionadas. Na ordenação das características das UCEs, procura-se apresentar, quando pertinentes, sua constituição e em seguida seu objetivo. As UCEs incluídas nas definições integram o repertório do dicionário.

7. Contexto (s)

Nesse campo, é registrado um contexto, de caráter definitório, preferentemente, extraído de uma das 29 (vinte e nove obras) que serviram como fonte da pesquisa, que visa a apresentar a UCE, colocada entre < >, no âmbito de seu funcionamento conceitual e morfossintático. Os verbetes apresentam mais de um contexto nos casos em que um complementa o outro, e juntos contribuem para a elucidação da UCE analisada, ou, quando for o caso, a UCE apresenta uma variante. Nesses casos, são divididos por duas barras (//), que se repetirão nas referências do contexto, evitando, assim, ambiguidades.

8. Referência (s) do Contexto (s)

Após a cópia do (s) contexto (s), há uma indicação da referência da fonte de onde foi extraída a UCE, que remete o usuário ao Capítulo VI. Referências Bibliográficas, item VI.3. Obras especializadas.

9. Nota

São incluídas, nesse campo, observações de caráter lingüístico e/ou enciclopédico sobre a UCE analisada e sempre nesta ordem.

As observações de caráter lingüístico referem-se a informações sobre a tradução da UCE analisada. As observações de caráter enciclopédico visam a apresentar informações, não incluídas na definição, que dizem respeito ao histórico ou ao emprego da UCE sob análise. Elas estão fundamentadas nos contextos coletados ou foram sugeridas pelo especialista consultado.

10. Sinônimo (s)

As relações sinonímicas, indicações dos diferentes significantes da UCE que possuem o mesmo significado, estão registradas. Em todos os verbetes virão repetidos os dados coletados para facilitar a consulta por parte do usuário final. Dessa forma, o verbete principal, com a definição, refere-se à UCE mais freqüente; o sinônimo menos freqüente é também apresentado com um contexto específico e, no verbete, se encontrará também a definição idêntica ao de seu (s) sinônimo (s).

11. Remissiva (s)

As remissivas, simbolizadas por **Cf.**, relacionam UCEs que fazem parte do repertório. Implicam que são UCEs complementares, foram citadas tanto na definição quanto nas observações lingüísticas ou enciclopédicas ou mesmo que pertençam a uma classificação da UCE analisada. Serão apresentadas no máximo três remissivas, a não ser nos casos em que haja uma classificação, onde todas as UCEs pertencentes à mesma estarão presentes.

IV.2. Abreviaturas utilizadas

adj	adjetivo
Cf.	Conferir
f	feminino
Fras.	Dados fraseológicos
m	masculino
p.	página (s)
P	Parte
Sin.	Sinônimo (s)
v	verbo
V	Volume
Var.	Variante

IV.3. Índice remissivo das unidades de conhecimento especializado

<u>14 princípios</u>	P I	312
<u>4 Ps do serviço</u>	P III	586
<u>abordagem por projetos</u>	P II	462
<u>abordagem por sistemas</u>	P II	462
<u>ação corretiva</u>	P III	586
<u>adaptabilidade</u>	P III	587
<u>adequação ao uso</u>	P I	312
<u>administração</u>	P II	463
<u>administração ambulante (MBWA)</u>	P II	463
<u>administração da qualidade</u>	P II	463
<u>administração da qualidade total (TQM)</u>	P II	464
<u>administração de marketing</u>	P II	465
<u>administração de operações</u>	P II	465
<u>administração de serviços</u>	P II	466
<u>administração estratégica</u>	P II	466
<u>administração multifuncional</u>	P II	467
<u>administração orientada para o processo</u>	P II	467
<u>administração orientada para o resultado</u>	P II	467
<u>administração participativa</u>	P II	468
<u>administração por objetivos (APO)</u>	P II	468
<u>administração superior</u>	P II	468
<u>adotar a nova filosofia</u>	P I	313
<u>aferidor de maturidade da gerência da qualidade</u>	P II	469

<u>agência</u>	P I	313
<u>agência de corporate</u>	P I	313
<u>agência private</u>	P I	314
<u>agir como pequeno porte</u>	P III	587
<u>alavancagem</u>	P I	314
<u>alcançar o seis sigma</u>	P III	587
<u>alegria</u>	P III	588
<u>alta administração</u>	P II	469
<u>alta-direção</u>	P II	470
<u>ambiente da organização</u>	P I	315
<u>ambiente de marketing</u>	P I	315
<u>amostragem aleatória</u>	P II	470
<u>amplitude do processo</u>	P II	470
<u>análise competitiva</u>	P III	588
<u>análise de Pareto</u>	P II	471
<u>análise de processo</u>	P II	471
<u>análise do valor (AV)</u>	P II	472
<u>antimarketing</u>	P I	315
<u>aperfeiçoamento contínuo</u>	P III	588
<u>aperfeiçoamento da qualidade</u>	P III	589
<u>aperfeiçoar o sistema</u>	P III	589
<u>aprimoramento do processo</u>	P III	590
<u>Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)</u>	P I	316
<u>atender às necessidades do cliente</u>	P II	472

<u>atendimento</u>	P II	473
<u>atendimento eletrônico</u>	P II	473
<u>atendimento face única</u>	P II	473
<u>atividades de marketing</u>	P II	474
<u>atividades em pequenos grupos (APGs)</u>	P II	474
<u>auditoria</u>	P II	475
<u>auditoria da qualidade</u>	P II	475
<u>auditoria da qualidade do processo</u>	P II	476
<u>auditoria da qualidade do serviço</u>	P II	476
<u>auditoria de certificação</u>	P II	477
<u>auditoria de conformidade</u>	P II	477
<u>auditoria de eficácia</u>	P II	477
<u>auditoria do fornecedor</u>	P II	478
<u>auditoria do sistema da qualidade</u>	P II	478
<u>auditoria do usuário</u>	P II	478
<u>auditoria externa da qualidade</u>	P II	479
<u>auditoria interna da qualidade</u>	P II	479
<u>auto-serviço</u>	P I	316
<u>autocontrole</u>	P II	480
<u>banco virtual</u>	P I	316
<u>bancos</u>	P I	317
<u>benchmarking</u>	P III	590
<u>brainstorming</u>	P I	317
<u>brainwriting</u>	P I	318

<u>brief do serviço</u>	P I	318
<u>cadeia cliente-fornecedor</u>	P I	319
<u>cadeia de clientes</u>	P I	319
<u>cadeia de valor</u>	P I	320
<u>cálculo da qualidade</u>	P II	480
<u>campo de serviços</u>	P I	320
<u>canal de distribuição</u>	P I	320
<u>canal de distribuição de serviços</u>	P I	321
<u>capacidade do processo</u>	P II	481
<u>capacidade do serviço</u>	P II	481
<u>característica intangível dos serviços</u>	P I	321
<u>característica tangível dos serviços</u>	P I	322
<u>características da qualidade</u>	P I	322
<u>características do marketing de serviços</u>	P I	322
<u>características do serviço</u>	P I	323
<u>caracterização de processo</u>	P I	323
<u>carta de controle (C. C.)</u>	P II	482
<u>carta de tendências</u>	P II	482
<u>carta programada de processo de decisão (PDPC)</u>	P II	483
<u>causa acidental</u>	P II	483
<u>causa aleatória</u>	P II	484
<u>causa atribuível</u>	P II	484
<u>causa comum</u>	P II	485
<u>causa especial</u>	P II	485

<u>causa não-natural</u>	P II	486
<u>causa natural</u>	P II	486
<u>CB-25</u>	P I	324
<u>célula</u>	P II	487
<u>célula confusa</u>	P II	487
<u>célula focalizada</u>	P II	487
<u>certeza</u>	P III	591
<u>certificação de agência bancária</u>	P II	488
<u>certificação de sistema da qualidade</u>	P II	488
<u>certificação ISO 9000</u>	P II	488
<u>certificado de conformidade com as normas ISO 9000</u>	P II	489
<u>certificado ISO 9000</u>	P II	490
<u>cessar a aprovação de orçamentos com base no preço</u>	P I	324
<u>checklist</u>	P I	324
<u>ciclo da garantia da qualidade</u>	P III	591
<u>ciclo da qualidade</u>	P I	325
<u>ciclo de controle</u>	P II	490
<u>ciclo de Deming</u>	P III	592
<u>ciclo de melhorias</u>	P III	592
<u>ciclo de realimentação</u>	P III	592
<u>ciclo de rotina</u>	P II	491
<u>ciclo de serviço</u>	P II	491
<u>ciclo de Shewhart</u>	P III	593
<u>ciclo de vida do cliente (CVC)</u>	P II	491

<u>ciclo de vida do produto (CVP)</u>	P II	492
<u>ciclo de vida do serviço</u>	P II	492
<u>ciclo do fracasso</u>	P II	493
<u>ciclo do sucesso</u>	P II	493
<u>ciclo PaFVA</u>	P II	493
<u>ciclo PDCA (PDCA)</u>	P III	593
<u>ciclo PFVL</u>	P III	594
<u>círculos de controle da qualidade (CCQ)</u>	P II	494
<u>classificação dos serviços</u>	P I	325
<u>cliente</u>	P I	326
<u>cliente de serviços</u>	P I	326
<u>cliente externo</u>	P I	327
<u>cliente final</u>	P I	327
<u>cliente freqüente</u>	P I	327
<u>cliente institucional</u>	P I	328
<u>cliente intermediário</u>	P I	328
<u>cliente interno</u>	P I	328
<u>cliente misterioso</u>	P I	329
<u>cliente novo</u>	P I	329
<u>cliente particular</u>	P I	330
<u>cliente perdido</u>	P I	330
<u>cliente potencial</u>	P I	330
<u>cliente recuperado</u>	P I	331
<u>cliente-fantasma</u>	P I	331

<u>clientelização</u>	P I	332
<u>coeficiente de capacidade do processo (Cpk)</u>	P II	494
<u>coeficiente de potencial do processo (Cp)</u>	P II	495
<u>colaborador</u>	P I	332
<u>comitê da qualidade</u>	P I	333
<u>communication-mix do banco</u>	P III	594
<u>companhia</u>	P I	333
<u>competência essencial</u>	P III	595
<u>competição seis sigma</u>	P III	595
<u>complexidade</u>	<u>P I</u>	<u>333</u>
<u>composto de marketing</u>	P III	596
<u>comprador de serviços</u>	P I	334
<u>comprador fantasma</u>	P I	334
<u>comunicação com o público</u>	P I	335
<u>conceito de marketing</u>	P I	335
<u>conceito de serviço</u>	P I	335
<u>conceito de serviço self-service</u>	P I	336
<u>concorrência com base no tempo</u>	P III	596
<u>conferência de desenvolvimento</u>	P I	336
<u>confiabilidade</u>	P II	495
<u>confiança do cliente</u>	P I	337
<u>conformação</u>	P II	496
<u>conformidade</u>	P II	496
<u>conformidade do serviço</u>	P II	497

<u>conselho da qualidade</u>	P I	337
<u>constância de propósito</u>	P I	338
<u>consultor</u>	P I	338
<u>consumerismo</u>	P I	338
<u>consumidor</u>	P I	339
<u>controle da qualidade (CO)</u>	P II	497
<u>controle da qualidade amplo empresarial (COAE)</u>	P II	498
<u>controle da qualidade de Shewhart</u>	P II	498
<u>controle da qualidade defensivo</u>	P II	499
<u>controle da qualidade do serviço</u>	P II	499
<u>controle da qualidade na empresa inteira (CWOC)</u>	P II	499
<u>controle da qualidade ofensivo</u>	P II	500
<u>controle da qualidade total (TOC)</u>	P II	501
<u>controle do destino</u>	P III	596
<u>controle do processo</u>	P II	501
<u>controle estatístico</u>	P II	502
<u>controle estatístico da qualidade (CEQ)</u>	P II	502
<u>controle estatístico do processo (CEP)</u>	P II	503
<u>cooperação</u>	P I	339
<u>credenciamento</u>	P III	597
<u>criar constância de propósito</u>	P I	339
<u>cultivo da marca</u>	P III	597
<u>cultura</u>	P I	340
<u>curva de fidelidade</u>	P III	598

<u>custo da baixa qualidade</u>	P I	340
<u>custo da má qualidade (CMQ)</u>	P I	341
<u>custo da não-qualidade</u>	P I	341
<u>custo da qualidade (CDQ)</u>	P I	342
<u>custo da qualidade ruim</u>	P I	342
<u>custo de avaliação</u>	P I	342
<u>custo de avaliação da qualidade</u>	P I	343
<u>custo de falha externa</u>	P I	343
<u>custo de falha interna</u>	P I	344
<u>custo de falha não verificável</u>	P I	344
<u>custo de falha verificável</u>	P I	344
<u>custo de obtenção da qualidade (COQ)</u>	P I	345
<u>custo de prevenção</u>	P I	345
<u>custo de recuperação</u>	P I	346
<u>custo de troca de fornecedor</u>	P I	346
<u>custo do serviço</u>	P I	346
<u>custo-alvo</u>	P I	347
<u>customização maciça</u>	P II	503
<u>dados demográficos</u>	P III	598
<u>dados psicográficos</u>	P III	598
<u>decisão por consenso</u>	P III	599
<u>defeitos por milhão (DPM)</u>	P II	504
<u>defeitos por milhão de oportunidades (DPMO)</u>	P II	505
<u>defeitos por unidade (DPU)</u>	P II	505

<u>definição operacional</u>	P II	505
<u>delegação</u>	P I	347
<u>delegar competência</u>	P I	348
<u>demanda de serviço</u>	P I	348
<u>demarketing</u>	P III	599
<u>desafio do seis sigma</u>	P III	600
<u>desdobramento da função qualidade (DFQ)</u>	P III	600
<u>desempenho</u>	P III	601
<u>desenvolvimento da qualidade</u>	P III	601
<u>desenvolvimento de pessoal</u>	P I	349
<u>desenvolvimento de recursos humanos</u>	P I	349
<u>desenvolvimento do produto</u>	P I	349
<u>design do serviço</u>	P II	506
<u>despertar</u>	P III	601
<u>desvio padrão</u>	P II	506
<u>diagrama corrido</u>	P II	507
<u>diagrama de afinidade (D/Af)</u>	P II	507
<u>diagrama de análise de dados matriciais</u>	P II	507
<u>diagrama de árvore (D/Ar)</u>	P II	508
<u>diagrama de atividades (D/At)</u>	P II	508
<u>diagrama de causa e efeito (DCE)</u>	P II	509
<u>diagrama de dispersão</u>	P II	510
<u>diagrama de flechas</u>	P II	510
<u>diagrama de fluxo</u>	P II	510

<u>diagrama de Ishikawa</u>	P II	511
<u>diagrama de matriz (D/Ma)</u>	P II	511
<u>diagrama de Pareto</u>	P II	512
<u>diagrama de relações (D/Re)</u>	P II	512
<u>diagrama espinha de peixe</u>	P II	513
<u>diagrama PDPC</u>	P II	513
<u>diligenciamento da qualidade</u>	P II	514
<u>dimensão da qualidade</u>	P I	350
<u>dimensão da qualidade de serviços</u>	P I	350
<u>dimensão determinante</u>	P III	602
<u>dimensão importante</u>	P III	602
<u>dinâmica da qualidade</u>	P III	602
<u>diretriz da qualidade</u>	P III	603
<u>disponibilidade</u>	P II	514
<u>disseminação de informações</u>	P I	350
<u>distribuição binomial</u>	P II	515
<u>distribuição de Poisson</u>	P II	515
<u>distribuição normal</u>	P II	515
<u>divergência</u>	P I	351
<u>dono do processo</u>	P II	516
<u>duração do serviço</u>	P II	516
<u>economia da qualidade</u>	P II	517
<u>economia de escala</u>	P II	517
<u>economia de escopo</u>	P II	517

<u>economia de integração</u>	P II	518
<u>efeito corrente</u>	P II	518
<u>efeito paradigma</u>	P I	351
<u>efeito sinergia</u>	P I	352
<u>elementos básicos da visão estratégica de serviços</u>	P I	352
<u>elementos do serviço</u>	P II	518
<u>elementos integrativos da visão estratégica de serviços</u>	P I	352
<u>eliminar a necessidade de inspeção em massa</u>	P I	353
<u>eliminar as barreiras entre os departamentos</u>	P I	353
<u>eliminar lemas, exortações e metas</u>	P I	353
<u>eliminar o medo</u>	P I	354
<u>eliminar padrões de trabalho</u>	P I	354
<u>embalagem de serviços</u>	P III	603
<u>empowerment</u>	P I	355
<u>empregado</u>	P I	355
<u>empresa</u>	P I	355
<u>empresa de classe mundial</u>	P I	356
<u>empresa de serviços</u>	P I	356
<u>empresa financeira</u>	P I	357
<u>empresa prestadora de serviços</u>	P I	357
<u>empresa virtual</u>	P III	603
<u>empresa-cliente</u>	P I	357
<u>encantar o cliente</u>	P I	358
<u>enchanted customer</u>	P I	358

<u>endomarketing</u>	P III	604
<u>ênfoque na organização</u>	P I	359
<u>ênfoque no cliente</u>	P I	359
<u>ênfoque no processo</u>	P I	359
<u>ênfoque no produto</u>	P I	360
<u>engajar todos na realização da transformação</u>	P I	360
<u>engenharia da qualidade</u>	P I	360
<u>envolvimento dos empregados (EE)</u>	P I	361
<u>equipe de melhoria contínua</u>	P I	361
<u>equipe de melhoria da qualidade</u>	P I	362
<u>erradicação da causa de erros (ECE)</u>	P III	605
<u>erros por milhão (EPM)</u>	P II	519
<u>erros por milhão de oportunidades (EPMO)</u>	P II	519
<u>erros por unidade (EPU)</u>	P II	520
<u>esclarecimento</u>	P III	605
<u>esforço sobre-humano</u>	P III	606
<u>especialização flexível</u>	P II	520
<u>especificação</u>	P I	362
<u>especificação do serviço</u>	P I	363
<u>espiral da qualidade</u>	P I	363
<u>estabilidade dinâmica</u>	P III	606
<u>estação de trabalho</u>	P II	520
<u>estado de controle estatístico</u>	P II	521
<u>estratégia de acompanhamento da demanda</u>	P I	363

<u>estratégia de criar switching costs</u>	P III	607
<u>estratégia de diferenciação</u>	P I	364
<u>estratégia de distribuição para serviços</u>	P I	364
<u>estratégia de nivelamento da qualidade</u>	P I	365
<u>estratégia de operações</u>	P I	365
<u>estratégia de operações focalizada</u>	P I	366
<u>estratégia de serviços</u>	P I	366
<u>estratégia empresarial</u>	P I	367
<u>estratégia essencial</u>	P III	607
<u>estratificação</u>	P II	521
<u>estudo da potencialidade do processo (CpK)</u>	P II	521
<u>estudo de mercado bancário</u>	P I	367
<u>excelência de execução</u>	P III	608
<u>excelência em serviços</u>	P III	608
<u>executivo de marketing</u>	P I	368
<u>expectativa do cliente</u>	P I	368
<u>extremidades do serviço</u>	P III	609
<u>fábrica de serviços</u>	P I	368
<u>facilitador</u>	P I	369
<u>farmácia financeira</u>	P II	522
<u>feedback</u>	P III	609
<u>ferramentas do marketing de serviços</u>	P III	610
<u>fidelidade do cliente</u>	P III	610
<u>fila de espera</u>	P II	522

<u>filosofia Deming</u>	P I	369
<u>floating</u>	P I	370
<u>fluxo de processo do serviço (FPS)</u>	P II	523
<u>fluxograma</u>	P II	523
<u>foco</u>	P I	371
<u>folha de coleta de dados</u>	P II	524
<u>folha de verificação</u>	P II	524
<u>fool proof</u>	P II	525
<u>fornecedor</u>	P I	371
<u>fornecedor de serviço</u>	P I	372
<u>fornecimento de serviço</u>	P I	372
<u>franquia</u>	P I	372
<u>função</u>	P I	373
<u>função de linha de frente</u>	P I	373
<u>função de marketing</u>	P I	374
<u>função de operações</u>	P II	525
<u>função de payoff</u>	P II	526
<u>função de perda (FP)</u>	P II	526
<u>função de retaguarda</u>	P II	526
<u>função de tolerância</u>	P II	527
<u>função mercadológica</u>	P I	374
<u>função qualidade</u>	P I	375
<u>funcionário</u>	P I	375
<u>funcionário potencializado</u>	P I	375

<u>garantia da qualidade (GO)</u>	P III	611
<u>garantia de serviço</u>	P III	611
<u>generosidade</u>	P III	612
<u>gerência da qualidade</u>	P II	527
<u>gerência de campo</u>	P II	528
<u>gerência de marketing</u>	P II	528
<u>gerência de processos</u>	P II	529
<u>gerência de produto</u>	P II	529
<u>gerência participativa</u>	P II	530
<u>gerenciamento da qualidade</u>	P II	530
<u>gerenciamento da qualidade por toda a empresa (CWOI)</u>	P II	531
<u>gerenciamento da qualidade total (GQT)</u>	P II	532
<u>gerenciamento de produção just-in-time</u>	P II	532
<u>gerenciamento por objetivos (GPO)</u>	P II	533
<u>gestão</u>	P II	533
<u>gestão da qualidade (GO)</u>	P II	533
<u>gestão de operações</u>	P II	534
<u>gestão estratégica</u>	P II	534
<u>gestão estratégica da qualidade (GEQ)</u>	P II	535
<u>gestão estratégica dos serviços</u>	P II	535
<u>gestão orientada para o processo</u>	P II	535
<u>gestão orientada para o resultado</u>	P II	536
<u>gestão participativa</u>	P II	536
<u>gestão pela qualidade total (GQT)</u>	P II	537

<u>gestão pela qualidade total em serviços (GOT em Serviços)</u>	P II	537
<u>gestão por objetivos</u>	P II	538
<u>gráfico corrido</u>	P II	538
<u>gráfico de controle (GC)</u>	P II	539
<u>gráfico de controle de Shewhart</u>	P II	539
<u>gráfico de Gantt</u>	P II	540
<u>gráfico de Pareto</u>	P II	540
<u>gráfico PERT</u>	P II	540
<u>gravidade, urgência e tendência (GUT)</u>	P II	541
<u>grupo de melhoria</u>	P III	612
<u>grupo de síntese</u>	P I	376
<u>hardware</u>	P I	376
<u>heterogeneidade</u>	P I	377
<u>histograma</u>	P II	541
<u>homem de marketing</u>	P I	377
<u>humanware</u>	P I	378
<u>implementação</u>	P II	542
<u>incerteza</u>	P I	378
<u>indicador da qualidade (IQ)</u>	P II	542
<u>índice Cpk (Cpk)</u>	P II	543
<u>indústria de serviços</u>	P I	378
<u>infopreneurs</u>	P III	613
<u>informação</u>	P III	613
<u>informação experimental</u>	P III	613

<u>informação gerencial</u>	P III	614
<u>informação operativa</u>	P III	614
<u>informatização</u>	P II	543
<u>inovação</u>	P III	615
<u>input</u>	P I	379
<u>insatisfação do cliente</u>	P III	615
<u>inseparabilidade</u>	P III	616
<u>inspeção</u>	P II	544
<u>instituição financeira</u>	P I	379
<u>instituir liderança</u>	P I	380
<u>instituir programa de educação e retreinamento</u>	P III	616
<u>instituir treinamento</u>	P I	380
<u>instrumentos de marketing</u>	P I	380
<u>intangibilidade</u>	P III	616
<u>integração</u>	P I	381
<u>integridade</u>	P III	617
<u>interação</u>	P I	381
<u>interface</u>	P I	382
<u>International Organization for Standardization (ISO)</u>	P I	382
<u>investimento no sucesso dos colaboradores</u>	P III	617
<u>item de controle</u>	P II	544
<u>item de demanda dependente</u>	P I	383
<u>item de demanda independente</u>	P I	383
<u>item de verificação</u>	P II	545

<u>itens de serviço</u>	P II	545
<u>just-in-time (JIT)</u>	P II	545
<u>kairyo</u>	P III	618
<u>kaizen</u>	P III	618
<u>lei de Pareto</u>	P II	546
<u>lições aprendidas</u>	P III	618
<u>líder</u>	P I	383
<u>liderança</u>	P I	384
<u>liderança baseada em valores</u>	P III	619
<u>liderança da qualidade</u>	P III	619
<u>limite inferior de controle (LIC)</u>	P II	547
<u>limite inferior de especificação (LIE)</u>	P II	547
<u>limite superior de controle (LSC)</u>	P II	547
<u>limite superior de especificação (LSE)</u>	P II	548
<u>limites de controle (LC)</u>	P II	548
<u>limites de especificação (LE)</u>	P II	549
<u>linha de fluxo</u>	P II	549
<u>lista de conferência</u>	P I	384
<u>lista de controle</u>	P I	384
<u>lista de verificação</u>	P I	385
<u>lucro social</u>	P III	620
<u>macromarketing</u>	P I	385
<u>manual da qualidade (MQ)</u>	P I	386
<u>manutenibilidade</u>	P II	549

<u>mapa da turbulência do mercado</u>	P III	620
<u>mapa de desenvolvimento do produto</u>	P I	386
<u>mapa perceptivo</u>	P I	387
<u>marketing</u>	P III	621
<u>marketing bancário</u>	P III	621
<u>marketing de serviços</u>	P III	622
<u>marketing defensivo</u>	P III	622
<u>marketing extensivo</u>	P III	623
<u>marketing intensivo</u>	P III	623
<u>marketing interativo</u>	P III	624
<u>marketing interno (MI)</u>	P III	624
<u>marketing mix</u>	P III	625
<u>marketing ofensivo</u>	P III	625
<u>marketing share</u>	P III	626
<u>mass customized</u>	P I	387
<u>matriz de priorização (M/Pr)</u>	P II	550
<u>matriz de relações (M/Re)</u>	P II	550
<u>medida da qualidade</u>	P III	626
<u>melhoramento de serviço</u>	P III	627
<u>melhoria contínua</u>	P III	627
<u>melhorias</u>	P III	628
<u>memória social</u>	P I	387
<u>mercado</u>	P I	388
<u>mercado de consumo</u>	P I	388

<u>mercado de serviços</u>	P I	389
<u>mercado potencial</u>	P I	389
<u>meta</u>	P I	389
<u>método 5W 1H</u>	P II	551
<u>método de análise e solução de problemas (MASP)</u>	P II	551
<u>método de teste</u>	P II	551
<u>método estatístico</u>	P II	552
<u>método estatístico de amostragem</u>	P II	552
<u>método para análise e melhoria do processo (MAMP)</u>	P III	628
<u>método PGP</u>	P III	628
<u>metodologia de pesquisa TARP</u>	P III	629
<u>metodologia M/PCpS (M/PCpS)</u>	P II	553
<u>micromarketing</u>	P I	390
<u>missão da empresa</u>	P I	390
<u>missão do serviço</u>	P I	391
<u>modelo das cinco falhas</u>	P I	391
<u>modelo de sustentabilidade do sucesso</u>	P III	629
<u>momentos da verdade</u>	P III	630
<u>momentos de contato</u>	P III	631
<u>motivação extrínseca</u>	P I	392
<u>motivação intrínseca</u>	P I	392
<u>multiplicador</u>	P I	392
<u>não-conforme</u>	P II	553
<u>não-conformidade</u>	P II	554

<u>necessidade do cliente</u>	P I	393
<u>nível da qualidade (NQ)</u>	P II	554
<u>nível de capacidade do serviço</u>	P II	555
<u>nível de demanda</u>	P II	555
<u>nível de qualidade aceitável (NOA)</u>	P II	556
<u>nível de serviço</u>	P II	556
<u>nível ótimo da qualidade (NOQ)</u>	P II	557
<u>norma ISO 9000 (ISO 9000)</u>	P I	393
<u>norma ISO 9001 (ISO 9001)</u>	P I	394
<u>norma ISO 9002 (ISO 9002)</u>	P I	395
<u>norma ISO 9003 (ISO 9003)</u>	P I	395
<u>norma ISO 9004 (ISO 9004)</u>	P I	396
<u>norma ISO 9004-2 (ISO 9004-2)</u>	P I	397
<u>nova filosofia</u>	P I	397
<u>novos serviços</u>	P III	631
<u>objetivo da qualidade</u>	P I	398
<u>objetivo dinâmico</u>	P III	632
<u>operação de serviço</u>	P II	557
<u>organização</u>	P I	399
<u>organização de classe universal</u>	P I	399
<u>organização de qualidade total</u>	P I	399
<u>organização de serviços</u>	P I	400
<u>organização fornecedora</u>	P I	400
<u>organização holding</u>	P I	400

<u>organização multidivisionária</u>	P I	401
<u>organização por funções</u>	P I	401
<u>organização por mercado</u>	P I	402
<u>organização por produto</u>	P I	402
<u>organização prestadora de serviços</u>	P I	403
<u>organização unificada</u>	P I	403
<u>otimização do sistema</u>	P II	557
<u>output</u>	P I	404
<u>Ps do posicionamento do serviço</u>	P I	404
<u>package</u>	P III	632
<u>pacote de serviços</u>	P I	405
<u>padrão</u>	P II	558
<u>padrão de demanda</u>	P II	558
<u>padrão de qualidade</u>	P II	558
<u>padrão de serviço</u>	P II	559
<u>pagamento pela perícia</u>	P III	633
<u>paradigma</u>	P I	405
<u>paradigma da produção em massa</u>	P I	406
<u>partes por milhão (PPM)</u>	P II	559
<u>pdca amplo-empresarial</u>	P III	633
<u>percepção</u>	P I	406
<u>perfil de variedade e customização</u>	P III	633
<u>persistência do serviço</u>	P I	406
<u>pesquisa de marketing</u>	P I	407

<u>planejamento a longo prazo</u>	P I	407
<u>planejamento da qualidade</u>	P I	408
<u>planejamento da qualidade dos serviços</u>	P I	408
<u>planejamento de marketing do banco</u>	P I	409
<u>planejamento do processo</u>	P I	409
<u>planejamento e desenvolvimento do produto bancário</u>	P I	409
<u>planejamento estratégico (P. E.)</u>	P I	410
<u>planejamento estratégico da qualidade</u>	P I	410
<u>planejamento tático</u>	P I	411
<u>planilha de planejamento da qualidade</u>	P I	411
<u>plano</u>	P I	411
<u>plano da qualidade</u>	P I	412
<u>plano de marketing do banco</u>	P I	412
<u>poka-yoke</u>	P II	560
<u>política da qualidade</u>	P I	413
<u>política de preço</u>	P I	413
<u>ponto de equilíbrio móvel</u>	P II	561
<u>pontualidade</u>	P II	561
<u>portfólio</u>	P I	413
<u>posicionamento</u>	P I	414
<u>preço</u>	P I	415
<u>prêmio nacional da qualidade (PNO)</u>	P III	634
<u>prestação de serviços</u>	P II	562
<u>prestador de serviços</u>	P II	562

<u>previsão de demanda</u>	P I	415
<u>previsão de vendas</u>	P I	416
<u>previsibilidade</u>	P II	562
<u>pricing</u>	P I	416
<u>princípio da continuidade</u>	P I	417
<u>princípio da proximidade</u>	P I	417
<u>princípio da similaridade</u>	P I	417
<u>princípio de Pareto</u>	P II	563
<u>princípio dos 80/20</u>	P II	563
<u>problema de amanhã</u>	P II	564
<u>problema de hoje</u>	P II	564
<u>problema de qualidade</u>	P II	564
<u>problema de serviço</u>	P II	565
<u>procedimento operacional padrão (POP) E (SOP)</u>	P II	565
<u>processador unitário</u>	P II	566
<u>processo</u>	P I	418
<u>processo de melhoria contínua</u>	P III	634
<u>processo de melhoria da qualidade</u>	P III	635
<u>processo de prestação de serviços</u>	P II	566
<u>processo de produção</u>	P II	566
<u>processo de serviço</u>	P II	567
<u>processo estável</u>	P II	567
<u>processo loja de serviços</u>	P II	568
<u>processo sob controle estatístico</u>	P II	568

<u>produção de serviços</u>	P II	568
<u>produtividade</u>	P II	569
<u>produto do serviço</u>	P II	569
<u>produto intangível</u>	P II	569
<u>programa 5 S (5S)</u>	P III	635
<u>programa brasileiro da qualidade e produtividade (PBQP)</u>	P I	418
<u>programa certifique-se</u>	P III	636
<u>programa da qualidade</u>	P I	419
<u>programa da qualidade de serviço</u>	P I	419
<u>programa da qualidade do fornecedor</u>	P I	420
<u>programa da qualidade seis sigma</u>	P I	420
<u>programa da qualidade total (PQT)</u>	P I	421
<u>programa de controle da qualidade (PCQ)</u>	P I	422
<u>programa de marketing</u>	P I	422
<u>programa de melhora da qualidade (PMQ)</u>	P III	636
<u>projetar para a produtibilidade (DFM)</u>	P I	423
<u>projetar para as operações (DFO)</u>	P I	423
<u>projeto de qualidade</u>	P I	423
<u>projeto de serviço</u>	P I	424
<u>promessa de serviço</u>	P I	424
<u>proprietário do processo</u>	P II	570
<u>prosumidor</u>	P III	637
<u>pudim instantâneo</u>	P III	637
<u>QFD real time</u>	P III	637

<u>qualidade (Q)</u>	P I	425
<u>qualidade assegurada (QA)</u>	P III	638
<u>qualidade de produção</u>	P II	570
<u>qualidade de projeto</u>	P I	425
<u>qualidade de vida (QV)</u>	P III	638
<u>qualidade de vida no trabalho (QVT)</u>	P III	639
<u>qualidade do fornecedor</u>	P I	425
<u>qualidade do serviço</u>	P I	426
<u>qualidade do serviço bancário</u>	P I	426
<u>qualidade estratégica</u>	P I	427
<u>qualidade institucional da organização</u>	P I	427
<u>qualidade na gestão bancária</u>	P I	427
<u>qualidade naturalista</u>	P I	428
<u>qualidade operacional</u>	P II	570
<u>qualidade percebida</u>	P I	428
<u>qualidade total (QT)</u>	P III	639
<u>qualidade total em serviços</u>	P III	640
<u>qualimetria</u>	P II	571
<u>quality function deployment (QFD)</u>	P III	640
<u>quantidade de pedido econômico (EOQ)</u>	P II	571
<u>quarteirização</u>	P III	641
<u>quatorze pontos de Deming</u>	P I	429
<u>quatro categorias da qualidade de serviços</u>	P II	572
<u>quatro parâmetros universais do desempenho do serviço</u>	P II	572

<u>rastreabilidade</u>	P II	572
<u>reação em cadeia</u>	P I	429
<u>rede de serviços</u>	P III	641
<u>rede de serviços de núcleo central único</u>	P III	642
<u>reengenharia</u>	P III	642
<u>regra FIFO</u>	P III	643
<u>relacionamento baseado em confiança</u>	P III	643
<u>remover as barreiras ao orgulho da execução</u>	P I	430
<u>representante de serviços</u>	P I	430
<u>requisitos da qualidade</u>	P I	430
<u>respeito</u>	P III	644
<u>retrabalho</u>	P II	573
<u>retribuição indevida</u>	P I	431
<u>reverter a pirâmide</u>	P III	644
<u>revisão do projeto</u>	P I	431
<u>revisão do sistema da qualidade</u>	P III	644
<u>rotina</u>	P II	573
<u>sabedoria</u>	P III	645
<u>saber profundo</u>	P I	431
<u>satisfação do cliente</u>	P II	573
<u>scorecard</u>	P III	645
<u>segmentação de mercado</u>	P I	432
<u>segmento-alvo de mercado</u>	P I	432
<u>seis sigma</u>	P II	574

<u>serviço</u>	P I	433
<u>serviço ampliado</u>	P I	433
<u>serviço bancário</u>	P I	433
<u>serviço de massa</u>	P I	434
<u>serviço essencial</u>	P I	434
<u>serviço financeiro</u>	P I	435
<u>serviço individual</u>	P I	435
<u>serviço interno</u>	P I	435
<u>serviço núcleo</u>	P I	436
<u>serviço perceptível</u>	P I	436
<u>serviço profissional</u>	P I	437
<u>serviço revolucionário</u>	P I	437
<u>serviço substituto</u>	P I	438
<u>serviço tecnológico</u>	P I	438
<u>serviço total</u>	P I	439
<u>serviços</u>	P I	439
<u>serviços customizados</u>	P I	440
<u>serviços de comparação</u>	P I	440
<u>serviços de conveniência</u>	P I	440
<u>serviços especiais</u>	P I	441
<u>serviços facilitadores</u>	P I	441
<u>serviços humanos</u>	P I	442
<u>serviços industriais</u>	P I	442
<u>serviços personalizados</u>	P I	442

<u>sete ferramentas básicas da qualidade (7FBO)</u>	P II	575
<u>sete ferramentas estatísticas da qualidade total</u>	P II	575
<u>sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGO)</u>	P III	646
<u>sete novas ferramentas (7NF)</u>	P III	647
<u>setor bancário</u>	P I	443
<u>setor de serviços</u>	P I	443
<u>shake dow</u>	P III	647
<u>sigma</u>	P II	576
<u>simultaneidade</u>	P III	648
<u>síndrome da pizzaria</u>	P III	648
<u>sistema</u>	P I	443
<u>sistema à prova de falhas</u>	P II	576
<u>sistema americano de produção</u>	P I	444
<u>sistema da qualidade (SQ)</u>	P I	444
<u>sistema de distribuição de serviços</u>	P I	445
<u>sistema de garantia da qualidade (SGO)</u>	P I	445
<u>sistema de informação da qualidade (SIO)</u>	P I	446
<u>sistema de informação de marketing (SIM)</u>	P I	446
<u>sistema de marketing</u>	P I	447
<u>sistema de medição</u>	P I	447
<u>sistema de operações</u>	P I	448
<u>sistema de prestação de serviços</u>	P I	448
<u>sistema de prestação de serviços opção fixa</u>	P I	449
<u>sistema de produção em massa</u>	P I	449

<u>sistema de produção interface/suporte</u>	P I	450
<u>sistema de serviços</u>	P I	450
<u>sistema estável</u>	P I	450
<u>sistema flexível</u>	P I	450
<u>sistema Ringi</u>	P I	451
<u>sistema self-service</u>	P I	451
<u>sob controle estatístico</u>	P II	577
<u>software</u>	P I	452
<u>subotimização</u>	P I	452
<u>superar as expectativas do cliente</u>	P III	649
<u>suporte</u>	P I	452
<u>tarefa</u>	P II	577
<u>taxa de resposta</u>	P II	577
<u>técnica de análise da avaliação do programa (PERT)</u>	P II	578
<u>técnica estatística</u>	P II	578
<u>técnicas de amostragem</u>	P II	579
<u>tecnologia de informação</u>	P II	579
<u>tecnologia de materiais</u>	P II	579
<u>tecnologia de métodos</u>	P II	580
<u>tecnologia flexível</u>	P II	580
<u>tempestade de idéias</u>	P I	453
<u>tempestade de idéias escritas</u>	P I	453
<u>tempo de ação</u>	P II	581
<u>tempo de acesso</u>	P II	581

<u>tempo de ciclo do sistema</u>	P II	581
<u>tempo de espera</u>	P II	582
<u>tempo do serviço</u>	P II	582
<u>teoria das filas</u>	P II	582
<u>terceirização</u>	P III	649
<u>terceiro sistema bancário</u>	P I	454
<u>time da qualidade</u>	P I	454
<u>total quality control (TOC)</u>	P II	583
<u>total quality management (TQM)</u>	P III	650
<u>trabalho em equipe</u>	P III	650
<u>transação de serviço</u>	P II	584
<u>treinamento</u>	P III	651
<u>treinamento de reciclagem</u>	P III	651
<u>treinamento em múltiplas funções</u>	P III	652
<u>treinamento inicial</u>	P III	652
<u>treinamento integrado</u>	P III	652
<u>trilogia da qualidade</u>	P I	454
<u>trilogia Juran</u>	P I	455
<u>triplo papel (TRIPOL)</u>	P I	456
<u>unidade de negócio</u>	P I	456
<u>unidade de serviço</u>	P II	584
<u>usuário</u>	P I	456
<u>utilidade</u>	P I	457
<u>valor agregado</u>	P I	457

<u>valor fornecido</u>	P I	458
<u>valor percebido</u>	P I	458
<u>vantagem competitiva</u>	P I	459
<u>variabilidade</u>	P II	584
<u>variabilidade do processo</u>	P II	585
<u>variação aleatória</u>	P II	585
<u>venda negativa</u>	P I	459
<u>venda pessoal</u>	P I	459
<u>venda positiva</u>	P I	460
<u>verificação</u>	P II	585
<u>visão estratégica de serviços</u>	P I	460
<u>voz do cliente</u>	P III	653
<u>warusa-kagen</u>	P III	653
<u>zero cliente perdido</u>	P III	654
<u>zero defeito (ZD)</u>	P III	654
<u>zona de atuação da agência</u>	P I	461

IV.4. Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas ao planejamento da gestão pela qualidade total em serviços

14 princípios sm

Fras. 14 princípios de Deming

Número total de idéias que consubstancia a essência da filosofia de Deming e aplica-se a qualquer tipo de organização, tanto na indústria de manufaturados quanto na de serviços, com aceitação universal.

Os <14 princípios> constituem a base para a transformação da indústria norte-americana e dos serviços. A adoção destes <14 princípios>, acompanhada da ação correspondente, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa a proteger os investidores e os empregos. (DEMING, W. E., 1990, p. 17)

Nota Iniciaram-se por dez princípios em 1930 e o autor continuou aperfeiçoando-os até alcançar o número atual de quatorze.

Sin. **filosofia Deming; nova filosofia; quatorze pontos de Deming**

Cf. **adotar a nova filosofia; aperfeiçoar o sistema; cessar a aprovação de orçamento com base no preço; criar constância de propósito; eliminar a necessidade de inspeção em massa; eliminar as barreiras entre os departamentos; eliminar lemas, exortações e metas; eliminar o medo; eliminar padrões de trabalho; engajar todos na realização da transformação; instituir liderança; instituir programa de educação e retreinamento; instituir treinamento; remover as barreiras ao orgulho da execução**

adequação ao uso sf

Capacidade que um serviço/produto tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o mesmo lhe é prestado/entregue.

Em um manual como este, todavia, é mais conveniente dar à palavra "qualidade" uma definição simples. Na terceira edição, qualidade foi definida como <"adequação ao uso">. Essa definição, na verdade, conseguiu uma ampla aceitação. Com base nesse fato, a quarta edição adotará a mesma definição, embora reconhecendo que ela não tem aceitação universal. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 21, (v. I).)

Nota Proposto inicialmente pelo Dr. Juran, é um conceito simplificado da qualidade que

tem por base a existência de características e desempenho de um material, item, produto ou serviço necessários e suficientes para o fim a que se destina.

Cf. **necessidade do cliente**

adotar a nova filosofia v

Despertar para o desafio, evitando a ocorrência de procedimentos já enraizados na organização e realizando o processo de acordo com os novos parâmetros da qualidade.

<Adotar a nova filosofia> quer dizer, na verdade, para mim, uma transformação da administração. A administração tem tido estruturas que terão que ser desmontadas. Há 20 anos que não servem. Nunca foram certas, mas num mercado em expansão, não se podia perder. As fraquezas apareceram quando surgiu a concorrência. (WALTON, M., 1989, p. 63.)

Nota Constitui o segundo dos 14 princípios.

Cf. **14 princípios**

agência sf

Forma institucionalizada da distribuição dos produtos e dos serviços bancários, constituindo uma descentralização geográfica da matriz.

No Brasil, as <agências> dos grandes bancos comerciais vendem praticamente os mesmos tipos de produtos e asseguram, em geral, os mesmos tipos de serviços fundamentais, embora, às vezes, com rótulos diferentes. A especialização, em termos de mercado, é quase uma exceção, como, por exemplo, o posto de serviço mantido pelo Banespa na Cidade Universitária (USP). (TOLEDO, G. L., 1978, p. 211.)

Cf. **serviço bancário**

agência de corporate sf

Unidade de serviço de uma organização bancária especializada na intermediação de prestação de serviços a pessoas jurídicas.

A empresa pretende, ainda em 1998, instalar e certificar SGQ em <agências de corporate> (destinadas ao atendimento de pessoas jurídicas que negociam volumes mais expressivos em modalidades operacionais mais sofisticadas) e agência private (especializada no atendimento aos clientes pessoas físicas que exigem, pelo volume e

natureza de suas necessidades operacionais, atendimento diferenciado). (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 73.)

Nota É destinada ao atendimento de pessoas jurídicas que negociam volumes mais expressivos em modalidades operacionais mais sofisticadas.

Cf. **prestação de serviços; unidade de serviço**

agência private sf

Unidade de serviço de uma organização bancária especializada na intermediação de prestação de serviços a pessoas físicas.

A empresa pretende, ainda em 1998, instalar e certificar SGQ em agências de corporate (destinadas ao atendimento de pessoas jurídicas que negociam volumes mais expressivos em modalidades operacionais mais sofisticadas) e <agência private> (especializada no atendimento aos clientes pessoas físicas que exigem, pelo volume e natureza de suas necessidades operacionais, atendimento diferenciado). (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 73.)

Nota É destinada ao atendimento de pessoas físicas que exigem, pelo volume e natureza de suas necessidades operacionais, atendimento diferenciado.

Cf. **prestação de serviços; unidade de serviço**

alavancagem sf

Fras. **alavancagem de valor/custo; alavancagem do lucro**

Aumento do valor do serviço prestado por meio da qualidade concomitantemente com a redução dos custos.

Em muitas empresas de serviços, grande ênfase é dada à obtenção de maiores lucros através do aumento da produtividade e da eficiência. As empresas de serviços revolucionários buscam a <alavancagem> do lucro, principalmente, aumentando o valor através da qualidade, ao mesmo tempo que reduz seus custos. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 28.)

Nota É um dos elementos integrativos da visão estratégica de serviços e é utilizada para atingir alta qualidade a baixo custo.

Cf. **elementos integrativos da visão estratégica de serviços; visão estratégica de serviços**

ambiente da organização sm

Fras. **ambiente interno da organização; ambiente operacional da organização**

Conjunto de fatores que influencia os negócios de uma organização e que esta não possui condições para alterá-lo.

Quer dizer que, se nós acreditarmos que não haverá mudança no <ambiente da organização> e que a estratégia atual irá permanecer, podemos dizer que neste caso o planejamento a longo prazo será igual ao planejamento estratégico? (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 20.)

ambiente de marketing sm

Conjunto de fatores que influencia o marketing de certo produto/serviço de uma organização e que esta possui condições para alterá-lo.

Adotando uma concepção analítica menos rigorosa, esse trabalho considera o <ambiente de marketing> como o conjunto de forças e de entidades que envolvem e exercem influência sobre o marketing de certo produto, distinguindo apenas dois níveis. O primeiro corresponde ao ambiente organizacional onde o serviço se insere, compreendendo a empresa, suas divisões, departamentos e seus canais de distribuição. O segundo nível abrange o ambiente externo próximo à empresa, ou seja, o mercado, a concorrência, a tecnologia e a legislação. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 100.)

antimarketing sm

Fras. **atitude antimarketing**

Conjunto de estudos e medidas por meio do qual o lançamento e a manutenção de um serviço/produto no mercado não pode converter-se em consumo e não garante o bom êxito comercial da iniciativa.

Enfim, a situação prevalecente, que o tempo se havia encarregado de cristalizar, refletia o exemplo mais completo de <antimarketing>. A rigidez de atitudes, as praxes sedimentadas e as diferenças de concepções filosóficas dos negócios certamente não deixaram margem a um ingresso solene do marketing nos bancos. De qualquer modo, esse ingresso ocorreu mediante a única alternativa viável: o mercado dos clientes particulares. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 66.)

Associação Brasileira de Normas Técnicas sf

Sigla **ABNT**

Organização não-governamental responsável pela auditoria e publicação/tradução de normas técnicas internacionais, com o objetivo de compatibilizar interesses entre clientes e fornecedores e subsidiar contratos comerciais.

Para aqueles interessados em analisar a norma ISO 9004-2 com maior profundidade recomendo adquirir um exemplar traduzido nos escritórios da <Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)>, que publicou a norma em 1993, equivalente à de 1990, comentada neste capítulo. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 163.)

Nota Sociedade civil sem fins lucrativos, foi fundada em 28 de setembro de 1940, com o objetivo de elaborar normas técnicas para atividades de cunho científico, comercial e industrial, e incentivar a padronização de medidas no país, sendo representante no mesmo na International Organization for Standardization (ISO).

Cf. **International Organization for Standardization (ISO)**

auto-serviço sm

Produto da atividade humana em uma organização em que o cliente presta o serviço a si mesmo.

Segundo a dimensão do grau de participação do cliente, os serviços podem ser vistos como uma seqüência de transações, as quais podem classificar-se em algum ponto entre os extremos: serviço total, em que todas as atividades são executadas pelo servidor, seja em front office ou back room, e <auto-serviço (self-service)>, em que quase todas as atividades são executadas pelo cliente, cabendo ao servidor apenas a preparação. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 43.)

banco virtual sm

Parte da economia cuja atividade consiste na guarda e empréstimo de dinheiro, transações com títulos de crédito e venda de serviços realizada eletronicamente.

A opção por <bancos virtuais> parece-nos irreversível. O mundo já aceitou o <banco virtual> como sendo o banco do futuro. Pesquisas realizadas nos EUA demonstraram que as pessoas ficam felizes quando usam a tecnologia bancária, desde que possam

falar com um Ser humano quando quiserem. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 82.)

Nota Seu processo consiste em migrar as formas de atendimento ao cliente para canais eletrônicos, como ATMs, terminais de informação, drive-thrus, telefones inteligentes, smart-cards, home banking, entre outros.

bancos sm

Fras. **bancos atacadistas; bancos varejistas**

Parte da economia cuja atividade consiste na guarda e empréstimo de dinheiro, transações com títulos de crédito e venda de serviços.

Mesmo antes da implementação do Plano Real, analistas das mais diversificadas correntes de pensamento têm procurado mostrar à opinião pública o grande mal que se abateu sobre os <bancos> com o fim da inflação, ou com sua drástica redução. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 45.)

Sin. **setor bancário**

brainstorming sm

Var. **brain-storming; brainstorm**

Fras. **brainstorming de causa-e-efeito; brainstorming estruturado; brainstorming não-estruturado; reunião de brainstorming; sessão de brainstorming**

Técnica oral utilizada na coleta de dados para a construção de diagramas e que auxilia um grupo a criar idéias no menor tempo possível.

Durante o <brainstorming>, o importante é a quantidade de idéias. Não se deve criticar nenhuma idéia, por mais absurda que ela possa parecer. Também não se deve tentar defender nenhuma idéia. (...) Cabe aqui observar que o <brainstorming>, às vezes grafado também como <brain-storming> tende a ser mais rico e criativo quanto mais heterogênea for a equipe. Isto é particularmente importante na construção do D/Af., na qual se deve buscar a contribuição das diversas áreas ou departamentos envolvidos. // O <brainstorm> e outras técnicas são freqüentemente usadas na construção de um diagrama. (MOURA, E. C., 1994, p. 13 e 27. // SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 107.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é tempestade de idéias, mas a melhor seria livre debate. Há dois tipos: o estruturado, no qual são feitas rodadas em que cada

participante expõe suas idéias sequencialmente, e o não-estruturado, no qual as idéias são oferecidas livremente. Nos EUA, há ainda a utilização de creative thinking para designar o mesmo conceito.

Desenvolveu-se a partir de 1930 e baseia-se em dois princípios (estruturado e não-estruturado) e três fases distintas (geração, classificação e avaliação).

Sin. **tempestade de idéias**

brainwriting sm

Técnica escrita utilizada na coleta de dados para a construção de diagramas e que auxilia um grupo a criar idéias no menor tempo possível.

Listar os diversos itens a serem priorizados (por exemplo, um <brainwriting> seguido de análise e discussão). Se alguns itens ou opções forem parecidos ou equivalentes, eles devem ser agrupados. Os itens devem estar visíveis a todos da equipe. Cada item deve receber uma letra do alfabeto. (MOURA, E. C., 1994, p. 114.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução mais comum é tempestade de idéias escrita, mas a melhor seria livre debate escrito.

Sua origem é creditada ao Instituto Battelle de Frankfurt, na Alemanha.

Sin. **tempestade de idéias escritas**

brief do serviço sm

Var. **brief; briefing**

Fras. **brief de projeto; service brief**

Documento que define as necessidades dos clientes e relaciona as capacidades da organização de serviços como um conjunto de requisitos que formam a base do design de um serviço.

Este <brief> é um resumo que resulta de uma pesquisa de mercado, análise e determinação das obrigações dos fornecedores. Estes elementos são incluídos e salientados, pois há uma recomendação para que as atividades de marketing sejam programadas e estudadas para que tenham bons resultados. Enfatiza a importância da pesquisa e a determinação dos níveis de satisfação e exigência dos clientes. (...) A cláusula 6.2.6. trata da revisão do design do serviço. Neste sentido menciona que a cada fase de conclusão de um serviço um documento formal de revisão deve ser

comparado com o <brief do serviço>. // Providência muito interessante vinha sendo adotada na empresa: a de iniciar todos os eventos administrativos (principalmente as reuniões de departamento e de agências) com um <briefing> sobre qualidade. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 158 e 161. // ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 65.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é resumo do serviço, mas sua utilização é no original, apesar de estar lexicalizado o derivado briefing que, no âmbito jornalístico, indica as instruções prévias para a realização de uma cobertura.

Cf. **design do serviço; necessidade do cliente; organização de serviços**

cadeia cliente-fornecedor sf

Var. **cadeia fornecedor-cliente**

Interligação de processos iniciada a partir do cliente externo ou interno em que este é o fornecedor e o seguinte é o cliente.

Na relação da <cadeia cliente-fornecedor>, encontra-se o duplo aspecto que já enfatizamos na definição da qualidade: o bom produto e o produto bom, o bom serviço e o serviço bom, a eficácia e a eficiência. // Manter os elos da corrente devidamente interligados e com a mesma força (resistência) na <cadeia fornecedor-cliente>, é condição fundamental para a obtenção de serviços com qualidade. (TEBOUL, J., 1991, p. 116. // REIS, L. F. S. D., 1998, p. 24.)

Cf. **cliente; fornecedor**

cadeia de clientes sf

Interligação de processos resultante da disposição dos recursos de acordo com a sequência em que fluem os produtos/serviços.

O lado bom da natureza humana inclui sentimentos de prazer em servir bem e de realização ao participar de um programa de aprimoramento. Tais sentimentos são incentivados pela organização que montou a <cadeia de clientes>, e passam por sua vez a apoiá-la. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 34.)

Nota Ela preconiza uma parceria de longo prazo, alcançando a fonte de demanda e receita com dinamismo.

cadeia de valor sf

Interligação de processos onde a ordem dos itens vai da personalização de serviços em torno de produtos ou serviços padronizados nos elos de marketing e distribuição, progride para técnicas mais penetrantes e básicas que exigem mudanças mais drásticas até aperfeiçoamento em toda a organização, incluindo desenvolvimento e produção.

Nenhum desses métodos são mutuamente exclusivos e, na prática, normalmente se sobrepõem; muitas companhias utilizam uma combinação de vários deles e, ocasionalmente, de todos. Juntos, eles proporcionam caminhos alternativos que uma empresa imersa na Produção em Massa pode ser para a Customização Maciça em cada elo-chave da sua <cadeia de valor>, conforme mostrado na Figura 8.1. (PINE II, B. J., 1994, p. 184.)

Cf. **marketing: serviços personalizados**

campo de serviços sm

Parte da economia responsável pela execução de tarefas que objetivam atender a terceiros dentro ou fora da organização.

Esse dilema é agravado quando se considera o <campo de serviços> em um contexto mais amplo, de forma a abranger aqueles prestados por organizações sem finalidade lucrativa, as quais podem recorrer aos mesmos princípios e estratégias já bem desenvolvidos para o marketing de bens tangíveis. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 22.)

Sin. **setor de serviços**

canal de distribuição sm

Conjunto de organizações envolvidas na movimentação de um produto/serviço, do produtor/prestador para o comprador.

O objetivo das decisões que implicam escolha dos <canais de distribuição> é o mesmo, quer se trate de comercialização de produtos ou de serviços: escolher canais que irão maximizar a posição de lucro da empresa a longo prazo através de um serviço superior oferecido a um custo mínimo. Entretanto, quando as decisões de escolha de canal dizem respeito ao setor de serviços, alguns aspectos particulares devem ser levantados, de forma a adaptar a ele o conceito de <canal de distribuição> desenvolvido para os produtos. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 45.)

Nota É um dos principais instrumentos de marketing que está sob o controle da organização e que pode afetar a implantação e a aceitação do serviço pelo mercado. Pode ser direto, no caso de o fabricante vender diretamente ao consumidor, ou pode conter um ou mais intermediários institucionais.

Cf. **instrumentos de marketing; marketing**

canal de distribuição de serviços sm

Caminho pelo qual os serviços seguem desde o produtor ou fornecedor até o consumidor, por meio de um complexo de organizações que existe para distribuí-lo, incluindo agentes e intermediários.

Já mencionamos anteriormente as vantagens na utilização de <canais de distribuição de serviços>. O efeito maior é a especialização. Conforme Kotler, à medida que os intermediários se especializam e conseguem economias, devido a suas escalas de operações e conhecimentos, o produtor poderá ganhar pela transferência de algumas das funções de canal para eles. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 99.)

Nota Apesar de comum a venda direta na distribuição de serviços, vários canais são possíveis, como fornecedor para consumidor ou usuário industrial e fornecedor para representante ou para clientes ou usuário industrial.

Cf. **fornecedor**

característica intangível dos serviços sf

Conjunto de propriedades de uma prestação de serviço que não é visualizado nos momentos da verdade, mas que existe concomitantemente à característica tangível com o intuito de atender certas necessidades do cliente.

A ausência de escolhas razoavelmente específicas, agravada pela <característica intangível dos serviços>, faz com que muitos consumidores fiquem indecisos quando pretendem definir as características e atributos mais adequados do serviço. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 21.)

Cf. **atender às necessidades do cliente; característica tangível dos serviços; momentos da verdade**

característica tangível dos serviços sf

Conjunto de propriedades de uma prestação de serviço que é visualizado nos momentos da verdade e que existe concomitantemente à característica intangível com o intuito de atender certas necessidades do cliente.

A característica intangível dos serviços constitui a diferença mais marcante entre esses e os produtos. A <característica tangível dos serviços> não é apresentada sob aspectos que apelem para os sentidos, o que faz gerar problemas de promoção diferentes daqueles encontrados no campo dos produtos físicos. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 27.)

Cf. atender às necessidades do cliente; característica intangível dos serviços; momentos da verdade

características da qualidade sf

Fras. **características da qualidade do processo**

Conjunto de propriedades que pode ser avaliado em função do grau de satisfação dos clientes ou dos requisitos determinados.

As causas de problemas da qualidade são todas por falta de algo. São de seis origens ou fontes e já foram citadas anteriormente. Com base nesses seis conjuntos, as <características da qualidade> são exigir na organização, comprovadamente, apoio da alta administração, liderança, organização, recursos, tempo e treinamento. A falta de qualquer um desses gera riscos para a sobrevivência da empresa. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 71.)

Sin. **requisitos da qualidade**

Cf. satisfação do cliente

características do marketing de serviços sf

Conjunto de propriedades de um serviço que visa a atender certas necessidades mercadológicas da organização.

Os dois gráficos apresentados procuram mostrar a necessidade de tratamento diferenciado para os diferentes níveis de serviços. Esta é sem dúvida uma importante consideração, pois orienta quais ferramentas mercadológicas deverão ser mais usadas. No entanto, convém observar que, independentemente do posicionamento na

escala de serviço comercializado, todos devem receber um tratamento mercadológico que considere as principais <características do marketing de serviços>. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 24.)

Nota Subdividem-se em heterogeneidade, inseparabilidade, intangibilidade e simultaneidade.

Cf. **heterogeneidade; inseparabilidade; intangibilidade; simultaneidade**

características do serviço sf

Fras. **característica da qualidade do serviço**

Conjunto de propriedades de um serviço que visa a atender certas necessidades do cliente.

Como <característica do serviço>, a previsibilidade tem dois aspectos; Um deles é a consistência, a uniformidade dos procedimentos de serviços sucessivos. (...) A outra característica é a persistência - a frequência da demanda de um serviço. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 325.)

Nota Subdividem-se em pontualidade, integridade, previsibilidade e satisfação do cliente, coincidentes com as quatro categorias da qualidade de serviços, onde se enquadram os padrões de serviços.

Cf. **padrão de serviço; quatro categorias da qualidade de serviços**

caracterização de processo sf

Estudo realizado com o intuito de conseguir uma total compreensão de todas as variáveis de saída ou de resposta e seu relacionamento de causa e efeito com todas as variáveis independentes ou de entrada em um processo.

A <caracterização de processo> é um estudo feito para conseguir uma total compreensão de todas as variáveis de saída ou de resposta e seu relacionamento de causa e efeito com todas as variáveis independentes ou de entrada em um processo. O objetivo final do estudo é o de otimizar as variáveis de saída através da manipulação das variáveis de entrada em um nível que garanta um desempenho Seis Sigma. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 249.)

Nota Seu objetivo final é otimizar as variáveis de saída por meio da manipulação das variáveis de entrada em um nível que garanta um desempenho seis sigma.

Cf. seis sigma

CB-25 sm

Grupo de estudos da ABNT que organiza e gerencia banco de dados sobre certificações e promove a divulgação das Normas ISO 9000 no Brasil em relação à qualidade.

Naquele ano de 1990, juntamente com o PBQP, foi instalado o vigésimo quinto comitê da ABNT, o <CB-25>, "inicialmente suportado por 20 empresas, entre as quais podem ser citadas Ericson, NEC, Siemens, Petrobrás, Eletrobrás, Atlas e Tenenge". (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p.33.)

Nota A sigla CB significa Comitê Brasileiro e o número 25 refere-se à sequência em que ele foi constituído como grupo de estudos da ABNT, de um total de 36.

Está sediado na cidade do Rio de Janeiro.

Cf. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); ISO 9000

cessar a aprovação de orçamentos com base no preço v

Buscar novas políticas de aquisição, pois o preço não tem sentido sem uma medida da qualidade que está sendo adquirida.

Precisamos deixar bem claro que o preço dos serviços não tem sentido sem uma medida adequada da qualidade. Sem tal requisito de medidas rigorosas de qualidade, cada negócio será fechado com a proposta de mais baixo preço, e o resultado inevitável será baixa qualidade e altos custos. Vemos isto acontecer em todas as indústrias e no governo dos EUA, ou seja, é necessário <cessar a aprovação de orçamentos com base no preço> como resultado de regras que dão o negócio para a proposta de menor preço. (DEMING, W. E., 1990, p. 148.)

Nota Constitui o quarto dos 14 princípios.

Cf. 14 princípios

checklist sf

Var. **check list**

Documento que facilita a coleta de informações e fornece dados que serão acumulados para uma possível análise posterior.

Muitas medições estão sendo realizadas atualmente com a finalidade de produzir peças dentro dos limites das especificações. As <checklist> são uma ferramenta para registro rápido e análise posterior do processo. // Devem ser atualizados e validados pelos operadores e seus chefes, que prepararão <"check lists"> de operação para a formação, guias de operação para o controle de pontos sensíveis que merecem atenção particular. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 114. // TEBOUL, J., 1991, p. 104.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é lista de verificação.

A maior limitação de sua utilização é que, muitas vezes, o que não foi listado passa despercebido.

Sin. **lista de conferência; lista de controle; lista de verificação**

ciclo da qualidade sm

Modelo conceitual de interação das atividades interdependentes que influenciam a qualidade de um serviço/produto/processo ao longo de seus vários estágios, desde a identificação das necessidades dos clientes até a avaliação da satisfação das mesmas.

O <ciclo da qualidade> iniciava e devia terminar na assistência técnica do pós-venda. O enfoque de prevenir falhas substitui o enfoque de correção de falhas, adotado pela inspeção e controle estatístico da qualidade. (CERQUEIRA NETO, E. P., 1993, p. 24.)

Nota Considera a aplicação de maior cuidado e tempo no planejamento de cada ação e o controle das fases seguintes da execução.

Sin. **espiral da qualidade**

classificação dos serviços sf

Determinação das categorias em que o produto da atividade humana, sem assumir a forma de um bem material, é dividido em seu conjunto.

Aqui vemos uma <classificação dos serviços> incluindo a "fábrica de serviços" (caracterizada geralmente pelas unidades geradoras de eletricidade) em um extremo e o "serviço profissional" (lembrando os serviços de consultoria legal, médica e gerencial) no outro extremo. A <classificação dos serviços> inclui ainda serviços de massa como restaurantes de "fast-food" e serviços tecnológicos como serviços de

informação via computador. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 237.)

Nota Sua origem é creditada a David Maister e Christopher Lovelock que, com base no grau de personalização e de contato com os clientes em relação ao gerenciamento dos serviços, propuseram a mesma em fábrica de serviços, serviço profissional, serviço tecnológico e serviço de massa.

Cf. **fábrica de serviços; serviço de massa; serviço profissional; serviço tecnológico**

cliente sm

Fras. **percepção do cliente**

Indivíduo ou organização que adquire ou recebe os resultados de um processo e é beneficiário dos mesmos.

O Dr. Deming vêm afirmando há décadas que o <cliente> é a parte mais importante da linha de produção. // Existe uma tendência cada vez maior de ampliar o significado da palavra "<cliente>" para incluir pessoas e unidades organizacionais internas que sofram o impacto do produto. // Não devemos esquecer que o <cliente> também pode dar sua opinião sobre a concepção do serviço ou sobre a sua evolução. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 1. // JURAN, J. M.; GRUNA, F. M., 1991, p. 142, (v. I). // TEBOUL, J., 1991, p. 204.)

Nota A evolução do conceito está cada vez mais acentuado, resultando até em obrigações legais, pois o que eram metas a se atingir nos Códigos de Proteção ao Consumidor, agora são obrigações percebidas pelas organizações de projeção como o mínimo aceitável.

Sin. **consumidor; usuário**

Cf. **processo**

cliente de serviços sm

Fras. **cliente de serviços bancários**

Indivíduo ou organização que adquire ou recebe os resultados de um serviço e é beneficiário do mesmo.

Referindo-se aos <clientes de serviços>, Ferreira (1996:60) inicia artigo afirmando que os <clientes de serviços> devem ser atendidos em "... Suas necessidades e

expectativas buscando satisfazer seus desejos a um preço que ele esteja disposto a pagar..." (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 47.)

Cf. **serviços**

cliente externo sm

Indivíduo ou organização que adquire um serviço/produto para uso próprio e não pertence à organização que o presta/produz.

Como consequência das deficiências do produto temos o cliente insatisfeito. Os <clientes externos> expressam essa insatisfação na forma de reclamações, devoluções e queixas. Se a resposta a essa insatisfação é inadequada, ou se a extensão da insatisfação é muito grande, o <cliente externo> pode parar de comprar o produto/serviço. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 14. (v. I).)

Sin. **cliente final**

cliente final sm

Indivíduo ou organização que adquire um serviço/produto para uso próprio e não pertence à organização que o presta/produz.

Existe uma linha de produção. E haverá um cliente. Chama-lo-ei de <cliente final>. Há que se prestar atenção no <cliente final>. É preciso conduzi-lo. Vocês têm que lhe dizer o que ele vai precisar daqui a três ou cinco anos e aprontá-lo. (WALTON, M., 1989, p. 31.)

Sin. **cliente externo**

cliente freqüente sm

Indivíduo ou organização que, tendo recebido o serviço, teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito e retorna para ser servido pelo mesmo fornecedor do serviço.

O <cliente freqüente> tem, em geral, um grau maior de fidelidade ao prestador de serviço (dado que qualquer outro fornecedor desconhecido gera percepção de risco maior na compra), aceitando ter seu comportamento modificado pelo prestador do serviço, de modo a adequar as características da demanda às características do sistema de operações de serviço. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 76.)

Nota Ele geralmente tem percepção de risco menor que o cliente novo, conhece mais seu papel no processo de prestação de serviço, o que requer menos treinamento, e sabe o que esperar do serviço, em termos de seu processo e resultado.

Cf. **cliente novo; fornecedor de serviço**

cliente institucional sm

Organização que adquire os resultados de um processo dos bancos e é beneficiário dos mesmos.

Sob o ângulo da demanda, os bancos, especificamente os comerciais, tradicionalmente dividem seu mercado em dois amplos segmentos: o dos cliente finais e o dos <clientes institucionais> (industriais). Estabelecendo uma analogia com a linguagem industrial, poder-se-ia dizer que os bancos trabalham com dois enfoques: no varejo e no atacado. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 53.)

Nota Ele apresenta-se em forma de uma demanda derivada, inelástica, altamente flutuante, mas possui mais informações sobre suas transações com os bancos do que o cliente particular.

Cf. **cliente particular**

cliente intermediário sm

Indivíduo ou organização que torna o serviço/produto disponível ao cliente final ou externo.

No ambiente físico, respondeu o consultor, teríamos a ecologia local, reunindo plantas e animais que habitam o mesmo lugar. Já no ambiente empresarial, temos as organizações e pessoas que se relacionam com a empresa, como: concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços e <clientes intermediários>. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 72.)

Cf. **cliente final**

cliente interno sm

Fras. **cliente-fornecedor interno**

Colaborador de uma organização a quem é repassado o trabalho concluído para que ele possa realizar outra tarefa tendo em vista servir a outros clientes até chegar ao

cliente final.

Dentro de uma empresa existem várias situações nas quais os departamentos ou as pessoas fornecem produtos ou serviços uns aos outros. Os receptores são denominados <clientes internos>. (JURAN, J. M.; GRYMA, F. M., 1991, p.13, (v.1).)

Cf. **cliente final**

cliente misterioso sm

Fras. **metodologia mystery shopping**

Indivíduo que realiza uma investigação informal para levantamento de informações sobre a concorrência a fim de avaliar as várias etapas do atendimento.

Para avaliar os níveis de satisfação dos clientes, por exemplo, o banco vem utilizando o método de pesquisa denominado mystery shopping (também chamado de <cliente misterioso>), observação que se repetiu várias vezes ao longo da pesquisa. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 69.)

Nota É uma tradução do empréstimo em inglês mystery shopping.

Prática de caráter informal onde informações são levantadas junto a outras empresas por um representante não identificado, muito comum no setor varejista. Está sendo tão amplamente aceita que começam a surgir empresas especializadas em enviá-lo para elaboração de relatórios sobre os resultados.

Sin. **cliente-fantasma; comprador fantasma**

cliente novo sm

Indivíduo ou organização que ainda não adquiriu ou recebeu os resultados de um processo de determinado fornecedor e, por consequência, não conhece o serviço nem o processo.

O <cliente novo> geralmente traz certa ansiedade em buscar a cada momento, durante o processo de prestação do serviços, pistas para avaliar sua qualidade e, portanto, estará mais atento a cada evento deste processo, comparando sua percepção do que recebeu com suas expectativas prévias. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 75.)

Nota Ele geralmente tem percepção alta de risco pois não consegue avaliar o serviço antes da compra e tem de se basear em informações da própria organização ou de terceiros.

Cf. processo

cliente particular sm

Indivíduo que adquire os resultados de um processo dos bancos e é beneficiário dos mesmos.

Com as mudanças internas e externas à organização, e tendo de enfrentar o problema de atrair e doutrinar o mercado "novo" de <clientes particulares>, os bancos verão seus produtos tornarem-se cada vez mais complexos, e os contatos com esse mercado deverão revestir-se de uma honestidade e de um rigor extremos por parte do vendedor. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 67.)

Nota Apresenta-se como um maior contingente de consumidores, menor poder de compra e maior dispersão geográfica.

cliente perdido sm

Indivíduo ou organização que, tendo recebido o serviço, não teve suas expectativas atendidas e, por isso mesmo, atraí-lo torna-se uma tarefa mais difícil e mais custosa do que atrair um cliente novo.

Um <cliente perdido> é uma fonte de referências negativas sobre o serviço para clientes potenciais, como foi visto anteriormente. Como uma das principais fontes de informação para clientes novos são as recomendações de clientes antigos, clientes insatisfeitos afetam fortemente a competitividade do fornecedor do serviço. O esforço de algumas empresas em supercompensar clientes insatisfeitos, visando recuperá-los, evidencia este fato. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 76.)

Nota Ele geralmente tem aumentada sua percepção de risco, tornando-se ainda maior do que aquela referente a um fornecedor desconhecido, ou seja, é o cliente novo para a concorrência com uma percepção e senso crítico mais acentuado que o cliente novo normal.

Cf. cliente novo

cliente potencial sm

Indivíduo ou organização que possui condição para adquirir ou receber os resultados de um processo e ser beneficiário dos mesmos.

Curiosamente, muito pouca informação é fornecida a <clientes potenciais> pela maioria dos gerentes de serviços sobre as melhores ocasiões e lugares para comprar e usar os serviços. Esta informação é de benefício mútuo, porque não somente distribui a demanda, como também possibilita ao prestador de serviços oferecer um serviço de melhor qualidade. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 160.)

Nota Os meios atuais de comunicação criaram uma espécie de peneira atingindo um grande público na oferta de serviços, mas somente investindo nestes clientes que dão retorno a esta primeira chamada.

Cf. processo

cliente recuperado sm

Indivíduo ou organização que, tendo recebido o serviço, não teve suas expectativas atendidas mas, por um esforço da organização de serviços, foi possível transformá-lo de um cliente insatisfeito e furioso em um cliente satisfeito e fiel.

De fato, um cliente que somente tenha tido boas experiências com um fornecedor de serviço ainda percebe certo risco em relação à eventualidade de uma falha. Se o processo de recuperação da falha for realmente eficaz, o <cliente recuperado> pode tornar-se, portanto, mais fiel do que um cliente freqüente, tendo um impacto positivo no poder de competitividade do fornecedor. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 76.)

Nota Ele geralmente tem diminuída sua percepção de risco quando percebe que a organização de serviços procura demonstrar seu potencial de prestação de serviço, seu processo e seu procedimento em caso de falhas.

Cf. organização de serviços

cliente-fantasma sm

Indivíduo que realiza uma investigação informal para levantamento de informações sobre a concorrência a fim de avaliar as várias etapas do atendimento.

Com o resultado das pesquisas, das reuniões de especialistas, mais a avaliação dos consumidores complementada com as visitas dos <clientes-fantasmas>, o empresário tem clara visão do ponto de partida para corrigir os problemas de qualidade. (LAS

CASAS, A. L., 1999, p. 83.)

Nota Prática de caráter informal onde informações são levantadas junto a outras empresas por um representante não identificado, muito comum no setor varejista. Está sendo tão amplamente aceita que começam a surgir empresas especializadas em enviá-lo para elaboração de relatórios sobre os resultados.

Sin. **cliente misterioso; comprador fantasma**

clientelização sf

Atendimento personalizado e diverso, oferecido aos clientes pelas organizações bancárias, com valor agregado para suprir suas necessidades.

Segundo Alvin Toffler, o mundo caminha para a <clientelização> e a diversidade não custa mais caro do que a uniformidade. O que se torna necessário é agregar valor aos produtos e serviços, do ponto de vista do cliente. Vejamos alguns exemplos de "<clientelização>" que organizações do ramo de prestação de serviços estão oferecendo, o que, por outras palavras, pode significar atender o cliente sob medida. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 77.)

Cf. **valor agregado**

colaborador sm

Indivíduo que executa funções dentro de uma organização.

As exceções que são levadas ao conhecimento da alta gerência são, comumente, casos especiais que poderiam ser tratados pelos gerentes da área. Sua tarefa como administrador deveria ser trabalhar sobre um sistema de situações normais. Myron Tribus, diretor do Center for Advanced Engineering Studies do MIT (Massachusetts Institute of Technology), inteligentemente, afirmou que o administrador trabalha sobre o sistema e seus <colaboradores> trabalham no sistema. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 52.)

Nota É uma tradução do que os americanos denominam por stakeholders.

Vários estudiosos da QT, assim como de RH, já estendem o conceito para fornecedores e clientes intermediários.

Sin. **empregado; funcionário**

Cf. **cliente intermediário; fornecedor; organização**

comitê da qualidade sm

Equipe de altos executivos, composta por representantes da alta administração, encarregada de planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão pela qualidade total na organização.

O Banco pode decidir por estabelecer subcomitês com direito a ter um representante no <Comitê da Qualidade> que terá por missão elaborar o planejamento estratégico para a implantação e operacionalização do processo de Mudança/Qualidade e realizar o acompanhamento do sistema. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 152.)

Nota Suas principais responsabilidades incluem identificar as prioridades da organização, definir a política da qualidade, definir a visão e os valores, motivar e reconhecer os trabalhos dos times da qualidade, analisar e autorizar recursos para implementar ações corretivas.

Sin. **conselho da qualidade**

Cf. **alta administração; política da qualidade; time da qualidade**

companhia sf

Fras. **companhia de serviços; companhia prestadora de serviços**

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção, geradas a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados/manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

É vantajoso que o departamento de qualidade seja independente e tenha garantias que possibilitem liberdade para percorrer os caminhos organizacionais dentro da <companhia> sem que haja medo de retaliação por parte dos departamentos de Operação. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 342.)

Sin. **empresa; organização**

Cf. **atender às necessidade do cliente; fornecedor**

complexidade sf

Número de etapas projetadas na produção e fornecimento do serviço.

É importante assegurar que os procedimentos adotados em cada etapa são internamente consistentes e transmitem uma "mensagem" clara aos potenciais clientes, sobre o quanto de <complexidade> e divergência eles podem esperar do

serviço e a maneira como ele será oferecido, bem como sobre as diferenças para as empresas concorrentes. Para a maioria dos serviços, a mesma abordagem seria necessária para o processo das etapas de retaguarda (back room). (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 80.)

Nota Sua origem é creditada a Lynn Shostack, consultora e ex-executiva de serviços, que propôs que a atividade de posicionamento deva ser levada a cada passo do processo de fornecimento do serviço, centralizando o esforço de decisão de modo a selecionar uma direção estratégica de cada vez.

Cf. **posicionamento**

comprador de serviços sm

Indivíduo ou organização que decide pela compra do serviço depois que o iniciador e o influenciador alocaram suas considerações e disponibilizaram o mesmo ao usuário.

O <comprador de serviços> seleciona os fornecedores valendo-se de certos critérios que julga imprescindíveis para os objetivos da empresa. Igualmente, esses são alguns dos itens que podem ser do conhecimento dos mercadólogos da área de serviços. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 35.)

Nota Entre suas características, está a própria incerteza do consumidor diante dos serviços que está prestes a consumir, o tipo de serviço e quem está qualificado a prestá-lo.

Cf. **usuário**

comprador fantasma sm

Indivíduo que realiza uma investigação informal para levantamento de informações sobre a concorrência a fim de avaliar as várias etapas do atendimento.

A auditoria do sistema é imprescindível aos gerentes de empresas de serviço, como forma de detecção e prevenção de erros em potencial. Os pilotos executam uma verificação de sistemas de seus aviões antes de cada voo. Os <compradores fantasmas> estão acostumados a verificar a capacitação do sistema de uma loja de varejo. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 88.)

Nota Prática de caráter informal onde informações são levantadas junto a outras empresas por um representante não identificado, muito comum no setor varejista. Está sendo tão amplamente aceita que começam a surgir empresas especializadas em enviá-lo para

elaboração de relatórios sobre os resultados.

Sin. **cliente-fantasma; cliente misterioso**

comunicação com o público sf

Transmissão de mensagens entre uma fonte e um destinatário por meio da propaganda que procura representar as qualidades mais importantes que a organização deseja transmitir e que espera serem reconhecidas.

O vínculo produtor-consumidor, característico dos serviços, sugere que se dedique atenção especial ao problema da <comunicação com o público>, visando transmitir-lhe uma imagem favorável do serviço e da organização. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 48.)

Nota É um dos principais instrumentos de marketing que está sob o controle da organização e que pode afetar a implantação e a aceitação do serviço pelo mercado.

Cf. **instrumentos de marketing; marketing**

conceito de marketing sm

Hierarquia de eventos que se inicia com os consumidores atuais e potenciais da organização e procura atingir os objetivos dessa por meio da criação da satisfação dos mesmos e adoção de um programa de marketing integrado.

Levitt aponta a atuação das empresas cinematográficas de Hollywood no passado como um exemplo do que é não adotar o <conceito de marketing>, atitude que restringiu-lhe a visão a respeito da própria atividade e dos negócios em que estavam envolvidas, pois seus executivos julgavam-se militantes da indústria cinematográfica, quando, na realidade, deveriam identificar-se como membros da indústria de diversão. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 20.)

Cf. **programa de marketing**

conceito de serviço sm

Hierarquia de eventos utilizada na criação de um novo modelo de prestação de serviço e sua colocação no mercado, constituindo a definição daquilo que o sistema de operações tem que realizar para atingir a excelência.

O ponto de partida de franqueadores bem sucedidos é uma avaliação do valor do

<conceito de serviço>, estratégia operacional, nome e pacote de apoio a um franqueado potencial. Isto pode ser traduzido em um fluxo de receitas com um valor presente calculado. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 226.)

Nota É um dos elementos básicos da visão estratégica de serviços e é definido em termos dos resultados alcançados pelos consumidores.

Sin. **missão do serviço**

Cf. **elementos básicos da visão estratégica de serviços; sistema de operações**

conceito de serviço self-service sm

Hierarquia de eventos utilizada no emprego de clientes como parte do sistema de prestação de serviços.

<Conceito de serviço self-service> emprega clientes como parte do sistema de prestação de serviços. (...) É notável a gama de atividades nas quais os clientes estão dispostos a se engajarem. Bombeando sua própria gasolina, como faz a maioria dos consumidores dos Estados Unidos, limpando seus próprios pratos ou carregando suas próprias compras de móveis, os clientes permitem que os prestadores de serviços reduzam a demanda ao sistema de prestação de serviços durante os períodos de pico, oferecendo, desse modo, incentivos na forma de preços menores para encorajar os clientes a aumentar mais sua participação. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 166.)

Nota Os mais eficazes asseguram que os clientes são treinados, por meio de instruções claras, em como podem ser bons colaboradores.

Cf. **sistema de prestação de serviços**

conferência de desenvolvimento sf

Exame sistemático, formal, abrangente e documentado de um projeto para avaliar os requisitos da qualidade e as condições de atendê-los, além de identificar problemas e propor medidas corretivas.

As revisões do projeto, também chamadas grupos de síntese ou <conferências de desenvolvimento>, têm como objetivo submeter o projeto chegado a um certo estágio de elaboração a uma análise crítica de todas as suas funções para simplificá-lo ou

destacar o mais cedo possível os problemas em potencial, antes que os planos e especificações não se tornem definitivos. (TEBOUL, J., 1991, p. 127.)

Nota A auto-revisão do projeto não é suficiente para garantir projeto apropriado, por isso a revisão dever ser feita por profissionais de áreas distintas.

Sin. **grupo de síntese; revisão do projeto**

Cf. **requisitos da qualidade**

confiança do cliente sf

Sentimento que a organização de serviços deve despertar no cliente até transformar-se no ativo mais precioso para a mesma, e cuja execução dia após dia é um elemento fundamental.

Reforçar a <confiança dos clientes> não se trata de fazer promessas e sim de mantê-las. Quando uma empresa de serviços perde a <confiança do cliente>, ela perde tudo. Isso foi o que aconteceu com a Valujet. (BERRY, L. L., 2001, p. 13.)

Cf. **organização de serviços**

conselho da qualidade sm

Equipe de altos executivos, composta por representantes da alta administração, encarregada de planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão pela qualidade total na organização.

Assim, formamos <conselhos da qualidade> em cada área. Tanto nos Estados Unidos como na Europa, os profissionais da qualidade reuniram-se para se ajudarem mutuamente e determinarem os tipos de programas requeridos pelo staff da empresa. (CROSBY, P. B., 1999, p. 23.)

Nota Suas principais responsabilidades incluem identificar as prioridades da organização, definir a política da qualidade, definir a visão e os valores, motivar e reconhecer os trabalhos dos times da qualidade, analisar e autorizar recursos para implementar ações corretivas.

Sin. **comitê da qualidade**

Cf. **alta administração; política da qualidade; time da qualidade**

constância de propósito sf**Fras. constância de propósito pela qualidade**

Manutenção, pela alta administração, dos valores e princípios adotados, também em relação aos clientes e fornecedores, mesmo diante de situações adversas.

Por exemplo, será que a administração de uma empresa pode adotar a <constância de propósito> de ter, no futuro, produtos e serviços vendáveis como a razão principal da existência da companhia? Será que pode permanecer nos seus cargos por tempo suficiente para começar a trilhar essa estrada? (DEMING, W. E., 1990, p. 112.)

Cf. alta administração; cliente; fornecedor**consultor sm**

Profissional capacitado, com bagagem teórica e prática, que se utiliza de conceitos e ferramentas de psicologia e da qualidade, com vistas a fazer com que aqueles diretamente envolvidos na consultoria obtenham as melhores soluções em seus processos.

Nas atividades administrativas e operacionais, respondeu o <consultor>, é possível contratar um técnico, e este poderá resolver o seu problema. Mas, na determinação da estratégia, ele só conseguirá fazê-lo se tiver toda a autoridade para dirigir a empresa, pois o presidente de uma empresa é o responsável pelos seus aspectos estratégicos. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 142.)

Cf. processo**consumerismo sm****Fras. consumerismo bancário**

Movimento desencadeado pelos consumidores que exigem produtos/serviços com qualidade superior em razão de suas complexidades e alto grau de conhecimento.

Da mesma forma como aconteceu às grandes empresas industriais nos países mais adiantados, os bancos bem cedo terão de enfrentar a presença dos fenômenos de proteção ao consumidor, a qual traz uma série de implicações, englobadas sob a denominação de <"consumerismo">. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 70.)

Nota Sua origem é creditada aos Estados Unidos da América na década de 70 do século XX, como reação dos consumidores em relação ao descontentamento diante dos

produtos/serviços comprados e das organizações por eles responsáveis.

Cf. **consumidor**

consumidor sm

Fras. **consumidor de serviços; consumidor fantasma; consumidor final; consumidor individual; consumidor interno**

Indivíduo ou organização que adquire ou recebe os resultados de um processo e é beneficiário dos mesmos.

O contato pessoal extensivo também estabelece algumas relações que são inerentemente desconfortáveis para o <consumidor>. Para garantir alguns serviços, o cliente renuncia à propriedade, submetendo-a à custódia da empresa prestadora de serviço, por exemplo, a bagagem que deve ser transportada ou um automóvel que necessita de reparo. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 309.)

Nota A evolução do conceito está cada vez mais acentuado, resultando até em obrigações legais, pois o que eram metas a se atingir nos Códigos de Proteção ao Consumidor, agora são obrigações percebidas pelas organizações de projeção como o mínimo aceitável.

Sin. **cliente; usuário**

Cf. **processo**

cooperação sf

Participação intencional e coordenada dos membros de uma equipe ou de toda uma organização em função de uma ação comum.

Sem dúvida, a <cooperação> pode ser estendida à gestão dos fluxos, entre o fornecedor e o cliente. Ao informar desde logo e de maneira bem completa, é possível reduzir os estoques. (TEBOUL, J., 1991, p. 134.)

criar constância de propósito v

Aceitar obrigações, como alocar recursos para planejamento de longo prazo em pesquisa e formação, e melhorar constantemente o projeto do serviço e/ou produto.

Os problemas de amanhã referem-se primordialmente a <criar constância de propósitos> e à dedicação à melhora da posição competitiva a fim de manter a

empresa viva e proporcionar emprego a seus funcionários. (DEMING, W. E., 1990, p. 19.)

Nota Constitui o primeiro dos 14 princípios.

Cf. **14 princípios**

cultura sf

Fras. **cultura da empresa; cultura organizacional; cultura para a qualidade**

Conjunto de fatores da estrutura organizacional e de psicologia que determina a força total da organização a longo prazo, incluindo a capacidade de prestar serviços/produzir produtos de qualidade de forma econômica.

No entanto, todos os gerentes têm esses dois padrões (kaisen/lucros a curto prazo) de comparação em mente quando tomam decisões, embora as considerações de <cultura> sejam freqüentemente sutis e latentes e a maioria dos gerentes nem mesmo percebe... (IMAI, M., 1992, p. 203.)

Nota É a personalidade da organização e é formada pelo conjunto dos profissionais que a administram.

custo da baixa qualidade sm

Quantia dispendida resultante de defeitos, não-conformidades, erros e deficiências na prestação de serviços/produção que necessitam de correção.

O registro detalhado do <custo da baixa qualidade> (conforme discutido no Capítulo 4, Volume I, Custos da Qualidade), parece não ser mantido na maioria dos bancos. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 411.)

Nota Tipicamente, diz-se que esse custo situa-se entre 15% e 30% das vendas totais, que é destinado a pagar refugos, retrabalho, reprogramação, horas extras e outros distúrbios internos, além de despesas com garantias, devoluções, tempo para apaziguar clientes nervosos e outros gastos externos.

Sin. **custo da má qualidade**

Cf. **retrabalho**

custo da má qualidade smSigla **CMQ**Fras. **custo da má qualidade em serviços**

Quantia dispendida resultante de defeitos, não-conformidades, erros e deficiências na prestação de serviços/produção que necessitam de correção.

Estimar os <custos da má qualidade> como um estudo único, usando posteriormente os resultados desse estudo para identificar os projetos específicos para o aperfeiçoamento. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 85, (v. I).)

Nota Tipicamente, diz-se que esse custo situa-se entre 15% e 30% das vendas totais, que é destinado a pagar refugos, retrabalho, reprogramação, horas extras e outros distúrbios internos, além de despesas com garantias, devoluções, tempo para apaziguar clientes nervosos e outros gastos externos.

Sin. **custo da baixa qualidade**Cf. **retrabalho****custo da não-qualidade sm**Var. **custo da não qualidade**

Somatório da quantia gasta em decorrência da falta de obtenção da qualidade satisfatória na primeira vez em que o processo é desencadeado.

Assim, será possível chegar a controlar e tornar o processo insensível o suficiente para se passar à automatização sem supervisão. Os controles serão progressivamente integrados ao processo em si, e o <custo da não-qualidade> diminuirá ainda mais. A qualidade e a produtividade comparecerão, caso se invista suficientemente no conhecimento do processo físico. // Os <custos da não qualidade> (refugo e retrabalho) são apurados? (TEBOUL, J., 1991, p. 91. // LAS CASAS, A. L., 1999, p. 109.)

Nota Em algumas organizações, ele atinge valores da ordem de 20% a 40% do faturamento bruto.

Cf. **processo**

custo da qualidade smSigla **CDQ**Fras. **custo da qualidade do serviço; custo operacional da qualidade; técnicas de cálculo do custo da qualidade**

Conjunto de fatores econômicos da qualidade relacionado aos gastos necessários que visam à assegurá-la e garanti-la, assim como a cobrir as perdas decorrentes da prestação de serviços/produção defeituosas.

Uma discussão em grupo foi feita na Qualiplus para definir uma posição com relação à abordagem clássica de <custos da qualidade (CDQ)>, dentro de um programa de qualidade total. (MOURA, E. C., 1994, p. 31.)

Nota Ele é classificado em quatro categorias: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Não obstante a complexidade em se calcular tais custos, é notório que a despesa deva se concentrar em 2,5% do faturamento de uma organização.

Cf. **custo de avaliação; custo de falha externa; custo de falha interna; custo de prevenção**

custo da qualidade ruim sm

Somatório da quantia gasta em decorrência do reconhecimento do valor da manutenção e do aprimoramento da qualidade.

Este problema é composto pela típica situação na qual os sistemas internos não recebem as informações sobre as queixas dos clientes a respeito da qualidade dos serviços. Como resultado, sistemas que criem um incentivo para que os clientes demonstrem sua insatisfação são fundamentais para que se avalie o <custo da qualidade ruim>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 90.)

custo de avaliação sm

Somatório da quantia gasta em decorrência das atividades de inspeção, controle e auditoria da qualidade de produtos/serviços, com o objetivo de determinar o nível de qualidade dos produtos/serviços finais.

A qualidade tem um preço real e mensurável, embora como custo se dilua em relação aos benefícios. Os custos de um programa de TQC podem ser distribuídos em quatro

grupos: (...) <custos de avaliação>, ou seja, os gastos efetivados para avaliar a qualidade dos produtos, medida indispensável à manutenção dos níveis da qualidade desejados; ... (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 49.)

Nota Insere-se no custo de um programa de TQC e seus principais elementos compreendem a inspeção, o controle e a auditoria da qualidade.

Cf. **auditoria da qualidade; inspeção; total quality control (TOC)**

custo de avaliação da qualidade sm

Somatório da quantia gasta em decorrência das atividades de inspeção, controle e auditoria da qualidade de produtos/serviços, com o objetivo de determinar o nível da qualidade obtido.

Os <custos de avaliação da qualidade> normalmente encarados nos meios manufactureiros como sendo os custos de inspeção dos erros nos vários estágios do processo produtivo, tem vários componentes, incluindo inspeções, testes e auditorias do sistema. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 87.)

Nota Seus vários componentes são inspeção/ensaios de recebimento de materiais, ensaios e controles durante a fabricação/prestação de serviços, preparação para inspeção e testes, auditorias da qualidade de produtos/serviços, homologações e aprovações externas, manutenção e aferição de equipamentos de inspeção e testes, verificação do trabalho final e revisão de dados relativos a testes e inspeções.

Cf. **auditoria da qualidade; inspeção; nível da qualidade**

custo de falha externa sm

Somatório da quantia gasta em decorrência de erros experimentados pelos clientes.

A qualidade tem um preço real e mensurável, embora como custo se dilua em relação aos benefícios. Os custos de um programa de TQC podem ser distribuídos em quatro grupos: (...) <custos de falhas externas> que passam a existir quando produtos defeituosos ou não conformes atingem o cliente. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 49.)

Nota Insere-se no custo de um programa de TQC e seus principais elementos compreendem as reclamações dos clientes, assistência técnica e rejeição/devolução do produto/serviço.

Cf. **custo da qualidade; inspeção; total quality control (TQC)**

custo de falha interna sm

Somatório da quantia gasta em decorrência de defeitos descobertos pelo produtor/prestador de serviços, antes de eles alcançarem os clientes.

A qualidade tem um preço real e mensurável, embora como custo se dilua em relação aos benefícios. Os custos de um programa de TQC podem ser distribuídos em quatro grupos: (...) <custos de falhas internas>, abrangendo os gastos decorrentes de materiais defeituosos e não conformes, bem como os gastos efetuados com produtos que, por não se enquadrarem nas especificações da empresa, não trarão retorno financeiro. É o caso dos refugos, dos retrabalhos e dos itens danificados. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 49.)

Nota Insere-se no custo de um programa de TQC e seus principais elementos compreendem o refugo, o retrabalho e a desclassificação/desqualificação de produtos/serviços.

Cf. **custo da qualidade; retrabalho; total quality control (TQC)**

custo de falha não verificável sm

Somatório da quantia gasta em decorrência de defeitos ocultos e difíceis de mensurar, referentes à insatisfação do cliente que não é informada ao produtor/prestador do serviço.

Os <custos de falhas não verificáveis> incluem custos diretos para o consumidor, assim como custo de tempo e aborrecimento. Os chamados seguros contra acidentes que, tipicamente, asseguram apenas contra custos verificáveis referentes à perda de propriedade, dificilmente podem ser chamados de seguros. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 87.)

custo de falha verificável sm

Fras. **custo de falha externa verificável**

Somatório da quantia gasta em decorrência de defeitos experimentados pelos clientes e trazidos à presença dos colaboradores da organização.

Em serviços, passageiros de companhias aéreas que são retirados de seus vôos como resultado de superlotação, são freqüentemente compensados com passagens gratuitas,

criando assim um <custo de falha verificável>. Devido à intangibilidade do serviço, tais <custos de falhas verificáveis> tendem a ser muito mais baixos em serviços do que no caso de bens tangíveis. Por exemplo, o que um espectador que assiste a uma peça de teatro ruim deve receber como compensação? (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 86.)

custo de obtenção da qualidade sm

Sigla **COQ**

Somatório da quantia gasta em decorrência do total de esforços colocados para se evitar, filtrar ou tratar a não-qualidade.

Na verdade, este <custo de obtenção da qualidade> representa o total dos esforços para se evitar, filtrar ou tratar a não-qualidade. O nível do <COQ> sobe até cobrir todos os problemas, um pouco como o nível da água de um rio que deve ultrapassar o nível dos calhaus e dos blocos que o obstruem. Esse custo total pode facilmente atingir 20% das vendas de uma empresa no momento em que ela se dá conta. (TEBOUL, J., 1991, p. 139.)

custo de prevenção sm

Somatório da quantia gasta em decorrência do planejamento, implementação e manutenção de um sistema da qualidade, com o objetivo de assegurar a conformidade às especificações da qualidade em níveis econômicos.

Assim, aumentando-se o <custo de prevenção> de 1, pode-se diminuir o custo de mau funcionamento em 1.000. Esses fatores podem ainda ser mais elevados em alguns serviços. Por exemplo, um erro inicial de escrita não detectado num programa pode causar conseqüências nefastas para o cliente. (TEBOUL, J., 1991, p. 141.)

Nota Insere-se no custo de um programa de TQC e seus principais elementos encontram-se na engenharia da qualidade, controle da qualidade, planejamento da qualidade e treinamento na função qualidade.

Cf. **conformidade; custo da qualidade; total quality control (TQC)**

custo de recuperação sm

Somatório da quantia gasta em decorrência do empenho para compensar lapsos da qualidade do serviço prestado, antes que ocorram problemas com os clientes.

Gerentes de empresas de serviços revolucionários não vêem deste modo. Primeiramente, eles medem os <custos de recuperação> e observam seu declínio juntamente com os custos de falhas de serviço (incluindo os custos de falhas externas conforme referenciado na Figura 5-1), à medida em que a qualidade aumenta. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 95.)

custo de troca de fornecedor sm

Conjunto de fatores econômicos do serviço relacionado aos gastos necessários para assegurar a fidelidade do cliente.

Uma vez que os consumidores investem na mudança de um fornecedor é difícil fazê-los retornar ao serviço anterior. Esta é a razão por que fornecedores de serviços revolucionários investem tanto esforço na criação de <custos de troca de fornecedor>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 51.)

Nota É uma tradução do empréstimo inglês switching costs.

A fidelidade de um cliente a um fornecedor de serviços é função não só de incentivos positivos, como também de um desejo natural de evitar ter que aprender novas rotinas de serviço.

Cf. **fidelidade do cliente; fornecedor de serviços**

custo do serviço sm

Fras. **custo do serviço para o fornecedor**

Conjunto de fatores econômicos do serviço relacionado aos gastos necessários para assegurá-lo e garanti-lo em toda a organização.

A Fig. 14 é um diagrama de Ishikawa que apresenta os componentes do <custo do serviço> para o cliente. As Figs. 15 e 16 são gráficos de controle utilizados na sala de caldeiras e para os serviços aos clientes. (DEMING, W. E., 1990, p. 179.)

Nota É influenciado, entre outros, pela natureza do serviço oferecido, pela estratégia de operações da organização, por seu sistema de prestação de serviços, pelo grau no qual a capacidade da organização é utilizada e pelas necessidades e atitudes dos

colaboradores.

Cf. **sistema de prestação de serviços**

custo-alvo sm

Conjunto de fatores econômicos relacionado aos gastos necessários que o mercado suportará, sendo dividido e alocado para cada componente do produto/serviço e para departamentos ou fornecedores responsáveis pelo mesmo.

Os <custos-alvo> não são "lançados contra a parede" dos fornecedores nem nos seus departamentos internos. Pelo contrário, as companhias trabalham junto com eles para atingir os <custos-alvo> e as reduções a qualquer tempo, estando dispostas a sustentá-los com ajuda técnica, inovações nos processos até mesmo com horas extraordinárias, quando necessário. (PINE II, B. J., 1994, p. 134.)

Nota Dentro da customização maciça, a estratégia-chave de custo não é projetar o produto/serviço e então determinar seus custos.

Cf. **customização maciça**

delegação sf

Fras. **delegação de poder; estratégia de delegação**

Colocação do poder de decisão o mais próximo possível da ação.

As falhas em obter os resultados pegou os gerentes de hierarquia superior de surpresa. O conceito de <delegação> é vital para toda a atividade administrativa. (JURAN, J. M.; GRYNA, F. M., 1991, p. 324, (v. I).)

Nota Deming acreditava que colaboradores dotados de autonomia tendiam a tomar decisões mais rápidas e mais pautadas pelo mercado, embora a delegação tenha gerado um certo desconforto no âmbito gerencial pois ela não isenta os superiores da responsabilidade, ou seja, delega-se decisão sobre a ação, mas mantêm-se a responsabilidade pelos resultados.

Sin. **empowerment**

delegar competência v

Colocar o poder de decisão o mais próximo da ação com base em procedimentos escritos e testados.

A habilidade para <delegar competência> é um atributo essencial do bom gerente. Entretanto, a análise de algumas das falhas mostra que existem alguns pontos sérios na estratégia de delegação. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 324, (v. I).)

Nota O líder toma decisões sobre o inusitado, o imprevisto, o fora da normalidade e as demais são tomadas pelo colaborador com base em procedimentos escritos e testados.

demanda de serviço sf**Var. demanda por serviço**

Correlação existente entre o número de clientes que todas as organizações de serviços querem atender e aqueles que são efetivamente atendidos por uma em particular.

Tendências quanto à lucratividade, fatias de mercado e <demanda de serviço> são indicadoras não só da saúde econômica como também do desempenho da qualidade. As empresas de serviços acham bastante útil apresentar os dados sobre lucros e perdas de uma forma que permita sua comparação com as medições da qualidade. // Esta característica não teria maiores conseqüências se a <demanda por serviços> fosse constante. Infelizmente não é. Ao contrário, tipicamente apresenta comportamento cíclico com grande variação entre picos e vales. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 331. // GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 34.)

Nota Administrar a demanda e o fornecimento exige uma espécie diferente de entendimento sobre a natureza da demanda para um conceito de serviço, assim como esforços para coordenar a administração de ambos, clientes e pessoal que os atende, como única determinante importante da lucratividade.

Cf. **cliente; conceito de serviço; organização de serviços**

desenvolvimento de pessoal sm

Conjunto de atividades que objetiva fornecer aos colaboradores condições para exercerem determinadas funções por meio de conhecimentos e habilidades adquiridos em treinamento.

O processo de organização consiste em duas atividades principais: 1. Projeto da estrutura da organização - definição do trabalho a ser feito e da responsabilidade de cada nível hierárquico por esse trabalho... 2. Recrutamento, treinamento e <desenvolvimento de pessoal> que irá compor a estrutura. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 261, (v. I).)

Sin. **desenvolvimento de recursos humanos**

desenvolvimento de recursos humanos sm

Conjunto de atividades que objetiva fornecer aos colaboradores condições para exercerem determinadas funções por meio de conhecimentos e habilidades adquiridos em treinamento.

Neste sentido recomenda-se que cada empresário considere em seu processo de gestão estratégica: (...) desenvolver programa de <desenvolvimento de recursos humanos> que contemple treinamento em todos os níveis, e, se for o caso, implantação de círculos de controle da qualidade na empresa. Por favor, sem improvisação. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 114.)

Sin. **desenvolvimento de pessoal**

desenvolvimento do produto sm

Processo de fornecer a um novo produto intangível ou a um produto/serviço modificado as características da qualidade que atendam as necessidades e as expectativas do cliente.

Inicialmente, deve-se admitir que o <desenvolvimento do produto>, (serviço), as políticas e a estratégia do produto ocorrem em uma grande diversidade de cenários, alguns muito recentes. De forma geral, pode-se dizer que quanto mais centralizado no trabalho humano for o serviço, mais ele se afastará do tratamento convencional do "elemento produto" em marketing. Por outro lado, quanto mais regulamentado ou mais profissional for o serviço, maior será a dificuldade de relacioná-lo com os

aspectos de marketing tradicional. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 40.)

Nota É um dos principais instrumentos de marketing que está sob o controle da organização e que pode afetar a implantação e a aceitação do serviço pelo mercado.

Cf. atender às necessidades do cliente; instrumentos de marketing; produto intangível

dimensão da qualidade sf

Conjunto de atributos visto como requisito essencial para que os produtos/serviços cheguem aos clientes respondendo a um determinado nível de expectativa.

Em busca da Qualidade Total, deverá ser observado o atendimento a cinco aspectos, também conhecidos como <Dimensões da Qualidade>: 1. Qualidade intrínseca (...) 2. Custo (...) 3. Atendimento (...) 4. Moral (...) 5. Segurança. Por último, sem que isso implique menor importância, surge a necessidade do zelo pela segurança, no que se refere ao produto em relação ao cliente e no que se refere ao pessoal envolvido no processo produtivo. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 20.)

Nota É constituída pela qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral e segurança.

dimensão da qualidade de serviços sm

Conjunto de atributos visto como requisito essencial para que os momentos da verdade ocorram de acordo com determinado nível de expectativas dos clientes.

Os atributos têm certas dimensões, sendo elas principalmente: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia e receptividade. Estes são os ingredientes principais das <dimensões da qualidade de serviços>, segundo o Marketing Science Institute. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 79.)

Nota É constituída pela confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia e receptividade.

Cf. expectativa do cliente; momentos da verdade

disseminação de informações sf

Conhecimentos que devem ser adquiridos pelos colaboradores em relação ao negócio, missão, grandes propósitos e planejamento da qualidade na organização.

Os pontos principais da diretriz da qualidade, no meu entender, são saber que: (...)

Atenção à <disseminação de informações> deve ser dada ao processo de educação e treinamento das pessoas, inclusive quanto à diretriz da qualidade adotada pela empresa: ... (CERQUEIRA NETO, E. P. de 1993, p. 111.)

Nota Pré-requisito para a implantação da gestão pela qualidade total, cabendo ao coordenador do processo de implantação detectar elementos-chave que não só possam ser treinados, como tornarem-se multiplicadores no seu meio.

Cf. **gestão pela qualidade total (GOT); multiplicador; planejamento da qualidade**

divergência sf

Grau de padronização que o serviço oferece.

Isto requer que se construa um fluxograma para o serviço, identificando a abordagem tradicional ou atual para cada etapa, desenhando alternativas de menores <divergências> e complexidades e decidindo que prática adotar em cada etapa do processo. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 79.)

Nota Sua origem é creditada a Lynn Shostack, consultora e ex-executiva de serviços, que propôs que a atividade de posicionamento deva ser levada a cada passo do processo de fornecimento do serviço, centralizando o esforço de decisão de modo a selecionar uma direção estratégica de cada vez.

Cf. **posicionamento**

efeito paradigma sm

Ação simultânea de vários elementos que descrevem a maneira pela qual os indivíduos condicionam-se a uma forma específica relativa à resolução de problemas.

Quando analisamos que as expectativas são elevadas nós assumimos atendê-las com a tecnologia presente. Mas as empresas devem sempre procurar aplicar o <efeito paradigma>, que consiste em aumentar os serviços e diminuir os preços. Nas companhias mais bem administradas, a estrutura de custos é mais eficiente e elas são mais produtivas. A tecnologia do futuro poderá permitir bons serviços e preços competitivos. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 198.)

efeito sinergia sm

Ação simultânea de vários elementos que, em conjunto, tem um efeito total maior do que a soma de todas as suas contribuições individuais.

Sem dúvida, a cooperação pode ser estendida à gestão dos fluxos, entre o fornecedor e o cliente. Ao informar desde logo e de maneira bem completa, é possível reduzir os estoques. Ao regularizar os programas de fornecimento, é possível obter fluxos com menos folgas (mais "esticados"). Ao se compreender de que maneira as matérias-primas e os componentes são utilizados, é possível encontrar <efeitos sinergias> / "casamentos" que possam reduzir os custos. (TEBOUL, J., 1991, p. 134.)

elementos básicos da visão estratégica de serviços sm

Objetos essenciais de uma estratégia empresarial vencedora nos serviços.

A este ponto, deveria ser aparente que existem profundas diferenças do modo comum para o modo como os gerentes de serviços revolucionários vêem cada elemento da visão estratégica de serviços. Eles nos sugeriram que os <elementos básicos da visão estratégica de serviços> são importantes para o desenvolvimento da estratégia, mas que os elementos integrativos da visão estratégica de serviços - posicionamento, alavancagem e integração - e a aplicação interna da visão são "onde a ação está", para colocar uma visão estratégica de serviços em funcionamento. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 32.)

Nota Comportam o segmento-alvo de mercado, o conceito de serviço, a estratégia de operações e o sistema de prestação de serviços.

Cf. **conceito de serviço; estratégia de operações; segmento-alvo de mercado; sistema de prestação de serviços; visão estratégica de serviços**

elementos integrativos da visão estratégica de serviços sm

Objetos complementares de uma estratégia empresarial vencedora nos serviços.

A este ponto, deveria ser aparente que existem profundas diferenças do modo comum para o modo como os gerentes de serviços revolucionários vêem cada elemento da visão estratégica de serviços. Eles nos sugeriram que os elementos básicos da visão estratégica de serviços são importantes para o desenvolvimento da estratégia, mas que os <elementos integrativos da visão estratégica de serviços> - posicionamento,

alavancagem e integração - e a aplicação interna da visão são "onde a ação está", para colocar uma visão estratégica de serviços em funcionamento. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 32.)

Nota Compreendem o posicionamento, a alavancagem e a integração.

Cf. **alavancagem; integração; posicionamento**

eliminar a necessidade de inspeção em massa v

Buscar a qualidade na melhoria do processo, priorizando a internalização da qualidade, pois a inspeção total não constitui ação corretiva sobre o mesmo.

Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. <Eliminar a necessidade de inspeção em massa>, dando, antes de mais nada, qualidade ao produto. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 19.)

Nota Constitui o terceiro dos 14 princípios e o conceito é muito importante na qualidade de serviços, onde a inspeção de cada atividade seria difícil e onerosa.

Cf. **14 princípios; ação corretiva**

eliminar as barreiras entre os departamentos v

Manter todos os envolvidos acompanhando e interferindo no processo para se atingir os resultados de um bom planejamento.

O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na empresa como um todo. <Eliminar as barreiras entre os departamentos> significa que um cliente com tal tipo de reclamação pode vir a mandar seu cheque com um desconto, acompanhado da explicação. (DEMING, W. E., 1990, p. 48.)

Nota Constitui o nono dos 14 princípios, pois o trabalho em equipe, além de constante ação na motivação, exige severa disciplina.

Cf. **14 princípios**

eliminar lemas, exortações e metas v

Retirar do ambiente de trabalho dizeres inoperantes, uma vez que os mesmos têm um impacto momentâneo, pois as causas da insatisfação dos colaboradores encontram-se no sistema.

<Eliminar lemas, exortações e metas>, e os cartazes incentivando-os a aumentar a

produtividade. "Seu trabalho é seu auto-retrato. Você o assinaria?" A resposta é não (não quando o trabalhador recebe uma tela com defeitos, tintas inadequadas, pincéis gastos. Cartazes e slogans desta natureza nunca ajudaram ninguém a fazer um trabalho bem feito. (DEMING, W. E., 1990, p. 49.)

Nota Constitui o décimo dos 14 princípios e as campanhas motivacionais, por outro lado, devem considerar o nível de compreensão da equipe.

Cf. **14 princípios**

eliminar o medo v

Criar uma atmosfera de respeito mútuo para que um sistema de gerenciamento com base estatística possa funcionar.

Outro prejuízo resultante do medo é a incapacidade de servir aos interesses da empresa devido à necessidade de satisfazer determinadas regras. É preciso <eliminar o medo>, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa. (DEMING, W. E., 1990, p. 46.)

Nota Constitui o oitavo dos 14 princípios.

Cf. **14 princípios**

eliminar padrões de trabalho v

Destituir a importância que se dá às cotas no processo, assim como à administração por objetivos numéricos.

<Eliminar padrões de trabalho> pois eles tendem também a confundir a compreensão das pessoas do que seja exatamente sua tarefa. Devem realizar tantas funções por hora ou atender às necessidades do cliente? (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 86.)

Nota Constitui o décimo primeiro dos 14 princípios e está subdividido em relação aos colaboradores e à administração, pois o número estabelecido só será válido se nele contiver os padrões de qualidade e as especificações técnicas definidas.

Cf. **14 princípios; administração por objetivos (APO); padrão de qualidade**

empowerment sf

Colocação do poder de decisão o mais próximo possível da ação.

O leitor deve lembrar do termo <empowerment>, que significa dar força aos funcionários. O termo tem sido mencionado por alguns consultores que dizem que para um serviço ser bem feito, em nível de satisfação dos clientes, deve-se dar poder aos funcionários a fim de decidirem muitas das coisas que ajudam o cliente no local em que o serviço é prestado. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 150.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é delegação, potencializar e dar permissão, embora já ocorra o uso de autorizar e autorar de forma menos freqüente.

Deming acreditava que colaboradores dotados de autonomia tendiam a tomar decisões mais rápidas e mais pautadas pelo mercado, embora a delegação tenha gerado um certo desconforto no âmbito gerencial pois ela não isenta os superiores da responsabilidade, ou seja, delega-se decisão sobre a ação, mas mantêm-se a responsabilidade pelos resultados.

Sin. **delegação**

empregado sm

Fras. **empregado da linha de frente**

Indivíduo que executa funções dentro de uma organização.

As avaliações de desempenho são ineficazes, imprecisas, desnecessárias e freqüentemente embaraçosas, de acordo com duas pesquisas feitas em mais de 400 empresas. Essas pesquisas descobriram que uma falha importante das revisões de desempenho é a incapacidade dos gerentes de conversarem com os <empregados> sobre seus pontos fortes e fracos. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 51.)

Sin. **colaborador; funcionário**

empresa sf

Fras. **empresa como processo; empresa competitiva; empresa orientada ao cliente**

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção, geradas a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados/manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

Uma <empresa>, grupo, firma ou empreendimento, quer seja sociedade anônima ou

não, pública ou privada, é uma organização. Reserva-se o termo <empresa> para se referir a uma primeira parte interessada em um negócio, cujo objetivo é fornecer um produto ou serviço. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 60.)

Sin. **companhia; organização**

Cf. **atender às necessidades do cliente; fornecedor**

empresa de classe mundial sf

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção, geradas a partir de um enfoque no cliente ou no processo.

As <empresas de classe mundial> fecham almoxarifados, jogam fora as empilhadeiras, desmancham as prateleiras, vendem os recipientes e se livram dos equipamentos para controlar os inventários e registrar cada operação que envolva mão-de-obra. Se todos os dispositivos estiverem funcionando bem, o resultado é "querida, encolhi a fábrica", que agora tem menos investimento em espaço e equipamento - mesmo enquanto as vendas decolam. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 187.)

Sin. **organização de classe universal**

Cf. **atender às necessidades do cliente**

empresa de serviços sf

Fras. **empresa de prestação de serviços; empresas prestadoras de serviços; empresa líder em serviços**

Parte interessada e dedicada à execução de tarefas que objetivam atender a terceiros dentro ou fora de suas estruturas.

O ativo mais importante de uma <empresa de serviços> é o seu quadro de funcionários. A qualidade do resultado depende muito, pois, do recrutamento, da formação e da conservação desse ativo. Investir na prevenção é investir essencialmente no recrutamento e na formação. (TEBOUL, J., 1991, p. 220.)

Sin. **indústria de serviços; organização de serviços**

Cf. **organização**

empresa financeira sf

Pessoa física ou jurídica cuja atividade principal ou acessória consiste na coleta, intermediação ou aplicação de recursos próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedades de terceiros.

Para cumprir sua missão e atingir seus objetivos organizacionais e de adaptação às forças do ambiente, a <empresa financeira> deverá dispor de um vasto arsenal de ferramentas em suas várias áreas, as quais deverão funcionar de forma integrada. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 72.)

Sin. **instituição financeira**

empresa prestadora de serviços sf

Parte interessada em prestar o atendimento às necessidades dos clientes a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados/manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

A pesquisa de marketing, embora se tenha tornado uma atividade básica no campo dos produtos, somente agora tem sido levada em consideração pelas <empresas prestadoras de serviços>. Tal reconhecimento tardio dos benefícios provenientes da utilização da pesquisa apresenta suas vantagens. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 38.)

Sin. **organização prestadora de serviços**

Cf. **necessidade do cliente**

empresa-cliente sf

Var. **empresa cliente**

Parte interessada que recebe serviços de outras organizações que são suas fornecedoras de insumos e parceiras na prestação do serviço final.

Já que o serviço nada mais é que o trabalho executado por alguém, muitos consumidores encaram a <empresa-cliente> de prestação de serviço como algo parecido com a relação patrão/empregado. // Além disso, a CompuServe auxilia <empresas clientes> a organizar e operar redes internas de comunicação, bem como redes que as ligam a seus clientes e fornecedores. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 317. // HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 179.)

Cf. **organização**

encantar o cliente v

Atender não só as expectativas do cliente, como também superá-las, com oferecimento de prestação de serviços/produto que impressionam pela valorização do investimento, pela individualidade e pela exclusividade.

A qualidade torna-se mais do que simples satisfação do cliente, termo este um pouco neutro, incolor e técnico. A qualidade deverá seduzir e <encantar o cliente>, para retomar a expressão forjada por Tom Peters. (TEBOUL, J., 1991, p. 20.)

Nota Sua origem é creditada a Tom Peters, famoso consultor da qualidade, de nacionalidade americana.

Sin. **enchanted customer**

Cf. **expectativa do cliente**

enchanted customer sm

Atender não só as expectativas do cliente, como também superá-las, com oferecimento de prestação de serviços/produto que impressionam pela valorização do investimento, pela individualidade e pela exclusividade.

Nesse ponto, é oportuno chamar a atenção do leitor para uma expressão que está em evidência e que é <"enchanted customer">. Tremo, ao pensar em alguém anunciando, prematuramente, em sua organização, um programa do tipo "Encantemos Nossos Clientes". "Vamos colocar musiquinha nos telefones, para eles ouvirem enquanto esperam. Vamos melhorar o nosso processo de concessão de notas de crédito para compensar nossos erros e defeitos de nossos produtos. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 7.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é encantar o cliente.

Sua origem é creditada a Tom Peters, famoso consultor da qualidade, de nacionalidade americana.

Sin. **encantar o cliente**

Cf. **expectativa do cliente**

ênfoque na organização sm

Técnica administrativa que converge para o agrupamento tendo em vista a própria organização.

O organograma mostra uma empresa que possui uma cadeia de lanchonetes, uma pista de corrida, várias companhias manufatureiras e um oleoduto? Se for esse o caso, há uma total falta de <ênfoque na organização> como um todo. Hoje em dia os conglomerados estão fora de moda - e, esperam os clientes, para todo o sempre. Nos últimos anos, muitas grandes empresas sem ênfase se desfizeram de algumas de suas partes com o propósito de ficar focalizadas. A idéia é a seguinte: ou nós o fazemos, ou uma companhia intrusa o faz antes de nós e leva todo o dinheiro. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 36.)

ênfoque no cliente sm

Técnica administrativa que converge para o agrupamento tendo em vista as necessidades dos clientes em uma organização e que acarreta um fluxo rápido de informações.

Eles seguem aquilo que deveria ser um axioma do foco: procure alcançar o <ênfoque no cliente> primeiro, e depois no produto. O <ênfoque no cliente> tem prioridade máxima, porque a ligação com um cliente cria oportunidades para o aprimoramento do processo - ação conjunta para resolver problemas que poderiam destruir o relacionamento entre cliente e fornecedor. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 36.)

Cf. **necessidade do cliente**

ênfoque no processo sm

Técnica administrativa que converge para o agrupamento tendo em vista as funções inerentes de uma organização e que acarreta a burocratização da mesma, impedindo um fluxo rápido de informações.

Mesmo que se encontrem referências acadêmicas sobre a noção de <ênfoque no processo>, é uma idéia descabida, uma contradição de termos. Agrupar por processo comum é uma abordagem antifoco, e quando se analisam os efeitos que ela causa, parece uma tragicomédia: o processamento de um pedido trivial pode envolver atrasos intermináveis e um fluxo labiríntico de linhas cruzadas que passam por todo

lugar. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 35.)

Cf. **função**

enfoque no produto sm

Técnica administrativa que converge para o agrupamento tendo em vista o fluxo dos produtos/serviços no atendimento do pedido em uma organização e que acarreta um fluxo rápido de informações.

A quinta fase é o atendimento do pedido, o que requer dezenas de separadores de estoque, empacotadores, e carregadores num armazém que contém milhares de itens. Uma das opções é organizar essas pessoas em uma ou mais cadeias, no estilo de longas equipes de apagar incêndios com baldes, com <enfoque no produto>, para separar, empacotar e carregar. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 36.)

engajar todos na realização da transformação v

Comprometer todos, a começar pela alta administração, no processo de realizar a mudança em direção à qualidade total.

A administração deverá assumir e enfrentar cada um dos 13 princípios acima. Os administradores deverão <engajar todos na realização da transformação> e todos deverão chegar a um consenso relativamente ao significado de cada um. (DEMING, W. E., 1990, p. 65.)

Nota Constitui o décimo quarto dos 14 princípios.

Cf. **14 princípios; alta administração**

engenharia da qualidade sf

Ramo da engenharia responsável pelos princípios e pela prática de análise do sistema da qualidade em todos os seus estágios e providências para maximizar a qualidade, o controle e a garantia da qualidade de processos, produtos e serviços.

Assim, os engenheiros da qualidade podem determinar de que modo o produto será inspecionado, testado e controlado no decorrer de sua vida dentro e fora da companhia. Especificar esses requisitos, treinar o pessoal para cumpri-los e calcular os resultados é o que significa <engenharia da qualidade>. (CROSBY, P. B., 1999, p. 86.)

Nota É parte fundamental de um sistema da qualidade e deve zelar pela qualidade geral de uma organização para que o todo alcance os resultados propostos.

Cf. **garantia da qualidade; sistema da qualidade (SQ)**

envolvimento dos empregados sm

Sigla **EE**

Técnica administrativa que preconiza o abandono do modelo manipulativo e oferece aos colaboradores da organização o conhecimento, as ferramentas e as tarefas de resolução de problemas.

O terremoto do <envolvimento dos empregados (EE)> balançou os velhos conceitos sobre trabalho e pessoal, e abriu o caminho para o esclarecimento. Devemos também mudar as palavras que usamos. A Tabela 5.1 contrasta a terminologia pré-terremoto e a esclarecida. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 90.)

Cf. **colaborador**

equipe de melhoria contínua sf

Equipe pequena, composta por um representante de cada setor da organização, encarregada de dar apoio à implantação, execução e continuidade do sistema da qualidade.

Todos os membros de uma <equipe de melhoria contínua> têm a oportunidade de contribuir com idéias, planos e números; mas qualquer um deve esperar ver algumas de suas melhores idéias submergirem em face do consenso da equipe. Poderá ter nova oportunidade, em outra retomada do ciclo. Uma boa <equipe de melhoria contínua> terá memória social. (DEMING, W. E., 1990, p. 67.)

Nota O processo de implantação da gestão pela qualidade total em serviços reforça o conceito quando então são formados os auditores internos que contribuem para um clima de cooperação e motivação em relação aos objetivos traçados.

Sin. **equipe de melhoria da qualidade; time da qualidade**

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

equipe de melhoria da qualidade sf

Equipe pequena, composta por um representante de cada setor da organização, encarregada de dar apoio à implantação, execução e continuidade do sistema da qualidade.

Estabelecendo formalmente uma <equipe de melhoria da qualidade> que represente todos os departamentos, o esclarecimento declara com nitidez que o assunto envolve a todos. Não há operação singularizada, ninguém é "dedurado". "Estamos juntos nessa história." Palavras mágicas. Sem a necessidade de arquitetar planos para proteger o departamento, todos trabalham juntos. O progresso é rápido e imediato, naturalmente. (CROSBY, P. B., 1999, p. 66.)

Nota O processo de implantação da gestão pela qualidade total em serviços reforça o conceito quando então são formados os auditores internos que contribuem para um clima de cooperação e motivação em relação aos objetivos traçados.

Sin. **equipe de melhoria contínua; time da qualidade**

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

especificação sf

Documento que estabelece formalmente as necessidades, agrupadas por natureza, a serem satisfeitas, com as quais a prestação do serviço/produção do produto têm de estar conforme.

O estágio denominado <especificação> nada mais é do que uma representação de um sistema de informações sobre o processo produtivo ou a prestação do serviço. (CERQUEIRA NETO, E. P., 1993, p. 90.)

Nota É tão abrangente que pode ser aplicada a produtos, serviços, processos, assim como a conceitos e metodologias. A exigência do manual da qualidade é, na realidade, uma especificação da política da qualidade e das estruturas do sistema da qualidade implantadas nessa organização.

Cf. **manual da qualidade (MQ); política da qualidade; sistema da qualidade (SQ)**

especificação do serviço sf

Documento que estabelece formalmente o serviço a ser prestado, as necessidades, agrupadas por natureza, a serem satisfeitas, com as quais a prestação do serviço tem de estar conforme.

A <especificação dos serviços> de entrega e qualidade são os documentos básicos para os serviços e não devem ser trocados sem justa causa e consideração. No entanto, observa-se que o controle de qualidade deve fazer parte do processo de qualidade integrante. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 161.)

Nota É tão abrangente que pode ser aplicada a serviços, processos, assim como a conceitos e metodologias.

espiral da qualidade sm**Fras. espiral do progresso em qualidade**

Modelo conceitual de interação das atividades interdependentes que influenciam a qualidade de um processo ao longo de seus vários estágios, desde a identificação das necessidades dos clientes até a avaliação da satisfação das mesmas.

Juran havia tido uma inspiração semelhante quando criou a <espiral da qualidade>, na qual todos os departamentos participam da qualidade final (sem falar em Deming, ardente defensor do controle estatístico no nível de cada um dos processos). (TEBOUL, J., 1991, p. 16.)

Nota Considera a aplicação de maior cuidado e tempo no planejamento de cada ação e o controle das fases seguintes da execução.

Sin. ciclo da qualidade**estratégia de acompanhamento da demanda sf**

Disposição e combinação de todas as forças disponíveis para casos em que as demandas são transitórias e imprevisíveis, a estrutura de custos pode ser administrada de forma variável e há uma oferta de mão-de-obra de baixa qualificação para trabalhos que exigem treinamento limitado.

As conseqüências indesejáveis da operação por longos períodos de tempo com as <estratégias de acompanhamento da demanda> levaram prestadores de serviços revolucionários, que se confrontavam com demandas transitórias e imprevisíveis, a

procurarem meios de modificar essas estratégias. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 163.)

Nota Dentro do gerenciamento do fornecimento de serviço, W. Earl Sasser Jr. sugere como combinação maximizar a eficiência da prestação do serviço durante os períodos de pico, utilizar colaboradores em tempo parcial ou alugar equipamento, treinar colaboradores para executarem duas ou mais tarefas com diferentes padrões de demanda, compartilharem a capacidade entre atividades e aumentarem a participação do cliente na prestação do serviço.

Cf. **fornecimento de serviço**

estratégia de diferenciação sf

Disposição e combinação de todas as forças disponíveis relacionadas ao nível de qualidade oferecido pelo serviço prestado para barrar a entrada da concorrência no mercado.

A <estratégia de diferenciação>, portanto, estaria mais ligada ao nível de qualidade do serviço prestado, o qual pode ser difícil de ser igualado, pois depende de competência na gestão de operações. A diferenciação cria barreiras à entrada, pois força os ingressantes potenciais a investir para quebrar a lealdade dos consumidores às empresas consideradas excelentes em seu campo de atuação. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 56.)

Cf. **nível da qualidade; mercado**

estratégia de distribuição para serviços sf

Disposição e combinação de todas as forças disponíveis que auxiliam a alterar a demanda em função da capacidade disponível.

Podem ser desenvolvidas <estratégias de distribuição para serviços>, que auxiliam a alterar a demanda em função da capacidade disponível. Assim, cadeias líderes de hotéis muitas vezes agrupam seus recursos, construindo duas ou mais unidades nos grandes centros metropolitanos. Isto lhes permite encorajar os clientes, que estão à procura de hospedagem em um hotel lotado, a aceitar um quarto em um hotel próximo da mesma rede. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 160.)

estratégia de nivelamento da capacidade sf

Disposição e combinação de todas as forças disponíveis para casos em que a demanda é menos transitória e previsível, as conseqüências de um mal serviço são sérias e há uma necessidade de mão-de-obra de alta qualificação para trabalhos que exigem treinamento significativo.

Em contraste, a <estratégia de nivelamento da capacidade> pode ser empregada nos casos em que a demanda é menos transitória e mais previsível, as conseqüências de um serviço mal desempenhado são sérias e há a necessidade de prestadores de serviços experientes com treinamento significativo (ou equipamento dispendioso, complexo e especializado). (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 163.)

Nota Dentro do gerenciamento do fornecimento de serviço, W. Earl Sasser Jr. sugere como combinação maximizar a eficiência da prestação do serviço evitando os períodos de pico, utilizar colaboradores em tempo integral, treinar colaboradores para executarem apenas uma tarefa especializada no mesmo padrão de demanda e evitar a participação do cliente na prestação do serviço.

Cf. **fornecimento de serviço**

estratégia de operações sf

Var. **estratégia operacional**

Fras. **estratégia de operações de serviços**

Disposição e combinação de forças disponíveis como uma forma de alavancar a percepção do consumidor do valor do serviço em relação ao seu custo.

Em seguida, ele colocou uma <estratégia de operações>, incluindo organização e controle, junto a políticas financeira, de marketing e de operações, que asseguraram que ele poderia fornecer o conceito de serviço prometido. (...) Formidável, não acha? Apenas no sentido em que Fred Smith e seus colegas entendem claramente o poder de um <estratégia operacional>, que realmente desenvolve redes e tecnologia de informação para obter vantagem estratégica. Estes são temas que unem uma <estratégia operacional> e um sistema de prestação de serviços diretamente a um conceito de serviço, como sugerido na Figura 9-1. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 24 e 174.)

Nota É um dos elementos básicos da visão estratégica de serviços e inclui fortes convicções sobre o tipo de pessoa que deve ser empregada, o modo como esta é organizada, controlada e a autonomia que lhe deve ser dada para gerenciar, bem como as políticas operacional, financeira e de marketing empregadas pela administração.

Cf. **elementos básicos da visão estratégica de serviços**

estratégia de operações focalizada sf

Disposição e combinação de forças disponíveis em que os objetivos priorizados pelo mercado-alvo e visados pelo sistema de operações não apresentam conflitos que inviabilizem o alto desempenho simultâneo.

Um dos conceitos mais importantes na área de estratégia de operações é o desenvolvimento de uma <estratégia de operações focalizada>. Uma fábrica que se focaliza em uma tarefa de operações estreita, para um nicho de mercado específico, irá desempenhar-se melhor do que uma fábrica que vise a uma missão mais abrangente e difusa. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 115.)

Nota Ela permite conhecer melhor as necessidades dos clientes e conhecer melhor as atividades da empresa, possibilitando aprimoramentos de qualidade e produtividade.

Cf. **necessidade do cliente; sistema de operações**

estratégia de serviços sf

Fras. **estratégia de complementaridade de serviços**

Disposição e combinação de todas as forças disponíveis levando-se em consideração as reações externas e internas.

Ao implementar <estratégias de serviços> os administradores podem escolher: eles têm a oportunidade de se beneficiar do conhecimento dos erros dos seus pares da manufatura; ou podem incorrer nos mesmos erros que levaram à alienação do trabalhador. (DEMING, W.E., 1990, p. X.)

estratégia empresarial sf

Posicionamento da organização, em suas relações com setores da sociedade e ambiente de negócios, que é fundamental para a manutenção e o crescimento de suas atividades.

Como exemplo, temos a visão de qualidade total como novo paradigma administrativo e <estratégia empresarial>... e a necessidade imperativa de liderança gerencial para tanto - conforme preconizado já nas décadas de 1950 e 1960 por Juran, Deming e Feingenbaum. Desde então, magistralmente implementada e enriquecida no Japão, a qualidade total só a partir dos anos 80 vem sendo assimilada pelo Ocidente. (MOURA, E. C., 1994, p. X.)

Nota O desenvolvimento de políticas da qualidade, como item obrigatório da ISO 9000 e o surgimento da ISO 14000, amplia a mesma em suas relações com o meio ambiente e seus vizinhos.

Cf. **norma ISO 9000; política da qualidade**

estudo de mercado bancário sm

Conhecimento da natureza da atividade bancária e do ambiente de marketing do banco, de forma que cada participante do sistema tenha condições de nele situar-se mais adequadamente em confronto com a concorrência.

As referências a respeito dos <estudos de mercado bancário> desenvolvidos pelos bancos são raras na literatura bancária. Entre os motivos dessa escassez de material podem ser citados, de um lado, o número exíguo de estudos levados a efeito pelos bancos e, de outro, a recente história dos mesmos, o que certamente não acontece com o setor industrial. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 85.)

Nota Seu objeto é a pesquisa e a análise de dois elementos que, em conjunto, definem os aspectos mais significativos do mercado bancário: um aspecto psicológico, compreendendo os gostos, necessidades, atitudes e aspirações da clientela adquirida e potencial, e um aspecto estatístico, compreendendo a evolução e o desenvolvimento de determinado esforço de exploração de mercado e medindo, objetivamente, para dado período de tempo, o grau de saturação ou os prováveis subdesenvolvimentos.

Cf. **ambiente de marketing**

executivo de marketing sm**Fras. executivo de marketing bancário**

Indivíduo responsável pelo planejamento, implantação e gerenciamento das atividades de marketing em uma organização.

Os dados obtidos de fontes internas ou externas só poderão ser utilizados eficientemente pelos <executivos de marketing> após receberem um tratamento quantitativo adequado. Os métodos quantitativos, que podem figurar como instrumentos poderosos de tratamento de informações, pertencem ao campo disciplinar da estatística e da pesquisa operacional. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 86.)

Sin. homem de marketing**Cf. atividades de marketing****expectativa do cliente**

Desejo do cliente, em relação a um serviço/produto, que deve ser atendido.

O produto ou serviço deve responder às <expectativas do cliente>, algumas das quais são latentes ou formuladas de maneira confusa, mas certamente não a todas as expectativas, todas as exigências, todas as particularidades, porque o objetivo é global, pode-se dizer mundial. (TEBOUL, J., 1991, p. 172.)

Nota O diferenciador entre organizações bem sucedidas e suas concorrentes é a antecipação das necessidades de seus clientes, por meio de pesquisas permanentes desses desejos e da identificação de novas tecnologias que gerem melhor relação custo/benefício.

Cf. necessidade do cliente**fábrica de serviços sf**

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, exige baixo grau de personalização e contato com os clientes.

Mesmo assim, a rotatividade na <fábrica de serviços> em geral é muito desigual, com menor rotatividade do pessoal de supervisão ou quase-supervisão e uma parte da força de trabalho renovando-se diversas vezes por ano. Isto permite que muitas <fábricas de serviços> pratiquem estratégias de "acompanhamento da demanda" nas quais os níveis de pessoal são ajustados para mais ou para menos, conforme a demanda dos clientes. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994,

p. 239.)

Nota Dentro da classificação dos serviços, nessa divisão o recrutamento é pouco seletivo, com base em conhecimento básico, saúde e atitude, o treinamento é realizado no trabalho, com algum exemplo, as atribuições visam a tarefas rotineiras para padronizar os cargos, a remuneração é variável, com base no tempo no cargo e o objetivo é minimizar custos de treinamento com rotatividade mínima apenas para pessoal-chave.

Cf. **classificação dos serviços**

facilitador sm

Fras. **facilitador do grupo; facilitador do serviço**

Colaborador treinado para disseminar os conceitos e as técnicas da qualidade, assim como a política e as estratégias da organização.

Algumas empresas recorrem a <facilitadores> para ajudar os grupos de melhoria. Como o nome indica, um facilitador é um recurso colocado à disposição do grupo para ajudá-lo, sobretudo na fase de diagnóstico, mas nunca poderá tomar o lugar da hierarquia. O chefe hierárquico é o chefe natural do grupo de melhoria. (TEBOUL, J., 1991, p. 236.)

Nota Suas áreas de atuação compreendem assistência no planejamento e compatibilização de atividades no conselho da qualidade, facilitação e suporte nas reuniões dos times da qualidade, participação em programas de sensibilização e motivacionais, educação e treinamento, comunicação vertical e horizontal e programas com participação de colaboradores.

Sin. **multiplicador**

Cf. **conselho da qualidade; time da qualidade**

filosofia Deming sf

Número total de idéias que consubstancia a essência da filosofia de Deming e aplica-se a qualquer tipo de organização, tanto na indústria de manufaturados quanto na de serviços, com aceitação universal.

Um Deming User Group (DUG) em particular tem sido muito ativo em seus esforços para difundir essa filosofia. É o DUG de San Diego, sob a coordenação cuidadosa da Dra. Laurie Broedling. O "American Quality and Productive Institute (AQPI)", sob a

orientação do Dr. Myron Tribus é uma fonte inesgotável de informações sobre a <filosofia Deming>. O AQPI publica um boletim e patrocina conferências sobre a <filosofia Deming>. A lista aumenta dia-a-dia. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 146.)

Nota Iniciou-se por dez princípios em 1930 e o autor continuou aperfeiçoando-os até alcançar o número atual de quatorze.

Sin. **14 princípios; nova filosofia; quatorze pontos de Deming**

Cf. **adotar a nova filosofia; aperfeiçoar o sistema; cessar a aprovação de orçamento com base no preço; criar constância de propósito; eliminar a necessidade de inspeção em massa; eliminar as barreiras entre os departamentos; eliminar lemas, exortações e metas; eliminar o medo; eliminar padrões de trabalho; engajar todos na realização da transformação; instituir liderança; instituir programa de educação e retreinamento; instituir treinamento; remover as barreiras ao orgulho da execução**

floating sm

Recurso financeiro confiado pelo cliente, por motivos vários e temporariamente, ao banco que, por sua vez, aplica-o da maneira que mais lhe convém, objetivando obtenção de receitas.

"No primeiro semestre de 1994 (antes, portanto, da implementação do Plano Real), os 219 mais importantes [o autor do artigo não explicitou seu critério de avaliação da importância] bancos brasileiros tiraram 63,4% de suas receitas do <floating> (...) No mesmo período desse ano, essa proporção caiu para 4,7%." São números extremamente significativos. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 15.)

Nota Embora a tradução desse empréstimo do inglês seja financiamento, os especialistas ampliaram o conceito.

foco sm

Fras. **foco orientado ao cliente; foco orientado ao serviço; foco orientado aos clientes e ao serviço; natureza do foco**

Ponto de convergência que facilita o acúmulo de informações a respeito dos clientes e da oferta de serviços que podem influenciar a demanda de clientes para propiciar-lhe benefícios.

O <foco> pode criar vantagens competitivas significativas. Isto pode ser alcançado pelo oferecimento de uma larga gama de serviços voltados a um grupo limitado de consumidores, de um "cardápio limitado" e focalizado de serviços voltados a uma ampla faixa de consumidores ou ainda de uma limitada gama de serviços voltados a um conjunto de consumidores extremamente específico. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 56.)

Nota Ele pode criar vantagens competitivas significativas a partir do oferecimento de uma larga gama de serviços voltados a um grupo limitado de consumidores, de um cardápio limitado e focalizado de serviços voltados a uma ampla faixa de consumidores ou ainda de uma limitada gama de serviços voltados a um conjunto de consumidores extremamente específico.

fornecedor sm

Fras. **fornecedor aprovado; fornecedor assegurado; fornecedor básico; fornecedor certificado; fornecedor constante; fornecedor externo; fornecedor homologado; fornecedor interno; fornecedor único**

Entidade, colaborador ou setor que fornece insumos como produtos, serviços ou informações ao processo em questão.

Trata-se, aqui, de medir e analisar as disfunções que surgiram na relação entre cliente e <fornecedor>, como os blocos de pedra no curso do rio que impedem o seu bom escoamento. (TEBOUL, J., 1991, p. 120.)

Nota Ele pode ser de natureza externa ou interna e é o responsável pelos inputs necessários ao desempenho das atividades da organização prestadora de serviços e ao desenvolvimento eficiente do produto.

Cf. **input; processo**

fornecedor de serviço sm**Fras. fornecedor de serviço revolucionário**

Entidade, colaborador ou setor que fornece insumos ao processo em questão.

Os sistemas e as condições de qualidade de possíveis <fornecedores de serviços> ou produtos críticos podem ser avaliados por intermédio de uma equipe de pesquisa da organização compradora antes que os contratos sejam assinados e as amostras avaliadas. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 384.)

Nota Ele pode ser de natureza interna ou externa.

Cf. processo

fornecimento de serviço sm**Var. fornecimento do serviço**

Entrega ao cliente do serviço adquirido em conformidade com os requisitos do pedido de compra.

Até o momento, assumimos que o <fornecimento de serviços> era fixo, como apresentado na Figura 8-2. Isto é um caso raro. Os prestadores de serviços criativos encontraram muitos meios de administrar com antecedência o <fornecimento do serviço> para padrões de demanda previsíveis ou não. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 163.)

Nota Para o seu gerenciamento, pode ser adotada a estratégia de acompanhamento da demanda, a estratégia de nivelamento da capacidade e o planejamento antecipado da instalação.

franquia**Var. franqueamento**

Conceito de financiamento no sentido mais amplo, onde há o uso do nome do franqueador, gerenciado como extensões de uma estratégia de recursos humanos, para atrair talentos incomuns e motivados para uma organização ampliada.

O objetivo? Uma cobiçada <franquia> do McDonald's, geralmente considerada a mais lucrativa no setor de refeições rápidas. E um parceiro que é conhecido por proporcionar suporte contínuo aos franqueados. Mesmo os detentores de <franqueamentos> McDonald's que não tiveram sucesso elogiam o apoio recebido

pela empresa em tempos difíceis. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 222.)

Nota É uma tradução do empréstimo do original inglês franchising.

Ela foi inicialmente desenvolvida em grande escala pelos fabricantes de automóveis dos Estados Unidos que, logo no início de seu desenvolvimento, decidiram não vender seus produtos e prestar serviços de manutenção para os mesmos, concentrando seu capital limitado no processo de manufatura de capital intensivo. Nos contratos de franquias são exigidos, como retorno pelo uso do nome do franqueador, conceito de serviço, estratégia operacional, publicidade e assistência gerencial como seleção da localização, programas de treinamento, manuais de operação e aconselhamento contínuo.

função sf

Conjunto de atividades que caracteriza um material, item, produto ou serviço e serve a um propósito útil, atendendo a uma necessidade real do cliente ou usuário.

Suponhamos duas <funções> de uma mesma organização, a de fabricação e a de vendas. Quando vendas recebe os produtos da fábrica, vendas é o cliente. O bom desempenho de vendas depende de quão bem os produtos atendam às especificações e do cumprimento dos prazos de entrega comprometidos. Fabricação, por sua vez, é cliente de vendas quando recebe daquela <função> as previsões de vendas, que são elementos básicos para seu bom planejamento e desempenho. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 18.)

Cf. **necessidade do cliente**

função de linha de frente sf

Var. **função de front office**

Conjunto de atividades executadas em contato direto com os clientes, em atendimento às expectativas e necessidades dos mesmos.

Os executivos de serviços que se destacam precisam administrar a tensão entre diferenciação e integração. Eles encontram uma diversidade de formas de fazê-lo. Isto inclui esforços de focalização em torno das <funções de linha de frente> ou <"front office"> e de retaguarda ou "back office", ao mesmo tempo em que se procura meios

para coordenar as funções de marketing e de operações, através de meios como contratação de serviços internos. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 242.)

Nota Os especialistas têm utilizado as duas formas, a traduzida e o empréstimo, sem muitos critérios.

Este conceito é um desenvolvimento de um conceito anterior apresentado por Wilckham Skinner denominado focalização da fábrica, onde a argumentação dá conta de que serviços personalizados, diferentes para cada cliente, exigem um tipo de fábrica do tipo análogo ao processo job shop da manufatura, e que serviços repetitivos, que envolvem pouco ou diferentes tipos de julgamentos, deveriam ser realizados em alguma instalação que se assemelhasse mais a uma linha de montagem.

Cf. **expectativa do cliente; necessidade do cliente**

função de marketing sf

Conjunto de atividades humanas que facilita a realização de trocas, situando-se no âmbito específico de pelo menos duas partes que apresentarão algo considerado de valor pela outra.

A <função de marketing> no campo de serviços emerge de forma natural da concepção apresentada, a qual focaliza explicitamente aquilo que se entende como o cerne de marketing: facilitar a realização de trocas, entendidas no contexto amplo do exposto até o presente. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 17.)

Nota Ela está relacionada com a arte ou a técnica de bem realizar as trocas.

função mercadológica sf

Conjunto de atividades por meio das quais se define requisitos que irão caracterizar o produto/serviço requerido pela necessidade do cliente.

A <função mercadológica> necessita definir o sistema de informação que lhe permita, em base regular, obter informações sobre o desempenho do produto ou serviço. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 66.)

Cf. **necessidade do cliente**

função qualidade sf

Conjunto de atividades por meio das quais se atinge a adequação ao uso, em atendimento às expectativas e necessidades dos clientes, não importa em que parte da organização as mesmas são executadas.

No caso da <função qualidade>, a identificação de conceitos universais segue um curso incerto. O conceito de inspeção e testes tem milhares de anos e representa o conceito da medição. A aplicação de métodos estatísticos à <função qualidade> é um fenômeno do século XX. Os esforços significativos para identificar os processos administrativos inerentes à <função qualidade> não haviam surgido até a segunda metade do século XX. (JURAN, J. M.; GRYMA, F. M., 1991, p. 17.)

Nota Ela se classifica em qualidade, garantia da qualidade, inspeção (verificação) e controle da qualidade (prevenção).

Cf. adequação ao uso; controle da qualidade; garantia da qualidade

funcionário sm

Fras. **funcionário da interface; funcionário da linha de frente; funcionário de serviços; funcionário interno**

Indivíduo que executa funções dentro de uma organização.

Eles estão tratando cada ponto como se fosse uma causa especial e como se a reação do <funcionário> a cada feedback se constituísse num inevitável aumento da variabilidade originada pelo controle em excesso (veja Capítulo 3). (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 52.)

Sin. **colaborador; empregado**

Cf. organização

funcionário potencializado sm

Indivíduo que executa funções dentro de uma organização com um grau de autonomia para atender às necessidades e expectativas dos clientes, de forma responsável onde a autoridade seja compatível com a responsabilidade.

<Funcionários "potencializados"> procurarão, de imediato, resolver o problema do cliente e encontrar a solução para que ele não volte a ocorrer. Aquela velha questão de que a "Responsabilidade não é minha ou do meu departamento" termina quando as

peçoas estão potencializadas e conscientes da sua responsabilidade pela Qualidade do processo de prestação de serviços em toda a Organização. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 156.)

Cf. **atender às necessidades do cliente; expectativa do cliente**

grupo de síntese sm

Exame sistemático, formal, abrangente e documentado de um projeto para avaliar os requisitos da qualidade e as condições de atendê-los, além de identificar problemas e propor medidas corretivas.

As revisões do projeto, também chamadas <grupos de síntese> ou conferências de desenvolvimento, têm como objetivo submeter o projeto chegado a um certo estágio de elaboração a uma análise crítica de todas as suas funções para simplificá-lo ou destacar o mais cedo possível os problemas em potencial, antes que os planos e especificações não se tornem definitivos. (TEBOUL, J., 1991, p. 127.)

Nota A auto-revisão do projeto não é suficiente para garantir projeto apropriado, por isso a revisão deve ser feita por profissionais de áreas distintas.

Sin. **conferência de desenvolvimento; revisão do projeto**

Cf. **requisitos da qualidade**

hardware sm

Conjunto de máquinas, equipamentos e material de que dispõe uma organização.

A tecnologia em um sentido mais amplo, que inclui o software assim como o <hardware> e abrange métodos e materiais, tem sido uma força potente nas estratégias competitivas de serviços revolucionários. Sua aplicação generalizada a serviços é, entretanto, considerada por muitos como tendo produzido, algumas vezes, resultados desapontadores e atualmente é fonte de alguma auto-análise. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 197.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é equipamento/material.

heterogeneidade sf

Fras. **característica da heterogeneidade**

Caráter inconstante da manutenção da qualidade característico dos serviços, que requer um tratamento mercadológico especial ao compará-lo com outras atividades de marketing, pois os mesmos são produzidos por seres humanos.

A <heterogeneidade> refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isto é fácil de se concluir, pois como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade. Em uma mesma equipe pode haver diferenças devido à capacidade diferenciada. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 24.)

Nota É uma das características do marketing de serviços.

Cf. **características do marketing de serviços**

homem de marketing sm

Fras. **homem de marketing bancário**

Indivíduo responsável pelo planejamento, implantação e gerenciamento das atividades de marketing em uma organização.

A atuação do <homem de marketing> visa ao desenvolvimento de uma aliança entre duas concepções aparentemente incompatíveis. Marketing está interessado em conhecer os interesses, preferências, desejos e necessidades dos consumidores, avaliados ao nível de segmentos homogêneos. A atividade bancária, por sua vez, está voltada para aquelas relações diretas entre dois "indivíduos" (pessoas ou organizações), as quais se desenrolam em um contexto moral e psíquico próprio e visam à avaliação de um risco associado a cada transação. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 61.)

Sin. **executivo de marketing**

Cf. **atividades de marketing**

humanware sm

Conjunto dos recursos humanos de uma organização.

O TQC começa pelo <humanware>. Só depois que o <humanware> estiver devidamente colocado é que o hardware e o software do negócio devem ser considerados. (IMAI, M., 1992, p. 37.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é ser humano, mas possui uma forte ligação com treinamento.

incerteza sf

Estágio confuso e descompromissado de uma organização onde a gerência não considera a qualidade como um de seus instrumentos positivos e os problemas de não-conformidade existem por falta de severidade.

Mas a melhoria da qualidade jamais fará parte de uma companhia que esteja na era da <Incerteza>. (...) As companhias da era da <Incerteza> sabem que têm problemas, porém ignoram por quê - embora saibam que a razão não é a falta de trabalho árduo. Todos os que estão na <Incerteza> trabalham muito, e a maioria sente-se frustrada devido ao volume de força bruta necessário para manter a operação. (CROSBY, P. B., 1999, p. 44.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby que, em sua obra de 1999, a caracteriza como o primeiro estágio que compõe o aferidor de maturidade da gerência da qualidade e mergulha a função qualidade nas profundezas de um dos departamentos operacionais.

Cf. **aferidor de maturidade da gerência da qualidade; função qualidade; não-conformidade**

indústria de serviços sf

Fras. **indústria de prestação de serviços; indústria de prestação de serviços individuais; indústria não-prestadora de serviços**

Parte interessada e dedicada à execução de tarefas que objetivam atender a terceiros dentro ou fora de suas estruturas.

Algumas <indústrias de serviços> no Japão engajaram-se na melhora da produtividade a partir de 1950 (por exemplo as Ferrovias Nacionais Japonesas, a

Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation, o Monopólio do Tabaco e os Correios). (...) Tais economias de custos, repassadas para fabricantes e outras <indústrias de serviços>, ajudariam a indústria americana a expandir o mercado para os produtos norte-americanos e, com o tempo, trariam novos negócios para as empresas transportadoras. A maioria das <indústrias de serviços> oferece: (DEMING, W. E., 1990, p. 11 e 140.)

Sin. **empresa de serviços; organização de serviços**

Cf. **organização**

input sm

Fras. **input do processo**

Conjunto de meios materiais e informações utilizados em um processo para a produção de produtos/prestação de serviços.

Na sua forma mais simples, um processo é a mistura ou a transformação de <inputs>, tais como pessoal, material, equipamentos, métodos, e ambientes em resultados. Alguns desses <inputs> fazem a transformação enquanto outros são transformados. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 19.)

Nota Sua tradução do inglês é entrada do processo, mas os especialistas não o utilizam traduzido.

Em uma organização comercial, muitos processos estão inter-relacionados e o produto ou o serviço de um processo é o input de outro.

Cf. **processo**

instituição financeira sf

Pessoas físicas ou jurídicas cuja atividade principal ou acessória consiste na coleta, intermediação ou aplicação de recursos próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedades de terceiros.

Keyler Rocha afirma que, dentro de um conceito de <instituições financeiras> tão amplo, como o expresso pela Lei n.º 4.595, incluindo até mesmo pessoas físicas que exerçam qualquer atividade voltada para operações de crédito, o número delas certamente será maior do que o apresentado na Figura 3.3. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 107.)

Sin. **empresa financeira**

instituir liderança v

Assumir um conjunto de características por parte da administração, que vai do carisma, simpatia até a vivência dos aspectos administrativos, transformando o administrador em líder.

A crítica prosseguia. Sobre <instituir liderança> (o sétimo ponto), o empregado informava a Stalnecker: "Sua solução para todos os problemas que temos trazido para as reuniões tem sido mandar-nos nós mesmos descobrirmos os problemas ou livrar-se de nós com evazivas. (WALTON, M., 1989, p. 246.)

Nota Constitui o sétimo dos 14 princípios, mas anteriormente era melhorar a supervisão. Deming aceitou a sugestão de James Fitzpatrick, da General Motors Company.

Cf. **14 princípios; líder**

instituir treinamento v

Conseguir que o colaborador compreenda plenamente o seu cargo, as políticas da organização e as necessidades de seus clientes e fornecedores.

A simples mudança nos sistemas da empresa não garante a melhoria contínua. Precisamos <instituir treinamento> como compromisso para a formação dos funcionários. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 91.)

Nota Constitui o sexto dos 14 princípios e há uma diferença fundamental entre este e o 13º: este refere-se aos fundamentos do treinamento; o 13º refere-se ao aprimoramento contínuo para todos.

Cf. **14 princípios**

instrumentos de marketing sm

Conjunto de propriedades do marketing de serviços que visa a atender as relações de troca em uma organização.

Os serviços, pelas suas características diferenciadoras, tornam específica a tarefa de determinar a intensidade e a qualidade dos ingredientes que irão compor o programa de marketing da empresa que os produz. Dentre os principais <instrumentos de marketing> que estão sob o controle da empresa e que podem afetar a implantação e

a aceitação do serviços pelo mercado, destacam-se os seguintes itens: desenvolvimento do produto, pricing, distribuição, comunicação e venda pessoal. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 40.)

Nota Subdividem-se em desenvolvimento do produto, pricing, canal de distribuição, comunicação com o público e venda pessoal.

Cf. **canal de distribuição; comunicação com o público; desenvolvimento do produto; pricing; venda pessoal**

integração sf

Fras. **integração estratégica**

Colocação do serviço sem emendas onde o cliente trata com um único colaborador, aparentemente capaz de colocar todos os recursos da organização à sua disposição.

Empresas de serviços revolucionários, como o Mark Twain Bancshares, atingem a <integração> da estratégia operacional e do sistema de prestação de serviço através de pessoas, políticas e instalações que são cuidadosamente coordenadas para complementarem-se umas às outras. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 28.)

Nota É um dos elementos integrativos da visão estratégica de serviços e é alcançada por meio da seleção, desenvolvimento, motivação e controle de pessoal e projeto de instalação.

Cf. **elementos integrativos da visão estratégica de serviços**

interação sf

Fras. **interação com a tecnologia; interação com o processo de realização do serviço; interação com os funcionários; interação com os outros clientes**

Ação executada entre duas ou mais pessoas para a concretização da prestação do serviço.

Um serviço resulta de uma sucessão de momentos de verdade. Cada um desses momentos é feito de múltiplas <interações>, difíceis de serem controladas do exterior. O funcionário, por exemplo, é mestre único a bordo. Ele deve acertar de primeiro e eventualmente fazer alguns ajustes durante a <interação>. Pois quando o serviço termina é difícil voltar atrás para consertá-lo. // Só há <interação>, portanto,

quando há, pelo menos, envolvimento de uma pessoa com a outra. Essa <interação> se torna mais efetiva à medida que este envolvimento passa para o estágio de comprometimento. Assim, duas pessoas em <interação> se aproximam para se envolver, e, se envolvem para se comprometer. Muitas vezes se comprometem gerando conflitos e controvérsias, que precisam ser administrados. (TEBOUL, J., 1991, p. 203. // CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 33.)

interface sf

Fras. interface fornecedor-cliente interno

Local de interação entre entrega e consumação do serviço.

Na verdade, qualquer que seja a transação realizada com um cliente, serviço ou produto manufaturado, sempre será encontrada esta separação <interface>/suporte. Entretanto, no caso de um serviço, o tratamento do cliente realiza-se essencialmente na <interface>, enquanto que no caso de um produto industrial, o papel de suporte da fábrica, isto é, do processo industrial separado do cliente, é fundamental. (TEBOUL, J., 1991, p. 198.)

Cf. interação

International Organization for Standardization sf

Sigla ISO

Organização não-governamental responsável pela auditoria e publicação de normas técnicas internacionais, além de criá-las, com o objetivo de compatibilizar interesses entre clientes e fornecedores e subsidiar contratos comerciais.

Por oportuno, esclarece-se que <ISO> significa <International Organization for Standardization>, organização que estabelece padrões normativos internacionais. // Justificando a decisão, o banco elaborou um texto intitulado Agora é a vez das agências, em que se lê: "Afim, elas são locais em que a qualidade é percebida de forma mais visível. (...) É justamente por isso que a <ISO> está chegando à Rede. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 20. // ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 73.)

Nota A sigla ISO não é um acrônimo, mas um prefixo derivado da palavra grega ISOS, que significa igual. A tradução do inglês é Organização Internacional para Normalização.

A sigla ISO é utilizada em todo o mundo para denotar a International

Organization for Standardization, desta forma evitando-se uma abundância de acrônimos resultantes das traduções para diferentes línguas. Ela foi criada em 1945 por 25 países, entre eles o Brasil, que tem na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) sua representação, e está sediada em Genebra, Suíça. É um desdobramento do International Electrotechnical Committee (IEC), fundado em 1910.

Cf. **Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)**

item de demanda dependente sm

Objeto ou quantidade cuja demanda depende da demanda de outro item de estoque do sistema de operações.

Conforme já foi discutido, para <itens de demanda dependente> o consumo não precisa ser previsto, mas pode ser calculado. Este cálculo é feito a partir do consumo do item do qual o item estudado depende. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 192.)

Cf. **sistema de operações**

item de demanda independente sm

Objeto ou quantidade cuja demanda não depende da demanda de nenhum outro item de estoque do sistema de operações.

O consumo de sangue nos hospitais, em geral, pode ser de dois tipos: aquele para consumo emergencial (caso de acidentes com grande perda de sangue pelas vítimas), que podemos considerar como <item de demanda independente>, pois é sujeito à influência dominante de fatores aleatórios, e aquele para consumo em cirurgias programadas com antecedência. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 192.)

Cf. **sistema de operações**

líder sm

Fras. **líder da qualidade; líder do time da qualidade**

Indivíduo capaz de influenciar outros a se dedicarem inteiramente, em suas atribuições, à satisfação dos clientes.

Vencido este obstáculo, as pessoas começaram a discutir o que fazer com relação aos

problemas. Surgiram <líderes> para que eles se vissem menos como chefes e mais como <líderes> que estavam ali para ajudar os empregados a fazer o trabalho, conforme sugeriu o Dr. Deming. (WALTON, M., 1989, p. 228.)

Cf. **satisfação do cliente**

liderança sf

Fras. **liderança corporativa; liderança estratégica da empresa; nível de liderança**

Capacidade de um indivíduo em criar condições e compartilhar com todos os benefícios e as conseqüências das realizações de um grupo, por meio de informações compactuadas e transmitidas por toda a organização.

Reunidos sob a <liderança> de um dos membros, eleito pelo próprio grupo, os integrantes dos Círculos identificam os temas ou problemas que gostariam de estudar e os submetem à apreciação de seu gerente imediato. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 13.)

lista de conferência sf

Documento que facilita a coleta de informações e fornece dados que serão acumulados para uma possível análise posterior.

A finalidade básica de uma Lista de Verificação, também conhecida como <lista de conferência> ou lista de controle, é facilitar a coleta de informações e fornecer dados que serão acumulados para uma possível análise posterior. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 114.)

Nota A maior limitação de sua utilização é que, muitas vezes, o que não foi listado passa despercebido.

Sin. **checklist; lista de controle; lista de verificação**

lista de controle sf

Documento que facilita a coleta de informações e fornece dados que serão acumulados para uma possível análise posterior.

A finalidade básica de uma Lista de Verificação, também conhecida como lista de conferência ou <lista de controle>, é facilitar a coleta de informações e fornecer dados que serão acumulados para uma possível análise posterior.

(SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 114.)

Nota A maior limitação de sua utilização é que, muitas vezes, o que não foi listado passa despercebido.

Sin. **checklist; lista de conferência; lista de verificação**

lista de verificação sf

Fras. **lista de verificação das atividades**

Documento que facilita a coleta de informações e fornece dados que serão acumulados para uma possível análise posterior.

Os benefícios do uso de checklist - <listas de verificação> abaixo citados foram retirados de um curso dado pela Ford Motor Company intitulado "Um sistema para estabelecimento da prevenção de defeitos e uso de ferramentas para identificação de problemas." (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 114.)

Nota A maior limitação de sua utilização é que, muitas vezes, o que não foi listado passa despercebido.

Sin. **checklist; lista de conferência; lista de controle**

macromarketing sm

Conjunto sistemático que tem por objetivo abranger toda a atividade de marketing, bem como o desempenho global do sistema econômico de uma nação.

No âmbito do <macromarketing>, a indagação mais importante refere-se a quem toma as decisões. No caso de economias socialistas, as principais decisões, bem como algumas de nível secundário, são emanadas de uma entidade planejadora central. Nas economias baseadas no regime de livre iniciativa, as atividades econômicas são dirigidas pelo mercado, desaparecendo a figura do planejador central, embora o Governo possa assumir, através de vários artifícios e dispositivos fiscais e legais, como o controle da taxa de juros e da oferta de dinheiro, um papel de destaque, direcionando a economia. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 97.)

Nota É um dos níveis do sistema de marketing, segundo esclareceu E. Jerome McCarthy em sua obra Basic Marketing. A Managerial Approach de 1971.

Cf. **atividades de marketing; sistema de marketing**

manual da qualidade smSigla **MQ**Fras. **manual da qualidade do fabricante; manual da qualidade do fornecedor**

Documento que enuncia o sistema da qualidade de uma organização, especificando a política, diretrizes, atribuições, responsabilidades e procedimentos adotados para a execução de todas as atividades que possam influenciar a qualidade, bem como as formas de controle.

Os instrumentos para a tradução dos produtos administrativos consistem basicamente no glossário, na padronização e no sistema de medição e freqüentemente são reunidos e publicados no <manual da qualidade>. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 188, (v. I).)

Nota Diretrizes sobre manuais da qualidade são dadas na Norma ISO 10013 (CNBR ISO 10013). Ele deve conter a política da qualidade, os objetivos da qualidade, a estrutura e responsabilidade da organização, a descrição do sistema da qualidade, as práticas da qualidade e a estrutura e distribuição do sistema da qualidade.

Cf. **política da qualidade; sistema da qualidade (SQ)**

mapa de desenvolvimento do produto sm

Ferramenta estruturada para desenvolvimento de produtos/serviços e orientada para uma linha completa dentro de um ciclo de vida.

É fácil pensar num possível <mapa de desenvolvimento do produto> para uma empresa de saneamento: o negócio principal é o lixo residencial. Um serviço melhorado é o manejo de lixo industrial para clientes comerciais. Os serviços customizados abrem perspectivas em várias direções: aterros, reciclagem, lixo hospitalar, lixo químico e emissões gasosas, por exemplo. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 231.)

Nota É uma tradução do empréstimo do original inglês product development mapping. Sua origem é creditada a Steven C. Wheelwright e W. Earl Sasser que publicaram um estudo na Harvard Business Review em maio-junho de 1988.

Cf. **ciclo de vida do produto**

mapa perceptivo sm

Conjunto de impressões que o cliente possui, organizado com o passar dos anos e resultante da cultura e das experiências vividas, que atuará decisivamente na escolha da prestação de serviços da organização.

Este <mapa perceptivo> apresenta uma geografia específica e, como a água que se junta no vale corre para o rio, as impressões que temos correm de acordo com certos esquemas adquiridos, segundo uma geografia traçada pela experiência. O <mapa perceptivo> tem uma função de filtro que deve ser conhecido e levado em consideração. (TEBOUL, J., 1991, p. 216.)

Nota Possui uma função de filtro que definirá a opção pelo serviço prestado por essa ou aquela organização.

Cf. **cliente; organização de serviços; prestação de serviços**

mass customized sm

Atividade caracterizada pela padronização e eficiência, mas que pode atender também a necessidades específicas dos usuários.

A expressão <mass customized>, embora aparentemente contraditória, significa, para os autores, um sistema de serviços em que os serviços de rotina são padronizados e produzidos com eficiência, mas atendem, também, a necessidades específicas dos usuários. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 28.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é cliente de massa, mas utilizado apenas no original pelos especialistas.

memória social sf

Capacidade de uma sociedade em lembrar-se de qual grupo foi mais flexível no passado e qual foi mais irredutível, procurando satisfazer seus próprios interesses, do ponto de vista econômico-social.

Somente com uma forte <memória social>, visível e confiável, é que os cidadãos de uma democracia se submeterão a um processo de escolha social. E apenas com uma escolha social é que uma nação pode concentrar seus esforços para resolver problemas econômico-sociais e, em adição, alcançar o sucesso. É, precisamente, esta capacidade de concentração que possibilita o desenvolvimento da empresa M e que

poderá vir a ser aplicado para se obter uma sociedade M. (OUCHI, W. G., 1985, p. 29.)

mercado sm

Fras. **mercado de capitais; mercado de crédito; mercado de dinheiro; mercado de investimentos; mercado financeiro; mercado financeiro internacional**

Conjunto de pessoas ou organizações com necessidades a serem satisfeitas, poder aquisitivo e desejo comportamental de compra e de uso, que oferece ou procura produtos/serviços e determina o surgimento e as condições dessa relação.

Como se pode notar, na essência dessa concepção de <mercado> encontra-se o caráter econômico de marketing, cuja origem, como disciplina, remonta às Ciências Econômicas. As principais influências do ambiente econômico sobre o marketing bancário referem-se ao status econômico dos clientes, ao tipo de concorrência e à política credífcia do Governo, embora esse último aspecto pudesse ser considerado igualmente em um contexto de ambiente político e legal. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 101.)

mercado de consumo sm

Conjunto de pessoas ou organizações com necessidades a serem satisfeitas, poder aquisitivo e desejo comportamental de compra e de uso, que compra produtos/serviços para consumo próprio ou de suas residências.

No <mercado de consumo>, dois personagens principais estão presentes no processo de compra de serviços: o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão do processo de compra. Em muitos casos, talvez na maioria, os dois personagens são incorporados por uma mesma pessoa. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 66.)

mercado de serviços sm**Var. mercado para serviços**

Conjunto de pessoas ou organizações que oferece ou procura bens/serviços/capitais e determina o surgimento e as condições dessa relação com base nos desejos e nas necessidades dos segmentos que pretende servir.

Muitas empresas têm alcançado sucesso no desempenho de suas atividades através de uma definição ampla de seus mercados, alicerçada fundamentalmente nos desejos e nas necessidades dos segmentos que pretendem servir. Com relação ao <mercado de serviços>, tal concepção parece ser muito mais oportuna. Um <mercado para serviços> pode estar associado, por conseguinte, a um conjunto de desejos e necessidades humanas suficientemente homogêneo e que pode ser satisfeito por uma oferta de serviços definida. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 38.)

Nota O aforismo consagrado de que mercado são pessoas dá lugar, nessa concepção, a uma definição estabelecida a partir das necessidades e desejos humanos e não propriamente da ótica e dimensão dos serviços, que passam a ser interpretados como mecanismos facilitadores.

mercado potencial sm

Conjunto de pessoas ou organizações aptas a receber bens/serviços/capitais que respondam a seus desejos e necessidades.

O banco precisa saber, em primeiro lugar, qual é o <mercado potencial> para o serviço proposto, bem como sua provável parcela de participação nesse mercado. É indispensável ainda que analise os custos em que incorrerá para desempenhar o serviço, e até que ponto a compra desse serviço conduzirá o cliente à demanda de outros serviços do banco. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 73.)

meta sf**Fras. meta da qualidade**

Valor definido do objetivo a ser atingido em um prazo determinado ao longo do tempo.

A <meta> da qualidade é a quantificação do objetivo da qualidade, respondeu Dr. Carlos, que é aquilo que a empresa deseja alcançar. Como, por exemplo, vamos supor

que, em função da estratégia estabelecida, seja definido como um objetivo do Atacado São Jorge o de alcançar uma expansão do faturamento real de 30% nos próximos três anos. A <meta> para o primeiro ano será crescer 8% reais acima das vendas deste ano; para o segundo ano a expansão será de 10%; e 12% para o terceiro ano. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 23.)

Cf. **objetivo da qualidade**

micromarketing sm

Conjunto sistemático que tem por objetivo abranger as organizações, individualmente consideradas no contexto do sistema econômico do país onde atua e expostas a uma série de restrições a seu livre funcionamento, geradas por esse ambiente no qual elas exercem suas atividades.

No nível micro - <micromarketing> - encontram-se as empresas, individualmente consideradas no contexto do sistema econômico e expostas a uma série de restrições a seu livre funcionamento, restrições essas geradas em um ambiente no seio do qual elas exercem suas atividades. A empresa constitui um subsistema dentro do sistema de marketing de uma economia. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 98.)

Nota É um dos níveis do sistema de marketing, segundo esclareceu E. Jerome McCarthy em sua obra Basic Marketing. A Managerial Approach de 1971.

Cf. **sistema de marketing**

missão da empresa sf

Linha de ação comum de uma organização que une seus programas e atividades tendo em vista o compromisso e o dever da mesma para com a sociedade.

Os empresários japoneses estão firmemente convencidos de que a <missão da empresa> é principalmente fazer produtos de qualidade que satisfaçam as necessidades do mercado. (IMAI, M., 1992, p. 85.)

Nota Está definida nos documentos legais que regem a organização e, em particular, em seus estatutos sociais, auxiliando e orientando o esforço de todos na mesma.

missão do serviço sm

Hierarquia de eventos utilizada na criação de um novo modelo de prestação de serviço e sua colocação no mercado, constituindo a definição daquilo que o sistema de operações tem que realizar para atingir a excelência.

A definição da <missão do serviço> é dependente das decisões a respeito de qual segmento de mercado se pretende atender e como a empresa deseja posicionar-se frente a seus concorrentes, aos olhos de seus consumidores. A definição da missão ou conceito de serviço, portanto, é subordinada à estratégia competitiva. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 106.)

Nota É um dos elementos básicos da visão estratégica de serviços e é definido em termos dos resultados alcançados pelos consumidores.

Sin. **conceito de serviço**

Cf. **elementos básicos da visão estratégica de serviços; sistema de operações**

modelo das cinco falhas sm

Var. **5 gaps**

Paradigma utilizado na análise das falhas da qualidade em serviços.

Um dos mais consistentes trabalhos feitos em termos de qualidade para serviços é devido a três pesquisadores americanos que desenvolveram o modelo chamado de <"5 gaps">. Já foi discutido que a qualidade em serviços é dada pela comparação entre a percepção do cliente quanto ao serviço prestado e a expectativa que ele tinha, previamente, quanto ao serviço. Se o nível de percepção estiver aquém do nível de expectativa, o cliente levará a impressão de um serviço de baixa qualidade e o <modelo das cinco falhas> poderá ser imprescindível para removê-la. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 202.)

Nota Sua origem é creditada a V. A. Zeithaml, A. Parasuraman e L. L. Berry, pesquisadores americanos, que o criaram em 1990 e o apresentaram na obra *Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations*. São elas: falha na comparação expectativa do consumidor-percepção gerencial (GAP 1), falha na comparação percepção gerencial-especificação da qualidade do serviço (GAP 2), falha na comparação especificação do serviço-prestação do serviço (GAP 3), falha na comparação prestação do serviço-comunicação

externa com o cliente (GAP 4) e falha na comparação expectativa do cliente-percepção do cliente (GAP 5).

Cf. **qualidade do serviço**

motivação extrínseca sf

Submissão a forças externas que neutralizam a motivação inata em busca de recompensas numéricas.

No trabalho, o prazer de trabalhar, a capacidade de inovar passam a ser secundários em relação à obtenção de uma boa avaliação. Quando se está sob o domínio da <motivação extrínseca>, a pessoa é governada por forças externas. (DEMING, W. E., 1990, p. XXIII.)

motivação intrínseca sf

Necessidade inata de auto-estima e respeito que auxilia na aprendizagem e inovação de um processo.

Os administradores que negam a seus empregados dignidade e auto-estima abafarão a <motivação intrínseca>. (DEMING, W. E., 1990, p. XXIII.)

multiplicador sm

Colaborador treinado para disseminar os conceitos e técnicas da qualidade, assim como a política e as estratégias da organização.

O comitê de pilotagem tem uma função de guia, de iniciador, de maestro. Ele participa portanto da definição das políticas adaptadas à empresa, para acompanhar a mudança. Por exemplo: (...) Quem é o responsável pelo grupo de progresso, o chefe hierárquico, ou um <"multiplicador">, com formação em métodos estatísticos e em dinâmica de grupo? (TEBOUL, J., 1991, p. 154.)

Nota Suas áreas de atuação compreendem assistência no planejamento e compatibilização de atividades no conselho da qualidade, facilitação e suporte nas reuniões dos times da qualidade, participação em programas de sensibilização e motivacionais, educação e treinamento, comunicação vertical e horizontal e programas de participação de colaboradores.

Sin. **facilitador**

Cf. **conselho da qualidade; time da qualidade**

necessidade do cliente sf

Expectativa e desejo do cliente em relação a um serviço/produto que devem ser atendidos, como princípio básico do sistema da qualidade e ponto de partida para se alcançar a excelência.

Não podemos ser competitivos nos mercados internacionais, a menos que possamos definir operacionalmente as <necessidades dos clientes>. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 3.)

Nota Manifesta-se nas dimensões de valor ou utilidade, urgência, forma em que prefere ter atendida a sua necessidade e capacidade de compra.

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

norma ISO 9000 sf

Sigla **ISO 9000**

Fras. **ISO série 9000; normas da série ISO 9000**

Série de cinco normas internacionais que atuam como modelo para a aplicabilidade das demais normas, acrescida de algumas definições e conceitos norteadores da série.

No Brasil, as <normas ISO 9000> já se apresentam traduzidas e constituem a série NBR 19000, segundo registro do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 96.)

Nota A sigla corresponde a International Organization for Standardization cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Foi criada em 1979, oficialmente publicada em 1987 como Normas ISO Série 9000, por meio do Technical Committee 176 da ISO, no mundo e, em junho de 1990, foi traduzida e publicada pela ABNT, no Brasil, com o número NB/ISO 9000 e registrada no Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) com o número NBR 19000. Após a revisão de 1994, no Brasil, a série ficou composta por cinco normas, mas ela é a de orientação quanto à aplicabilidade das demais, e recebeu a denominação técnica de ABNT NBR/ISO 9000, Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - diretrizes para seleção e uso, com publicação em 1995 e validade

até o ano de 2000, quando foi revisada e substituída pela ISO 9000 : 2000 - Fundamentos e vocabulário de sistemas de gestão da qualidade -, que cancelou e substituiu a ISO 8402, a ISO 9000-1 e a ISO 9000-2.

Cf. **International Organization for Standardization (ISO)**

norma ISO 9001 sf

Sigla ISO 9001

Norma internacional cuja utilização entre as partes contratantes se dará quando o nível de conformidade com os requisitos exigidos pelo cliente tiver necessidade de uma amplitude de garantia por parte do fornecedor nos estágios de projeto, manufatura, instalações e serviços associados.

Imagine uma empresa de serviços no ramo da construção civil que projeta um edifício, o constrói e garante a Qualidade pós-venda. Essa construtora, por exemplo, encaixa-se no modelo da <norma ISO 9001>. (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 115.)

Nota A sigla corresponde a International Organization for Standardization cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Foi criada em 1979, oficialmente publicada em 1987 como Norma ISO 9001 no mundo e, em 1990, no Brasil, sob o título Sistema da qualidade - modelo para garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalações e serviços associados, e, juntamente com as normas ISO 9002 e ISO 9003, atende especificamente ao elemento relação contratual, levando-se em conta a capacidade organizacional de um fornecedor de bens/serviços. Após sete anos, foi emitida uma nova versão conhecida como ISO 9001 : 2000 - Requisitos de sistema de gestão da qualidade -, que cancelou e substituiu a ISO 9001, a ISO 9002 e a ISO 9003, passando a ser a única certificadora no sentido de gerar contratos.

Cf. **International Organization for Standardization (ISO)**

norma ISO 9002 sf**Sigla ISO 9002**

Norma internacional cuja utilização entre as partes contratantes se dará quando o nível de conformidade com os requisitos exigidos pelo cliente tiver necessidade de uma amplitude de garantia por parte do fornecedor nos estágios de manufatura, instalações e serviços associados.

A <norma ISO 9002>, modelo de norma da série ISO 9000, é a que mais se adequa à maioria das organizações de serviços como, por exemplo, revendedores de produtos já concebidos, comercializadoras de bens e/ou informações, etc. (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 115.)

Nota A sigla corresponde a International Organization for Standardization cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Foi criada em 1979, oficialmente publicada em 1987 como Norma ISO 9002 no mundo e, em 1990, no Brasil, sob o título Sistema da qualidade - modelo para garantia da qualidade em produção, instalações e serviços associados, e, juntamente com as normas ISO 9001 e 9003, atende especificamente ao elemento relação contratual, levando-se em conta a capacidade organizacional de um fornecedor de bens/serviços. Após sete anos, foi emitida uma nova versão conhecida como ISO 9001 : 2000 - Requisitos de sistema de gestão da qualidade -, que cancelou e substituiu a ISO 9001, a ISO 9002 e a ISO 9003, passando a ser a única certificadora no sentido de gerar contratos.

Cf. International Organization for Standardization (ISO)

norma ISO 9003 sf**Sigla ISO 9003**

Norma internacional cuja utilização entre as partes contratantes se dará quando o nível de conformidade com os requisitos exigidos pelo cliente tiver necessidade de uma amplitude de garantia por parte do fornecedor nos estágios de inspeção e ensaios finais dos produtos/serviços.

Um exemplo típico da aplicação da <norma ISO 9003> é a certificação de empresas de serviços tipo embaladoras que apenas manipulam produtos, embalagens e distribuição. Para seleção do módulo apropriado de garantia da qualidade (ISO

9001, 9002 ou 9003), a fonte de consulta é sempre a norma-guia (ISO 9000). (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 115.)

Nota A sigla corresponde a International Organization for Standardization cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Foi criada em 1979, oficialmente publicada em 1987 como Norma ISO 9003 no mundo e, em 1990, no Brasil, sob o título Sistema da qualidade - modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais, e, juntamente com as normas ISO 9001 e 9002, atende especificamente ao elemento relação contratual, levando-se em conta a capacidade organizacional de um fornecedor de bens/serviços. Após sete anos, foi emitida uma nova versão conhecida como ISO 9001 : 2000 - Requisitos de sistema de gestão da qualidade -, que cancelou e substituiu a ISO 9001, a ISO 9002 e a ISO 9003, passando a ser a única certificadora no sentido de gerar contratos.

Cf. International Organization for Standardization (ISO)

norma ISO 9004 sf

Sigla ISO 9004

Norma internacional que aborda a diretriz do sistema de gestão da qualidade a ser adotado pela organização e é o referencial na estruturação da metodologia, por meio dos elementos do sistema da qualidade que garantirá o máximo de eficácia no atendimento às expectativas do cliente.

A organização justifica a existência de um guia deste para o desenvolvimento das empresas devido à necessidade e reconhecimento cada vez maior da qualidade e satisfação do cliente. Por isso, esta parte da <norma ISO 9004> se preocupa em transmitir os aspectos de administração de maneira eficiente para atingir estes objetivos. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 146.)

Nota A sigla corresponde a International Organization for Standardization cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Foi criada em 1979, oficialmente publicada em 1987 como Norma ISO 9004 no mundo e, em 1990, no Brasil, sob o título Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - diretrizes. Após sete anos, foi emitida uma nova versão conhecida como ISO 9004 : 2000 - Diretrizes para melhoria do desempenho da organização e satisfação dos clientes e das outras partes interessadas -, que cancelou e substituiu a

ISO 9004-1, a ISO 9004-2 e a ISO 9004-3.

Cf. **International Organization for Standardization (ISO)**

norma ISO 9004-2 sf

Sigla ISO 9004-2

Fras. norma ISO 9004-2 (Serviços)

Norma internacional que se baseia nos princípios da norma original, porém enfatizando a realidade no contexto dos serviços, e é o referencial na estruturação da metodologia, por meio dos elementos do sistema da qualidade que garantirá o máximo de eficácia no atendimento aos elementos do marketing e entrega do serviço.

Inicialmente, o Banco A aplicou as diretrizes <norma ISO 9004-2>, estabelecendo, assim, um Sistema de Gestão da Qualidade. A partir daí, passou à fase de definição das prioridades. Que unidades deveriam ter seus processos padronizados de modo a constituir Sistemas de Garantia da Qualidade? Definida a primeira, foram ouvidos os funcionários a ser envolvidos no esforço. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 56.)

Nota A sigla corresponde a International Organization for Standardization cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Sua primeira edição foi publicada em 1991 no Brasil, sob o título Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - parte 2 - diretrizes para serviços, oferecendo os parâmetros básicos e específicos para serviços no estabelecimento e adoção de um sistema da qualidade em uma organização. Após sete anos, foi emitida uma nova versão conhecida como ISO 9004 : 2000 - Diretrizes para melhoria do desempenho da organização e satisfação dos clientes e das outras partes interessadas -, que cancelou e substituiu a ISO 9004-1, a ISO 9004-2 e a ISO 9004-3.

Cf. **International Organization for Standardization (ISO)**

nova filosofia sf

Fras. nova filosofia de gestão

Número total de idéias que consubstancia a essência da filosofia de Deming e aplica-se a qualquer tipo de organização, tanto na indústria de manufaturados quanto na de serviços, com aceitação universal.

É necessário uma boa sacudidela para que as pessoas compreendam que a velha

filosofia não é adequada a esta nova era econômica, e uma sacudidela ainda mais forte para convencê-las a aceitarem a <nova filosofia>. As pessoas são iguais em todo o mundo. É preciso uma calamidade para chamar a sua atenção. (...) Mesmo assim, o aprendiz supersticioso leva algum tempo para ser desfeito e substituído pela <nova filosofia>.(SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 11.)

Nota Iniciou-se por dez princípios em 1930 e o autor continuou aperfeiçoando-os até alcançar o número atual de quatorze.

Sin. **14 princípios; filosofia Deming; quatorze pontos de Deming**

Cf. **adotar a nova filosofia; aperfeiçoar o sistema; cessar a aprovação de orçamento com base no preço; criar constância de propósito; eliminar a necessidade de inspeção em massa; eliminar as barreiras entre os departamentos; eliminar lemas, exortações e metas; eliminar o medo; eliminar padrões de trabalho; engajar todos na realização da transformação; instituir liderança; instituir treinamento; instituir programa de educação e retreinamento; remover as barreiras ao orgulho da execução**

objetivo da qualidade sm

Var. **objetivo de qualidade**

Fras. **objetivos corporativos da qualidade; objetivo estratégico da qualidade**

Documento que enuncia os resultados a serem atingidos em relação à qualidade, em um período de tempo previamente estabelecido.

A partir de uma longa experiência, desenvolvemos uma lista dos critérios a serem seguidos por aqueles que estabelecem os <objetivos da qualidade>. // Para obter <objetivos de qualidade>, a administração deve estabelecer uma estrutura de qualidade para o efetivo controle, avaliação e melhoria do serviço em todos os estágios da prestação dos serviços. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 162, (v. I). // LAS CASAS, A. L., 1999, p. 150.)

Nota O planejamento é o fator preponderante na implantação da GQT, por isso deve ter definido os objetivos da qualidade a serem alcançados como resultados de ações. A partir de Juran, passou a ter uma ênfase notável nos processos pois uma de suas virtudes maiores foi reduzir o tempo total, já que com o planejamento elimina-se fases operacionais ou redundantes.

Cf. gestão pela qualidade total (GQT); qualidade

organização sf

Fras. **organização piramidal**

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção, geradas a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados/manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

Se os gerentes estiverem preocupados basicamente com os lucros imediatos, eles relutarão em dedicar tempo e esforços para o melhoramento da cultura e, a longo prazo, a <organização> pode deixar de ser competitiva. (IMAI, M., 1992, p. 203.)

Sin. **companhia; empresa**

Cf. atender às necessidades do cliente; fornecedor

organização de classe universal sf

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção, geradas a partir de um enfoque no cliente ou no processo.

A instabilidade e tumulto provocados pela reorganização contínua, de efeito menor ou maior, não são benéficos. As organizações rígidas também não são boas. A <organização de classe universal> é fluida, mas tem um enfoque constante nos clientes e produtos. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 63.)

Sin. **empresa de classe mundial**

Cf. atender às necessidades do cliente

organização de qualidade total sf

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção, geradas a partir dos 14 princípios de Deming.

Nosso objetivo é construir uma <organização de qualidade total> - onde seja proveitoso trabalhar, investir, comprar ou vender, e a qual é bom ter em nossa comunidade. Ter uma organização certinha não cria automaticamente a qualidade total, mas mesmo assim é algo essencial. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 63.)

Cf. 14 princípios; necessidade do cliente

organização de serviços sf

Fras. **organização eficaz de prestação de serviços; organização prestadora de serviços**

Parte interessada e dedicada à execução de tarefas que objetivam atender a terceiros dentro ou fora de suas estruturas.

Números publicados pelo censo mostram que de cada 100 pessoas, 75 estão empregadas em <organizações de serviços>. Se somarmos a este número as pessoas empregadas nas indústrias e que estão envolvidas com serviços, veremos que de cada 100 pessoas, 86 estão envolvidas com serviços, deixando apenas 14 para fabricar coisas que podemos dirigir, usar, usar mal, derrubar ou quebrar, e essas 14 incluem a agricultura - alimentos, frutas, algodão e tabaco. (DEMING, W. E., 1990, p.137.)

Sin. **empresa de serviços; indústria de serviços**

Cf. **organização**

organização fornecedora sf

Parte interessada em atender às necessidades dos clientes, por meio da prestação de serviços/produção.

A responsabilidade básica de satisfazer os padrões de qualidade do comprador fica a cargo da <organização fornecedora>. Porém, a pesquisa ou auditoria da qualidade observada dos produtos ou serviços entregues pode revelar falhas nos sistemas de qualidade do fornecedor. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 384.)

Cf. **atender às necessidades do cliente**

organização holding sf

Var. **organização H**

Parte interessada em atender às necessidades do cliente, por meio da prestação de serviços, a partir da constituição do capital exclusivamente de ações de outras organizações e de todos os aspectos da administração estratégica, que são assim por ela controlada e cujo controle é a sua única atividade.

O aspecto crítico da <organização holding> ou <organização H> é que as unidades operativas não são relacionadas quanto à espécie de negócio. Isto é, a empresa de aluguel de automóveis e a de cosméticos não têm fábricas, força de vendas, laboratórios ou qualquer outra coisa em comum. (OUCHI, W. G., 1985, p. 38.)

Nota O empréstimo holding já se encontra lexicalizado tanto de forma como de sentido, e sua tradução é corporativo.

A gerência é pequena e mantém controle financeiro somente sobre as unidades operativas.

organização multidivisionária sf

Var. **organização M**

Parte interessada em atender às necessidades do cliente, por meio da prestação de serviços, a partir do equilíbrio entre o esforço individual e o trabalho em equipe.

A <organização multidivisionária> ou <organização M> terá sucesso somente se mantiver seu equilíbrio. Os esforços individuais dos chefes de divisão não deverão ser contidos, porém eles devem ser um clima mais colaborativo do que antagônico para as operações. Mas a colaboração jamais deve tornar-se dominante, porque, do contrário, as vantagens da autonomia e do individualismo se perderão e a organização degenerará em uma pesada burocracia. (OUCHI, W. G., 1985, p. 38.)

Nota Seu desenvolvimento ocorreu nos últimos cinquenta anos na Europa Ocidental e nos Estados Unidos, tendo sido descrita em detalhes pelo historiador da Universidade de Harvard, Alfred Chandler Jr.

Cf. **atender às necessidades do cliente**

organização por funções sf

Var. **organização funcional**

Parte interessada em atender às necessidades do cliente, por meio da prestação de serviços, a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados com recursos humanos e tecnológicos onde os diversos cargos são determinados de acordo com as atividades desempenhadas pelos colaboradores.

A <organização por funções>, apesar de ser a mais usada devido ao tamanho das empresas brasileiras, tem certas limitações quanto à sua aplicação. Organizações que crescem e se sofisticam, ampliando os serviços oferecidos ao mercado, tendem a relegar certos itens a um segundo plano. Muitas vezes, esses serviços, do ponto de vista mercadológico, apresentam potencial de crescimento futuro. // A forma mais familiar de organização é a U, mais comumente conhecida como <organização

funcional>. Uma estrutura U simples pode ser retratada da seguinte maneira: (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 177. // OUCHI, W. G., 1985, p. 36.)

Nota A gerência é limitada e comanda todas as operações da organização com incentivo ao aprimoramento dos colaboradores.

Sin. **organização unificada**

Cf. **atender às necessidades do cliente**

organização por mercado sf

Parte interessada em atender às necessidades do cliente, por meio da prestação de serviços, a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados com recursos humanos e tecnológicos onde os diversos cargos são determinados de acordo com o mercado em áreas geográficas ou organizados por clientes.

A <organização por mercado>, voltada para o tipo de cliente, é uma sofisticação ainda maior e, geralmente, nestes casos, os executivos responsáveis recebem o título de gerente de contas. Por esse método, os clientes da organização são atendidos pelos diversos administradores da empresa, que se responsabilizam pelas atividades e desenvolvimento de cada um. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 177.)

Nota A gerência é responsável tanto por uma divisão geográfica quanto por uma visão por clientes, a fim de monitorar as situações atuais e as tendências do mercado com vistas a uma maior eficiência das operações mercadológicas. São constituídos diversos gerentes em cada agência sem, no entanto, aumentar os degraus hierárquicos, já que todos continuam respondendo a um único gerente, com características mais administradoras e bem menos operacionais que seus antigos predecessores.

Cf. **atender às necessidades do cliente**

organização por produto sf

Parte interessada em atender às necessidades do cliente, por meio da prestação de serviços, a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados com recursos humanos e tecnológicos onde os diversos cargos são determinados de acordo com os produtos oferecidos ao mercado uma vez que os mesmos são diversificados.

As <organizações por produto> estão sendo usadas em muitos setores de serviços. Os bancos, por exemplo, organizam-se freqüentemente por tipos de produtos, devido a

diversidade de operações que atuam. Quando os serviços oferecidos são diversificados, esta forma organizacional mostra-se mais eficiente, uma vez que os vários produtos comercializados recebem a atenção devida, conforme o interesse da administração. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 177.)

Nota A gerência é limitada por produto e responsabiliza-se pelos resultados comerciais de um ou vários tipos de serviços prestados.

Cf. **atender às necessidades do cliente**

organização prestadora de serviços sf

Parte interessada em prestar o atendimento às necessidades dos clientes a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados/manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

Grupos distintos de pessoas podem estar interessados, em graus variáveis, e desempenhar certo papel no êxito da empresa ou da <organização prestadora de serviços>. A sensibilidade à influência desses grupos e a forma como suas necessidades são satisfeitas e servidas configuram os dois pontos cruciais que determinarão o sucesso ou o fracasso da empresa. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 37.)

Sin. **empresa prestadora de serviços**

Cf. **necessidade do cliente**

organização unificada sf

Var. **organização U**

Parte interessada em atender às necessidades do cliente, por meio da prestação de serviços, a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados com recursos humanos e tecnológicos onde os diversos cargos são determinados de acordo com as atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Assim, o executivo principal da <organização unificada> ou <organização U> precisa estar perto das operações de cada departamento, para que possa saber quando seu pessoal deve fazer mais e quando deve fazer menos. Precisa estar intimamente informado sobre os detalhes de cada departamento. (OUCHI, W. G., 1985, p. 37.)

Nota A gerência é limitada e comanda todas as operações da organização.

Sin. **organização por funções**

Cf. **atender às necessidades do cliente**

output sm

Resultado de um processo em termos de produto, serviços ou informações.

Se um processo é capaz e se o processo está sob controle, então pelo menos 99,7% dos <outputs> estarão dentro da especificação. Isso garante boa qualidade sem inspeção. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 166.)

Nota Sua tradução do inglês é saída do processo, mas os especialistas não o utilizam traduzido.

Em uma organização, muitos processos estão inter-relacionados, e ele passa a denotar a somatória de inputs mais um valor agregado.

Cf. **input; processo**

Ps do posicionamento do serviço sm

Número total de idéias que consubstancia a noção de convergência gerencial entre marketing, operações e recursos humanos, no desenvolvimento e implantação do posicionamento em uma organização de serviços.

Isto requereu iniciativas "radicais", o projeto de serviços que altere o comportamento dos clientes e o desenvolvimento de uma visão estratégica de serviços sobre uma premissa dramática, o crédito imobiliário instantâneo. O palco estava montado para o desenvolvimento e o posicionamento de um serviço revolucionário. Os assessores de Horner na Citicorp Mortgage Corporation começaram a trabalhar nos <"P's do posicionamento do serviço">. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 67.)

Nota Expansão de posicionamento para inclusão nos serviços do produto (serviço), políticas e procedimentos pelo qual ele é oferecido (estratégia de operações), praça e planta (fábrica) nas quais ele é fornecido (sistema de prestação de serviços), prestador e quem o procura (cliente). Estes Ps podem ser utilizados para descrever o perfil da posição competitiva de uma organização em relação a outras.

Cf. **estratégia de operações; organização de serviços; posicionamento**

pacote de serviços sm**Fras. projeto do pacote de serviços**

Composto de função de marketing e função de operações oferecidas ao cliente como elemento característico da oferta dos serviços.

Sendo a base da integração entre as funções de marketing e de operações, o conceito ou missão do serviço consiste no elo comum, com base no qual a função de marketing procurará gerar expectativas nos consumidores e a função de operações procurará gerar a percepção, garantindo a coerência entre os componentes do <pacote de serviços>. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 112.)

Cf. função de marketing; função de operações**paradigma sm****Fras. paradigmas em qualidade**

Modelo que estabelece uma estrutura de informações e um conjunto de regras com os quais seus praticantes visualizam o mundo.

Deixamos de lado os sinais negativos precursores e desligamos o sistema de alarme. Somente um acúmulo considerável de indícios nos levará a mudar o modelo ou <paradigma> em vigor. // A Produção em Massa tornou-se um <paradigma> não apenas da "produção" como também da "gestão", aceito e seguido tanto pelos prestadores de serviços quanto pelos fabricantes. Mas (conforme será visto) esses preceitos envolvem a empresa como um todo e todas as suas funções através de uma cadeia de valor. (TEBOUL, J., 1991, p. 229. // PINE II, B. J., 1994, p. 25.)

Nota Sua origem é creditada ao historiador científico Thomas Kuhn que o viu como a chave do sucesso a partir do sistema de produção em massa, que era um modelo aceito ou padrão. No entanto, alguns especialistas entendem que ele é limitador da criatividade, uma vez que as ações são pensadas apenas para atingi-lo ou, mais ainda, para manter os padrões.

paradigma da produção em massa sm

Modelo que tem por meta comum o desenvolvimento, a produção, a comercialização e a entrega de mercadorias e serviços a preços suficientemente baixos ao alcance de todos.

Nessa interação entre produtores e consumidores, o <paradigma da Produção em Massa> tornou-se um círculo de realimentação que cria e reforça os produtos padronizados, as técnicas de produção em série e os mercados grandes e homogêneos. O ciclo de realimentação provê a estrutura de informações em torno da qual os praticantes da Produção em Massa visualizam o mundo e tomam as decisões que acreditam ser a chave do sucesso. (PINE II, B. J., 1994, p. 27.)

percepção sf

Fras. **percepção da qualidade; percepção de clientes**

Processo pelo qual os clientes selecionam, organizam e interpretam informações para formarem uma imagem sobre a qualidade do serviço ou da organização.

Os clientes percebem serviços de forma diferenciada conforme foi visto, uma vez que a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa. Há uma fonte de estímulos físicos para a <percepção>, além de fatores tais como necessidades, estado de ânimo, etc. Os principais aspectos físicos da <percepção> podem ser: similaridade, proximidade e continuidade. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 17.)

Nota Seu aspecto físico subdivide-se em princípios da similaridade, proximidade e continuidade.

Cf. **princípio da continuidade; princípio da proximidade; princípio da similaridade**

persistência do serviço sf

Frequência de ocorrência de uma situação que cria demanda para serviço.

Registros: sistemas de manutenção de registros podem ser idealizados para fazer o resumo e resumir a análise das informações sobre a <persistência do serviço> prontamente disponível. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 357.)

Nota Sua origem é creditada a Troxell, em seu livro publicado em 1981. Ela pode ser avaliada comparando-se o número de retornos dos clientes com um padrão pré-estabelecido de uso repetido.

Cf. **demanda de serviço**

pesquisa de marketing sf

Fras. **serviço de pesquisa de marketing**

Levantamento realizado na organização voltado para os assuntos que possam afetar a si própria ou à comunidade financeira.

Por uma variedade de razões, algumas práticas, outras subjetivas, a comunidade financeira não tem recorrido à <pesquisa de marketing> com a mesma intensidade com que o setor industrial o faz. Essa situação tenderá a mudar, à medida que haja uma conscientização quanto à influência crescente dos investidores profissionais e institucionais e ao expressivo número de analistas de investimento, e, principalmente, quando esses elementos forem considerados sob o ângulo da estratégia competitiva. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 82.)

Nota É uma atividade indispensável a toda ação de marketing, que é colocada à disposição do executivo para auxiliá-lo quer nos problemas internos da organização, quer nos que se desenrolam no ambiente externo, subsidiando decisões operacionais ou estratégicas.

planejamento a longo prazo sm

Conjunto de procedimentos que extrapolam o planejamento tático por um período mais longo, sem levar em consideração variações ambientais e de direção da organização.

Sim, respondeu Dr. Carlos, neste caso você está certo, e acredito até que as empresas que começam fazendo o <planejamento a longo prazo> acabam, sem querer, discutindo variações ambientais e mudanças de rumo da empresa. Dessa forma, o planejamento estratégico acaba tornando-se muito mais fácil de se introduzir na empresa que já tem <planejamento a longo prazo>. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 20.)

Cf. **planejamento tático**

planejamento da qualidade sm

Fras. **planejamento funcional da qualidade; planejamento multifuncional da qualidade**

Conjunto de atividades que estabelece os objetivos e os requisitos da qualidade com aplicação dos elementos do sistema da qualidade, abrangendo desde o planejamento do serviço/produto até provisões para melhoria da qualidade.

O <planejamento da qualidade> é um dos três processos básicos utilizados na administração para a qualidade. (...) Nesta seção a primeira divisão do assunto teve base na seqüência universal de etapas adotadas durante o <planejamento da qualidade>. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 176 (v. I).)

Nota Primeiro membro da trilogia da qualidade, J. M. Juran, em sua obra Planejando para a qualidade, indica que os itens de identificação dos clientes e suas necessidades, desenvolvimento de um serviço/produto que responda a elas e desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto/prestar tal serviço constituem um roteiro para o mesmo.

Cf. **requisitos da qualidade; sistema da qualidade (SQ); trilogia da qualidade**

planejamento da qualidade dos serviços sm

Conjunto de atividades que estabelece os objetivos e requisitos da qualidade e as aplicações dos elementos do sistema da qualidade para a prestação do serviço.

Quando o indivíduo recebe funções de qualidade como tarefas secundárias em vez de esta ser sua única responsabilidade, fica difícil a aplicação de todos os conceitos da qualidade. Por exemplo, o envolvimento pode ficar dificultado em áreas fora do alcance da responsabilidade do indivíduo, como a coleta de dados dos clientes ou o projeto e <planejamento da qualidade dos serviços>. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 342.)

Nota Primeiro membro da trilogia da qualidade, J. M. Juran, em sua obra Planejando para a qualidade, indica que os itens de identificação dos clientes e suas necessidades, desenvolvimento do serviço que responda a elas e desenvolvimento de um processo capaz de prestar tal serviço constituem um roteiro para o mesmo.

Cf. **prestação de serviços; sistema da qualidade (SQ); trilogia da qualidade**

planejamento de marketing do banco sm

Fras. **atividade de planejamento de marketing do banco; planejamento de marketing do banco a longo prazo; planejamento de marketing do banco de médio prazo**

Processo contínuo de pensamento sobre o futuro, mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação dos cursos de ação a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, dentro de um quadro onde um conjunto de decisões sobre aspectos interdependentes devem ser tomadas.

As informações indispensáveis ao <planejamento de marketing do banco>, especialmente no que se refere à análise da situação, podem ser geradas internamente, mediante, por exemplo, o exame de documentos que contenham dados sobre o cliente, ou, externamente, através da pesquisa e do estudo de dados econômicos e de mercado, ou ainda com o recurso do pessoal de contato (vendedores) do banco. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 155.)

planejamento do processo sm

Atividade que fornece às unidades operativas os meios de produzir os produtos/prestar os serviços que possam atender às necessidades do cliente.

Uma vez estabelecidos os objetivos do produto, a próxima etapa dentro do planejamento é o <planejamento do processo>. (...) O resultado final do <planejamento do processo> inclui: i. O projeto do processo (...); ii. infra-estrutura para produção. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 195, (v. I).)

Nota Inclui métodos documentados, especificações, limites superior e inferior de controle, necessidades de insumos e facilidades para acompanhar o desempenho e a capacidade do processo.

Cf. **atender às necessidades do cliente; capacidade do processo**

planejamento e desenvolvimento do produto bancário sm

Processo que envolve a identificação, classificação e medição das características da qualidade de um produto/serviço bancário, estabelecimento de objetivos, requisitos e restrições que afetam a mesma, de forma a equilibrar os interesses e as necessidades dos clientes com os da organização.

O <planejamento e desenvolvimento do produto bancário> traduzem-se por uma

atividade preocupada antes de tudo em estabelecer um equilíbrio ou balanceamento entre as ilimitadas possibilidades de aparecimento de novas idéias e as restrições semifixas impostas pelos sistemas, métodos de operação e equipamentos já existentes, bem como pelos hábitos da clientela. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 72.)

Nota Envolve desde alterações nos produtos bancários existentes e serviços já em atividade até a inovação e a criação de produtos e serviços bancários inéditos.

Cf. **características da qualidade; serviço bancário**

planejamento estratégico sm

Sigla **P.E.**

Fras. **técnicas de planejamento estratégico; unidade de planejamento estratégico**

Conjunto de procedimentos que, por meio da análise do ambiente da organização, cria uma consciência de oportunidades e ameaças em relação ao mercado e auxilia no estabelecimento dos propósitos da alta administração em evitar riscos e aproveitar as oportunidades.

Isto porque o Dr. Carlos, pela sua experiência de consultor, sabia que dificilmente se consegue introduzir o <planejamento estratégico> em um empresa, quando as pessoas de decisão desta empresa não têm claros os conceitos de <planejamento estratégico>, existindo, como é natural, uma resistência por aquilo que é desconhecido. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 18.)

Nota Baseia-se no desenvolvimento e implementação de uma missão da organização, objetivos de apoio e estratégias funcionais coordenadas.

Cf. **alta administração**

planejamento estratégico da qualidade sm

Conjunto de procedimentos em que a gerência posiciona os meios disponíveis da organização tendo em vista manter ou melhorar posições relativas de potenciais favoráveis a futuras ações táticas para se manter no mercado.

Uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o <planejamento estratégico da qualidade>, algumas vezes chamado de administração da qualidade total (TQM). (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 210, (v. I).)

Nota É exercido genericamente pelo corpo gerencial e alta administração, mas cabe à

gerência da qualidade a atuação específica.

Sin. **administração da qualidade total (TQM); total quality management (TQM)**

Cf. **alta administração; gerenciamento da qualidade**

planejamento tático sm

Conjunto de procedimentos de curto prazo, predominantemente quantitativo, que abrange decisões administrativas e operacionais, tendo em vista a eficiência da organização.

Bem se vê que você já andou estudando o assunto, comentou Dr. Carlos, pois estas técnicas, embora sejam distintas, têm muita ligação com o planejamento estratégico. A grosso modo podemos dizer que o <planejamento tático> é o orçamento que vocês já fazem. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 20.)

planilha de planejamento da qualidade sf

Arranjo ordenado de informações sobre planejamento em que as linhas horizontais listam as necessidades e as colunas verticais os meios de se atendê-las.

Para lidar com essa multiplicação de modo organizado e ordenado, os planejadores da qualidade usam as <planilhas de planejamento da qualidade>. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 183, (v. I).)

Nota Apesar de bastante genéricos, os recursos informatizados apresentam diversas ferramentas que auxiliam no planejamento e seu controle. Assim, os planejadores hoje se preocupam com o conteúdo deixando a exposição a cargo de especialistas em softwares.

plano sm

Fras. **plano estratégico**

Documento que estabelece o conjunto de métodos, atividades, tarefas, ações e medidas por meio das quais as metas e os objetivos da qualidade podem ser atingidos.

Para explicar o significado de <plano> e planejamento será mais fácil colocar as suas diferenças. Assim, o <plano> é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento. Podemos referir-nos ao <plano> estratégico do ano passado. Já o planejamento é um processo contínuo, não impedindo que dentro do processo de

planejamento existam prazos e datas para realizar <planos>. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 21.)

Cf. **meta; objetivo da qualidade**

plano da qualidade sm

Fras. **plano de adequação da qualidade; plano diretor da qualidade**

Documento que estabelece as práticas específicas, os recursos e as atividades da qualidade que sejam relevantes para um serviço/produto em particular.

Tendo sido efetuado o lançamento, é importante, aliás como após qualquer projeto, aprender com os atrasos cometidos, a ultrapassagem de prazo e modificações não previstas e propor aperfeiçoamentos do processo de desenvolvimento, assim como do <plano da qualidade>. (TEBOUL, J., 1991, p. 129.)

Nota É decorrente do planejamento da qualidade e inclui os requisitos para a aplicação dos elementos do sistema da qualidade.

Cf. **planejamento da qualidade; sistema da qualidade (SQ)**

plano de marketing do banco sm

Fras. **plano de marketing do banco de curto prazo; plano de marketing do banco de longo prazo**

Documento que estabelece o resultado do processo de planejamento de marketing, contendo o repositório de informações e de decisões de marketing da organização por meio das quais as metas e os objetivos da qualidade podem ser atingidos.

Neste capítulo, será atribuída ênfase especial à análise da atividade de planejamento de marketing do banco e ao exame dos principais elementos que deverão compor o conteúdo do <plano de marketing do banco> a ser colocado em execução. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 154.)

Cf. **meta; objetivo da qualidade**

política da qualidade sf**Fras. política corporativa da qualidade**

Conjunto de intenções e orientações gerais de uma organização que contempla a qualidade como formalmente expressa pela alta administração.

As organizações que assumiram a preparação de uma <política da qualidade> por escrito geralmente declaram que os esforços foram compensados pelos benefícios. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 138, (v. I).)

Nota É um guia de ação gerencial, de responsabilidade da alta administração, que deverá defini-la, documentá-la e assegurar que a mesma é compreendida, está implementada e será mantida em todos os níveis da organização.

Cf. alta administração

política de preço sf**Fras. política de preço único; política de preço variável**

Conjunto de intenções e orientações de uma organização que contempla a relação de troca como formalmente expressa pela alta administração.

As empresas prestadoras de serviços podem adotar diversas <políticas de preços>. Tarifas de ônibus, taxas de juros de certas modalidades de empréstimos constituem um exemplo de <política de preço> único. Algumas empresas, entretanto, praticam a <política de preço> único sob certas condições, como é o caso da Telesp e de certos serviços de instituições financeiras. Por outro lado, é particularmente difícil conciliar as características de uma <política de preços> variáveis com o setor de serviços, embora possam ser encontrados exemplos em certas modalidades de serviços profissionais. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 44.)

Cf. alta administração

portfólio sm**Fras. abordagem de portfólio**

Tipo de abordagem analítica do mercado onde se avalia o crescimento e a participação do serviço no mesmo, a fim de selecionar os itens que proporcionarão maior fundo de caixa ou que estão mais enquadrados nas expectativas do cliente.

A análise desse <portfólio> é útil, pois desse modo a empresa pode determinar quais

os produtos e em que mercados ela terá maior interesse em atuar. A empresa, por meio de uma análise destas, terá condições de determinar em que serviço deverá investir e qual deverá retirar do mercado. Tudo isso certamente visando ao objetivo do programa de marketing. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 59.)

Nota É um empréstimo do inglês, embora não lexicalizado, apesar da forma aportuguesada, cuja tradução é pasta (para papéis) no léxico geral.

Foi desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG), organização de consultoria em administração sediada nos Estados Unidos, que dividiu os serviços em Estrelas, Vacas Leiteiras, Crianças-prodígio e Abacaxis.

Cf. expectativa do cliente

posicionamento sm

Fras. **estratégia de posicionamento; função do posicionamento; posicionamento coordenado de um serviço; posicionamento de serviço revolucionário; posicionamento efetivo de um serviço; posicionamento estratégico; posicionamento oposto**

Processo por meio do qual todos os aspectos da visão estratégica são projetados e gerenciados em relação às necessidades do consumidor e às possibilidades dos concorrentes.

Dirigindo-nos para os elementos integrativos, o <posicionamento> é um conceito que se tornou familiar para os gerentes de marketing e propaganda. Mas na revolucionária visão estratégica de serviços, todos os recursos são projetados e empregados em função da posição competitiva que a empresa procura ter, na mente do cliente. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 28.)

Nota Sua origem é creditada a dois executivos de publicidade dos anos 70 do século XX, Al Ries e Jack Trout. Como um dos elementos integrativos da visão estratégica de serviços, é utilizado como artifício de marketing para estabelecer diferenciação do serviço em relação a outros na mente do consumidor.

Cf. elementos integrativos da visão estratégica de serviços

preço sm

Fras. **preço auto-regulamentado; preço dos serviços; preço livre; preço regulamentado**

Compensação monetária por unidade de serviço prestado que influencia a demanda pelo serviço.

O <preço> de meia-entrada na matinê do cinema pode estimular a demanda entre cidadãos mais idosos com poucos compromissos fixos, porém tem pouco efeito sobre o segmento de freqüentadores de cinema com empregos diurnos regulares, para os quais nenhum valor de incentivo no <preço> seria suficiente. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 161.)

Nota É um dos principais instrumentos de marketing que está sob o controle da organização e que pode afetar a implantação e a aceitação do serviço pelo mercado. As estratégias empregadas na determinação do preço de produto são influenciadas primordialmente pela estrutura de custos enquanto o preço de serviço sofre pressão também de aspectos subjetivos.

Sin. **pricing**

Cf. **demanda de serviço; instrumentos de marketing; unidade de serviço**

previsão de demanda sf

Identificação dos processos ou procedimentos adequados a serem seguidos que não levam em conta as limitações de capacidade de ofertar o serviço, mas apenas o potencial de compra do mercado.

As <previsões de demanda> têm especial importância para as operações de serviços, principalmente porque é impossível usar estoques de serviços como colchão contra incertezas e erros de previsão. Em serviços, portanto, é necessário que se tenha uma noção bem aproximada de como a demanda vai comportar-se no futuro para que se possa garantir que a quantidade adequada de capacidade produtiva possa ser providenciada quando necessária. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 176.)

previsão de vendas sf

Estimativa de quanto uma determinada organização vai vender ao longo de um determinado horizonte futuro.

As <previsões de vendas> são restritas ou limitadas, por exemplo, pela capacidade de produção da empresa. Mesmo que o mercado potencialmente esteja disposto a comprar uma determinada quantidade de serviços, se um sistema produtivo está limitado na sua capacidade de prestar este serviço, num nível de volume inferior, a <previsão de vendas> deveria levar isso em conta. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 176.)

pricing sm

Fras. **estratégia de pricing; método de pricing de serviços; pricing de produto; pricing de serviço**

Compensação monetária por unidade de serviço prestado que influencia a demanda pelo serviço.

Apesar de as características diferenciadoras que foram apresentadas serem as mais facilmente identificáveis, há outras diferenças que podem igualmente influir em certas atividades de venda, de comunicação, de escolha de canal e de <pricing> da empresa que os comercializa. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 22.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é preço.

É um dos principais instrumentos de marketing que está sob o controle da organização e que pode afetar a implantação e a aceitação do serviço pelo mercado. As estratégias empregadas na determinação do pricing de produto são influenciadas primordialmente pela estrutura de custos enquanto o pricing de serviço sofre pressão também de aspectos subjetivos.

Sin. **preço**

Cf. **demanda de serviço; instrumentos de marketing; unidade de serviço**

princípio da continuidade sm

Preceito segundo o qual a marca ou o nome de uma organização tende a ser percebido pelo indivíduo como parte de um todo significativo, associando-se aos conceitos formados pela mesma.

Este é o <princípio da continuidade>, muito usado em comerciais. Quando o comercial na TV diz "Tomou Doril..." o leitor automaticamente continua com o complemento "... A dor sumiu." Depois de um certo tempo, não há necessidade de apresentar a frase completa. O próprio cliente o faz. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 20.)

Nota É um dos principais componentes do aspecto físico da percepção.

Cf. **percepção; princípio da proximidade; princípio da similaridade**

princípio da proximidade sm

Preceito segundo o qual a contigüidade tende a ser percebida pelo indivíduo como parte de um conjunto.

Este <princípio da proximidade> pode ser aplicado na prática para a formação da imagem de uma empresa. Conforme Bennet, em Nova Iorque, um homem morreu de botulismo por ter comido uma lata de vichyssoise da Bon Vivant. Os consumidores acharam que todos os produtos da mesma marca eram "culpados" por associação e a firma foi à falência. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 18.)

Nota É um dos principais componentes do aspecto físico da percepção.

Cf. **percepção; princípio da continuidade; princípio da similaridade**

princípio da similaridade sm

Preceito segundo o qual os iguais tendem a ser percebidos pelo indivíduo como parte de um todo.

Se você viu dois conjuntos de quadrados e um conjunto de quatro círculos pretos, você viu o que a maioria vê. No entanto, poderia perceber a figura como formada de linhas horizontais, cada uma delas composta de quadrados e círculos. Este é o <princípio da similaridade>, em que as coisas similares tendem a ser percebidas pelo indivíduo como parte de um conjunto. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 17.)

Nota É um dos principais componentes do aspecto físico da percepção.

Cf. **percepção; princípio da continuidade; princípio da proximidade**

processo sm

Fras. **processo de gestão da qualidade; processo de inovação; processo interfuncional**

Conjunto de atividades predeterminadas, efetuadas para gerar serviços/produtos que atendam às necessidades dos clientes, utilizando insumos de fornecedores e agrupando em seqüência todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado.

Um <processo> é uma série de atividades ou operações que levam a um resultado determinado. Trata-se por exemplo da montagem de um aparelho ou de um subconjunto, em linha de montagem, ou em oficina, ou do conserto de um carro numa concessionária ou ainda a preparação de um pedido ou de uma fatura. (TEBOUL, J., 1991, p. 65.)

Nota Para que ele se componha, as atividades devem ser independentes, receber produtos parciais mensuráveis, modificar esse produto recebido, agregando valor, gerar produtos também mensuráveis, com uma repetição dessas mesmas atividades.

Cf. **atender às necessidades do cliente**

programa brasileiro da qualidade e produtividade sm

Sigla **PBQP**

Conjunto de planos que tem por objetivo apoiar o esforço brasileiro de modernização por meio da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no país.

Mas foi em novembro de 1990, com a implantação do <Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)> - parte da política industrial definida pelo governo Collor, por meio do Ministério da Ciência e Tecnologia - que as empresas brasileiras comprometeram-se definitivamente com a Qualidade. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 23.)

Nota Foi criado em junho de 1990 e é composto por cinco subprogramas gerais e subprogramas setoriais da qualidade e produtividade, com orientação a cargo do Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, vinculado diretamente à Presidência da República, por meio de sua Secretaria Geral.

programa da qualidade sm

Fras. **programa da qualidade formalizado; programa interno da qualidade da organização**

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema da qualidade em uma organização.

Um <programa da qualidade> pode ser usado para avaliar os serviços internos, externos e regulados. Quando aplicado a serviços externos, o <programa da qualidade> pode avaliar e controlar a incidência de serviços não-conforme junto aos consumidores à medida que eles ocorrem. Aplicado internamente, o <programa da qualidade> avalia e controla a conformidade dos processos internos e as funções administrativas que são vitais para o oferecimento de bom serviço externo. Também pode-se usar um <programa da qualidade> formalizado para fornecer dados sobre a conformidade da organização de serviços perante as exigências reguladoras. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 322.)

Sin. **programa da qualidade total (PQT); programa de controle da qualidade (PCQ); programa de melhora da qualidade (PMQ)**

Cf. **organização; sistema da qualidade (SQ)**

programa da qualidade de serviço sm

Var. **programa da qualidade em serviço**

Fras. **programa da qualidade de uma empresa de serviço**

Sistema progressivo e planejado que tem como objetivo a adequação ao uso dos serviços da organização.

Um <programa da qualidade de serviço> efetivo recebe o apoio visível da administração superior, um lugar permanente nos planos empresariais das organizações prestadoras de serviços, uma posição de destaque na hierarquia dos objetivos e metas da corporação, bem como uma orientação e plano de treinamento que assegure a propagação dos princípios e técnicas da qualidade por toda a empresa. (...) Um <programa da qualidade em serviço> é parte integrante de uma organização. Devido ao estabelecimento de ciclos de feedback e de inspeções contínuas e auditoria, o ambiente da organização pode ser estudado e as melhorias

nos procedimentos da qualidade existentes podem ser planejadas. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 322 e 383.)

Nota É planejado com vistas a realçar os objetivos filosóficos da organização e assegurar que todos os esforços de todas as unidades que influenciem a qualidade sejam coordenados, além de apresentar uma progressividade para desenvolver uma série de dados sobre os melhores níveis obtidos na qualidade do desempenho do serviço.

Cf. adequação ao uso; organização; serviços

programa da qualidade do fornecedor sm

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema da qualidade em uma organização fornecedora.

Os componentes, projeto e desenvolvimento de um <programa da qualidade do fornecedor> são parecidos com os da própria organização de serviços. Os padrões de qualidade são estabelecidos por um consenso entre fornecedor e comprador; um sistema de medição é projetado e estipulado; os defeitos são analisados continuamente para se determinar as causas; a ação corretiva é planejada e implementada a fim de eliminar ou minimizar as causas dos defeitos; monitoramento contínuo é conduzido para que as metas sejam alcançadas. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 384.)

Cf. organização fornecedora; sistema da qualidade (SQ)

programa da qualidade seis sigma sm

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema da qualidade em uma organização, com vistas a obter 0,002 ppm de defeitos dentro da tolerância do processo.

A questão que gerava mais confusão era o significado do Seis Sigma, especialmente porque a Gerência Corporativa levou duas semanas após a apresentação em vídeo do CEO para publicar uma descrição do que era o <Programa da Qualidade Seis Sigma>. O documento era denominado "O desafio do Seis Sigma" e era dividido em duas explicações: O que é Seis Sigma? E Por que o Seis Sigma? Tinha apenas uma

página. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 111.)

Nota Foi implementado inicialmente na Motorola Inc. em 15 de janeiro de 1987 com o propósito de aumentar a satisfação do cliente, reduzindo ou eliminando defeitos nos produtos/serviços.

Cf. parte por milhão (PPM); seis sigma; sistema da qualidade (SQ)

programa da qualidade total sm

Sigla **PQT**

Var. **programa de qualidade total**

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema da qualidade em uma organização.

As observações podem ser conduzidas pelo pessoal da administração informalmente, ou ainda por observadores especialmente treinados como parte de um <programa da qualidade total>. A subjetividade inerente ao observador e a dificuldade em ler ou interpretar o comportamento do cliente como indicativo de satisfação ou insatisfação são as principais desvantagens da observação. // A Fundação, por intermédio de Barbosa et al. (1994:4), divulga que, em 1993, as empresas com ela conveniadas, para implementação de <programas de qualidade total> que se chamam TQC ou CQT e seu gerenciamento, eram "responsáveis por cerca de 35% do PIB nacional - apenas as representantes do setor industrial [grifou-se]". (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 351. // ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 23.)

Sin. **programa da qualidade; programa de controle da qualidade (PCQ); programa de melhora da qualidade (PMQ)**

Cf. organização; sistema da qualidade (SQ)

programa de controle da qualidade smSigla **PCQ**Fras. **programa de controle da qualidade total**

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema da qualidade em uma organização.

Já que a satisfação do cliente - a percepção que tem o público da qualidade do serviço prestado - é tão essencial para o estabelecimento de padrões adequados e específicos de desempenho, é importante que uma organização de serviços devota o máximo de criatividade e energia a esse ponto tanto a qualquer outro segmento do <programa de controle da qualidade>. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 353.)

Sin. **programa da qualidade; programa da qualidade total (PQT); programa de melhora da qualidade (PMQ)**

Cf. **organização; sistema da qualidade (SQ)**

programa de marketing smFras. **programa de marketing para serviços**

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema de trocas em uma organização.

O desenvolvimento de um <programa de marketing> deve basear-se essencialmente na criação de atitudes favoráveis em quatro grupos de públicos: os clientes, os diretores e acionistas, as pessoas que têm algum interesse na organização ou na empresa e o público em geral. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 37.)

Nota Ele deve basear-se na criação de atitudes favoráveis aos clientes, diretores e acionistas, pessoas interessadas e público em geral.

projetar para a produtividade vSigla **DFM**

Técnica que apresenta um conjunto aprimorado de métodos de projetos para linhas de produção/prestação de serviços.

Agora, o <DFM> encontra-se numa nova fase: a dos filhotes ou aplicações especiais. Um exemplo é o projeto para a qualidade do acabamento, que se relaciona com a escolha de materiais e formas que podem ser pintados de maneira eficaz. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 219.)

Nota É uma tradução do empréstimo do inglês design for manufacturability, de onde provém a sigla no original.

Sua origem é creditada a Geoffrey Boothroyd, professor da Universidade de Rhode Island, a partir da publicação de seu relatório Design for Assembly (Projeto para a Montagem) de 1980.

projetar para as operações vSigla **DFO**Fras. **diretriz DFO**

Técnica que apresenta um conjunto aprimorado de métodos de projetos.

O <DFO> está bem consolidado para os produtos, mas não para os serviços. Assim, as diretrizes <DFO> para os serviços ainda são preliminares. Não há dúvida de que podem ser melhoradas e refinadas. Isso não significa que o setor dos serviços está atrasado em seus métodos de planejamento. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 225.)

Nota É uma tradução do empréstimo do inglês design for operations, de onde provém a sigla no original.

O objetivo é um projeto de produto/serviço que seja fácil de fazer/prestar.

projeto de qualidade smFras. **projeto de qualidade em serviço**

Conjunto de atividades programadas que transforma uma série de inputs em produto/serviço, de forma a satisfazer um conjunto de necessidades do cliente.

As indústrias de prestação de serviços estão repletas de serviços "grátis", os quais são oferecidos aos clientes como parte do <projeto de qualidade>. (ZIMMERMAN, C.

D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 313.)

Nota Deve se prender às considerações de identificação do que constitui adequação ao uso, escolha de um conceito de projeto que corresponda às necessidades identificadas no usuário e a transformaação desses conceitos em especificações.

Cf. adequação ao uso; input; necessidade do cliente

projeto de serviço sm

Var. **projeto do serviço**

Fras. **projeto de serviço revolucionário**

Conjunto de atividades programadas a fim de definir e prover as características do serviço exigidas para atender as necessidades e as expectativas do cliente.

Ao oferecer um <projeto de serviço> a milhares ou milhões de clientes, a simplicidade é fundamental. Muitos clientes são incapazes de compreender regras complexas, variações, etc. Outros tantos não desejam perder tempo em aprender. (...) A utilização básica da pesquisa do consumidor é levar as reações do cliente de volta ao <projeto do serviço>. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 313 e 352.)

Nota Deve se prender às considerações de identificação do que constitui adequação ao uso, escolha de um conceito de projeto que corresponda às necessidades identificadas no usuário e a transformaação desses conceitos em especificações.

Cf. adequação ao uso; características do serviço; expectativa do cliente

promessa de serviço sf

Compromisso estabelecido pela organização de serviços que corresponde às condições normais de exploração.

A <promessa de serviço> corresponde às condições normais de exploração. No caso em que a demanda é superior à capacidade, pode haver degradação do serviço e filas de espera. Por isso, é importante poder, eventualmente, deslocar ou modificar a demanda. (TEBOUL, J., 1991, p. 215.)

Cf. organização de serviços

qualidade sfSigla **Q**Fras. **alta qualidade; baixa qualidade; percepção de qualidade**

Totalidade do desempenho das características de um serviço/produto, avaliadas de acordo com sua possibilidade efetiva, para atender às necessidades especificadas ou implícitas.

Bem, há um bocado de coisas que não entendo na abordagem da <qualidade> de Taguchi. Apesar disso, quero salientar os aspectos de seu enfoque que podem ser usados como parte integrante das filosofias do Dr. Deming. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p.119.)

qualidade de projeto sf

Totalidade do desempenho das características do serviço especificado, avaliadas de acordo com sua possibilidade efetiva em atender às necessidades dos clientes explícitas ou implícitas.

No setor bancário, como numa fábrica, foi dada atenção tanto para a <qualidade de projeto> como para a qualidade de produção. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 412.)

Nota Especificações para melhorar a rapidez dos serviços nos guichês dos caixas e ausência de erros nos demonstrativos mensais são alguns exemplos.

Cf. **atender às necessidades do cliente; características do serviço**

qualidade do fornecedor sf

Totalidade do desempenho das características de um serviço/produto de uma organização fornecedora, avaliadas de acordo com sua possibilidade efetiva para atender às necessidades especificadas.

As empresas de serviços com compras significativas geralmente atribuem responsabilidades quanto às questões pertinentes à <qualidade do fornecedor> a profissionais específicos da qualidade dentro da organização. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 384.)

Cf. **organização fornecedora**

qualidade do serviço sf

Var. **qualidade de serviço; qualidade em serviço**

Fras. **qualidade da experiência do serviço; qualidade do serviço prestado**

Atendimento eficaz, por parte da organização, daquilo que o cliente percebe e sente como satisfação de suas necessidades e expectativas.

Uma boa pergunta é: o que você entende por <qualidade do serviço> (lavanderia e tinturaria, bancos, correio, os consertos de seu automóvel)? Veremos, no próximo capítulo, que algumas características da <qualidade do serviço> são tão fáceis de quantificar e de medir quanto as características da qualidade de um produto manufaturado. // Como no caso da qualidade do produto, o conceito de <qualidade de serviço> começa com "adequação ao uso". Empresas de serviços - bancos, companhias de seguro, empresas de transportes, hospitais e outras organizações - dedicam-se inteiramente a servir aos seres humanos. // <Qualidade em serviços>, segundo Karl Albrecht, é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. (DEMING, W. E., 1990, p. 132. // ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 311. // LAS CASAS, A L., 1999, p. 16.)

Nota É medida pela relação entre o que é fornecido e o que era esperado.

qualidade do serviço bancário sf

Atendimento eficaz, por parte da organização bancária, daquilo que o cliente institucional ou particular percebe e sente como satisfação de suas necessidades e expectativas.

Quando se fala em <qualidade dos serviços bancários> imediatamente vem à mente o problema do nível de qualificação profissional dos funcionários. Sob a perspectiva de marketing, o problema é duplamente crucial, em decorrência da necessidade de o banco contar com bons profissionais de marketing e com funcionários que desenvolvam uma atitude favorável com relação ao banco, e que ajam de forma a não comprometer a imagem global da organização junto à clientela. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 77.)

Nota É medida pela relação entre o que é fornecido pela organização bancária e o que era

esperado pelo cliente.

qualidade estratégica sf

Aspecto da totalidade do desempenho das características de um serviço bancário e que estabelece a diferença entre os bancos.

Ouvir os clientes, cuidar das suas reclamações e/ou sugestões, torna-se um aspecto de fundamental importância no desenvolvimento da <Qualidade Estratégica>, onde o foco, além de captar clientes e aumentar a sua área de atuação, deve ser o de manter os clientes, ouvindo-os e mantendo-os plenamente satisfeitos com os serviços prestados. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 10.)

Nota Ela influencia decisivamente a qualidade operacional.

Cf. **qualidade operacional; serviço bancário**

qualidade institucional da organização sf

Totalidade do desempenho das características do serviço bancário que engloba honestidade, confiabilidade e segurança da instituição.

Cabe aqui voltarmos ao assunto do "Banco reconhecido pela sua Qualidade", ou seja, a <Qualidade Institucional da Organização>. A <Qualidade Institucional da Organização> passará a englobar, além da Qualidade propriamente dita, os aspectos de Honestidade/Ética, Confiabilidade (integridade e confiança) e Segurança da Instituição. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 65.)

Nota É a imagem que os clientes e o mercado têm do banco.

Cf. **serviço bancário**

qualidade na gestão bancária sf

Atendimento eficaz, por parte da organização bancária, para oferecer o melhor emprego aos colaboradores, a melhor aplicação financeira aos acionistas e o melhor banco aos clientes.

A <Qualidade na Gestão Bancária> é algo extremamente importante para os Bancos, não só do ponto de vista da Organização em si, como do ponto de vista dos acionistas e clientes. Afinal, os clientes e os acionistas são o maior patrimônio do Banco e, juntamente com os funcionários, constituem o real valor do Banco. (REIS, L. F. S. D.,

1998, p. 13.)

qualidade naturalista sf

Totalidade do desempenho na prática de processar um item e imediatamente vistoriá-lo ou experimentá-lo no próximo elo da cadeia de clientes.

A <qualidade naturalista> tem exemplos abundantes na indústria eletrônica. Um exemplo é o da fábrica de impressoras da National Cash Register (NCR) em Ithaca, Nova York. Seu esforço de JIT (que reduziu o tempo de processamento de pedidos antecipados, de sessenta para seis dias), além de um intenso programa de desenvolvimento da qualidade dos fornecedores, resultaram no corte da equipe de garantia da qualidade de oitenta para quatro pessoas. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 68.)

Nota Quando houver algo de errado no processo, a linha de fluxo deve ser paralizada, localizada a causa e efetuado o conserto para só então o processo poder recomeçar.

Cf. **cadeia de cliente; linha de fluxo; processo**

qualidade percebida sf

Fras. **qualidade percebida pelos clientes**

Totalidade do desempenho das características da qualidade estabelecida na diferença entre o valor percebido pelo cliente e o valor pago pelo serviço/produto para atender às suas necessidades especificadas ou implícitas.

A Satisfação do Cliente é, portanto, função das suas Expectativas, da <Qualidade Percebida> e do Valor Real Agregado pelo serviço ou produto bancário. Normalmente, o Valor Percebido pelo cliente, isto é, a <Qualidade Percebida>, é produto do modelo da Gestão da Qualidade utilizado no Banco e da própria Liderança pela Qualidade. Se considerarmos que a Gestão da Qualidade se deve basear no modelo P G P, compreenderemos, melhor, que a <Qualidade Percebida> pelo cliente está diretamente relacionada com a própria Qualidade do Banco e com o modelo de Gestão utilizado. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 56.)

Nota William E. Deming e J. M. Juran estabeleceram como componentes básicos da mesma o nível ou grau em que os serviços/produtos cumprem os requisitos do cliente e a confiança com que esses requisitos são atendidos.

quatorze pontos de Deming sm

Var. quatorze pontos

Número total de idéias que consubstancia a essência da filosofia de Deming e aplica-se a qualquer tipo de organização, tanto na indústria de manufaturados quanto na de serviços, com aceitação universal.

Formado por banqueiros, advogados, congressistas, diretores executivos e líderes trabalhistas, o grupo esteve presente naquela manhã de verão ensolarado para assinar um documento cuja natureza parecia muitíssimo com os <Quatorze pontos de Deming>. // Com que frequência você discute os <Quatorze Pontos> com seus subordinados? Colegas? Superiores? A quem você pede conselhos sobre estatística? As suas prioridades são transmitidas através de suas perguntas e não pelas intenções. (WALTON, M., 1989, p. 212. // SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 144.)

Nota Iniciaram-se por dez princípios em 1930 e o autor continuou aperfeiçoando-os até alcançar o número atual de quatorze.

Sin. **14 princípios; filosofia Deming; nova filosofia**

Cf. **adotar a nova filosofia; aperfeiçoar o sistema; cessar a aprovação de orçamento com base no preço; criar constância de propósito; eliminar a necessidade de inspeção em massa; eliminar as barreiras entre os departamentos; eliminar lemas, exortações e metas; eliminar o medo; eliminar padrões de trabalho; engajar todos na realização da transformação; instituir liderança; instituir programa de educação e retreinamento; instituir treinamento; remover as barreiras ao orgulho da execução**

reação em cadeia sf

Seqüência de ações desencadeadas em busca da melhoria da qualidade na organização. *Esta <reação em cadeia> foi aprendida pela direção das empresas japonesas em 1950. Podemos falar em qualidade, mas se não soubermos agir neste sentido, se não soubermos como a conseguir, ela não passará de uma palavra vazia. Não os deixei com palavras vazias. (WALTON, M., 1989, p. 29.)*

Nota Desencadeia-se nos colaboradores da organização, além dos fornecedores e concorrentes, alcançando um resultado que é o avanço qualitativo do mercado, tornando o cliente mais exigente e forçando a se manter o ciclo de forma contínua.

remover as barreiras ao orgulho da execução v

Atuar no sentido da mudança dos números absolutos para a qualidade, assim como abolir a avaliação de desempenho e mérito e a administração por objetivos.

<Remover as barreiras ao orgulho da execução> que privam o operário horista e as pessoas da administração e engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. (DEMING, W. E., 1990, p. 19.)

Nota Constitui o 12º dos 14 princípios e subdivide-se em relação aos colaboradores e à administração.

Cf. **14 princípios**

representante de serviços sm

Profissional responsável pela atividade de contato com os clientes e que proporcionam uma oportunidade para serviços bons ou ruins.

A empresa telefônica tem contato com todos os seus clientes através dos <representantes de serviços>. Pessoal da instalação, telefonistas, funcionários que trabalham no auxílio à lista, serviços de cobrança, serviços de reparo e os técnicos responsáveis pelos consertos. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p.308.)

requisitos da qualidade sm

Conjunto de propriedades que pode ser avaliado em função do grau de satisfação dos clientes ou dos requisitos determinados.

Entre as várias funções componentes de um negócio a função mercadológica tem o papel indelegável, para qualquer outra, de tomar a iniciativa de estabelecer <requisitos da qualidade> para produtos e/ou serviços que a organização pretende apresentar a seus clientes. Para isso ela, a função mercadológica, determina a necessidade de um produto ou serviço. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 65.)

Sin. **características da qualidade**

Cf. **satisfação do cliente**

retribuição indevida sf

Recompensa monetária dada a alguém que tenha realizado alguma ação pelo prazer pessoal de fazê-lo e que resulta no cancelamento da repetição da mesma.

Existe o que se chama de motivação intrínseca, motivação extrínseca e <retribuição indevida>. As pessoas nascem precisando se relacionar com outras, necessitando ser amadas e estimadas por outras. Existe uma necessidade inata de auto-estima e respeito. (DEMING, W. E., 1990, p. XXIII.)

revisão do projeto sf

Exame sistemático, formal, abrangente e documentado de um projeto para avaliar os requisitos da qualidade e as condições de atendê-los, além de identificar problemas e propor medidas corretivas.

As <revisões do projeto>, também chamadas grupos de síntese ou conferências de desenvolvimento, têm como objetivo submeter o projeto chegado a um certo estágio de elaboração a uma análise crítica de todas as suas funções para simplificá-lo ou destacar o mais cedo possível os problemas em potencial, antes que os planos e especificações não se tornem definitivos. (TEBOUL, J., 1991, p. 127.)

Nota A auto-revisão do projeto não é suficiente para garantir projeto apropriado, por isso a revisão dever ser feita por profissionais de áreas distintas.

Sin. **conferência de desenvolvimento; grupo de síntese**

Cf. **requisitos da qualidade**

saber profundo sm

Fras. **sistema saber profundo**

Sistema administrativo subdividido em visão do que seja sistema, elementos de teoria da variabilidade, teoria do conhecimento e elementos de psicologia.

Os vários elementos do sistema que denominamos <Saber Profundo> não podem ser separados. Eles interagem entre si. (DEMING, W. E., 1990, p. XVII.)

Nota Elemento básico para a adoção dos 14 princípios, tendo sido incluído pelo autor apenas em 1990.

Cf. **14 princípios**

segmentação de mercado sf

Conjunto específico de pessoas ou organizações caracterizado por necessidades comuns, levando-se em conta as restrições internas da mesma e as que derivam do ambiente externo.

Por conseguinte, qualquer definição de marketing bancário, consubstanciada na filosofia subjacente ao conceito de marketing, deve incluir o conceito de <segmentação de mercado>, uma vez que as atividades de marketing se desenvolverão visando satisfazer às necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com lucro. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 57.)

Nota Em relação aos bancos, sob a ótica da demanda, o mesmo se subdivide em mercado de bens de consumo, com seus clientes particulares, e mercado institucional, referindo-se aos clientes institucionais.

segmento-alvo de mercado sm**Var. segmento alvo de mercado**

Porção delimitada, destacada do conjunto, interessante para a atuação de uma organização que presta um tipo específico de serviço.

Adam Aronson se conduz pelo livro, pelo menos nosso livro, na síntese dos elementos básicos de uma visão estratégica de serviços, essencial para uma estratégia empresarial vencedora. Ele visou claramente dois dos vários possíveis <segmentos alvo de mercado> para serviços bancários: empresas de porte médio e indivíduos de alto patrimônio, assegurando-se de que entendeu as necessidades dos membros desses segmentos. (...) Os clientes sempre sabem quando estão num banco Mark Twain. O estilo e as cores contemporâneas, assim como a presença de excelentes obras de arte em toda parte podem confundir ou repelir outros banqueiros. Mas a maneira com que atraem os clientes do <segmento-alvo de mercado> do Mark Twain e repelem os demais sinaliza para um sistema de prestação de serviço bastante integrado com a estratégia operacional do banco. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 24 e 25.)

Nota É um dos elementos básicos da visão estratégica de serviços e a ênfase deve ser dada em fatores comportamentais, como o que o cliente pensa e age.

Cf. **elementos básicos da visão estratégica de serviços; visão estratégica de serviços**

serviço sm

Resultado gerado pela atividade humana na interface fornecedor/cliente que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade do mesmo.

A interface é com frequência sustentada por um setor de "suporte", que vai elaborar os processamentos físicos e acompanhar a prestação: a confecção de documentos, transações, tratamentos de dossiês, análise de laboratório, preparação de refeições... Fazendo um paralelo com a produção industrial, alguns autores denominam este conjunto um <serviço>, estranho cruzamento entre serviço e produção que evoca ao mesmo tempo sedução e servidão. (TEBOUL, J., 1991, p. 198.)

Nota Composição por justaposição simples entre serviço e produção.

Sua origem é creditada a Pierre Eiglier e Eric Langeard, autores de livro homônimo publicado em 1987 pela McGraw-Hill de Paris, França.

Cf. **interface**

serviço ampliado sm

Fras. **prestação de serviços ampliados**

Produto da atividade humana que se agrega ao serviço núcleo para aumentar os benefícios proporcionados aos clientes.

Quando se adiciona a este serviço essencial "algo mais", então se diz que estamos ampliando o serviço. O serviço é ampliado quando se tem este algo mais. Hoje em dia há uma tendência em se enfatizar o <serviço ampliado>. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 186.)

Cf. **serviço núcleo**

serviço bancário sm

Var. **serviço do banco**

Fras. **cliente de serviço bancário**

Atividade caracterizada pela execução de tarefas consideradas independentemente dos itens aos quais se refiram.

Num país altamente desenvolvido como os Estados Unidos, mais e mais serviços são tratados pelo consumidor como necessidades de "sobrevivência". Por exemplo, o <serviço bancário> deixou de ser encarado como luxo. O máximo retorno do

investimento torna-se um requisito para o bem-estar do consumidor. // Clientes que esperam em bancos recebendo informações sobre os <serviços do banco>, por exemplo, através de aparelhos de vídeo, talvez tomem mais conhecimento da passagem do tempo do que outros. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 349. // HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 157.)

Sin. **serviço financeiro**

Cf. **tarefa**

serviço de massa sm

Fras. **processo de serviço de massa**

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, exige baixa personalização e altos níveis de contato com os clientes.

Os extremos, o serviço profissional e a fábrica de serviços são claros, explicando (sem necessariamente comentá-las) as diferenças no "mix" de recursos humanos para cada uma delas. É quando nos voltamos para o serviço tecnológico ou o <serviço de massa> que a prática gerencial se torna menos clara. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 239.)

Nota Dentro da classificação dos serviços, nessa divisão o recrutamento exige um esforço amplo, com base em habilidades humanas e atitude, o treinamento é realizado no trabalho, com pouco ou nenhum exemplo, as atribuições visam a tarefas específicas não cobertas, a remuneração é modesta, com base no tempo no cargo e o objetivo é minimizar a complexidade do trabalho e tempo de treinamento necessário para substituições freqüentes.

Cf. **classificação dos serviços**

serviço essencial sm

Fras. **qualidade do serviço essencial**

Produto da atividade humana que a organização deve fazer bem feito como base de sua comercialização para obter a qualidade na essência.

Há uma orientação estratégica básica que em época de crise, quando há escassez, os recursos devem ser concentrados e não dispersados. A concentração é naquilo que a empresa faz melhor. Fazer melhor, bem feito, significa que a ênfase deve ser dada no

produto ou <serviço essencial> ou serviço núcleo, comercializado pela empresa. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 187.)

Nota É válido para que se determine o nível de atributos que estão sendo esperados ou desejados pelos consumidores de determinado mercado-alvo.

Sin. **serviço núcleo**

serviço financeiro sm

Atividade caracterizada pela execução de tarefas consideradas independentemente dos itens aos quais se refiram.

Quando fala sobre o Banc One, o Diretor Executivo John B. McCoy não se lembra precisamente quantos bens ou mesmo quantas subsidiárias a sua promissora "holding" bancária regional tem. Ao invés disso, ele está interessado em idéias para ampliar a esfera de ação dos <serviços financeiros> e de informações de sua empresa. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 21.)

Sin. **serviço bancário**

Cf. **tarefa**

serviço individual sm

Conjunto de cada um dos passos necessários para a conclusão de um serviço.

Transações de serviços (o número de <serviços individuais> necessários para a conclusão, a natureza dos <serviços individuais> necessários para a conclusão, quantidade de pessoas necessárias para a conclusão, duração padrão e persistência das operações. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 366.)

serviço interno sm

Fras. **gestão dos serviços internos**

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, é executado internamente nas organizações com base nos enfoques contábil, organizacional, operacional e direcionado ao mercado.

O enfoque contábil concentra sua atenção na minimização dos custos gerados pelos <serviços internos>. Este enfoque teria nascido da supervalorização dos métodos de contabilidade de custos. O foco gerencial seria o de estimar os custos indiretos

gerados por <serviços internos> e alocá-los aos usuários, segundo critérios de rateio baseados em utilização. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 26.)

Nota A incapacidade ou inconveniência de gerenciá-lo tem levado muitas organizações a contratá-lo, em uma tendência denominada terceirização.

Cf. **terceirização**

serviço núcleo sm

Var. **serviço-núcleo**

Produto da atividade humana que a organização deve fazer bem feito como base de sua comercialização para obter a qualidade na essência.

Por isso, faço alguns comentários no Capítulo 10, onde aponto certos problemas na aplicação de qualidade total no Brasil. Um desses principais problemas é que não podemos descuidar do <serviço núcleo>, ou seja, devemos concentrar nossas atenções nas atividades básicas de uma empresa. Aí está o primeiro ponto a ser melhorado e em muitos setores dos serviços brasileiros já se constitui em importante diferencial. (...) A qualidade total é gerada a partir das expectativas dos clientes. Clientes do primeiro mundo em muitos setores recebem <serviços-núcleos> de boa qualidade. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 9 e 187.)

Nota É válido para que se determine o nível de atributos que estão sendo esperados ou desejados pelos consumidores de determinado mercado-alvo.

Sin. **serviço essencial**

serviço perceptível sm

Produto da atividade humana onde os especialistas devem identificar os atributos que são considerados pelos consumidores como aqueles que satisfaçam de certa forma os benefícios-núcleos que estão procurando.

As organizações nesses casos aumentam o nível de <serviço perceptível> para atender aos desejos adicionais dos clientes ou diferenciam seus serviços da concorrência. Albrecht chamou de primários os serviços-núcleo e de secundários os serviços aumentados, conforme mencionados no Capítulo 9, Serviços Profissionais. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 69.)

Nota É válido para que se determine o nível de atributos que estão sendo esperados ou

desejados pelos consumidores de determinado mercado-alvo.

serviço profissional sm

Fras. marketing de serviço profissional

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, exige alto grau de personalização e contato com os clientes.

Os extremos, o <serviço profissional> e a fábrica de serviços são claros, explicando (sem necessariamente comentá-las) as diferenças no "mix" de recursos humanos para cada uma delas. É quando nos voltamos para o serviço tecnológico ou o serviço de massa que a prática gerencial se torna menos clara. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 239.)

Nota Dentro da classificação dos serviços, nessa divisão o recrutamento é altamente seletivo, com base em habilidades técnicas e humanas, o treinamento é realizado em escolas profissionais e no trabalho, com atualizações periódicas, as atribuições visam a equilibrar a necessidade de servir os clientes, a remuneração é alta, com base no valor dos produtos para os mesmos e o objetivo é conseguir especialização por meio de rotatividade mínima.

Cf. **classificação dos serviços**

serviço revolucionário sm

Fras. empresa de serviço revolucionário

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, revolucionou as regras do jogo competitivo em seus setores por meio de novos padrões para, com consistência, exceder as necessidades e expectativas de seus clientes.

Um <serviço revolucionário> é significativamente diferente de seus concorrentes, tanto em relação aos critérios importantes para os clientes, como pela maneira que atinge seus resultados, seja pelo seu conceito de serviço bem definido, focalizado e bem posicionado; uma organização altamente comprometida; uma completa base de dados; uma rede ou tecnologia difícil de copiar, bom suporte financeiro, ou outras características. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. IX.)

Nota É percebido pelos clientes como sendo de qualidade excepcional, seja em termos de velocidade, precisão ou outras características, gerando um valor extremamente alto.

serviço substituto sm

Produto da atividade humana que procura atender à parte fundamental do conjunto de necessidades dos clientes, constituindo, entretanto, serviços diferentes daqueles oferecidos pela concorrência.

Dessa forma, uma reação adequada à ameaça de <serviços substitutos> é buscar a excelência naqueles fatores que o segmento de consumidores pretendido prioriza e que o <serviço substituto> não provê. Esta excelência só pode ser obtida através da completa satisfação do consumidor em relação a suas expectativas, tarefa em que a importância da função de operações é fundamental. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 58.)

Nota Sua identificação inicia-se na determinação da parte fundamental do conjunto de necessidades, o que pode ser realizado por meio da desagregação do serviço nos componentes do pacote que o forma.

serviço tecnológico sm

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, exige baixo contato com os clientes, com a prestação sendo realizada eletronicamente, centrada em tecnologia.

Os extremos, o serviço profissional e a fábrica de serviços são claros, explicando (sem necessariamente comentá-las) as diferenças no "mix" de recursos humanos para cada uma delas. É quando nos voltamos para o <serviço tecnológico> ou o serviço de massa que a prática gerencial se torna menos clara. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 239.)

Nota Dentro da classificação dos serviços, nessa divisão o recrutamento é altamente seletivo, com base em qualificação tecnológica, o treinamento é realizado antes da seleção, com seminários atualizados orientados tecnologicamente, as atribuições visam a tarefas específicas não cobertas, a remuneração é variável, com base em habilidades tecnológicas, e o objetivo é minimizar a rotatividade para conseguir especialização tecnológica e continuidade.

Cf. **classificação dos serviços**

serviço total sm

Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, é executado por todos os colaboradores da organização de serviços.

Segundo a dimensão do grau de participação do cliente, os serviços podem ser vistos como uma seqüência de transações, as quais podem classificar-se em algum ponto entre os extremos: <serviço total>, em que todas as atividades são executadas pelo servidor, seja em front office ou back room, e auto-serviço (self-service), em que quase todas as atividades são executadas pelo cliente, cabendo ao servidor apenas a preparação. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 43.)

serviços sm

Fras. **área de serviços; serviços complementares**

Resultado gerado da atividade humana na interface fornecedor/cliente que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade do mesmo.

Os números acima mostram claramente que, porque existem tantas pessoas envolvidas em <serviços> nos Estados Unidos, a melhora de nosso padrão de vida depende muito da melhor qualidade e produtividade do setor de <serviços>. // Ao contrário dos produtos físicos que podem, por exemplo, ser manufaturados no verão para serem vendidos no inverno, os <serviços> devem ser normalmente gerados no momento em que clientes desejam recebê-los. Além disso, os <serviços> devem ser geralmente criados ou oferecidos na localidade do cliente. (DEMING, W. E., 1990, p. 137. // ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 310.)

Nota É o trabalho desempenhado por alguém, que pode ser dirigido a um consumidor, a uma instituição ou a ambos. Além disso, alguns existem para oferecer alternativas que são superiores em termos de custo, tempo e conveniência. Pode-se ainda mencionar que outros existem para satisfazer uma enorme variedade de necessidades humanas, psicológicas e fisiológicas.

Cf. **interface**

serviços customizados sm**Fras. serviços customizados maciçamente**

Resultado gerado da atividade humana na interface fornecedor/cliente, dentro do sistema de customização maciça, onde há uma personalização da prestação do serviço em massa.

<Serviços customizados> que podem ser executados sobre informação padrão incluem personalizar, categorizar, generalizar, analisar, integrar, reembalar, facilitar, monitorar, filtrar, localizar e combinar, para não mencionar tornar a informação conveniente e imediatamente acessível quando quer que e onde quer que um cliente a queira. (PINE II, B. J., 1994, p. 190.)

Cf. customização maciça; serviços personalizados**serviços de comparação sm**

Atividades caracterizadas pela execução de tarefas que exigem capacidade profissional do vendedor e que são compradas após verificação de preços, pois o ganho provável de se fazerem comparações é suficientemente grande para justificar uma investigação mais cuidadosa.

Os <serviços de comparação> são, muitas vezes, comprados após alguma pesquisa com a finalidade de comparar preço, qualidade e adequação com o custo da pesquisa. São, por exemplo, os consertos de automóveis, o seguro e certos serviços bancários em que o ganho provável de se fazer comparações é suficientemente grande para justificar uma investigação mais cuidadosa. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 32.)

Nota É uma tradução do empréstimo em inglês shopping services.

É uma das três formas de caracterização dos serviços ao consumidor.

Cf. serviços de conveniência; serviços especiais**serviços de conveniência sm**

Atividades caracterizadas pela execução de tarefas que exigem o mínimo de capacidade profissional do vendedor e que são oferecidas a preços baixos.

Os <serviços de conveniência> são, em geral, aqueles serviços corriqueiros, do tipo tinturaria, sapataria, pequenos consertos, os quais são comumente comprados com base na conveniência e comodidade do consumidor, para o qual o ganho resultante de

comparações baseadas no preço e na qualidade é baixo relativamente ao custo de sua pesquisa particular. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 32.)

Nota É uma tradução do empréstimo em inglês convenience services.

É uma das três formas de caracterização dos serviços ao consumidor onde a demanda busca a oferta sem a necessidade de investimentos em marketing.

Cf. **serviços de comparação; serviços especiais**

serviços especiais sm

Atividades caracterizadas pela execução de tarefas que exigem alta capacidade profissional do vendedor e que são compradas após verificação de aspectos subjetivos. *Os <serviços especiais> incluem um número de serviços maior que o anterior. Referem-se a serviços altamente técnicos e especializados, como os serviços profissionais de assistência médica, de assistência legal e de assistência financeira. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 32.)*

Nota É uma tradução do empréstimo em inglês specialty services.

É uma das três formas de caracterização dos serviços ao consumidor.

Cf. **serviços de comparação; serviços de conveniência**

serviços facilitadores sm

Atividades criadas para auxiliar o processo de comercialização de bens que passaram a ser oferecidas como geradoras de lucro para as organizações.

Uma tendência verificada nos últimos anos tem sido a de que muitos serviços que originalmente foram criados para auxiliar o processo de comercialização de bens, denominados <serviços facilitadores>, passaram a ser oferecidos como atividades geradoras de lucro para as empresas, inclusive gerando a criação de unidades de negócio separadas das organizações que lhe deram origem. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 28.)

Nota Podem ser atividades de consultoria, crédito, transporte e distribuição, instalação, treinamento e manutenção.

serviços humanos sm

Resultados gerados a partir da atividade humana e endereçados ao ser humano na interface fornecedor/cliente que, sem assumir a forma de um bem material, satisfazem uma necessidade do cliente.

Um arranjo físico de má qualidade é aquele que coloca as pessoas distantes do local para onde seu trabalho vai em seguida. Nos <serviços humanos>, o cliente é o "trabalho". Será que a maioria dos clientes vai de sala em sala (e de fila de espera em fila de espera) para receber um tratamento, obter uma licença ou registrar uma queixa? Se a resposta for sim, então trata-se de um mau arranjo físico. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 41.)

Cf. **interface**

serviços industriais sm

Atividades caracterizadas pela execução de tarefas destinadas à venda a organizações industriais, comerciais ou institucionais, que as adquirem para o desempenho de suas próprias atividades.

Alguns <serviços industriais> destinam-se a aumentar ou a facilitar o desempenho das entidades que deles se utilizam, como transporte, comunicação e energia elétrica; outros proporcionam sua contribuição ao nível do processo de tomada de decisão, como, por exemplo, consultorias, serviços legais, propaganda e serviços bancários em geral. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 33.)

serviços personalizados sm

Fras. **serviços personalizados em massa**

Resultado gerado da atividade humana na interface fornecedor/cliente dentro do sistema de customização maciça.

Na indústria de alugueis de carros, a Hertz Corporation também agregou <serviços personalizados> em torno de seus serviços de utilidade padrão. Por muito tempo ela teve um serviço "expresso" para diminuir o tempo de processamento de um aluguel aos seus melhores clientes. Em 1990, agregou o serviços Hertz #1 Club Gold para individualizar completamente a experiência de alugueis de carros. (PINE II, B. J., 1994, p. 189.)

Nota Os cinco métodos básicos para alcançar essa meta são personalizar serviços em torno de produtos e serviços padronizados, criar produtos e serviços customizáveis, prover pontos de entrega de customização, fornecer respostas rápidas por toda a cadeia de valor e modularizar componentes para customizar produtos finais e serviços.

Cf. customização maciça; interface

setor bancário sm

Parte da economia cuja atividade consiste na guarda e empréstimo de dinheiro, transações com títulos de crédito e venda de serviços.

Eles têm um impacto abrangente e impressionante sobre o futuro do <setor bancário>. Com a concentração das inspeções em itens críticos, tais como os de grande valor monetário, e verificação por amostragem dos demais itens, pode-se obter maior exatidão com redução da quantidade de inspeção. (DEMING, W. E., 1990, p. 167.)

Sin. **bancos**

setor de serviços sm

Fras. **setor de prestação de serviços; setor industrial de serviços**

Parte da economia responsável pela execução de tarefas que objetivam atender a terceiros dentro ou fora da organização.

Com o tempo, a melhora da qualidade atingirá não apenas a produção de bens e alimentos, como também o <setor de serviços> (hotéis, restaurantes, transporte de cargas e passageiros, estabelecimentos bancários, etc.) (DEMING, W. E., 1990, p.10.)

Sin. **campo de serviços**

sistema sm

Fras. **sistema-fim; sistema-meio**

Série de funções ou atividades em um organismo, que trabalha em conjunto em prol de seu objetivo.

Um fluxograma é útil para compreender um <sistema>. Compreendendo-o, pode-se traçar as diferentes conseqüências de uma mudança proposta. (DEMING, W. E.,

1990, p. XIX.)

sistema americano de produção sm

Var. **sistema americano**

Série de funções com foco no final da produção/prestação de serviços, imitação e não invenção, com base nos colaboradores, maquinário e fluxo de matérias.

O <Sistema Americano>, um método de produção extremamente bem-sucedido de meados para o fim do século XIX, foi objeto de cobiça por parte dos rivais europeus. Apesar de nenhuma companhia isolada ter sido um modelo perfeito na aplicação dessas oito características - peças permutáveis, máquinas especializadas, confiança nos fornecedores, foco no processo de produção, divisão do trabalho, habilitação dos trabalhadores, flexibilidade e aperfeiçoamento tecnológico contínuo -, elas definem precisamente o <Sistema Americano de Produção> e foram responsáveis pelo seu sucesso. (PINE II, B. J., 1994, p. 16.)

Nota Ele surge nos Estados Unidos da América em meados do século XIX como oposição ao modo de produção da Inglaterra, que era fabril desde a Revolução Industrial.

sistema da qualidade sm

Sigla **SQ**

Var. **sistema de qualidade**

Fras. **sistema de gestão estratégica da qualidade; sistema de qualidade total**

Conjunto formado pela estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos para a implantação da gestão pela qualidade total, com garantia de que os serviços/produtos vão satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes de acordo com a missão da empresa.

A qualidade total parte do pressuposto de um trabalho obstinado de controle e aperfeiçoamento do <sistema da qualidade>. A experiência acumulada conta mais que o resultado, em alguns momentos. A administração deve ajudar a todos a conhecer e a compreender melhor o seu processo, a perceber e a controlar os parâmetros essenciais que explicam os resultados. // Os principais responsáveis por um <sistema de qualidade> são os administradores. O sucesso da iniciativa depende muito do seu compromisso com o desenvolvimento e operação efetiva do <sistema de

qualidade>. (TEBOUL, J., 1991, p. 192. // LAS CASAS, A. L., 1999, p. 149.)

Nota É documentado por meio de um manual da qualidade que o define em sua totalidade e deve abranger apenas os tópicos necessários para atingir os objetivos da qualidade.

Sin. **sistema de garantia da qualidade (SGQ)**

Cf. **gestão pela qualidade total (GQT); manual da qualidade (MQ); missão da empresa**

sistema de distribuição de serviços sm

Elemento do marketing mix que proporciona satisfação de tempo e de lugar, auxiliando o usuário a adquirir o serviço no tempo e lugar adequados, sem necessidades de estocagem e outros elementos de logística.

Essas são apenas algumas das vantagens dos intermediários no <sistema de distribuição de serviços>. Percebe-se que elas são benéficas tanto para os clientes como para os intermediários e fornecedores. Em princípio o intermediário, não obstante críticas existentes, serve apenas para beneficiar o setor, contribuindo mais com o marketing na área de serviços. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 92.)

Nota Ele proporciona vantagens como a de ser um elemento central para coordenar o processo e equilibrar ofertas e demandas heterogêneas entre a diversidade de ofertas do lado do fornecedor e os desejos e necessidades do lado do cliente.

Cf. **marketing mix**

sistema de garantia da qualidade sm

Sigla **SGQ**

Conjunto formado pela estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos para a implantação da gestão pela qualidade total, com garantia de que os serviços/produtos vão satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes de acordo com a missão da empresa.

A partir de 1994, os bancos em operação no Brasil iniciaram movimentação rumo à adoção dos <Sistemas de Garantia da Qualidade (SGQ)>, sua certificação de conformidade com as Normas ISO 9000 e divulgação da conquista. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 13.)

Nota É documentado por meio de um manual da qualidade que o define em sua totalidade e

deve abranger apenas os tópicos necessários para atingir os objetivos da qualidade.

Sin. **sistema da qualidade (SQ)**

Cf. **gestão pela qualidade total (GOT); manual da qualidade (MQ); missão da empresa**

sistema de informação da qualidade sm

Sigla **SIQ**

Var. **sistema de informação para a qualidade**

Conjunto sistemático que tem por objetivos coletar, processar, analisar, informar e armazenar informações sobre a qualidade, de forma a subsidiar tomada de decisões em todos os níveis.

A necessidade foi aqui conceituada como fator gerador de todas as coisas. Qual, então, a necessidade de um <sistema de informações da qualidade> para o executivo ou para o administrador de uma empresa? Na realidade, a necessidade está em que eles devem ser competentes para gerar um conjunto de normas e procedimentos que, objetivando reduzir incertezas, aproxime as pessoas e os grupos do caminho da produtividade máxima da empresa. (...) Assim é que neste texto, onde se pretende estabelecer princípios e métodos para gestão da qualidade, a preocupação será pelo reservatório de conhecimento acumulado pela empresa, ou seja, pelo <sistema de informação para a qualidade>. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 88 e 91.)

Nota Deve ser projetado para atender às necessidades específicas de cada organização e incluído no programa de auditoria da qualidade com sua precisão aplicando-se aos dados numéricos e referindo-se ao número de dígitos incluídos nos dados-fonte.

sistema de informação de marketing sm

Sigla **SIM**

Conjunto sistemático dos recursos humanos e tecnológicos da organização envolvido de forma sistemática na coleta, qualificação, análise, disseminação e arquivo de dados relevantes às decisões de marketing.

A idéia do <sistema de informações de marketing> é proveniente do sistema militar. As decisões militares do maior escalão passaram a ser tomadas muito longe dos campos de batalhas e estes militares estavam totalmente dependentes de informação

de outros para o comando. A velocidade com que estas informações se modificam é outro fator que justifica o crescimento do <SIM>. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 182.)

Cf. **marketing**

sistema de marketing sm

Fras. **sistema de marketing da organização; sistema global de marketing**

Conjunto sistemático que tem por objetivo certas tarefas logísticas, como armazenagem, transporte e controle de estoques de forma a subsidiar tomada de decisões em todos os níveis hierárquicos da organização.

Uma das características da comercialização e da escolha de canais de distribuição para produtos refere-se à disponibilidade, por parte do executivo, de um <sistema de marketing> que evoluiu através dos anos em relação a seu produto em particular. Qualquer diferença porventura existente é apenas de grau. Na comercialização de serviços não ocorre o mesmo, em razão da não-existência de canais tradicionais bem como da redução ou, eventualmente, da eliminação de certas atividades administrativas de marketing. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 46.)

Nota Deve ser concebido como uma abstração de elementos, selecionados a partir de um conjunto de instituições significantes e dos fluxos que ligam uma organização com o seu mercado, preocupadas que estão com o desenvolvimento, promoção e distribuição dos bens e serviços da comunidade.

sistema de medição sm

Conjunto sistemático de elementos físicos necessários à efetivação do processo de teste em determinadas condições.

Para acompanhar a execução do serviço, é aconselhável o desenvolvimento de um <sistema de medição> que possibilitará dados históricos, documentados. Após estes dados terem sido apurados, é possível então analisá-los em conjunto com os dados da pesquisa e chegar a níveis altos razoáveis sobre os serviços desempenhados pelos empregados e pela organização de serviço como um todo. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 355.)

Nota Sua meta principal é medir o nível de desempenho, mas quando se tratar de um programa da qualidade em andamento, não é necessário analisar e registrar a qualidade

de cada serviço prestado, bastando para isso estabelecer um programa de amostragem aleatória.

Cf. **amostragem aleatória; programa da qualidade**

sistema de operações sm

Fras. **sistema de operações de serviço**

Conjunto de atividades humanas responsável por produzir os produtos/prestar os serviços de uma organização.

Estabelecer diferenças, portanto, entre empresas, ou procurar classificar empresas nesta ou naquela categoria, parece sem sentido. Contudo, estabelecer diferenças entre <sistemas de operações>, que apresentando determinadas características, irão requerer determinado tipo de direcionamento gerencial específico, é útil e oportuno, principalmente se reconhecermos que uma empresa pode conter mais de uma configuração de <sistema de operações>. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 32.)

Nota Ele necessita de objetivos definidos, pois deve conter um processo de transformação e um sistema de controle.

Sin. **função de operações**

sistema de prestação de serviços sm

Conjunto sistemático de instalações no qual o resultado de atividades de interface entre fornecedor e clientes, a fim de satisfazer suas necessidades, vai ser oferecido e prestado.

As agências são impressionantemente silenciosas, sem o grande número de depositantes que se aglomeram nas instalações de seus concorrentes. Caras obras de arte comparadas por Adam Aronson decoram as paredes. E onze dos bancos têm suas próprias cozinhas com seus "gourmets". Como um todo, não se assemelha aos <sistemas de prestação de serviços> de outros bancos. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 23.)

Nota É um dos elementos básicos da visão estratégica de serviços e funciona como um método de aprimoramento e controle da qualidade dos resultados obtidos pelos consumidores.

Cf. controle da qualidade (CQ); elementos básicos da visão estratégica de serviços; visão estratégica de serviços

sistema de prestação de serviços opção fixa sm

Conjunto sistemático de instalações no qual o resultado de atividades de interface entre fornecedor e clientes, a fim de satisfazer suas necessidades, vai ser oferecido e prestado em redes poderosas que restringem a oportunidade do uso efetivo da capacidade humana de julgamento na operação do sistema.

Outras tecnologias de <sistemas de prestação de serviços opção fixa> possibilitam que operadores inexperientes produzam excelentes batatas fritas no McDonald's, controlem a disponibilidade de espaço e direcionem o fluxo de tráfego em estacionamento de aeroportos, e calculem o troco câmbio exato em balcões de varejo. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 205.)

Cf. interface

sistema de produção em massa sm

Var. **produção em massa**

Conjunto sistemático de funções com foco no fluxo estável de produção/prestação de serviços e eficiência operacional da linha de montagem, maquinário especializado, trabalho dos colaboradores e grandes economias de escala por meio dos produtos/serviços padronizados.

Embora a padronização de produto tenha atingido o apogeu com Ford, um preceito permanente do <Sistema de Produção em Massa> é fabricar produtos padronizados para mercados homogêneos. Uma das razões primárias da <Produção em Massa> (bem como do Sistema Americano), desenvolvida tão extensivamente nos Estados Unidos, foi o mercado americano sempre ser mais homogêneo que os mercados de países industrializados da Europa. (PINE II, B. J., 1994, p. 19.)

Nota Sua origem é creditada a Henry Ford e outros colaboradores em substituição ao sistema americano de produção e que teve início no século XX, por volta de 1920.

Cf. sistema americano de produção

sistema de produção interface/suporte sm

Conjunto sistemático de procedimentos, documentos e dados inter-relacionados em uma organização de serviços com o objetivo de atender às necessidades do cliente.

Segundo o segmento da clientela visada e a fórmula escolhida, o <sistema de produção interface/suporte> tomará feições diferentes. Examinemos como exemplo três modelos: o restaurante clássico, o restaurante Benihana e o restaurante do tipo Mc Donald. (TEBOUL, J., 1991, p. 199.)

Cf. **atender às necessidades do cliente**

sistema de serviços sm

Conjunto sistemático de funções ou atividades em um organismo que pressupõe a entrega dos serviços depois de definida a estratégia e o pacote a ser oferecido.

A questão da criação de um método ou <sistema de serviços> foi levantada por Karl Albrecht. Segundo o autor, o que compõe um <sistema de serviços> são as facilidades físicas que o cercam, como os cenários, atrações, serviços complementares, etc., além das partes menos visíveis, como a compra dos produtos, os estoques, as subcontratações e os transportes. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 160.)

sistema estável sm

Conjunto sistemático de arranjo pré-ordenado de componentes inter-relacionados que atuam sem instabilidade para realizar uma função em um ambiente particular dentro de um período determinado.

Quando se tem um <sistema estável>, não adiantará nada especificar um objetivo. Só se obtém o que o sistema é capaz de proporcionar. Um objetivo fora do alcance do sistema jamais será alcançado. (DEMING, W. E., 1990, p. 57.)

sistema flexível sm

Conjunto sistemático de funções ou atividades em um organismo, que forma a base para uma excelente execução por meio da customização do serviço e da capacidade que pode ser ajustada, permitindo que as organizações ofereçam um serviço sob medida para as solicitações dos clientes.

Empresas de prestação de serviço excelente compreendem a necessidade de

<sistemas flexíveis>. Compreendem a natureza humana e os negócios como um interação dinâmica e não como um sistema rígido. Intuitivamente, se utilizam de recursos "escondidos" e evidenciam pouca ansiedade durante o caos. (BERRY, L. L., 2001, p.104.)

Nota Operacionalmente, devem ser definidos os elementos do serviço a sofrerem padronização por questões de segurança e legais e, em torno destas definições, é estabelecido lugar para soluções, o que permite que os prestadores de serviços pensem e adaptem seus desempenhos.

sistema Ringi sm

Conjunto sistemático de tomada de decisão em que a circulação de documentos ocorre por toda a organização, a partir dos colaboradores de nível hierárquico inferior.

Tomada de decisão: é muito conhecido no ocidente que os japoneses são lentos nas decisões e rápidos na execução enquanto que geralmente ocorre o contrário no ocidente. O fato pode ser melhor compreendido, pois eles usam o <sistema "Ringi">, (...) Todos esses sistemas participativos (<"Ringi">, CCQ, grupos de trabalho, etc.) contribuem para o aumento do moral e da produtividade dos trabalhadores. (YOCHINAGA, C., 1988, p. 9.)

Nota Sua utilização possibilita uma introdução mais rápida das decisões tomadas, pois cada qual já efetuou análises prévias detalhadas.

sistema self-service sm

Conjunto sistemático de funções ou atividades de uma organização em que o cliente presta o serviço a si mesmo.

Isso tem levado ao projeto de serviços que incorporam cada vez mais <sistemas "self-service">, porém a preços maiores do que os concorrentes que prestam serviço completo. No caso da venda de móveis, nós estamos começando a aprender que, para muitos clientes, o acesso imediato aos móveis tem valor. Além disso, com frequência eles ignoram ou subestimam os custos de aquisição, resultando em uma percepção positiva dos custos do <sistema "self-service">. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 9.)

software sm

Conjunto de diretrizes, normas, procedimentos, instruções e métodos de trabalho utilizados por uma organização para cumprir sua função.

Nas empresas japonesas, os altos gerentes estão comprometidos com o TQC, tornando-o interesse da empresa inteira, em vez de um serviço solitário do gerente de CQ. TQC significa que os esforços de CQ devem envolver as pessoas, a organização, o hardware e o <software>. (IMAI, M., 1992, p. 40.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é procedimento.

Sua utilização concentra-se na noção de conjunto de comandos ordenados para tornar o hardware apto a cumprir sua função.

Cf. **hardware; humanware**

subotimização sf

Fras. **subotimização interna**

Alocação de esforços ou recursos específicos em detrimento da eficácia global.

Todas elas constituiriam <subotimizações> gerando perdas. Estas atividades deveriam ser coordenadas para otimizar o sistema como um todo. (DEMING, W. E., 1990, p. XIX.)

suporte sm

Local do sistema de prestação de serviços com forte orientação para o sistema de produção, onde os mesmos são produzidos.

Resumindo, qualquer setor de atividade é parte serviço ou interface e parte produção ou <suporte>. É o peso relativo de cada um desses blocos em uma certa atividade que fará com que ela tenha um aspecto de serviço, mais ou menos caracterizado. (TEBOUL, J., 1991, p. 202.)

Cf. **sistema de prestação de serviços**

tempestade de idéias sf

Fras. **tempestade de idéias estruturadas; tempestade de idéias não-estruturadas**

Técnica oral utilizada na coleta de dados para a construção de diagramas e que auxilia um grupo a criar idéias no menor tempo possível.

Dados verbais podem ser fatos, opiniões ou pensamentos. Existem várias maneiras para se coletar dados verbais, conforme mostra o diagrama da Figura 3.1 (adaptado da Ref. Bibliográfica 1, p. 124), entre as quais o brainstorming <(tempestade de idéias)> é uma das mais importantes. (MOURA, E. C., 1994, p. 27.)

Nota É uma tradução do empréstimo do inglês brainstorming, mas também é conhecido como livre debate.

Desenvolveu-se a partir de 1930 e baseia-se em dois princípios (estruturada e não-estruturada) e três fases distintas (geração, classificação e avaliação).

Sin. **brainstorming**

tempestade de idéias escritas sf

Técnica escrita utilizada na coleta de dados para a construção de diagramas e que auxilia um grupo a criar idéias no menor tempo possível.

O coordenador deve usar um "flip-chart", retroprojektor, quadro ou cartelas para anotar os dados de modo que todos possam lê-los ao longo da sessão. O tema do brainwriting <(tempestade de idéias escritas)> deve ser escrito desde o início e mantido à vista de todos. A construção do diagrama será facilitada se as idéias/frases forem anotadas em papeletas adesivas (tipo Post-it, da 3M). (MOURA, E. C., 1994, p.13.)

Nota É uma tradução do empréstimo do inglês brainwriting, mas também é conhecida como livre debate escrito.

Sua origem é creditada ao Instituto Battelle de Frankfurt, na Alemanha.

Sin. **brainwriting**

terceiro sistema bancário sm

Fenômeno em que grandes organizações emprestam e tomam emprestado recursos reciprocamente, dependendo das circunstâncias, e que provoca uma interferência no circuito financeiro dos bancos.

O aspecto competitivo revelar-se-á cada vez mais agudo, principalmente se for levado em consideração o fato de a concorrência de um banco poder manifestar-se em modalidades: instituições parabancárias, fornecedores (mão-de-obra) e o chamado <"terceiro sistema bancário">. Nos Estados Unidos, essa última forma de concorrência aparece com maior destaque. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 67.)

time da qualidade sm

Fras. **time de melhoria da qualidade**

Equipe pequena, composta por um representante de cada setor da organização, encarregada de dar apoio à implantação, execução e continuidade do sistema da qualidade.

Nessa fase, foram feitas análises do que a empresa possuía e o que precisava implementar para alavancar a qualidade que desejava. Foram formados grupos de trabalho denominados <Time da Qualidade> com a função de atuarem no desenvolvimento e elaboração de cada parte do sistema da qualidade. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 180.)

Nota O processo de implantação da gestão pela qualidade total em serviços reforça o conceito quando então são formados os auditores internos que contribuem para um clima de cooperação e motivação em relação aos objetivos traçados.

Sin. **equipe de melhoria contínua; equipe de melhoria da qualidade**

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

trilogia da qualidade sf

Conjunto de três processos gerenciais utilizados na manutenção do sistema da qualidade nomeados por planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade total.

O terceiro membro da <trilogia da qualidade> tem por objetivo atingir níveis de desempenho sem precedentes - níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado. A metodologia consiste em um processo - uma série constante de

passos, descritos em detalhe no Capítulo 22. Os três processos da <trilogia da qualidade> se inter-relacionam. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 19, (v.I).)

Nota Sua origem é creditada a J. M. Juran, que a desenvolveu e a dividiu em: i. planejamento, que contribui para o projeto de serviços/produtos livres de problemas da qualidade a preços competitivos; ii. controle, que faz a monitoração dos dados comparando-os com especificações e propiciando tomadas de ações; iii. melhoria, que enfoca os serviços/produtos de forma contínua no decorrer do tempo, assim garantindo que o nível de qualidade seja sempre mais alto do que o custo competitivo.

Sin. **trilogia Juran**

Cf. **aperfeiçoamento da qualidade; controle da qualidade (CO); planejamento da qualidade**

trilogia Juran sf

Conjunto de três processos gerenciais utilizados na manutenção do sistema da qualidade nomeados por planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade total.

A <trilogia Juran> é um gráfico com o tempo no eixo horizontal e o custo da baixa qualidade (deficiências da qualidade) no eixo vertical. A atividade inicial é o planejamento da qualidade. Os planejadores determinam quem são os clientes e quais suas necessidades. A partir daí, desenvolvem o produto e os processos capazes de atender a essas necessidades. Finalmente, os planejadores transferem os planos para os grupos operacionais. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 19, (v. I).)

Nota Sua origem é creditada a J. M. Juran, que a desenvolveu e a dividiu em: i. planejamento, que contribui para o projeto de serviços/produtos livres de problemas da qualidade a preços competitivos; ii. controle, que faz a monitoração dos dados comparando-os com especificações e propiciando tomadas de ações; iii. melhoria, que enfoca os serviços/produtos de forma contínua no decorrer do tempo, assim garantindo que o nível de qualidade seja sempre mais alto do que o custo competitivo.

Sin. **trilogia da qualidade**

Cf. **aperfeiçoamento da qualidade; controle da qualidade (CO); planejamento da qualidade**

triplo papel smSigla **TRIPOL**

Exigência de que qualquer trabalho executado por uma pessoa atenda aos papéis de cliente, que recebe o material de fornecedores, processador, que converte esse material em produto/serviços, e fornecedor, que entrega os produtos/serviços resultantes ao cliente.

O conceito do <triplo papel> ajuda o planejamento da qualidade a continuar em sua progressão normal. Ele inicia na base da Figura 6.7 pela análise de quem são os clientes e suas necessidades. A análise continua, então, para o produto/serviço, para o processo e para as informações para o processo. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 204, (v. I).)

Nota Sua origem é creditada ao Dr. J. M. Juran.

unidade de negócio sfFras. **unidade de negócio focalizada**

Nível intermediário das organizações médias e grandes onde cada setor tem sua linha compacta de produtos/serviços, recursos e conjunto de clientes.

O conceito de <unidade de negócios> já existe há alguns anos. A Boeing o usou para o 747, que recebeu sua própria divisão em separado e uma fábrica enorme construída do zero. O conceito reafirmou-se quando a IBM montou uma <unidade de negócio> em separado para os PCs. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 37.)

Nota Nas organizações médias e grandes, é o nível que vem logo abaixo da organização como um todo.

usuário sm

Indivíduo ou organização que adquire ou recebe os resultados de um processo e é beneficiário dos mesmos.

Os <usuários> podem ser as empresas que compram o produto como matéria-prima para seus processos, os comerciantes que revendem o produto e os consumidores que fazem uso do produto em sua forma final. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 13, (v. I).)

Nota A evolução do conceito está cada vez mais acentuada, resultando até em obrigações

legais, pois o que eram metas a se atingir nos Códigos de Proteção ao Consumidor, agora são obrigações percebidas pelas organizações de projeção como o mínimo aceitável.

Sin. **cliente; consumidor**

Cf. **processo**

utilidade sf

Fras. **utilidade de desempenho; utilidade de forma; utilidade de posse; utilidade de tempo e lugar**

Propriedade de um serviço que lhe permite desempenhar certa função que vai de encontro às necessidades e expectativas de clientes potenciais ou atuais.

Por outro lado, os serviços certamente têm <utilidade> de tempo e lugar, mas a <utilidade> de forma deve ser substituída por algum conceito do tipo <utilidade> de desempenho, o qual depende do grau de aptidão profissional e técnica de quem produz o serviço. A <utilidade> de posse não pode ser claramente transposta para os serviços, embora alguns considerem a <utilidade> proveniente da "satisfação" como seu substituto. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 41.)

Nota Apesar de bastante difundido, o conceito sofre uma adaptação ao marketing de serviços no que se refere ao desenvolvimento do produto.

Cf. **cliente potencial; desenvolvimento do produto; marketing de serviços**

valor agregado sm

Fras. **taxa de valor agregado**

Diferença entre o input e o output em vários níveis do lado da oferta que resulta na adição de valor a partir de uma mudança imposta externamente em suas características físicas.

Como os serviços não são passíveis de revenda, só pode haver um nível de <valor agregado> e o conceito de input deve ser remodelado para representar somente suprimentos consumidos e a depreciação dos bens de capital necessários à produção de um serviço. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 41.)

Nota Apesar de bastante difundido, o conceito sofre uma adaptação ao marketing de serviços no que se refere ao desenvolvimento do produto.

Cf. desenvolvimento do produto; input; output

valor fornecido sm

Compensação monetária estabelecida com base na diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço efetivamente pago pelo serviço.

Estão presentes, também, nos itens que formam o preço pago pelo cliente, ou seja, tempo, energia e desgaste psicológico, intensamente relacionados com as funções de suporte ao cliente e distribuição, além da atuação do pessoal de contato com o consumidor. Conseqüentemente, as operações de serviços têm papel bastante relevante na formação do <valor fornecido> ao consumidor. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 23.)

Nota Sua origem é creditada a P. Kotler, em sua obra de 1991 que, ao analisar o poder de competitividade de uma organização, estabeleceu o mesmo como o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do consumidor.

Cf. preço; valor percebido

valor percebido sm

Compensação monetária estabelecida com base na soma do produto, do serviço, do pessoal e da imagem.

A Figura 1.3 evidencia a importância dos serviços, dado que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o <valor percebido> pelo consumidor, ou seja, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o consumidor e alguns itens da comunicação (principalmente no que se refere às instalações às quais o consumidor tem acesso). (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 22.)

Nota Sua origem é creditada a P. Kotler, em sua obra de 1991 que, ao analisar o poder de competitividade de uma organização, estabeleceu que ela pode ser aumentada com a utilização do mesmo.

vantagem competitiva sf**Fras. vantagem competitiva sustentável**

Exploração de algo que os concorrentes negligenciaram ou foram incapazes de desenvolver.

A busca da <vantagem competitiva> como postura declarada da empresa obriga, portanto, pelo menos a: - definir qualidade do ponto de vista mercadológico como satisfação do cliente, o que equivale a adequação ao uso de produtos e serviços que ele pretende adquirir, e conformidade com requisitos estabelecidos por ele, cliente. (...) - organização formal da empresa a partir de exigências mercadológicas; (...) - Em resumo, desenvolver e implantar, pelo menos, a garantia da qualidade de produtos e serviços. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 63.)

venda negativa sf

Recurso oriundo da imposição de estoques, produtos/serviços fora de especificação sobre o cliente, que na verdade quer algo diferente.

O desperdício da <venda negativa> origina-se principalmente do projeto e fabricação de produtos ou oferta de serviços que não são compatíveis com o mercado. Existem várias causas, mas é ridículo dizer que é culpa da pesquisa de mercado malfeita e de previsões erradas. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 143.)

Nota Ela afeta a repetição dos negócios e transforma os clientes potencialmente leais em clientes esquivos.

Cf. venda positiva

venda pessoal sf

Recurso oriundo de serviços em que a necessidade de explanações diretas para ilustrar sua utilidade permite ajustamentos às necessidades individualizadas do comprador.

A importância da <venda pessoal> na comercialização de serviços sugere o desenvolvimento de alguns tópicos de real significado para o homem de marketing. Em primeiro lugar, o relacionamento pessoal entre os clientes e a empresa através de seus empregados é o responsável, na maioria das situações, pelo grau de satisfação daqueles. Isto porque os contatos pessoais satisfazem a uma necessidade psicológica cada vez mais premente dos consumidores finais e industriais. (TOLEDO, G. L.,

1978, p. 46.)

Nota É um dos principais instrumentos de marketing que está sob o controle da organização e que pode afetar a implantação e a aceitação do serviço pelo mercado. Pode ser indireta, dentro de um esquema de demanda derivada, por meio de canais de especialistas e por questões de ética profissional.

Cf. **instrumentos de marketing**

venda positiva sf

Recurso oriundo da confiança na capacidade da organização em manejar cada solicitação de modo direto e rápido, com qualidade inquestionável.

Homens de marketing de talento e vendedores de fala suave vivem e morrem de venda negativa. As companhias simplesmente morrem de venda negativa, especialmente se a concorrência tiver encontrado o caminho da <venda positiva>. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 144.)

Nota O pessoal de marketing forma uma equipe com o restante da organização para alcançar a excelência interna e depois propaga o feito para que todo mundo no mercado fique sabendo.

Cf. **venda negativa**

visão estratégica de serviços sf

Fras. **visão estratégica de serviços externa; visão estratégica de serviços interna**

Disposição e combinação de forças disponíveis para o direcionamento estratégico da organização, levando-se em consideração as reações externas e internas.

Adam Aronson se conduz pelo livro, pelo menos nosso livro, na síntese dos elementos básicos de uma <visão estratégica de serviços>, essencial para uma estratégia empresarial vencedora. Ele visou claramente dois dos vários possíveis segmentos alvo de mercado para serviços bancários: empresas de porte médio e indivíduos de alto patrimônio, assegurando-se de que entendeu as necessidades dos membros desses segmentos. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C.W. L., 1994, p. 23.)

Nota Seus elementos básicos comportam o segmento-alvo de mercado, o conceito de serviço, a estratégia de operações e o sistema de prestação de serviços. Seus elementos integrativos compreendem o posicionamento, a alavancagem valor/custo e a

integração estratégia/sistema de prestação de serviços.

Cf. elementos básicos da visão estratégica de serviços; elementos integrativos da visão estratégica de serviços

zona de atuação da agência sf

Área geográfica de onde um estabelecimento comercial bancário extrairá grande parcela de seus negócios.

Existem algumas tentativas de definição da <zona de atuação da agência> através de elementos quantificáveis. Pode-se admitir, por exemplo, que é uma área geográfica que deve proporcionar, no mínimo, 70% dos empréstimos e depósitos da agência proposta, em termos de número de contas e volume de negócios. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 219.)

Nota É uma tradução do empréstimo em inglês branch bank trade area, embora os especialistas utilizem apenas a tradução.

IV. 5. Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas ao controle da gestão pela qualidade total em serviços

abordagem por projetos sf

Tipo de controle do processo que atua nos desvios ao plano de forma a garantir que a meta estabelecida no planejamento estratégico seja atingida.

O controle no seu lado de Melhoria, também chamado de <abordagem por projetos>, visa a estabelecer um plano e uma meta em problemas prioritários da empresa, atuando nos desvios ao plano de forma a garantir o atingimento da meta. O controle da Melhoria do processo visa a obter um processo cada vez mais competitivo (maior taxa de valor agregado). A <abordagem por projetos> é utilizada, entre outros, na busca dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 42.)

Nota Ela é conduzida em processos não-repetitivos como em eliminação de rejeitos ou construção de um prédio.

Cf. controle do processo; planejamento estratégico

abordagem por sistemas sf

Tipo de controle do processo que atua em um sistema de padrões repetitivos com o intuito de estabelecer a melhoria contínua do mesmo.

O controle no seu lado de Rotina, também chamado de <abordagem por sistemas> visa estabelecer e melhorar continuamente um sistema de padrões, atuando na causa fundamental de problemas detectados pela observação de itens de controle previamente selecionados. Este controle da Rotina do processo visa a obter um processo mais estável e previsível. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 40.)

Nota Ela é conduzida em processos repetitivos como fabricar um automóvel ou receber um hóspede no hotel.

Cf. controle do processo; melhoria contínua

administração sf**Fras. administração do programa de qualidade**

Conjunto de procedimentos por meio do qual se procura ordenar os fatores de produção/prestação de serviços com vistas a determinado resultado.

Então, por meio de seminários e outros meios, a <administração> explicará a um número significativo de pessoas na empresa o porquê da necessidade de transformação, e que a transformação envolve a todos. Um número suficiente de pessoas da empresa deverá entender os 14 princípios, as moléstias fatais, e os obstáculos descritos no Cap. 3. Caso contrário, a <administração> permanecerá impotente. (DEMING, W. E., 1990, p. 65.)

Sin. gestão**administração ambulante sf****Sigla MBWA**

Estilo de gerenciamento ineficaz que não objetiva a constância de procedimentos em uma organização.

A <Administração Ambulante (MBWA)> quase nunca se mostra eficaz. A razão disso é que o gerente que perambula não sabe muito bem que perguntas deve fazer, e raramente pára um tempo suficiente em cada lugar para obter a resposta correta. (DEMING, W. E., 1990, p. 17.)

Nota A sigla MBWA corresponde a Management by Walking Around e sua tradução do inglês é administração de andanças por aí.

Sua origem é creditada a Loyd S. Nelson que a repassou a Deming.

administração da qualidade sf**Var. administração para a qualidade**

Conjunto de procedimentos por meio do qual há a mobilização da administração superior da organização para atingir determinados objetivos, respeitando a trilogia da qualidade.

Uma segunda premissa era que, uma vez que a <administração da qualidade> havia sido delegada à hierarquia subordinada, não haveria mais necessidade de a administração superior participar pessoalmente da <administração da qualidade>.

Essas premissas tornaram-se profundamente enraizadas na cultura do Ocidente. // A <administração para a qualidade> se faz com a utilização dos mesmos processos administrativos de planejamento, controle e aperfeiçoamento. A abordagem conceitual é idêntica à utilizada na administração financeira. Entretanto, os procedimentos e os instrumentos são especiais. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 315 e 18, (v. I).)

Cf. **administração superior; trilogia da qualidade**

administração da qualidade total sf

Sigla **TQM**

Conjunto de procedimentos em que a gerência posiciona os meios disponíveis da organização tendo em vista manter ou melhorar posições relativas de potenciais favoráveis a futuras ações táticas para se manter no mercado.

Uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de <administração da qualidade total (TQM)>. O <TQM> é, na verdade, uma extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade. A natureza do <TQM> é facilmente compreendida ao se olhar para a composição do planejamento estratégico dos negócios. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 210, (v. I).)

Nota A sigla TQM corresponde ao original inglês Total Quality Management cuja tradução é administração da qualidade total.

Sua origem é creditada a Naval Air Systems Command desde 1985 e é exercida genericamente pelo corpo gerencial e alta administração, mas cabe à gerência da qualidade a atuação específica.

Sin. **planejamento estratégico da qualidade; total quality management (TQM)**

Cf. **alta administração; gerenciamento da qualidade**

administração de marketing sf

Fras. administração de marketing no setor de serviços

Condução simultânea de ações de rotina e melhoria no desempenho daquelas atividades voltadas para a implantação e operacionalização do conceito de marketing com vistas a aprimorar e aumentar a eficiência das trocas.

Outro aspecto importante da definição a ser vislumbrado pelo executivo de marketing de serviços é a característica neutra da <administração de marketing>. Alguns autores sugerem que a gerência de marketing é absolutamente neutra, do ponto de vista do conteúdo moral, de modo que ela possa ser conduzida tanto para o ganho individual como para o mútuo. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 18.)

Nota É a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e com o objetivo de obter ganho pessoal ou mútuo.

Sin. gerência de marketing

Cf. conceito de marketing

administração de operações sf

Conjunto de procedimentos por meio do qual se procura ordenar os fatores inerentes à transformação de produtos/serviços, a partir de um sistema de controle.

Um grande volume de publicações tem sido editado a respeito do tema; as principais escolas de administração e engenharia de produção já incluíram disciplinas como "Estratégia de Manufatura" e "Estratégia de Operações" em seus currículos e os principais congressos internacionais no campo da <administração de operações> têm privilegiado esta nova área, que tem sido considerado por ambos, acadêmicos e profissionais práticos, como tendo importante contribuição a dar ao aumento de competitividade das organizações. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 49.)

Sin. gestão de operações

administração de serviços sf

Var. administração dos serviços

Conjunto de procedimentos por meio do qual se procura ordenar os fatores da prestação de serviços com vistas a determinado resultado.

Vejamos, pois, como acontece a <administração de serviços> e como está sendo ensinada pelas empresas. O exemplo Disney serve para ilustração. (...) A essência do sucesso da empresa é a aplicação dos preceitos básicos para a qualidade de serviços: a cultura, o ambiente e o desempenho do pessoal. // De forma similar, os hospitais que utilizam a <administração dos serviços> de apoio da The ServiceMaster Company se transformaram em melhores locais de trabalho para todo mundo, mas especialmente para o próprio pessoal de apoio, particularmente se a qualidade de vida no trabalho for medida em termos de uma supervisão clara, desenvolvimento individual e avaliação de desempenho e compensação justas. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 39. // HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 51.)

Cf. prestação de serviços

administração estratégica sf

Fras. conjunto de administração estratégica; técnicas de administração estratégica

Conjunto de procedimentos que transforma a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à mesma.

Da mesma forma como o planejamento a longo prazo leva ao planejamento estratégico, este leva à <administração estratégica>, que é tornar a administração mais capaz (que nós chamamos de capacitação) para seguir o plano estratégico no dia-a-dia, nas decisões tanto administrativas como operacionais. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 21.)

Nota Apenas as etapas de preparação da organização, integração com o plano tático e acompanhamento do planejamento estratégico compõem o conjunto da mesma.

Cf. planejamento estratégico

administração multifuncional sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos de coordenação das atividades em diferentes unidades que visa à realização das metas que envolvem toda a organização.

Assim, essas empresas tipicamente introduzem a <administração multifuncional> para romper as barreiras departamentais. No entanto, isso não quer dizer que cada departamento funcional deve ser fraco. Pelo contrário, cada departamento deve ser forte para colher os benefícios totais da <administração multifuncional>. (IMAI, M., 1992, p. 52.)

administração orientada para o processo sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos com orientação para os indivíduos segundo o qual a alta administração apóia a gerência que estimula os esforços para melhorar a maneira como os colaboradores realizam suas tarefas.

Cada empresa deve ter acesso ao que é estratégico. A descentralização trouxe autonomia e responsabilidade pelo trabalho bem planejado, bem organizado e bem feito. Só resta introduzir a <administração orientada para o processo> para que se possa aprender concretamente com mais pragmatismo. (TEBOUL, J., 1991, p.193.)

Nota Ela propicia resultados mais consistentes, previsíveis e duradouros no médio e longo prazos.

Sin. **gestão orientada para o processo**

Cf. **alta administração; colaborador**

administração orientada para o resultado sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos com orientação para o controle dos resultados em curto prazo sem preocupação com a maneira como são obtidos.

A <administração orientada para os resultados> assinala o objetivo a ser atingido e deixa o responsável "se virar" para atingi-lo. Essa abordagem é válida em muitas circunstâncias, mas não é ótima, na medida em que, quando o objetivo é atingido, não há por que ir adiante. (TEBOUL, J., 1991, p. 192)

Nota Ela produz resultados positivos em curto prazo, mas é ineficaz a médio e longo prazos, pois o sistema não valoriza o método e permite ações empíricas, sem base no estudo das causas.

Sin. **gestão orientada para o resultado**

administração participativa sf

Conjunto de procedimentos onde há troca de informações entre gerentes e colaboradores de uma organização que faz com que os mesmos se sintam responsáveis pelo resultado final obtido.

Introduzem <administração participativa>, participação dos operários nos resultados, qualidade de vida profissional, tudo como cortinas de fumaça. Todas estas esperanças freqüentemente fenecem em poucos meses, quando a administração não está preparada para tomar iniciativas com base nas sugestões. (DEMING, W. E., 1990, p. 58.)

Sin. **gerência participativa; gestão participativa**

administração por objetivos sf

Sigla **APO**

Conjunto de procedimentos sistemáticos no qual se estabelecem objetivos e se distribuem recompensas de acordo com a consecução dos mesmos.

E fez menção à desaprovação da <APO>, ou <Administração por Objetivos>, pelo Dr. Deming, na qual se estabelecem objetivos e distribuem recompensas de acordo com a consecução dos objetivos. Springer declarou que "ninguém sabe como estabelecer uma <APO> que melhore o sistema. (WALTON, M., 1989, p. 256.)

Sin. **gerenciamento por objetivos; gestão por objetivos**

administração superior sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos onde se localizam os postos mais elevados de liderança dentro de uma organização, que incluem o presidente mais os vice-presidentes corporativos.

Os líderes devem conhecer o trabalho que supervisionam. Têm de ser instruídos no sentido de informar a <administração superior> relativamente a condições que precisam de correção (defeitos antigos, máquinas sem manutenção, ferramentas de baixa qualidade, definições vagas sobre trabalho aceitável, ênfase em quantidade ao invés de qualidade) e têm de ter o poder efetivo para assim proceder. (DEMING, W.

E., 1990, p. 41.)

Sin. **alta administração; alta-direção**

aferidor de maturidade da gerência da qualidade sm

Var. **aferidor**

Conjunto de cinco estágios onde o gerente de qualquer operação pode identificar acontecimentos familiares e indicar onde a mesma se encontra naquele momento para, em seguida, procurar o estágio seguinte e saber o que é preciso para melhorar o processo.

Até a elaboração do <Aferidor de Maturidade da Gerência da Qualidade> este processo de conversão era função exclusiva do encanto pessoal e da atitude convincente do profissional responsável. Quando este gozava de estima e confiança, as coisas eram feitas. Contudo, ainda que os bons resultados gerassem a evidência de que o sistema funcionava, não garantiam necessariamente ao gerente da qualidade o direito a aumentar os esforços no sentido da prevenção. (...) A necessidade de programas de qualidade a longo prazo pode ser intelectualmente deduzida do <Aferidor>. (CROSBY, P. B., 1999, p. 42.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby, em sua obra de 1999, e divide-se em cinco estágios de maturidade: incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza. Funciona ao máximo quando utilizado para projetar uma visão da organização que possa ser aceita por todos os interessados e, nesse sentido, é útil na comparação do status de diferentes organizações ou divisões, como também fonte contínua de orientação quanto ao que precisa ser realizado em seguida.

Cf. **certeza; despertar; esclarecimento; incerteza; sabedoria**

alta administração sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos onde se localizam os postos mais elevados de liderança dentro de uma organização, que incluem o presidente mais os vice-presidentes corporativos.

O Dr. Deming descobriu que a eliminação ou minimização do medo deve ser uma das principais das quatorze obrigações que a <alta administração> precisa começar a implementar, porque ela afeta nove dos demais pontos. (SCHERKENBACH, W. W.,

1990, p. 75.)

Sin. **administração superior; alta-direção**

alta-direção sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos onde se localizam os postos mais elevados de liderança dentro de uma organização, que incluem o presidente mais os vice-presidentes corporativos.

É fácil dizer!... Mas nem sempre é tão fácil na prática. Se a <alta-direção> (top) não demonstrar, não apenas por palavras mas também por atos (postura), que está plenamente comprometida com a QUALIDADE TOTAL e o seu suporte, principalmente nos primeiros anos após a sua introdução, não obteremos sucesso. (YOCHINAGA, C., 1988, p. 46.)

Sin. **administração superior; alta administração**

amostragem aleatória sf

Fras. **programa de amostragem aleatória**

Técnica de seleção na qual todos os elementos da população são retirados por sorteio e possuem independência entre si.

Em muitos outros tipos de atividades que envolvem serviços, são necessários estudos de <amostragem aleatória> a fim de obter-se dados sobre o tempo gasto nas operações e na espera em fila, permitindo assim que o desempenho possa ser comparado com os padrões. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p.330.)

Nota A forma mais simples de utilização é fazer uso de números aleatórios de uma tabela de números aleatórios ou numerar todos os elementos da população de 1 a N e sortear n elementos que comporão a amostra.

Sin. **método estatístico de amostragem**

amplitude do processo sf

Técnica estatística que se refere à quantidade de variação que o processo apresenta ao produzir um produto/prestar um serviço específico.

"Essa variação é a <amplitude do processo>, e pode ser quantificada calculando-se o desvio padrão ou sigma. Tendo o valor de sigma, basta multiplicá-lo por seis (mais ou

menos três é igual a seis) e isso se torna a medida da <amplitude do processo>."
(PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 115.)

Nota A variação é calculada a partir do sigma, multiplicando-o por seis, uma vez que em uma distribuição normal, a área abaixo da curva entre mais ou menos 3 sigma engloba ou inclui aproximadamente 99,73% da distribuição.

Sin. **variabilidade do processo**

Cf. **sigma; técnica estatística**

análise de Pareto sf

Método estatístico que auxilia na distinção entre os elementos não-conformes da qualidade considerados pouco vitais e muito triviais.

Um instrumento importante na identificação de problemas é a <análise de Pareto>, que faz uma distinção entre os elementos do custo da qualidade chamados "pouco vitais" e os "muito triviais". (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p.111.)

Nota Ela prioriza a ação que trará o melhor resultado, ou seja, 80% das dificuldades vêm de 20% dos problemas. Vilfredo Pareto, economista italiano, foi o responsável pela criação da fórmula que mostrou que a distribuição de recebimento é irregular. Em 1907, M. C. Lorenz, economista americano, apresentou uma teoria similar sob forma de diagrama. Na gestão pela qualidade total, quem a utilizou pela primeira vez foi J. M. Juran no Japão.

Sin. **lei de Pareto; princípio de Pareto; princípio dos 80/20**

análise de processo sf

Método de decomposição de um processo para propiciar melhor conhecimento sobre o mesmo por meio da identificação de pontos positivos e negativos.

A metodologia de solução de problemas mostrada no Apêndice 2 contém dentro de si a <análise de processo>. A prática desta metodologia é a própria prática do PDCA na Rotina ou o próprio controle da qualidade. É fundamental que todos na empresa dominem esta metodologia. A <análise de processo> é possivelmente o método mais importante do CQTE. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 66.)

Nota É utilizada na identificação da causa fundamental de um problema, na determinação de padrões de valores ótimos para as causas com o intuito de se obter os melhores

efeitos e na redução da dispersão.

Cf. processo

análise do valor sf

Sigla **AV**

Fras. **método análise do valor; princípio da análise do valor**

Método de redução de custos no qual as características da qualidade são estudadas com o objetivo de se determinar se as mesmas devam ser reprojetadas ou obtidas por processos menos dispendiosos.

A primeira delas se concentra no fato de que a <Análise do Valor> é um método a ser utilizado por um grupo de pessoas e não somente por um indivíduo. (...) Torna-se então necessária a presença de um coordenador cuja função básica será a de facilitar o processo de <Análise do Valor>, em virtude de surgirem naturalmente barreiras que possam bloquear a continuidade do trabalho. (YOCHINAGA, C., 1988, p. 161.)

Nota Surgiu inicialmente para reduzir custos e sua utilização garante um resultado econômico acima do que pode ser conseguido tradicionalmente.

atender às necessidades do cliente v

Estar atento às expectativas e desejos do cliente em relação a um serviço/produto que devem ser atendidos, como princípio básico do sistema da qualidade e ponto de partida para se alcançar a excelência.

Especificamente, seus líderes consideram que qualquer variação com relação aos programas de aula preestabelecidos representam falhas sérias de serviço, o que significa que o conteúdo das aulas é exatamente igual de uma turma para outra, opondo-se ao conceito de <atender às necessidades dos clientes>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 91.)

Nota A atenção deve priorizar as dimensões de valor ou utilidade, urgência, forma em que o cliente prefere ter atendida a sua necessidade e capacidade de compra.

Cf. necessidade do cliente; sistema da qualidade (SQ)

atendimento sm**Fras. atendimento a clientes; atendimento ao público externo**

Instante em que há os momentos da verdade dos clientes com um colaborador do fornecedor de serviço.

As prestadoras de serviços devem cuidar especialmente do <atendimento>. Isso será decisivo para o sucesso. Todos os momentos em que se possibilite contato do cliente com um funcionário do fornecedor deverão merecer muita atenção dos gerentes. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 30.)

Cf. **cliente; fornecedor de serviço; momentos da verdade**

atendimento eletrônico sm

Instante em que há os momentos da verdade dos clientes com um colaborador do fornecedor de serviço sob forma eletrônica.

Novos dispositivos como o <atendimento eletrônico> que pede ao usuário para esperar até que uma linha se desocupe foram projetados para fazer-nos esperar de maneiras novas e originais. Fomos informados que os russos se resignaram a esperar em filas. Os franceses evitam isso. Os americanos ofendem-se com isso. E sabe-se que quando os ingleses vêem uma fila entram nela. Não é de surpreender que um complexo inteiro de teoria tenha sido desenvolvido para estudar esse fenômeno. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 154.)

Cf. **cliente; fornecedor de serviço; momentos da verdade**

atendimento face única sm

Instante em que há os momentos da verdade dos clientes com um colaborador do fornecedor do serviço bancário e este deve fornecer todo tipo de informações que os mesmos necessitam.

Por exemplo, não nos parece admissível o fato de um cliente querer realizar uma operação de câmbio (troca de dinheiro para viagem) e ter que realizá-la apenas em uma ou duas agências, uma vez que as outras agências do Banco, na cidade, não estão qualificadas para tal nem têm gente preparada. A isto chamamos <atendimento face única> e os clientes valorizam este aspecto e nele percebem a Qualidade. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 92.)

Cf. atendimento; momentos da verdade; serviço bancário

atividades de marketing sf

Fras. **atividades de marketing bancário; atividades de marketing da empresa**

Conjunto de ações capaz de responder às funções básicas de um banco com vistas a proporcionar um volume de negócios lucrativo.

As <atividades de marketing> deverão, em decorrência do conceito de marketing, estar fundamentadas em alguns princípios. Em primeiro lugar, o mercado deve ser o ponto de partida das <atividades de marketing>; em segundo lugar, marketing deveria ser coerente com a filosofia e a capacidade gerencial do banco, bem como com seus recursos; finalmente, marketing nunca deverá comprometer a posição do banco na comunidade. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 58.)

Nota Com base no conceito de marketing, é preciso harmonizar as implicações práticas com as funções básicas de um banco que são a de guardar dinheiro, a de emprestá-lo e a de fornecer uma variedade de serviços direta ou indiretamente relacionada com as anteriores.

Cf. conceito de marketing

atividades em pequenos grupos sf

Sigla **APGs**

Equipe pequena de colaboradores, do chão de fábrica ou da interface, que se reúne periodicamente com o propósito de diagnosticar os problemas da produção/prestação de serviços, suas resoluções e implementações.

Você pode pensar em uma oportunidade de investimento que resulte em um RDI anual de 500%? E onde você não precisa iniciar um novo negócio, nem introduzir um produto novo? Os gerentes da Nissan Chemical aparentemente encontraram esse investimento: as <atividades em pequenos grupos>. (IMAI, M., 1992, p. 93.)

Cf. colaborador; interface

auditoria sf**Fras. auto-auditoria; equipes de auditoria**

Exame planejado de uma função, executado seja pela determinação da conformidade com os procedimentos em curso, ou pela análise crítica do produto/serviço resultante do processo.

Isto é mais ou menos tudo aquilo que se pode dizer sobre <auditoria>. Meticulosamente realizada, não há método mais eficaz para expor os desleixados, desatentos, ou mal-orientados. Em geral, os desonestos são dedicados demais para serem surpreendidos, a não ser por eles próprios, ou por pura sorte. As <auditorias> apontam apenas os preguiçosos, os entediados, ou os descuidados. (CROSBY, P. B., 1999, p. 89.)

Cf. conformidade; função; processo**auditoria da qualidade sf****Var. auditagem da qualidade****Fras. auditoria da qualidade conduzida pelo gerente de hierarquia superior; auditoria da qualidade conduzida pela administração superior; auditoria da qualidade pelo presidente; auditoria da qualidade de responsabilidade social; auditoria da qualidade por terceiros**

Exame sistemático e independente que verifica se as atividades e resultados obtidos satisfazem ao planejamento da qualidade, se o mesmo está sendo eficazmente implantado e se é adequado para atender aos objetivos da organização em relação a um padrão estabelecido.

Este tópico, <Auditorias da Qualidade> Conduzidas pelos Gerentes de Hierarquia Superior, trata das formas especiais de <auditoria da qualidade>, em cuja condução os gerentes de hierarquia superior participam pessoalmente. (...) Uma <auditoria da qualidade> por parte dos gerentes de hierarquia superior tem, necessariamente, algumas coincidências com o conceito de auditoria de responsabilidade social. O projeto de <auditoria da qualidade> deve considerar o grau de extensão da área de responsabilidade social. // Para atingir o zero defeito, não se deve entregar a terceiros a responsabilidade da qualidade. Ela é importante demais para ser confiada unicamente aos "especialistas". Claro que eles têm sua função para assegurar e fazer

uma <auditação da qualidade>, mas não é deles a de criar a qualidade. A responsabilidade da qualidade é dos operacionais e planejadores que organizaram e aperfeiçoaram o processo. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 346 e 351. // TEBOUL, J. 1991, p. 92.)

Nota Para o seu exercício, há a necessidade de procedimentos e de listas de verificação (checklist) apropriados. Ela dá forte ênfase aos fluxos das áreas em relação às entradas e saídas, à inter-relação com fornecedores e clientes.

Cf. **lista de verificação; planejamento da qualidade**

auditoria da qualidade do processo sf

Exame sistemático e independente que verifica os elementos de um processo e sua adequação em relação à realidade para a qual foi planejado e ações preventivas às quais as organizações certificadoras dão igual ou maior valor.

A <auditoria da qualidade do processo> é um procedimento não tendencioso de busca de fatos que permitem ajustar um processo em desenvolvimento à realidade para a qual ele foi planejado. Desta forma irão surgir ações corretivas necessárias ao processo de ajuste. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 100.)

Cf. **processo**

auditoria da qualidade do serviço sf

Exame sistemático e independente que verifica os elementos de um serviço e sua adequação em relação à realidade para a qual foi planejado e ações preventivas às quais as organizações certificadoras dão igual ou maior valor.

O Novotel introduziu a figura do cliente fantasma, individualmente, 24 entre os clientes mais assíduos fazem uma <auditoria da qualidade do serviço>, de cada um dos 12 hotéis da rede. Eles se hospedam normalmente e ao final da estada respondem a um questionário com 45 itens. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 15.)

Nota Possui um nível de severidade e/ou frequência menor que a inspeção.

Cf. **inspeção; serviços**

auditoria de certificação sf

Exame sistemático e independente de todo o sistema de garantia da qualidade de uma organização.

A complementação do Módulo se dá com a solicitação da <Auditoria de Certificação>, atividade em que todo o Sistema de Garantia da Qualidade da empresa é avaliado e, se estiver conforme, a certificadora recomendará o certificado ISO 9000, cuja validade é de três anos, com previsão de auditorias semestrais como processo de manutenção. (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 127.)

Nota Se aprovada, a certificação tem validade de três anos com auditorias semestrais como processo de manutenção.

Cf. **sistema de garantia da qualidade (SGQ)**

auditoria de conformidade sf

Exame sistemático e independente realizado para alinhar os padrões de desempenho do serviço de unidades individuais ao plano da qualidade da organização como um todo.

Os resultados da <auditoria de conformidade> são usados para ajustar os padrões de desempenho do serviço de unidades individuais. Os resultados das auditorias de eficácia são usados como indicadores da qualidade na unidade de serviço e na organização como um todo. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 381.)

Cf. **padrão; plano da qualidade**

auditoria de eficácia sf

Exame sistemático e independente realizado para determinar o desempenho do serviço de unidades individuais em comparação com a organização como um todo.

Os resultados da auditoria de conformidade são usados para ajustar os padrões de desempenho do serviço de unidades individuais. Os resultados das <auditorias de eficácia> são usados como indicadores da qualidade na unidade de serviço e na organização como um todo. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 381.)

Cf. **padrão**

auditoria do fornecedor sf**Fras. auditoria de avaliação do fornecedor**

Exame sistemático e independente realizado em um fornecedor em potencial com o objetivo de conhecer sua capacidade de atendimento às especificações.

A <auditoria do fornecedor> é inútil se ela não garantir que os próximos serviços vão melhorar as operações da organização. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 381.)

Nota Sua duração pode corresponder aos ciclos de cobrança e remessa.

Cf. **especificação; fornecedor**

auditoria do sistema da qualidade sf

Exame sistemático e independente que verifica quais elementos aplicáveis ao sistema da qualidade são pertinentes e têm sido desenvolvidos, documentados e efetivamente implementados em consonância com necessidades especificadas.

Neste último capítulo buscar-se-á caracterizar um pouco de filosofia das <auditorias dos sistemas da qualidade>. O objetivo é simples. Trata-se de reforçar o óbvio. Sem <auditoria do sistema da qualidade> não há sistema da qualidade. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 123.)

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

auditoria do usuário sf**Fras. auditoria do usuário externo**

Exame sistemático e independente realizado para testar e medir em grande escala a satisfação do cliente.

As <auditorias do usuário> seguem o formato padrão de outros mecanismos de medição e teste, exceto que elas são conduzidas sobre uma população maior, em intervalos menos freqüentes. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 382.)

Nota É conduzida com o objetivo de coincidir com os picos sazonais de uso do serviço ou com ciclos de contabilidade.

Cf. **satisfação do cliente**

auditoria externa da qualidade sf

Var. auditoria da qualidade externa

Exame sistemático e independente, de parte ou de todo o sistema da qualidade de uma organização, executado por uma outra organização interessada ou por terceiros.

A <auditoria externa da qualidade> é aquela realizada por uma empresa sobre seus fornecedores e subfornecedores. Feita com o objetivo de avaliar o status dos contratos feitos com os fornecedores e subfornecedores da companhia, a fim de determinar se ela está recebendo aquilo que está pagando. // As <auditorias da qualidade externas> - tanto de fornecedores como de usuários - podem ser conduzidas por um Departamento da Qualidade centralizado ou por unidades de serviços individuais. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 127 e 128. // ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 379.)

Nota Ela tem sido largamente utilizada para gerar uma avaliação de fornecedores. Criando níveis de classificação e relatórios de recomendações, chega a gerar registros de certificação equivalentes, mas de âmbito restrito, às certificações ISO.

Cf. sistema da qualidade (SQ)

auditoria interna da qualidade sf

Var. auditoria da qualidade interna

Exame sistemático e independente, de parte ou de todo o sistema da qualidade de uma organização, executado pela própria organização.

A <auditoria interna da qualidade> é aquela realizada por uma companhia ou um departamento sobre seus próprios sistemas, procedimentos e instalações. A auto-auditoria é um tipo particular de <auditoria interna da qualidade> realizada por um indivíduo sobre seus próprios sistemas, procedimentos e instalações a fim de avaliar seu desempenho, necessidades, forças e fraquezas. // A <auditoria da qualidade interna> proporciona uma visão rápida do programa da qualidade em operação e seu efeito sobre o serviço. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 127. // ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 380.)

Nota Ela registra anomalias detectadas em relação aos procedimentos do sistema da qualidade. É dada ao gestor da área auditada a responsabilidade pela pesquisa e definição das causas da anormalidade, assim como das ações corretivas e preventivas e

prazos para garantir a inexistência de reincidências.

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

autocontrole sm

Var. **auto-controle**

Etapa do controle da qualidade na qual um processo automatizado ou um colaborador possui os meios de avaliar o desempenho real e o visado.

Nos processos completamente automatizados, as fases do ciclo de controle podem ser todas executadas sem a intervenção humana. Nos casos de <autocontrole>, as fases podem ser todas executadas por um indivíduo. Na falta do <autocontrole>, as fases são realizadas por vários indivíduos nas diversas fases. // O <auto-controle> é um instrumento muito eficaz na condução da qualidade total quando seguido com seriedade e disciplina (aspecto comportamental). Ele permite a obtenção da qualidade nos produtos e serviços através da conscientização e envolvimento. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 227, (v. I). // YOSHINAGA, C., 1988, p. 97.)

Cf. **controle da qualidade (CQ)**

cálculo da qualidade sm

Operação onde seus dados básicos resultam dos registros de inspeção e teste distribuídos pelas áreas operacionais e, comparando-se os dados de rejeição com os de entrada, é possível saber qual o índice de rejeição.

O <cálculo da qualidade> só é eficaz quando feito de modo a gerar informação que as pessoas entendam e possam usar. Assim, os métodos de operação e registro devem ser diretos e expressos em termos como "defeitos por unidades", "porcentagem defeituosa", etc. Além disso, os defeitos singularizados pela frequência, ou como problema potencial, devem ser classificados por gravidade, causa e responsabilidade. Isso elimina a perda de tempo com itens menos importantes, enquanto universos mais significativos esperam ser conquistados. (CROSBY, P. B., 1999, p. 208.)

Nota Sua finalidade é prevenir a gerência de situações graves e deve ser utilizado para a identificação de problemas específicos que exijam ação corretiva e comunicado ao departamento da qualidade.

Cf. **ação corretiva; input; inspeção**

capacidade do processo sf

Var. **capabilidade do processo**

Fras. **capabilidade dos processos de fabricação**

Habilidade intrínseca de desempenhar funções nas condições de trabalho, satisfazendo certas especificações e tolerâncias.

Vê-se muita aplicação errada, relativamente à <capacidade do processo>. É totalmente errado tomar-se qualquer número de peças, tal como 8, 20, 50 e 100, medi-las com calibradores ou outro instrumento qualquer, obter o desvio padrão dessas medidas, tomar seis destes desvios e considerar como <capacidade do processo>. // A <capabilidade do processo> expressa-se pela relação entre o intervalo de tolerância e a dispersão natural, com frequência representada por três desvios-padrão de um lado e do outro pelo valor nominal. (DEMING, W. E., 1990, p. 243. // TEBOUL, J., 1991, p. 98.)

Nota É uma tradução errada do inglês capability que, na verdade, refere-se a ser capaz de ou possuir habilidade para fazer alguma coisa, enquanto a utilização de capacity refere-se à quantidade que algo pode suportar ou produzir.

É uma medida da uniformidade inerente ao processo, pois a análise da mesma é vital para a melhoria da qualidade, aplicando-se para permitir a seleção de fornecedores adequados, prever o quanto um processo obedece às tolerâncias, reduzir a variabilidade do processo de fabricação e auxiliar os projetistas de produto ou serviço na seleção/escolha/modificação do processo.

Cf. **especificação**

capacidade do serviço sf

Habilidade intrínseca de desempenhar a promessa do serviço nas condições de trabalho predeterminadas sem que haja possibilidade de perda, expressa em termos de volume de saídas do sistema por unidade de tempo.

Uma vez que o avião deixa a pista com um assento vazio, essa <capacidade do serviço> está perdida para sempre. E, mesmo assim, as melhores empresas de serviços encontraram os seus próprios meios de isolar o fornecimento da demanda.

Organizações bem sucedidas de prestação de serviços encontraram meios de evitar o fracasso desses compromissos administrando tanto o comportamento de compra do cliente quanto a <capacidade do serviço>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 158.)

Nota É uma medida da uniformidade inerente à prestação do serviço, pois a análise da mesma é vital para a melhoria da qualidade, aplicando-se para permitir a seleção de fornecedores adequados, prever o quanto um processo obedece às tolerâncias, reduzir a variabilidade do processo e auxiliar os projetistas do serviço na seleção/escolha/modificação do processo.

Cf. **promessa de serviço**

carta de controle sf

Sigla C.C.

Fras. **carta de controle do processo; carta de controle estatístico**

Conjunto de procedimentos que determina, com base nos movimentos dos pontos, que tipo de mudanças ocorreram no processo de prestação de serviços/produção e define critérios de avaliação do que se considera uma anormalidade.

Karatsu diz que: "Com orgulho, dissemos a eles que estávamos aplicando o controle de qualidade na NTT à maneira japonesa. Mas, quando eles pediram para ver as nossas <cartas de controle>, nós nem mesmo sabíamos o que era <carta de controle>!" (IMAI, M., 1992, p. 9.)

Nota É utilizada para avaliar se um processo tem sido operado sob controle estatístico e para auxiliar na manutenção do mesmo.

Cf. **sob controle estatístico**

carta de tendências sf

Forma de representação gráfica que mostra o comportamento de uma característica da qualidade no tempo.

O primeiro trabalho que ele terá que fazer será compilar os números de emergência, dia a dia, algumas semanas, e então traçar uma <carta de tendências>, para examinar a distribuição da aleatoriedade. Será igualmente necessário trazer a <carta de tendência> dos tempos empregados para resolver cada emergência e nela

examinar as aleatoriedades. (DEMING, W. E., 1990, p. 271.)

Nota No eixo vertical são registrados os valores medidos da variável em estudo e no horizontal a ordem cronológica de tempo, sendo útil na determinação da capacidade do processo e análise via seqüências.

Cf. **características da qualidade; capacidade do processo**

carta programada de processo de decisão sf

Sigla **PDPC**

Forma de representação gráfica que permite selecionar a melhor alternativa para se atingir um objetivo ou para se evitar um resultado indesejável diante de situações desconhecidas ou particularmente sujeitas a imprevistos.

O diagrama PDPC (Process Decision Program Chart) <carta programada de processo de decisão> é uma dessas ferramentas. (...) Com a consideração das prováveis seqüências de atividades e da antecipação de ocorrências perturbadoras, torna-se possível: a) efetivar ações preventivas para evitar a ocorrência de eventos que impossibilitariam atingir o objetivo; b) efetivar ações de contenção ou ter alternativas preparadas para contornar certos eventos que surjam durante o andamento das atividades. (MOURA, E. C., 1994, p. 76.)

Nota A sigla PDPC é um empréstimo do inglês que corresponde a process decision program chart, cuja tradução é carta programada de processo de decisão.

Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizada para se antever e gerenciar ocorrências inesperadas.

Sin. **diagrama PDPC**

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)**

causa accidental sf

Fras. **causa accidental de variação**

Variação oriunda de eventos passageiros em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

A remoção de uma <causa accidental> de variação, para ir em direção ao controle estatístico, por mais importante que seja, não melhora um processo. A remoção de uma <causa accidental> apenas traz o sistema de volta para onde deveria estar desde

o início, (citando uma conferência do Dr. Juran). Como o Dr. Juran também dizia, os problemas importantes de melhora de um processo começam assim que se tenha conseguido o seu controle estatístico. (DEMING, W. E., 1990, p. 242.)

Nota É visualizada por meio de pontos ou valores fora das tolerâncias do processo e é eliminada pelo pessoal diretamente ligado ao processo.

Sin. **causa atribuível; causa especial; causa não-natural**

causa aleatória sf

Fras. **causa aleatória de variação**

Variação oriunda do sistema em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

A carta de controle envia sinais estatísticos, que permitem detectar a existência de causa especial (normalmente específica de algum funcionário ou grupo ou de alguma circunstância passageira), ou nos dizem que a variação observada deve ser atribuída a causas comuns, isto é, a uma <causa aleatória> atribuível ao sistema. (DEMING, W. E., 1990, p. 228.)

Nota Ela corresponde a 85% dos problemas e qualquer melhoria só poderá ser feita com a ação gerencial.

Sin. **causa comum; causa natural**

causa atribuível sf

Fras. **causa atribuível de variação**

Variação oriunda de eventos passageiros em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

Shewhart utilizou a expressão <causa atribuível> de variação onde eu utilizo a expressão causa especial. Prefiro o adjetivo especial para uma causa que é específica para um certo grupo de trabalhadores, ou para um trabalhador específico de produção, ou para uma máquina específica ou para uma condição específica de trabalho. A palavra utilizada não é importante; o conceito é. E esta é uma das grandes contribuições do Dr. Shewhart ao mundo. (DEMING, W. E., 1990, p. 222.)

Nota Sua origem é creditada ao Dr. Walter A. Shewhart, americano, estatístico do Bell Laboratories de New York, que ensinou a Deming os métodos estatísticos. É

visualizada por meio de pontos ou valores fora das tolerâncias do processo e é eliminada pelo pessoal diretamente ligado ao processo.

Sin. **causa acidental; causa especial; causa não-natural**

causa comum sf

Fras. **causa comum de variação**

Variação oriunda do sistema em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

Às vezes, é fato, a falha é realmente local, atribuível a alguém no trabalho ou, não trabalhando, quando deveria estar. Nós chamaremos a "causas de falhas" oriundas do sistema de <"causas comuns"> e as "causas de falhas" advindas de eventos passageiros de "causas especiais". // A extensão das <causas comuns> de variação pode ser indicada através de técnicas estatísticas simples, mas as causas propriamente ditas precisam de análise mais detalhada para serem isoladas. (DEMING, W. E., 1990, p. 225. // SCHERKENBACH, W. W., 1990, P. 101.)

Nota Foi utilizada pela primeira vez em 1947 pelo Dr. Harry Alpert, aparecendo na imprensa apenas em 1956. Ela corresponde a 85% dos problemas e qualquer melhoria só poderá ser feita com a ação gerencial.

Sin. **causa aleatória; causa natural**

causa especial sf

Fras. **causa especial de variação**

Variação oriunda de eventos passageiros em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

A administração precisa entender que, daqui para frente, a responsabilidade principal é dela mesma, de melhorar o sistema e, naturalmente, eliminar qualquer <causa especial> detectada por método estatístico. (...) Normalmente, a descoberta de uma <causa especial> de variação e sua remoção cabe a alguém que esteja diretamente relacionado com alguma das operações que produz os dados para a carta de controle. // As <causas especiais> de variação podem ser detectadas através de técnicas estatísticas simples. Essas causas de variação não são comuns a todas as operações envolvidas. (DEMING, W. E., 1990, p. 50 e 229. // SCHERKENBACH, W.

W., 1990, p. 101.)

Nota É visualizada por meio de pontos ou valores fora das tolerâncias do processo e é eliminada pelo pessoal diretamente ligado ao processo.

Sin. **causa acidental; causa atribuível; causa não-natural**

causa não-natural sf

Fras. **causa não-natural de variação**

Variação oriunda de eventos passageiros em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

Um segundo passo seria conversar com eles e com o gerente regional para tentar descobrir as <causas não-naturais>. A conclusão, é claro, pode ser que esses vendedores com baixo volume de vendas devam ser transferidos para outros cargos e substituídos. (DEMING, W. E., 1990, p. 247.)

Nota É visualizada por meio de pontos ou valores fora das tolerâncias do processo e é eliminada pelo pessoal diretamente ligado ao processo.

Sin. **causa acidental; causa atribuível; causa especial**

causa natural sf

Fras. **causa natural de variação**

Variação oriunda do sistema em uma característica, de ocorrência imprognosticável, e que afeta os parâmetros relativos ao resultado do processo.

A boa compreensão do controle estatístico é essencial para a administração, a engenharia, a fabricação, a aquisição de materiais e os serviços. Estabilidade, ou existência de um sistema, raramente é uma <causa natural>. É uma realização! É o resultado da eliminação de causas especiais, uma a uma, baseando-se nos sinais estatísticos, fazendo com que restem apenas a variação aleatória a qual quando existe, sozinha, caracteriza um processo estável. (DEMING, W. E., 1990, p. 230.)

Nota Ela corresponde a 85% dos problemas e qualquer melhoria só poderá ser feita com a ação gerencial.

Sin. **causa aleatória; causa comum**

célula sf**Fras. célula em formato de U**

Conjunto formado pelos recursos humanos, equipamento e estoque que processa de forma rápida os pedidos de uma mesma forma.

Enquanto os processos são removidos de departamentos funcionais para as linhas de fluxo, estas podem ramificar-se. Por exemplo, no presente, uma única <célula> que tem máquinas que moldam metal e plástico produz capas modulares para todas as quatro linhas focalizadas. O ideal seria cada uma das quatro linhas ter sua própria <célula> dedicada às capas, localizadas numa ramificação em ponto de uso no fluxo. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 48.)

Nota Pode apresentar a forma U, que inclui vantagens como a flexibilidade e equilíbrio da mão-de-obra, facilidade de retrabalho, manuseio, passagem e trabalho em equipe.

Cf. **trabalho em equipe**

célula confusa sf

Conjunto formado pelos recursos humanos, equipamento e estoque que processa de forma rápida os pedidos de uma mesma forma sem requerer o fluxo progressivo, uniformidade e previsibilidade ao longo de todo o U ou serpentina.

A Associação de Ajuda dos Luteranos (AAL) - Aid Association for Lutherans, no inglês - , um fornecedor de seguros, se reorganizou em plantas-numa-planta focalizadas, e depois se transformou naquilo que podemos chamar de <células confusas>. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 59.)

célula focalizada sf

Conjunto formado pelos recursos humanos, equipamento e estoque que processa de forma rápida os pedidos de uma mesma forma com foco centrado na função, processos ou clientes.

Os empregados tinham sido agrupados em três "currais" - um para seguro-saúde, outro para seguro de vida e outro para serviços de apoio. Agora, no nível das plantas-numa-planta, os quinhentos estão em cinco grupos, cada um deles servindo os agentes de seguros em uma de cinco regiões. Cada grupo consiste de três equipes (<células focalizadas>) de 20 a 30 pessoas: uma equipe para a emissão de novas

apólices, outra para avisos de sinistros, e uma terceira para serviços.
(SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 59.)

certificação de agência bancária sf

Processo pelo qual um organismo credenciado de certificação realiza uma auditoria em uma agência bancária para verificar se o sistema da qualidade implementado está de acordo com uma das normas da série ISO 9000.

Concorda-se com o pensamento e comemora-se a iniciativa que poderá fazer surgir diversos processos de <certificação de agências bancárias>, a médio e longo prazos, por todo o país. Na época em que foram atualizadas essas anotações, maio de 1998, ainda não havia outra <certificação de agência bancária> no Brasil. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 73.)

Nota É considerada como uma certificação de uma unidade de serviço da organização como um todo.

Cf. **certificação ISO 9000; sistema da qualidade (SQ); unidade de serviço**

certificação de sistema da qualidade sf

Processo pelo qual um organismo credenciado de certificação realiza uma auditoria em uma organização para verificar se o sistema da qualidade implementado está de acordo com uma das normas da série ISO 9000.

A <certificação de sistema da qualidade>, que é feita pelo Departamento de Garantia da Qualidade, consiste em assegurar, através de auditores independentes e testes oficiais, que podem ser chamados de exames de passagens, que os resultados obtidos são de conformidade com os objetivos. (TEBOUL, J., 1991, p. 128.)

Cf. **certificação ISO 9000; sistema da qualidade (SQ)**

certificação ISO 9000 sf

Var. **certificação ISO**

Resultado positivo que, por meio de auditorias, os órgãos certificadores diplomam organizações, atestando a existência e correta implantação de um sistema da qualidade.

2.2. Implantação das Normas ISO 9000: Uma discussão foi feita entre gerentes em

torno do tema "Quais os itens importantes na preparação para a <certificação ISO 9000>"? // Estes padrões normativos devem ser utilizados na sua empresa para subsidiar o processo de organização e gestão da qualidade com vistas à obtenção da <certificação ISO>. (MOURA, E. C., 1994, p. 21. // CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 96.)

Nota A sigla corresponde ao original em inglês International Organization for Standardization, cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Entre todas as normas da série ISO 9000, apenas a 9001, 9002 e 9003 são utilizadas para certificação. Após o advento da série ISO 9000 : 2000, apenas a 9001 passou a ser utilizada para este fim.

Sin. **certificado ISO 9000**

Cf. **norma ISO 9000; sistema da qualidade (SQ)**

certificado de conformidade com as normas ISO 9000 sm

Documento que assegura a existência de um sistema da qualidade implementado na organização avaliada que é válido por três anos ou mais e renovável semestral ou anualmente mediante novas auditorias.

O instrumento que atesta a obediência de um sistema da qualidade às Normas é chamado de <Certificado de Conformidade com as Normas ISO 9000> e passou a integrar o jargão como Certificado ISO 9001, 9002 ou 9003. A aplicação das diretrizes apontadas no documento ISO 9004 não propicia certificação externa. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p.36.)

Nota A sigla corresponde ao original em inglês International Organization for Standardization, cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

As normas ISO não são de aplicação obrigatória, sendo contratuais apenas a norma ISO 9001, 9002 e 9003, ou seja, podem ser exigidas de um fornecedor de bens ou de serviços por seus clientes.

Cf. **norma ISO 9001; sistema da qualidade (SQ)**

certificado ISO 9000 sm

Resultado positivo que, por meio de auditorias, os órgãos certificadores diplomam organizações, atestando a existência e correta implantação de um sistema da qualidade.

A Transgama optou pela segunda via. Abriu o leque de serviços, implantou um programa de qualidade total e mudou sua cultura interna. Foi a escolha certa. No ano passado, conseguiu o <certificado ISO 9000> e, neste ano, foi escolhida a melhor empresa do setor de serviços de transporte. Ainda em 1977, a Transgama faturou 60,7 milhões de dólares - quase 45% a mais que no último ano da "velha" Transgama. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 135.)

Nota A sigla corresponde ao original em inglês International Organization for Standardization, cuja tradução é Organização Internacional para Normalização.

Entre todas as normas da série ISO 9000, apenas a 9001, 9002 e 9003 são utilizadas para certificação. Após o advento da série ISO 9000 : 2000, apenas a 9001 passou a ser utilizada para este fim.

Sin. **certificação ISO 9000**

Cf. **norma ISO 9000; sistema da qualidade (SQ)**

ciclo de controle sm

Procedimento que visa a monitorar e aplicar ações corretivas às entradas sempre que for necessário.

As fases adicionais do <ciclo de controle> incluem a coleta de dados pelos sensores, a entrada e o processamento desses dados. Essas fases foram revolucionadas pelos avanços recentes no processamento eletrônico de dados. Os dados observados podem ser inseridos diretamente, sem o uso de registros intermediários. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 232, (v. I).)

Cf. **ação corretiva**

ciclo de rotina sm

Método gerencial dentro do ciclo PDCA em que o processo está normal, com as metas sendo atingidas e não mais ocorrendo anomalias, devendo-se continuar a verificação sem fazer alteração.

Considerando-se os <ciclos de Rotina> e Melhorias, existem dois tipos de empresa: o primeiro é a empresa serrote, que é aquela que não possui boa Rotina. Neste caso, o indivíduo verifica o processo e diz: "Quem sabe se, aumentando a temperatura, a produção vai melhorar?" Aumenta-se a temperatura e eventualmente pode ocorrer a melhoria. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 49.)

Cf. **ciclo PDCA**

ciclo de serviço sm

Var. **ciclo do serviço**

Fras. **ciclo de prestação do serviço**

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a seqüência específica que o cliente vivencia durante os momentos da verdade da prestação do serviço.

Ao analisar qualquer <ciclo de serviço>, pode-se dizer que os primeiros e últimos momentos da verdade estão geralmente entre os críticos para a percepção do cliente. Nos primeiros momentos de contato, o cliente irá ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante do <ciclo do serviço>. (...) A impressão final que o cliente tem do serviço, formada nos últimos momentos, também é crítica para a percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 88.)

Cf. **momentos da verdade; prestação de serviços**

ciclo de vida do cliente sm

Sigla **CVC**

Fras. **ciclo de vida do cliente bancário; curva de CVC**

Esquema teórico voltado para a análise da trajetória das necessidades do cliente em relação à obtenção de crédito ou à aplicação em investimentos que evoluem e modificam-se com o passar do tempo, possibilitando delinear períodos bem caracterizados, e justificando certas decisões em marketing.

Apesar de a noção de ciclo de vida do produto ser útil para o marketing bancário, ela não pode ser considerada um instrumento analítico suficiente, dado o caráter eclético do elenco de produtos e de serviços financeiros complementares oferecidos pelo banco. Assim sendo, é quase impraticável adaptá-los às necessidades do cliente vistos de uma perspectiva global. É por esse motivo que Nordman e Mouret propõem ao analista de mercado um esquema que considera o <ciclo de vida do cliente (CVC)> bancário. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 196.)

Cf. **necessidade do cliente; marketing**

ciclo de vida do produto sm

Sigla **CVP**

Esquema teórico voltado para a análise da trajetória de vendas percorrida por um produto/serviço durante sua permanência no mercado.

Os autores não encontraram ainda um denominador comum no que diz respeito à aplicabilidade do conceito de <ciclo de vida do produto> no plano da estratégia de marketing da empresa. Isto porque dificilmente o ciclo é determinado a priori, uma vez que ele depende essencialmente da marca, da estratégia da empresa e das preferências do consumidor. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 193.)

Nota Pode ser medido pelo tempo decorrido entre o primeiro embarque e sua substituição ou retirada.

Cf. **mercado**

ciclo de vida do serviço sm

Esquema teórico voltado para a análise da trajetória percorrida por um serviço onde em cada fase será necessário ter uma estratégia diferenciada.

O conceito de <ciclo de vida do serviço> será mencionado com mais detalhes no Capítulo 4. De acordo com as várias etapas por que um serviço passa, comparando-se com o faturamento total, os estágios são: introdução, crescimento, maturidade e declínio. As estratégias que devem ser utilizadas para o composto de marketing em cada um dos estágios estão relacionadas no Quadro 3.3. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 60.)

Nota Os estágios são divididos em introdução, crescimento, maturidade e declínio.

ciclo do fracasso sm

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a falta de competitividade de uma organização, fadada ao insucesso para se manter no mercado.

Os parceiros começaram a pensar duas vezes mesmo para telefonar quando estavam doentes, porque isto invariavelmente significava a perda de um dia inteiro de pagamento acrescido das horas-extras. Também começaram a pensar duas vezes sobre o retorno ao <"ciclo do fracasso"> em restaurantes concorrentes. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 236.)

Nota São esses os fenômenos que se sucedem em uma ordem determinada: pagamento baixo, cargos com pouca responsabilidade, rotatividade de mão-de-obra crônica, falta de talento, motivação inadequada entre seus gerentes de estabelecimentos e novamente pagamento baixo.

ciclo do sucesso sm

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a competitividade de uma organização firmemente em busca do sucesso para se manter no mercado.

O raciocínio de Aronson era simples. Aumentou o pagamento, criou cargos mais abrangentes, reduziu a rotatividade, reduziu barreiras para contratação do melhor pessoal e motivou sua equipe de trabalho, criando um <"ciclo de sucesso">. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 236.)

Nota São esses os fenômenos que se sucedem em uma ordem determinada: pagamento alto, cargos com muita responsabilidade, manutenção da mão-de-obra com treinamento, incentivo ao talento, motivação adequada entre seus gerentes de estabelecimentos e novamente pagamento alto.

ciclo PaFVA sm

Var. **padronizar, fazer, verificar, agir**

Método gerencial, aplicado anteriormente ao ciclo PDCA, em que a alta administração decide criar o padrão antes de iniciar o processo.

Esse processo de estabilização é freqüentemente chamado de <ciclo PaFVA>. Só quando o <padronizar, fazer, verificar e agir> está em atividade é que podemos passar para o melhoramento dos padrões atuais através do ciclo PDCA. A

administração deve ter os <ciclos PaFVA> e PDCA trabalhando em harmonia todo o tempo. (IMAI, M., 1992, p. 55.)

Nota A sigla significa, respectivamente, Pa (padronizar), F (fazer), V (verificar) e A (agir).

Cf. **alta administração; ciclo PDCA**

círculos de controle da qualidade sm

Sigla **CCQ**

Var. **círculo da qualidade (CQ)**

Equipe de seis a dez indivíduos, voluntária e permanente, pertencente a um mesmo setor da organização, que recebe treinamento objetivando aplicar o controle da qualidade no mesmo.

A responsabilidade pela avaliação do processo começou a passar dos engenheiros da qualidade (no Departamento da Qualidade) para os engenheiros de processo, supervisores de produção e operários da produção nos <círculos de controle da qualidade>. // Além das técnicas anteriormente citadas surgiram outros movimentos participativos. São grupos estratégicos em ação, dos quais o mais conhecido é o dos <círculos da qualidade (CQ)>, desenvolvidos pelo saudoso Ishikawa no Japão, e já atingindo um amplo conjunto de empresas brasileiras. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 269, (v. I). // CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 12.)

Nota Sua origem é creditada ao Dr. Kaoru Ishikawa, engenheiro de nacionalidade japonesa que, em 1960, chamou a atenção da administração para a importância de se aproveitar plenamente os sucessos dos pequenos grupos de colaboradores na eliminação das causas especiais de variabilidade e no aperfeiçoamento dos sistemas, por meio de mudanças de ferramentas, projetos, processos e programações de tempo.

Cf. **controle da qualidade (CQ)**

coeficiente de capacidade do processo sm

Sigla **CpK**

Técnica estatística que mede a habilidade de o processo criar um produto/prestar um serviço dentro dos limites de especificação.

Por convenção, quando o <coeficiente de capacidade do processo> é menor do que 1, o processo é chamado de incapacitado. Quando o <CpK> é maior ou igual a 1, o

processo é considerado capacitado para confeccionar um produto dentro dos limites de especificação. Em um processo Seis Sigma, o $\langle CpK \rangle$ é igual a 2,0. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 174.)

Nota Embora de pouca utilização em serviços, ele representa a diferença entre a média aritmética real do processo e o limite de especificação mais próximo, dividido por três vezes o desvio padrão.

Cf. **limites de especificação; técnica estatística**

coeficiente de potencial do processo sm

Sigla **Cp**

Técnica estatística que mede a capacidade de potencial de um processo, que é medida pela razão entre a dispersão permitida e a dispersão real.

Por convenção, quando um processo possui um valor de $\langle \text{coeficiente de potencial do processo} \rangle$ menor do que 1,0, ele é considerado potencialmente incapacitado de satisfazer as exigências das especificações. Ao contrário, quando o $\langle Cp \rangle$ de um processo é maior ou igual a 1,0, o processo possui o potencial de ser capacitado. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 173.)

Nota Embora de pouca utilização em serviços, quanto maior ele for, menor a variabilidade com respeito aos limites de especificação.

Cf. **limites de especificação; técnica estatística**

confiabilidade sf

Fras. **confiabilidade atingida; confiabilidade atingível; confiabilidade dos serviços; confiabilidade operacional; teoria da confiabilidade**

Probabilidade efetiva que um item tem de executar, sem interrupções, uma função específica sob condições estabelecidas e durante um tempo determinado, sem apresentar falhas.

Arquitetos e projetistas tentaram durante milênios projetar estruturas e projetos duradouros. O que há de novidade é que agora existe um movimento para quantificar a $\langle \text{confiabilidade} \rangle$. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 24, (v.I).)

Nota A teoria da confiabilidade se preocupa com a predição da mesma e a sua avaliação. A predição consiste na criação de modelos matemáticos que permitam prever a

confiabilidade de um sistema, sugerir métodos para melhorá-la, desenvolver princípios de projeto de sistemas e componentes, tecnologias de processo, etc. A avaliação da confiabilidade consiste na utilização de técnicas que tornem possível medir os valores reais, verificar as previsões efetuadas com base nos modelos e controlar a manutenção de um nível exigido, etc.

Cf. **função**

conformação sf

Estado de concordância entre a qualidade real produzida/prestada e a qualidade-alvo planejada.

Cada divisão deve identificar quem, na organização, é responsável pelas funções de <conformação> aplicáveis a seus produtos e serviços. Esse segmento da organização (responsável pelas funções de <conformação>) deve ter responsabilidade, autoridade e liberdade suficientes e bem definidas para identificar e avaliar os problemas de <conformação>, e para iniciar, recomendar ou prever soluções. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 154, (v. I).)

Nota Tradução do inglês conformance e compliance que no original têm acepções distintas: a primeira remete à fabricação de produtos/prestação de serviços; a segunda refere-se à entrega de itens estabelecidos em contrato.

Sin. **conformidade**

Cf. **qualidade**

conformidade sf

Fras. **conformidade com as especificações; conformidade de desempenho do empregado**

Estado de concordância entre a qualidade real produzida/prestada e a qualidade-alvo planejada.

Algumas pessoas definem a qualidade como sendo a <conformidade> com alguns padrões, por exemplo, <conformidade> com as especificações, com os procedimentos ou necessidades. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 13, (v.I).)

Nota Tradução do inglês conformance e compliance que no original têm acepções distintas: a primeira remete à fabricação de produtos/prestação de serviços; a segunda refere-se

à entrega de itens estabelecidos em contrato.

Sin. **conformação**

Cf. **qualidade**

conformidade do serviço sf

Estado de concordância entre a qualidade real prestada e a qualidade-alvo planejada.

Os parâmetros da fila podem ser usados para especificar o grau de pontualidade e para avaliar a <conformidade dos serviços> isolados com os padrões de tempo. Os padrões para persistência e duração de um serviço podem ser determinados a partir de dados históricos ou a partir de resultados de uma pesquisa de exigências do cliente, ou ainda, podem se basear na própria capacidade da organização de serviços. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 356.)

Cf. **qualidade**

controle da qualidade sm

Sigla **CQ**

Técnica operacional de controle com função de auditoria que confirma a continuidade e a estabilidade de um processo e que gera informações estatísticas para o seu aprimoramento e considerado como um setor burocrático da qualidade, responsável pelo fluxo das informações setoriais.

Após ficar pronto, o planejamento é posto em operação. A responsabilidade do pessoal operacional é principalmente atender aos objetivos estabelecidos. Isto é feito por meio de um sistema planejado para o <controle da qualidade>. O controle é altamente dirigido para a realização dos objetivos e para a prevenção de mudanças adversas. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 223, (v. I).)

Nota Segundo membro da trilogia da qualidade, é creditado a G. S. Radford, autor do artigo "The control of quality", publicado em 1917. Nessa época, possuía a acepção de prevenção de defeitos. Durante as décadas de 40 e 50 do séc. XX, evoluiu para o uso de métodos estatísticos na indústria com controle estatístico da qualidade. Modernamente, com controle da qualidade total, implica que o restante é apenas controle da qualidade parcial.

Cf. **controle estatístico da qualidade (CEQ); trilogia da qualidade**

controle da qualidade amplo empresarial smSigla **CQAE**Var. **controle da qualidade amplo-empresarial**

Técnica que controla o desempenho real da qualidade com o envolvimento de todos os colaboradores de todos os setores da organização, em todos os níveis hierárquicos.

O termo deve ser creditado a um americano, Armand V. Feigenbaum, num livro editado em 1961, intitulado "Total Quality Control: Engineering and Management". Muitos japoneses preferem falar de <Controle da Qualidade Amplo Empresarial> ou <CQAE>. Mas o significado é o mesmo. Ao falarem em qualidade, os japoneses não têm em mente o mero desempenho de um produto ou serviço. (WALTON, M., 1989, p. 128.)

Nota Modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE do Japão com base no controle de qualidade americano, aproveitando-se de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita em muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos de Shewart, adota os conceitos sobre o comportamento humano de Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran.

Sin. **controle da qualidade na empresa inteira (CWQC); gerenciamento da qualidade por toda a empresa (CWQI)**

Cf. **controle estatístico do processo (CEP)**

controle da qualidade de Shewhart sm

Técnica de controle estatístico em que se definem os limites de variação aleatória para qualquer aspecto do trabalho de um colaborador, estabelecendo pontos altos e baixos aceitáveis, de modo que quaisquer pontos fora dos limites possam ser detectados e suas causas estudadas.

Deming passou muitos anos indo com regularidade a Nova Iorque estudar com Shewhart. As teorias de <controle da qualidade de Shewhart> tornar-se-iam a base do trabalho de Deming. (WALTON, M., 1989, p. 6.)

Nota Walter A.I. Shewhart era americano, estatístico do Bell Laboratories de New York e ensinou a Deming os métodos estatísticos. O sistema criado por ele é também utilizado para definir os parâmetros iniciais das cartas de controle de um processo, por

meio das quais se ajusta os limites aceitáveis que se espera ao longo da operação.

Cf. **carta de controle (C. C.); controle estatístico; método estatístico**

controle da qualidade defensivo sm

Técnica operacional de controle com função de auditoria que procura apenas fazer com que os produtos/serviços satisfaçam às especificações.

Mesmo as empresas que utilizam as informações de mercado, obtidas através do atendimento às reclamações e visitas ao cliente para modificar as especificações ou projeto do produto, ainda estão no <controle da qualidade defensivo>, pois estão utilizando o cliente como cobaia e fazendo-o sofrer prejuízos com os seus erros. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 83.)

Cf. **auditoria; especificação**

controle da qualidade do serviço sm

Conjunto de atividades que têm por objetivo adequar ou alinhar o serviço de acordo com normas ou procedimentos especificados.

Para um melhor <controle da qualidade do serviço> é necessário especificar o nível aceitável de cada característica de qualidade, analisar o desempenho atual, observar desvios das metas específicas e buscar e corrigir suas causas. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 319.)

controle da qualidade na empresa inteira sm

Sigla **CWQC**

Var. **controle da qualidade por toda a empresa (CQTE)**

Técnica que controla o desempenho real da qualidade com o envolvimento de todos os colaboradores de todos os setores da organização, em todos os níveis hierárquicos.

Essas atividades na empresa inteira são freqüentemente citadas como TQC ou <CWQC - controle da qualidade na empresa inteira> (...) Também é por isso que eu constantemente me refiro a CQ, TQC, e <CWQC> na explicação do kaisen. // Voltemos à nossa primeira reforma. Os programas do tipo Qualidade Total (Total Quality Control, Total Quality Management, Company Wide Quality Control ou <Controle da Qualidade por Toda a Empresa (CQTE)>...) têm como objetivo uma

transformação profunda da organização e uma mudança radical de cultura. (IMAI, M., 1992, p. 11. // TEBOUL, J., 1991, p. 136.)

Nota É uma tradução do inglês company wide quality control (CWQC), cuja tradução é controle da qualidade na empresa inteira, embora os contextos comprovem a utilização da sigla no original.

Modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE do Japão com base no controle de qualidade americano, aproveitando-se de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita em muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos de Shewart, adota os conceitos sobre o comportamento humano de Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran.

Sin. **controle da qualidade amplo empresarial (CQAE); gerenciamento da qualidade por toda a empresa (CWQI)**

Cf. **controle estatístico do processo (CEP)**

controle da qualidade ofensivo sm

Técnica operacional de controle com função de auditoria que procura antecipar as necessidades do cliente, incorporando-as nas especificações de seus produtos/serviços. *O entendimento do conceito de <controle da qualidade ofensivo> pode ter importância vital. Conta-se o exemplo de um fabricante de redes para cabelo de mulher que era muito competente e fabricava redes cada vez melhores, procurando atender a toda reclamação proveniente de seus clientes e incorporando as modificações propostas ao projeto de seu produto. Ele praticava o controle de qualidade defensivo. Apareceu outro industrial que procurou saber qual era a verdadeira necessidade do consumidor (característica verdadeira da qualidade) e descobriu que as mulheres queriam apenas "algo que prendesse os cabelos". Ele lançou o laquê (fixador spray líquido) e tomou toda a clientela do excelente fabricante de redes. O fabricante de laquê praticou o <controle da qualidade ofensivo>. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 83.)*

Cf. **auditoria; especificação**

controle da qualidade total smSigla **TQC**Var. **controle total da qualidade (CTQ)**

Sistema administrativo implantado com vistas à satisfação dos clientes, que gera serviços/produto de forma organizada e econômica e que é estruturado com a participação de todos na organização.

Nas décadas subseqüentes surgiram vários outros termos para desgastar o uso do controle da qualidade como um termo abrangente para o processo regulador. O termo <controle da qualidade total (TQC)> implica que todo o resto é apenas controle da qualidade parcial. // Na tentativa de entender o milagre econômico do Japão após a guerra, estudiosos, jornalistas e empresários estudaram cuidadosamente fatores como o movimento da produtividade, o <controle total da qualidade (CTQ)>, as atividades em pequenos grupos, o sistema de sugestões, a autonomia, os robôs industriais e as relações com a mão-de-obra. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 225, (v. I). // IMAI, M., 1992, p. 3.)

Nota É uma tradução do inglês Total Quality Control (TQC), cuja tradução é controle da qualidade total, embora os contextos comprovem a utilização da sigla no original. Sua origem é creditada ao Dr. Armand V. Feigenbaum, americano, desde 1961, quando foi publicada sua obra homônima. O TQC americano é exercido por especialistas e o japonês por todos os colaboradores de todos os setores da organização.

Sin. **total quality control (TQC)**Cf. **satisfação do cliente****controle do processo sm**Var. **controle de processo**

Exame sistemático da área a ser gerenciada por meio de sua manutenção estável e da melhoria de um conjunto de causas que a afetam.

Desde aquela época, os gráficos de controle têm sido usados com sucesso numa grande variedade de situações de <controle do processo>, tanto nos Estados Unidos como em outros países, notadamente no Japão. // O <controle de processo> passa, assim, por uma padronização e é acompanhado de uma formação e de um treinamento rigoroso. Mas, os procedimentos e os padrões não são eternos. Eles

devem ser adaptados de maneira regular. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 100. // TEBOUL, J., 1991, p. 104.)

Nota O dispositivo básico é um elo de realimentação de um sistema que indica quando e onde o processo está sendo atendido e, se isso não ocorrer, identifica e procura eliminar as causas.

Cf. processo

controle estatístico sm

Fras. **controle estatístico do sistema de medição**

Exame sistemático que permite antever a condição do processo e remover as causas especiais de variação, após evidenciadas pelas cartas de controle, a não-ocorrência de pontos fora dos limites de controle e a não-ocorrência do conjunto de observações com estrutura específica dentro desses limites.

Quando se atinge o <controle estatístico> (um estado estável), isso significa que não se pode fazer mais progresso e que já é hora de o terapeuta passar para outro paciente. (...) Estável, para o Dr. Deming, quer dizer sob controle estatístico. (WALTON, M., 1989, p. 74.)

Cf. carta de controle (C. C.); causa especial; limites de controle

controle estatístico da qualidade sm

Sigla **CEQ**

Aplicação de ferramentas estatísticas para avaliar e melhorar a qualidade de serviços/produtos/processos de forma ampla, mas com inspeção por amostragem.

Na época, não me passara pela cabeça que o americano que tinha ensinado <controle estatístico da qualidade> e princípios de administração aos japoneses após a II Guerra Mundial ainda estivesse vivo. (WALTON, M., 1989, p. XIII.)

Nota Sua origem está na década de 50 do século XX. Posteriormente, na metade dos anos 80 daquele século, iniciou-se a utilização do sinônimo. As técnicas estatísticas aplicadas a ele incluem o uso de distribuições de frequência, medidas de tendência central e dispersão, gráficos de controle, amostragem para aceitação, análise de regressão e testes de significância.

Sin. **controle estatístico do processo (CEP)**

Cf. técnica estatística; gráfico de controle

controle estatístico do processo sm

Sigla **CEP**

Fras. **controle estatístico do processo em serviços**

Aplicação de ferramentas estatísticas para avaliar e melhorar a qualidade de serviços/produtos/processos de forma ampla, mas com inspeção por amostragem.

O <controle estatístico do processo> (Statistical Process Control) consiste em fazer regularmente pequenas amostragens para medir algumas características do produto final. Se os resultados saem dos limites admitidos estabelecidos nos mapas de controle, o processo é interrompido e corrigido agindo-se sobre os parâmetros considerados responsáveis. (TEBOUL, J., 1991, p. 102.)

Nota É uma tradução do original em inglês statistical process control, cuja tradução é controle estatístico do processo com a utilização da sigla na forma traduzida.

Sua origem está na década de 50 do século XX. Posteriormente, na metade dos anos 80 daquele século, iniciou-se a utilização do sinônimo. As técnicas estatísticas aplicadas a ele incluem o uso de distribuições de frequência, medidas de tendência central e dispersão, gráficos de controle, amostragem para aceitação, análise de regressão e testes de significância.

Sin. **controle estatístico da qualidade (CEQ)**

Cf. técnica estatística; gráfico de controle

customização maciça sf

Var. **customização em massa**

Fras. **paradigma da customização maciça; sistema de customização maciça**

Produção em massa de produtos/serviços personalizados, criando variedade e personalização por meio da flexibilidade e rápidas respostas e proporcionando avançadas estratégias e valores econômicos.

À frente do movimento de afastamento em relação à padronização e em direção à customização estão companhias como a Americam Express, que utiliza o conhecimento adquirido no processamento de um vasto número de transações financeiras feitas por seus clientes para oferecer serviços sob medida a cada um

deles. Esse movimento em direção à <Customização Maciça> generaliza-se por todo setor de serviços financeiros, o que não justifica chamar tais setores de indústrias, como se fazia até agora. (...) A <Customização Maciça>, como o Sistema Americano de Fabricação, contém elementos tanto da Produção Artesanal quanto da Produção em Massa. Assim como a Produção Artesanal, a <Customização Maciça> comumente apresenta um alto grau de flexibilidade em seus processos: ela utiliza ferramentas e máquinas multiuso, bem como as habilidades de seus operários; ela inicia a produção quando chega o pedido, em vez de seguir um plano; e isso resulta em altos níveis de variedade e personalização em seus produtos e serviços. Além disso, como na Produção em Massa, a <Customização Maciça> geralmente produz altas quantidades, com baixo custo unitário, e freqüentemente (mas não sempre) depende de alto grau de automação. (PINE II, B. J., 1994, p. 47 e 55.)

Nota É uma tradução do inglês customization.

Sua origem, enquanto capacidade tecnológica, é creditada a Alvin Toffler desde 1970 em sua obra Future Shock, e descrita em 1987 por Stan Davis em sua obra Future Perfect. Seus praticantes partilham metas de desenvolvimento, produção, comercialização e entrega de produtos e serviços disponíveis com suficiente variedade e personalização para que quase todos encontrem exatamente o que querem.

Cf. serviços personalizados

defeitos por milhão sm

Sigla **DPM**

Cálculo efetuado em um processo tomando-se o número de defeitos por unidade encontrados e multiplicando-o por um milhão.

Depois, calculamos os defeitos por unidade ou dpu, tomando o número total de defeitos encontrados e dividindo pelo tamanho da amostra. Logo após, calculamos os <defeitos por milhão> ou <dpm>, multiplicando o dpu por 1.000.000 e, finalmente, o <dpm> é dividido pelo número total de oportunidades de defeito para produzir o DPMO. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 187.)

Cf. defeitos por unidade (DPU)

defeitos por milhão de oportunidades smSigla **DPMO**

Medida utilizada para quantificar o número total de defeitos, se um milhão de unidades forem produzidas/prestadas, dividido pelo número total de oportunidades de defeitos.

A partir destes <defeitos por milhão de oportunidades> podemos determinar se a operação complexa está tendo uma performance muito melhor em comparação à operação simples. O <DPMO> aplica um peso à complexidade da operação para permitir a comparação das duas. Por outro lado, se a presença de um defeito faz com que a saída de cada operação seja produtos defeituosos, então ambas são igualmente ruins. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 187.)

Nota Em sua fórmula, o numerador é o nível de performance defeitos por milhão do processo e o denominador é um fator de peso que representa a dificuldade do mesmo.

Cf. **defeitos por milhão (DPM); defeitos por unidade (DPU)**

defeitos por unidade smSigla **DPU**

Cálculo efetuado em um processo tomando-se o número total de defeitos encontrados dividido pelo tamanho da amostra.

Depois, calculamos os <defeitos por unidade> ou <dpu>, tomando o número total de defeitos encontrados e dividindo pelo tamanho da amostra. Logo após, calculamos os defeitos por milhão ou dpm, multiplicando o <dpu> por 1.000.000 e, finalmente, o dpm é dividido pelo número total de oportunidades de defeito para produzir o DPMO. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 187.)

Cf. **processo**

definição operacional sf

Método de teste comunicável que permite classificar um item como defeituoso ou aceitável.

Na opinião de muitas pessoas, não existe nada mais importante para a realização de negócios do que a utilização de <definições operacionais>. (...) Aprendem-se <definições operacionais> em faculdades de Letras, em cursos de Filosofia e Teoria

do Conhecimento, mas quase nunca em faculdades de Administração ou de Engenharia, nos Estados Unidos. (DEMING, W. E., 1990, p. 206.)

Sin. **método de teste**

design do serviço sm

Fras. **processo de design do serviço; revisão do design do serviço**

Conversão do brief do serviço em especificações para o mesmo e sua prestação e controle, enquanto reflete os objetivos da organização.

A cláusula 6.2.6. trata da revisão do <design do serviço>. Neste sentido menciona que a cada fase de conclusão de um serviço um documento formal de revisão deve ser comparado com o brief do serviço. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 161.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é projeto do serviço, mas sua utilização é no original, apesar de estar lexicalizado no âmbito geral como concepção de um projeto.

Cf. **brief do serviço; especificação do serviço**

desvio padrão sm

Var. **desvio-padrão**

Fras. **desvio padrão da amostra; desvio padrão da média; desvio padrão da população; desvio padrão do estimador**

Unidade estatística que quantifica a variabilidade ou não-uniformidade existente em um processo, resposta ou característica.

Qualquer tentativa de usar a distribuição da Fig. 32 seria fútil. O <desvio padrão> da distribuição, por exemplo, não tira qualquer valor preditivo. Não diria nada sobre o processo porque não se trata de um processo estável. // O teorema de Chebyshev demonstra que independente da distribuição, a probabilidade de uma observação estar além de 3 <desvios-padrão> é menor do que ou igual a $1/3 = ,11$. (DEMING, W. E., 1990, p. 224. // SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 68)

Sin. **sigma**

Cf. **variabilidade**

diagrama corrido sm

Forma de representação gráfica que permite registrar uma corrente de medições, item por item ou cliente por cliente, e que acompanha o processo.

O fator de interesse são os dados faltantes ou ilegíveis nos pedidos de vendas, enviados por fax, do campo para a gerência de vendas internacionais. O operador que cuida da entrada de dados controla a ocorrência dos erros e os insere no <diagrama corrido>. Os erros são contados de acordo com o número de itens que faltam em cada lote de vinte formulários. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 100.)

diagrama de afinidade sm

Sigla **D/Af**

Forma de representação gráfica que agrupa por afinidade os vários conjuntos de dados verbais levantados em torno de uma situação complexa, estimulando a criatividade e facilitando o surgimento de novas idéias ou uma compreensão da situação.

Os gerentes, em reuniões com os funcionários, têm a oportunidade de explicar, ouvir e interagir com o pessoal, a partir de sessões de brainstorming. O processo de discussão, a construção e apresentação do <Diagrama de Afinidades> promovem o consenso e o comprometimento com a nova política gerencial. (MOURA, E. C., 1994, p. 36.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e sua origem é creditada a Jiro Kawakita, engenheiro de nacionalidade japonesa, que a cunhou em 1970. É utilizado para reconhecer fatos de campos inexplorados, formar idéias e conceitos, mudar paradigmas e organizar o trabalho em equipe.

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)**

diagrama de análise de dados matriciais sm

Forma de representação gráfica realizada com base na análise dos dados de resultados numéricos.

O <diagrama de análise de dados matriciais> é o único método, dentro das Sete novas, que se baseia na análise dos dados e dá resultados numéricos. (IMAI, M., 1992, p. 223.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizado no

desdobramento dos requisitos da qualidade.

Sin. **diagrama de matriz (D/Ma); matriz de priorização (M/Pr)**

Cf. **requisitos da qualidade; sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)**

diagrama de árvore sm

Sigla **D/Ar**

Var. **diagrama em árvore**

Fras. **diagrama de árvore estático; diagrama de árvore dinâmico**

Forma de representação gráfica que permite identificar, em crescente grau de detalhamento, todos os meios e tarefas necessários para se atingir um dado objetivo.

O <diagrama de árvore> faz o vínculo entre o objetivo e os meios necessários para torná-lo realidade. Levando as pessoas a pensar em termos de objetivos e meios e focalizar os menores detalhes de implementação, o <D/Ar> aumenta consideravelmente a probabilidade de sucesso. (...) Ferramentas como o Diagrama de Relações, o Diagrama de Afinidades e o <Diagrama em Árvore> "explodem" um problema ou situação e podem levantar inúmeras possibilidades para atuação da equipe. (MOURA, E. C., 1994, p. 47 e 50.)

Nota É uma tradução do inglês Sten and Leaf Plot, cuja origem é creditada ao americano John W. Turkey, que o criou na obra Exploratory Data Analysis, publicada em 1977.

Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizado como um derivado do histograma em relação ao desdobramento de objetivos, ao detalhamento de planos, a soluções de problemas e ao desenvolvimento de objetivos da organização.

Cf. **histograma; sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)**

diagrama de atividades sm

Sigla **D/At**

Forma de representação gráfica que permite estabelecer o plano mais adequado para um projeto e acompanhar o seu andamento eficientemente, nos casos em que se conhece a duração de todas as atividades envolvidas.

O <Diagrama de Atividades (D/At)> é usado para estabelecer o plano mais adequado para um projeto e acompanhar o seu andamento eficientemente, quando se conhece a duração de todas as atividades envolvidas. Setas são usadas para representar cada

atividade do plano, formando uma rede que evidencia o seqüenciamento das atividades e suas relações de subordinação. (MOURA, E. C., 1994, p. 88.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e foi diretamente emprestado da rede de programação Program evaluation and review technique - Técnica de avaliação e revisão de programa (PERT) e Critical path method - Método da parte crítica (CPM). É utilizado para demonstrar as etapas necessárias em forma de rede ao se implementar um plano.

Sin. **diagrama de flechas**

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGO)**

diagrama de causa e efeito sm

Sigla **DCE**

Var. **diagrama de causa-efeito; diagrama de causa-e-efeito**

Forma de representação gráfica que relaciona uma característica da qualidade aos fatores que a determinam.

Uma vez chegado ao acordo sobre as características críticas, o funcionário da Operação 20 deve elaborar um <diagrama de causa e efeito> para auxiliá-lo a identificar os recursos ou inputs que contribuem para a variabilidade do disco de engrenagem. // Faça um <diagrama de causa-efeito> para cada característica da qualidade, determinando as causas mais importantes de cada uma (que serão os itens de verificação da chefia e ao mesmo tempo itens de controle do operário). // O <diagrama de causa-e-efeito> tornou fácil comparar as causas de variação e relacioná-las com os controles e operações do processo, podendo ser estabelecidas prioridades para ações de melhoria. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 59. // CAMPOS, V. F., 1990, p. 71. // MOURA, E. C., 1994, p. 46.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e foi aplicada pela primeira vez em 1953 pelo professor da Universidade de Tóquio K. Ishikawa. É utilizado para analisar as características de um processo ou uma situação e os fatores que contribuem para isso.

Sin. **diagrama de Ishikawa; diagrama espinha de peixe**

Cf. **características da qualidade; sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

diagrama de dispersão sm

Forma de representação gráfica que apresenta a relação entre duas variáveis e possibilita provar uma correlação entre causa e efeito.

Nas empresas, pode-se usar um <diagrama de dispersão> para representar graficamente a relação entre o treinamento de um empregado e o número de defeitos, entre o grau de umidade e a durabilidade e entre os níveis de iluminação e os erros do computador. (WALTON, M., 1989, p. 118.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizado sempre que a relação causa e efeito não é facilmente visível.

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

diagrama de flechas sm

Forma de representação gráfica que permite estabelecer o plano mais adequado para um projeto e acompanhar o seu andamento eficientemente, nos casos em que se conhece a duração de todas as atividades envolvidas.

O controle e otimização do tempo é uma questão fundamental para o gerenciamento da qualidade. Por isso o D/At foi incorporado às 7FGQ, tendo sido diretamente emprestado da disciplina PERT/CPM, na qual é conhecido como <diagrama de flechas>. (MOURA, E. C., 1994, p. 88.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e foi diretamente emprestado da rede de programação Program evaluation and review technique - Técnica de avaliação e revisão de programa (PERT) e Critical path method - Método da parte crítica (CPM). É utilizado para demonstrar as etapas necessárias em forma de rede ao se implementar um plano.

Sin. **diagrama de atividades (D/At)**

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)**

diagrama de fluxo sm

Forma de representação gráfica, construída a partir de símbolos padronizados, que visa a descrever as etapas ou atividades que compõem um processo.

Em seguida, Deming mostra o <Diagrama de Fluxo> por ele criado. Façam um <diagrama de fluxo>. Quem é seu cliente? Que é que entra? Que é que sai? Vocês

conhecem seus clientes? Sabem o que eles precisam? Quase ninguém sabe...
(WALTON, M., 1989, p. 29.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizado tanto para gerar a matriz de responsabilidades administrativas quanto operacionalmente em desenvolvimento de projetos.

Sin. **fluxograma**

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

diagrama de Ishikawa sm

Forma de representação gráfica que relaciona uma característica da qualidade aos fatores que a determinam.

O efeito final considerado na construção de um <diagrama de Ishikawa> (ver ref. 2) pode ser usado como tema para construir um D/Re. As causas principais apontadas no <diagrama de Ishikawa> devem ser transportadas para as cartelas do D/Re.
(MOURA, E. C., 1994, p. 14)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e foi aplicada pela primeira vez em 1953 pelo professor da Universidade de Tóquio K. Ishikawa. É utilizado para analisar as características de um processo ou uma situação e os fatores que contribuem para isso.

Sin. **diagrama de causa e efeito; diagrama espinha de peixe**

Cf. **características da qualidade; sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

diagrama de matriz sm

Sigla **D/Ma**

Forma de representação gráfica realizada com base na análise dos dados de resultados numéricos.

O <diagrama de matriz> é freqüentemente usado no desdobramento das necessidades de qualidade até as características do correlativo (engenharia) e, depois, até as necessidades da produção. (IMAI, M., 1992, p. 223.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizado no desdobramento dos requisitos da qualidade.

Sin. **diagrama de análise de dados matriciais; matriz de priorização (M/Pr)**

Cf. requisitos da qualidade; sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)

diagrama de Pareto sm

Var. **fazer um Pareto; paretar**

Forma de representação gráfica em forma de barras que ordena as frequências das ocorrências da maior para a menor e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de perdas.

A principal utilidade dos <diagramas de Pareto> é que eles concentram os esforços na melhoria das causas mais importantes. É comum que cerca de 80% dos problemas sejam provocados por cerca de somente 20% das causas potenciais. // Estão entre as técnicas mais usadas de preparo de gráficos. Fala-se em <"fazer um Pareto"> ou <"paretar">. Este gráfico é usado para a determinação de prioridades. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 110. // WALTON, M., 1989, p. 111.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e sua origem é creditada a Vilfredo Pareto que viveu entre 1848 e 1923 na Itália como economista e sociólogo. Em seus trabalhos, aplicou a análise matemática à teoria econômica e deu à sociologia uma metodologia objetiva. Seu diagrama é muito utilizado, pois é simples de ser montado e de fácil compreensão a todos os níveis da organização.

Sin. **gráfico de Pareto**

Cf. sete ferramentas estatísticas da qualidade total

diagrama de relações sm

Sigla **D/Re**

Forma de representação gráfica que demonstra os diversos itens relevantes em uma situação ou problema complexo e indica as relações lógicas entre os mesmos por meio de setas que facilitam o entendimento amplo, a identificação de fatores e a busca de soluções adequadas.

O <diagrama de relações> permite trabalhar tanto com temas que envolvam um único objetivo ou problema quanto com temas ou situações que envolvam múltiplos objetivos ou problemas. (MOURA, E. C., 1994, p. 12.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizado para descrever as relações de causa e efeito entre os diversos fatores.

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGO)**

diagrama espinha de peixe sm

Var. **diagrama espinha-de-peixe**

Forma de representação gráfica que relaciona uma característica da qualidade aos fatores que a determinam.

Também conhecido como <diagrama espinha de peixe> devido à sua forma, ou diagrama de Ishikawa, que recebeu o nome de seu inventor, Kaoru Ishikawa, o diagrama de causa e efeito é usado em sessões de brainstorming para o exame de fatores que influenciam uma dada situação. // E esse tão falado <diagrama espinha-de-peixe>, chamado diagrama de Causa e Efeito ou diagrama de Ishikawa, deve permitir que sejam isoladas essas variáveis decisivas, com a ajuda de planos de experiência e métodos estatísticos. (WALTON, M., 1989, p. 104. // TEBOUL, J., 1991, p. 89.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e foi aplicado pela primeira vez em 1953 pelo professor da Universidade de Tóquio K. Ishikawa. É utilizado para analisar as características de um processo ou uma situação e os fatores que contribuem para isso.

Sin. **diagrama de causa e efeito; diagrama de Ishikawa**

Cf. **características da qualidade; sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

diagrama PDPC sm

Forma de representação gráfica que permite selecionar a melhor alternativa para se atingir um objetivo ou para se evitar um resultado indesejável diante de situações desconhecidas ou particularmente sujeitas a imprevistos.

Como dissemos, o <diagrama PDPC> permite antever e gerenciar ocorrências inesperadas. Embora imprevistos possam acontecer praticamente em toda e qualquer atividade que se execute, o <diagrama PDPC> não deve ser aplicado a todas as situações. (MOURA, E. C., 1994, p. 77.)

Nota A sigla PDPC é um empréstimo do inglês que corresponde a process decision program chart cuja tradução é carta programada de processo de decisão.

Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizado para se

antever e gerenciar ocorrências inesperadas.

Sin. **carta programada de processo de decisão**

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGO)**

diligenciamento da qualidade sm

Continua monitoração e verificação do status do processo e análises dos registros em relação a padrões estabelecidos para assegurar que as necessidades especificadas para a qualidade estão sendo atingidas.

Essas diferenças de abordagem das gerências de duas companhias aéreas são menos importantes que o fato de ambas atuarem no <diligenciamento da qualidade>. Suas operações excelentes nos últimos anos, tanto em termos de qualidade de empenho, quanto em termos de lucratividade, sugerem que o método utilizado é menos importante que a convicção da gerência de que a qualidade vale a pena. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 128.)

Nota Abrange tanto o próprio sistema da qualidade quanto o serviço/produto.

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

disponibilidade sf

Possibilidade efetiva de um item particular executar a função que dele se espera quando colocado em uso.

Tomemos uma dessas dimensões: a medida dos tempos de parada. Em lugar de considerar um indicador de <disponibilidade> que fazia aparecer uma taxa de <disponibilidade> de 99,8%, a FPL (Florida Power Light) decidiu definir uma taxa de indisponibilidade que levava em consideração tanto a frequência dos defeitos como o número de pessoas afetadas por eles. (TEBOUL, J., 1991, p. 292.)

Nota Está mais relacionada à eficácia de um sistema do que a uma indicação de manutenibilidade, podendo ser calculada por um instante de tempo ou por um período de tempo definido.

Cf. **confiabilidade**

distribuição binomial sf

Fras. distribuição binomial negativa

Técnica estatística utilizada para descrever o número de ocorrências de um evento em um número de testes ou tentativas independentes quando a probabilidade de ocorrência do evento em cada teste for constante.

Para um produto ser defeituoso ele precisa de apenas um defeito. Apresentar mais defeitos não aumenta o nível de defeituosos de um produto. Existem apenas duas condições nesta classificação: defeituoso ou não-defeituoso, e isto é chamado dicotomia. Quando classificamos um produto como defeituoso ou não-defeituoso, estamos, em essência, lidando com uma população binomial e uma <distribuição binomial>. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 177.)

Nota Apresenta apenas dois resultados em cada teste: sucesso ou fracasso.

distribuição de Poisson sf

Técnica estatística utilizada para determinar o número médio de defeitos, para prever, com certa precisão, a probabilidade dos mesmos no futuro e sua distribuição na produção/prestação de serviços.

O propósito de se utilizarem defeitos é o de quantificar o quanto o processo ou sistema em estudo é bom ou ruim. Sabendo-se como ele opera e a incidência de defeitos, podemos modelá-lo, utilizando a <distribuição de Poisson> e fazendo previsões e inferências sobre o nível de qualidade no futuro. Com este conhecimento, podemos iniciar a melhoria e a otimização do processo até os níveis Seis Sigma. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 183.)

Nota Apresenta sucesso ou fracasso independentemente uns dos outros e sua taxa é constante em todo o intervalo contínuo de tempo, área e volume.

distribuição normal sf

Fras. distribuição normal acumulada; distribuição normal unilateral

Técnica estatística onde os dados que lhe dão origem são provenientes de um processo aleatório e a variável é estudada por uma soma de pequenas influências independentes e isentas de causas especiais.

Sabemos que uma característica é defeituosa quando suas medidas estão fora dos

limites de especificação. Para medir a fração defeituosa, utilizamos a área sob a <distribuição normal> e acima do LSE (Limite Superior de Especificação) e abaixo do LIE (Limite Inferior de Especificação) e predizemos estas áreas usando as tabelas da <Distribuição Normal> Acumulada ou da <Distribuição Normal> Unilateral, ambas no Apêndice. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 177.)

Nota Histograma simétrico em forma de sino, primeiramente demonstrado por Karl F. Gauss, que deduziu uma equação matemática para esta distribuição a partir de um estudo de erros em medições repetidas de uma mesma quantidade em 1809, onde cerca de 68,26% dos dados encontram-se a 2 sigma da média, 95,46% a 4,5 sigma e 99,73% a 6 sigma.

Cf. **causa especial; seis sigma**

dono do processo sm

Indivíduo responsável pelo desempenho de um determinado processo.

Muitos processos empresariais são formados por uma série de etapas, onde cada um contribui para um resultado final. Qualquer chefe de departamento que tenha o comando de uma dessas etapas é chamado de <dono do processo>. Entretanto, para muitos casos não há nenhum comando definido para o processo todo, uma vez que ele progride através de várias funções principais. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 295, (v. I).)

Nota O líder deve ter capacidade de delegar e coordenar o fluxo de informações para garantir o sincronismo das ações e alcançar as metas estabelecidas.

Sin. **proprietário do processo**

Cf. **líder; processo**

duração do serviço sf

Período decorrido, sob o ponto de vista do cliente, entre sua solicitação e a efetivação da prestação do serviço.

Uma outra razão básica com relação à importância da <duração do serviço> é o efeito cumulativo dos atrasos. A consequência de se organizar as tarefas humanas em torno de sistemas complexos é que, quando o sistema falha, rompe-se uma grande parte da atividade humana. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 315.)

Nota É um dos componentes das quatro categorias da qualidade de serviços.

Sin. **pontualidade; tempo do serviço**

Cf. **quatro categorias da qualidade de serviços; cliente; prestação de serviços**

economia da qualidade sf

Controle exercido pela organização com vistas a evitar desperdícios no lançamento de novos produtos/serviços.

O terceiro pressuposto errôneo defende a existência de uma <economia da qualidade>. A desculpa mais freqüente apresentada pelos gerentes que não desejam fazer nada é: "Nosso negócio é diferente". A segunda é que a <economia da qualidade> não lhes permite fazer coisa alguma. Querem dizer com isso que não se podem dar ao luxo de tal excelência. Isto é um indício, naturalmente, de que não entendem de qualidade e estão torcendo para que você dê o fora. (CROSBY, P. B., 1999, p. 33.)

Nota Baseia-se na idéia de que não se pode realizar os processos com muito esmero.

economia de escala sf

Custo unitário menor de um simples produto/serviço por meio de uma maior produção/prestação de serviços.

As companhias freqüentemente alcançam ambas, como <economias de escala> em componentes padronizados que podem ser combinados em uma miríade de meios para criar as variedades de produto final com economias de escopo. (PINE II, B. J., 1994, p. 52.)

economia de escopo sf

Custo unitário menor por meio da aplicação de um processo para fabricar/prestar uma grande variedade de produtos/serviços e mais rapidamente por meio do sistema de fabricação flexível.

As companhias freqüentemente alcançam ambas, como economias de escala em componentes padronizados que podem ser combinados em uma miríade de meios para criar as variedades de produto final com <economias de escopo>. (PINE II, B. J., 1994, p. 52.)

economia de integração sf

Custo unitário menor devido ao grande número de produtos/serviços fabricados/prestados que aumenta o volume da operação como um todo.

Essas tecnologias de fabricação podem produzir economias de escala e escopo simultaneamente, o que Hamid Noori chama de <economias de integração>. Os custos unitários decrescem com o grande número de produtos fabricados, pois aumenta-se o volume da operação como um todo. (PINE II, B. J., 1994, p. 53.)

Nota Trata-se da junção da economia de escala e escopo ocorrendo simultaneamente.

Cf. **economia de escala; economia de escopo**

efeito corrente sm

Fras. **programa efeito corrente**

Condução simultânea das ações de rotina e melhoria na resolução de problemas que visa ao alcance de metas por meio do agrupamento seqüencial de todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado.

Todos os funcionários de uma empresa devem estar conscientes do <efeito corrente>. E devem, sobretudo, atender aos seus clientes interno e externo em 100% das suas expectativas. (...) O <efeito corrente> só se dá quando esses nichos são mais permeáveis. E, empaticamente, entendem as necessidades dos outros, tanto na posição de fornecedores, quanto na de clientes. (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 64.)

Nota Pode ser dividido em identificação, determinação de seu dono, detalhamento e documentação, acompanhamento e melhoria continuada.

Sin. **gerência de processos**

Cf. **tarefa**

elementos do serviço sm

Objeto ou quantidade onde uma medida ou observação pode ser realizada.

Por intermédio de uma pesquisa com 2.500 passageiros, a Qantas descobriu as classificações que foram atribuídas a mais de 50 <elementos do serviço>. A Tabela 33.2 mostra as 22 categorias de <elementos do serviços> que os passageiros classificaram como "essenciais". Como os 22 itens de serviços não eram esperados, as apurações causaram grande surpresa. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W.,

1991, p. 352.)

Nota Engloba estruturas, sistemas, subsistemas, equipamentos, instalações e materiais que possam ser ensaiados individualmente ou separadamente.

Sin. **itens do serviço**

erros por milhão sm

Sigla **EPM**

Cálculo efetuado multiplicando-se os erros por unidade por um milhão.

Para obter o EPMO, primeiro calculamos os erros por unidade (epu). O epu é igual ao número total de erros encontrados em uma amostra, dividido pelo tamanho da amostra. Depois, calculamos os <erros por milhão (epm)>, multiplicando o epu por um milhão. Depois, dividimos o <epm> pelo número total de oportunidades de erros apresentado pelo processo. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 189.)

Cf. **erros por unidade (EPU)**

erros por milhão de oportunidades sm

Sigla **EPMO**

Medida utilizada para comparar a performance de processos administrativos, de serviços ou de transações distintos, dividindo o epm pelo número total de oportunidades de erros apresentado pelo processo.

A vantagem de usar o <erros por milhão de oportunidades> em comparação ao epm é a de que o <EPMO> leva em consideração a complexidade do processo, e a medida se presta a comparar a performance de processos administrativos, de serviços ou de transações distintos, considerando seu nível de dificuldade. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 189.)

Nota Ele quantifica o número total de erros ou falhas produzidos por um processo por milhão de interações do mesmo, levando em consideração as oportunidades deste apresentar erros ou falhas.

Cf. **erros por milhão (EPM)**

erros por unidade smSigla **EPU**

Cálculo efetuado tomando-se o número total de erros encontrados em uma amostra, dividido pelo tamanho da amostra.

Para obter o EPMO, primeiro calculamos os <erros por unidade (epu)>. O <epu> é igual ao número total de erros encontrados em uma amostra, dividido pelo tamanho da amostra. Depois, calculamos os erros por milhão (epm), multiplicando o <epu> por um milhão. Depois, dividimos o epm pelo número total de oportunidades de erros apresentado pelo processo. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 189.)

especialização flexível sf

Estratégia de inovação permanente, com acomodação para mudança ininterrupta, em vez de um esforço para controlá-la.

Outros exemplos de <especialização flexível> podem ser encontrados por toda a Europa, incluindo distritos têxteis, fabricantes de roupas, móveis, máquinas-operatrizes e estaleiros na Dinamarca; a comunidade metalúrgica da Suécia; e distritos têxteis, fabricantes de roupas, maquinário para indústria têxtil, máquinas-operatrizes, componentes de automóveis e metalurgia industrial na Alemanha. (PINE II, B. J., 1994, p. 113.)

Nota Como descendente do sistema de produção artesanal, essa estratégia é baseada no equipamento flexível, multiuso, colaboradores especializados e criação, por meio de políticas, de uma comunidade que restringe as formas de competição àquelas inovações favoráveis.

Cf. **inovação****estação de trabalho sf**

Local onde um único colaborador é o responsável pela montagem de um processo até o teste final.

Há outras versões do processador unitário na indústria. Por exemplo, uma nova fábrica para a montagem de PCs na Escandinávia incorporava muitos conceitos de classe universal, mas não a montagem em equipe. Ao invés disso, o esquema da montagem consiste de cerca de vinte e cinco <estações de trabalho>, que são

processadores unitários, cada um deles totalmente equipado para montagem e testes completos; o montador chega até a levar o PC testado a uma área próxima para o embalar. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 57.)

estado de controle estatístico sm

Condição de um processo que é atingida quando as variações entre resultados de amostras dele oriundas puderem ser atribuídas a um sistema de causas comuns.

O primeiro passo no exame de dados estatísticos é, portanto, questionar o <estado de controle estatístico> que produziu esses dados. A maneira mais fácil de examinar os dados é colocar numa carta de controle os pontos na ordem em que são produzidos, para ver se pode ser tirado qualquer proveito da distribuição dos dados ao longo da carta. (DEMING, W. E., 1990, p. 223.)

Sin. **sob controle estatístico**

Cf. **causa comum; processo**

estratificação sf

Forma de representação gráfica que atua na classificação da massa de dados como defeitos, causas, fenômenos e clientes em vários grupos semelhantes, com o intuito de controlar ou compreender a situação para encontrar as causas principais do problema.

Todas essas questões muitas vezes só podem ser formuladas quando se faz a <estratificação>. (IMAI, M., 1992, p. 140.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizada com o objetivo de possibilitar uma análise das diferenças quanto à média e à variação entre diferentes classes, pesquisar oportunidades de melhoria e tomada de medidas corretivas.

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

estudo da potencialidade do processo sm

Sigla **Cpk**

Técnica utilizada para medir o quanto um processo é capaz de estar dentro das especificações.

Tipicamente, o <estudo da potencialidade do processo> é uma verificação das etapas

físicas do processo, e não das etapas humanas. Nós queremos saber se as máquinas e ferramentas, incluindo os temporizadores, controles de temperatura, e assim por diante, são capazes de atender a uma ou mais especificações importantes de um produto-chave (textura do molho branco, ou índice de resistência do vidro). (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 71.)

Nota A sigla corresponde ao original em inglês see-pee-kay.

Sua origem é creditada a Richard J. Schonberger e, como técnica, cria um índice de cepê-potencialidade, um indicador da quantidade de maus produtos que escapam do processo devido a algum erro crônico ou por demasiada variação do processo.

Cf. especificação

farmácia financeira sf

Segmentação de mercado do serviço bancário com produtos/serviços dirigidos a perfis específicos de clientes e produtos/serviços concebidos não apenas segundo critérios etários, mas também outros, como o ciclo de vida e os socioprofissionais.

Os Bancos são hoje uma espécie de "<farmácias financeiras>", que vendem serviços para vários tipos de clientes e adequados às suas necessidades. De qualquer forma, e apesar desta diversificação, quase todos os bancos apresentam os mesmos produtos e serviços sob diferentes designações, sendo a qualidade dos serviços prestados e percebidos pelo cliente o elemento que realmente os diferencia e faz com que tenham mais sucesso do que a concorrência. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 75.)

Nota Os bancos atuais, além de captarem dinheiro de seus clientes e emprestá-lo a terceiros, prestam simultaneamente toda uma série de serviços de venda de produtos.

Cf. segmentação de mercado; serviço bancário

fila de espera sf

Fras. **psicologia da fila de espera; serviços em fila de espera**

Conjunto organizado de pessoas que se colocam umas atrás das outras, de acordo com a ordem cronológica de chegada, para usufruírem de um serviço que esteja sendo ofertado.

Para alguns serviços o tamanho da <fila de espera> é mais importante do que o tempo de espera real, porque desencoraja clientes potenciais a entrarem na fila. Isto

pode ter como consequência direta uma perda de venda, principalmente onde for fácil mudar da fila de um concorrente para a de outro. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 156.)

Nota Ela proporciona métodos para calcular o tempo médio de espera na fila, a probabilidade de que a espera excederá uma determinada duração, o comprimento médio da fila e a probabilidade de que o comprimento da fila exceda determinado valor, desde que se saiba o tempo necessário para o atendimento da pessoa da fila, a taxa de chegada das pessoas à fila e o número de pessoas que atendem.

Cf. tempo de espera

fluxo de processo do serviço sm

Sigla **FPS**

Método para mapear as diversas atividades da função de linha de frente e de retaguarda que compõem a prestação do serviço.

A elaboração do <fluxo de processo do serviço (FPS)> inicia-se com o mapeamento dos momentos da verdade vivenciados pelo cliente, ou seja, do ciclo de serviço. Em seguida, identificam-se as interações entre o cliente e o pessoal de contato, identificando-se as atividades destes últimos. Sucessivamente, avança-se na descrição das atividades do pessoal de suporte, produção e gerência. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 125.)

Nota É uma tradução do empréstimo inglês service blueprinting.

Ele é útil tanto no projeto do serviço e do sistema de operações quanto na identificação de possíveis pontos de falha na prestação do serviço, diferindo do tradicional diagrama de fluxo por evidenciar as etapas da prestação tal como vivenciadas pelo cliente, com inclusão do ciclo do serviço.

Cf. ciclo do serviço; função de linha de frente; função de retaguarda

fluxograma sm

Forma de representação gráfica, construída a partir de símbolos padronizados, que visa a descrever as etapas ou atividades que compõem um processo.

Uma realidade que constato com muita frequência na indústria norte-americana é a do chefe ser o cliente mais importante do funcionário. Vocês podem verificar que, na

maioria dos <fluxogramas> de processo conhecidos (Capítulo 11), que é o organograma da empresa, os principais relacionamentos cliente/fornecedor são verticais. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 47.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizado tanto para gerar a matriz de responsabilidades administrativas quanto operacionalmente em desenvolvimento de projetos.

Sin. **diagrama de fluxo**

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

folha de coleta de dados sf

Forma de representação gráfica na qual os itens a serem verificados já estão impressos, o que facilita a coleta de dados, bem como sua utilização posterior, para o relacionamento de problemas ocorridos com os envolvidos na execução de uma atividade.

Isto dependerá do departamento envolvido. Várias semanas serão necessárias para montagem do instrumento a fim de obter-se informação suficiente, ao passo que o instrumento de teste poderá fornecer dados num período de horas. Desenvolva a <folha de coleta de dados> ou folha de verificação. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 177.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizada para a coleta de dados com o objetivo de identificar e quantificar problemas ou oportunidades de melhoria, assim como auxiliar a transformar opiniões em fatos.

Sin. **folha de verificação**

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

folha de verificação sf

Forma de representação gráfica na qual os itens a serem verificados já estão impressos, o que facilita a coleta de dados, bem como sua utilização posterior, para o relacionamento de problemas ocorridos com os envolvidos na execução de uma atividade.

Às vezes, os dados necessários já estão disponíveis de uma forma ou outra. Neste caso, use-os, assegure-se de que são confiáveis, relevantes e facilmente acessíveis. Se

os dados não estiverem disponíveis, você terá que desenvolver sua <folha de verificação> ou folha de coleta de dados. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 176.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizada para a coleta de dados com o objetivo de identificar e quantificar problemas ou oportunidades de melhoria, assim como auxiliar a transformar opiniões em fatos.

Sin. **folha de coleta de dados**

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

fool proof sm

Incorporação de mecanismos de defesa à tecnologia de um processo que reduzem as probabilidades de erros da mão-se-obra por inadvertência.

As empresas automobilísticas ocidentais igualam seus funcionários a um retardado, ao empregarem o <"fool proof">. Isto significa, em última análise, que seus produtos/serviços são produzidos/prestados por retardados. (IMAI, M., 1992, p. 12.)

Nota Empréstimo do inglês ainda não traduzido, mas utilizado na linguagem coloquial dos Estados Unidos da América com o significado de seguro, à prova de acidentes.

O conceito traduzido refere-se a uma falha de interpretação do mecanismo em utilização do que propriamente uma depreciação em relação à mão-de-obra.

Sin. **poka-yoke; sistema à prova de falhas**

Cf. **processo**

função de operações sf

Conjunto de atividades humanas responsável por produzir os produtos/prestar os serviços de uma organização.

A <função de operações> é o coração ou a função central da maioria das organizações. É a função que provê produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. A <função de operações> estabelece interfaces com diversos outros subsistemas, necessários ao funcionamento da empresa. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 30.)

Nota Ela necessita de objetivos definidos, pois deve conter um processo de transformação e um sistema de controle.

Sin. **sistema de operações**

função de payoff sf

Lucro recebido pelo intermediário ao aceitar o controle pelo fornecedor em um sistema de distribuição de serviços.

Utilizando-se do modelo, Bucklin sugere que o ideal é provocar uma mudança no nível das curvas tanto para a <função de payoff> como no nível da função de tolerância. A mudança na curva de payoff é determinada pelo nível de concorrência no canal, a força do programa mercadológico, incentivos monetários de marketing e programa do fornecedor para a prática do programa de marketing. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 97.)

Cf. **sistema de distribuição de serviços**

função de perda sf

Sigla **FP**

Fras. **função de perda de Taguchi**

Conjunto de atividades contínuas, com aproximação parabólica, da perda da qualidade que descreve o impacto do custo da variabilidade de uma ou mais características de um item.

Compreensão a respeito das <funções de perda> em relação à otimização da performance de um sistema. Em particular a <função de perda> de Taguchi. Qual é a característica ligada à qualidade que está produzindo maiores perdas para o sistema como um todo, isto é, qual é aquela que tem a <função de perda> mais sensível? E portanto, aquela na qual mais a administração deve trabalhar? (DEMING, W. E., 1990, p. XXI.)

Nota Ela foi primeiramente introduzida por Genichi Taguchi, famoso consultor da qualidade, de nacionalidade japonesa.

Cf. **variabilidade**

função de retaguarda sf

Var. **função de back room**

Conjunto de atividades executadas com menos julgamento e contato direto com os clientes, em atendimento às expectativas e necessidades dos mesmos.

Richard Chase argumentou que uma importante forma de melhorar a situação

econômica (e em geral a qualidade) de serviços prestados é, independentemente do tipo de atividade de serviços em análise, identificar a função de "front office" ("no palco", no jargão da Disney) e a <função de "back room" > <(retaguarda)> e organizar, alocar pessoal, treinar e remunerar as pessoas, de forma diferente para cada uma. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 242.)

Nota Os especialistas têm utilizado as duas formas, a traduzida e o empréstimo, sem muitos critérios.

Este conceito é um desenvolvimento de um conceito anterior apresentado por Wilckham Skinner denominado focalização da fábrica, onde a argumentação dá conta de que serviços personalizados, diferentes para cada cliente, exigem um tipo de fábrica do tipo análogo ao processo job shop da manufatura, e que serviços repetitivos, que envolvem pouco ou diferentes tipos de julgamentos, deveriam ser realizados em alguma instalação que se assemelhasse mais a uma linha de montagem.

Cf. **expectativa do cliente; necessidade do cliente**

função de tolerância sf

Capacidade de aceitação das exigências em decorrência do controle do fabricante em um sistema de distribuição de serviços.

Utilizando-se do modelo, Bucklin sugere que o ideal é provocar uma mudança no nível das curvas tanto para a função de payoff como no nível da <função de tolerância>. A mudança na curva de payoff é determinada pelo nível de concorrência no canal, a força do programa mercadológico, incentivos monetários de marketing e programa do fornecedor para a prática do programa de marketing. (LAS CASAS, A. L., 2000, p.97.)

Cf. **sistema de distribuição de serviços**

gerência da qualidade sf

Fras. **gerência da qualidade profissional**

Conjunto de métodos e atividades operacionais adotado para o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade total.

Gostaria que assim fosse. Infelizmente, a <gerência da qualidade> não é tão simples.

Mas, embora também não seja muito difícil, abrange mais do que uma pitada de filosofia. Exige ainda dedicação cega, paciência e tempo. Em <gerência da qualidade>, o problema não é o que as pessoas ignoram, mas o que elas pensam que sabem. A coisa torna-se mais difícil por causa dos pressupostos convencionais sobre a qualidade que as pessoas vão cultivando no decorrer de anos de carreira bem-sucedida, numa linha de trabalho diversa da que é executada pela <gerência da qualidade>. (CROSBY, P. B., 1999, p. 29.)

Nota Deve incorporar a responsabilidade pelo comprometimento de todas as áreas da organização, principalmente a média e alta gerência, em relação aos conceitos da qualidade, com orientação para o desenvolvimento de estratégias e planejamento das ações com vistas ao desenvolvimento profissional dos liderados.

Sin. **gerenciamento da qualidade; gestão da qualidade**

Cf. **controle da qualidade total (TOC); melhoria contínua; planejamento da qualidade**

gerência de campo sf

Condução simultânea de ações de rotina e melhoria no desempenho daquelas atividades voltadas para as funções de marketing, operações e recursos humanos.

No nível de <gerência de campo> ou de agência, muito comum em empresas de serviços descentralizadas, esta integração é forçada a acontecer, pois os gerentes são responsáveis não só por estas duas funções, mas também pela função de recursos humanos, em nível local. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 39.)

Cf. **função de marketing; função de operações**

gerência de marketing sf

Condução simultânea de ações de rotina e melhoria no desempenho daquelas atividades voltadas para a implantação e a operacionalização do conceito de marketing com vistas a aprimorar e aumentar a eficiência das trocas.

Sob essa perspectiva, a <gerência de marketing> consiste no desempenho daquelas atividades voltadas para a implantação e operacionalização do conceito de marketing. Essa diferenciação é oportuna porque distingue o marketing como

matéria, inserida em um contexto de teoria do conhecimento, da prática de marketing, mais voltada para a teoria da ação, e põe em destaque três níveis de interpretação: filosófico, conceitual e operacional. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 16.)

Nota É a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e com o objetivo de obter ganho pessoal ou mútuo.

Sin. **administração de marketing**

Cf. **conceito de marketing**

gerência de processos sf

Condução simultânea das ações de rotina e melhoria na resolução de problemas que visa ao alcance de metas por meio do agrupamento seqüencial de todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado.

Durante esse tipo de show "para inglês ver", o gerente da fábrica estava mostrando os vários gráficos de mediana que o ajudavam na <gerência de processos> ao seu pessoal. O vice-presidente, apenas parcialmente bem-informado, queria saber porque eles estavam usando gráficos de mediana e não gráficos de X-barra e R-barra. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 77.)

Nota Ela pode ser dividida em identificação, determinação de seu dono, detalhamento e documentação, acompanhamento e melhoria continuada.

Sin. **efeito corrente**

Cf. **tarefa**

gerência de produto sf

Fras. **gerência de produto bancário; sistema de gerência de produto**

Condução simultânea de ações resultantes da dificuldade do executivo de marketing em administrar os vários itens e marcas de uma diversificada linha de produtos, devendo servir-se de especialistas em merchandising, de modo a dedicar atenção proporcional e individualizada aos mesmos.

Na <gerência de produto> existe um centro de planejamento e de responsabilidade para o produto, cabendo ao seu gerente criar estratégias e planos mais adequados, cuidar para que esses planos sejam convenientemente implantados, além de

acompanhar os resultados e adotar as providências corretivas necessárias.
(TOLEDO, G. L., 1978, p. 90.)

Nota Surge em 1927, quando foi introduzida na Procter & Gamble Company, embora o principal período de desenvolvimento nos Estados Unidos da América tenha se dado no início da década de 50 do século XX, onde sua aceitação foi maior por parte das organizações com o uso intensificado de propaganda, promoção de vendas e confiança maior na pesquisa de marketing.

gerência participativa sf

Conjunto de procedimentos onde há troca de informações entre gerentes e colaboradores de uma organização que faz com que os mesmos se sintam responsáveis pelo resultado final obtido.

Estas afirmativas são premissas para o que se convencionou chamar de <gerência participativa>, na qual o trabalhador é ouvido e considerado no processo de tomada de decisão que ocorre nas estações de trabalho. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 10.)

Sin. **administração participativa; gestão participativa**

gerenciamento da qualidade sm

Conjunto de métodos e atividades operacionais adotado para o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade total.

O controle e otimização do tempo é uma questão fundamental para o <gerenciamento da qualidade>. Por isso, o D/At. foi incorporado às 7FGQ, tendo sido diretamente emprestado da disciplina PERT/CPM, na qual é conhecido como diagrama de flechas. (MOURA, E.C., 1994, p. 88.)

Nota Deve incorporar a responsabilidade pelo comprometimento de todas as áreas da organização, principalmente a média e alta gerência, em relação aos conceitos da qualidade, com orientação para o desenvolvimento de estratégias e planejamento das ações com vistas ao desenvolvimento profissional dos liderados.

Sin. **gerência da qualidade; gestão da qualidade**

Cf. **controle da qualidade total (TOC); melhoria contínua; planejamento da qualidade**

gerenciamento da qualidade por toda a empresa sm

Sigla **CWQI**

Técnica que controla o desempenho real da qualidade com o envolvimento de todos os colaboradores de todos os setores da organização, em todos os níveis hierárquicos.

A melhor forma que os japoneses encontraram para o gerenciamento foi o TQC - Total Quality Control ou o CWQC - Company Wide Quality Control, que constitui um sistema integrado em que todos os funcionários (colaboradores, como são chamados nestas empresas) trabalham com vistas à melhoria da Qualidade de Vida, da Qualidade Organizacional; neste sistema de gerenciamento, a Qualidade do Produto é apenas consequência (resultado) deste trabalho. É importante salientar que muitos japoneses preferem a denominação <CWQI - Company Wide Quality Improvement (gerenciamento da qualidade por toda a empresa)> - , pois a palavra japonesa KANRI tem sido traduzida por controle, quando deveria ser traduzida também por gerenciamento. (YOCHINAGA, C., 1988, p. 8.)

Nota É uma tradução do inglês company wide quality improvement (CWQI), cuja tradução é gerenciamento da qualidade por toda a empresa, embora os contextos comprovam também a utilização da sigla no original.

Modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE do Japão com base no controle de qualidade americano, aproveitando-se de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita em muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos de Shewart, adota os conceitos sobre o comportamento humano de Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran.

Sin. **controle da qualidade amplo empresarial (CQAE); controle da qualidade na empresa inteira (CWQC)**

Cf. **controle estatístico do processo (CEP)**

gerenciamento da qualidade total smSigla **GQT**

Parte da gerência global que determina e implementa a política da qualidade a partir de um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas como o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade.

A Escola de Engenharia da Universidade de Minas Gerais, a partir de meados da década de 80, empreendeu um grande esforço pela sistematização no país do modelo japonês de <Gerenciamento da Qualidade Total (GQT)>. Isto se fez por intermédio da Fundação Christiano Ottoni, viiiculada àquela Universidade por convênio, nas pessoas dos professores Vicente Falconi de Campos e José Martins de Godoy. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 23.)

Nota Filosofia administrativa que deve envolver todas as gerências da organização e eliminar a visão de que apenas a gerência da qualidade é a responsável pela mesma.

Sin. **gestão pela qualidade total (GQT)**

Cf. **gerência da qualidade; planejamento estratégico; política da qualidade**

gerenciamento de produção just-in-time sm

Conjunto de métodos e atividades operacionais adotado para produzir o necessário, quando necessário e na quantidade necessária.

Mesmo os que envolvem um produto, devem praticar uma forma extrema de <gerenciamento de produção "just-in-time">, por exemplo, uma cozinha interna de uma empresa aérea deve estar preparada para atender às mudanças de última hora nos planos de vôo, carga, equipamento e até mesmo nos cardápios das refeições. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 168.)

Nota Just-in-time é uma abreviação de Just-in-Time Inventory Control, cuja tradução é controle de inventário feito no tempo certo.

Metodologia desenvolvida e aperfeiçoada na Toyota, Japão, por Taüchi Ohno em relação à manufatura. Quanto aos serviços, está ligada à simultaneidade da prestação/consumo, pois a mesma caminha segundo a vontade do cliente e não de acordo com o que gostariam os gerentes.

Cf. **simultaneidade**

gerenciamento por objetivos smSigla **GPO**

Conjunto de procedimentos sistemáticos no qual se estabelecem objetivos e se distribuem recompensas de acordo com a consecução dos mesmos.

Pode-se usar o MOKUTERI KANRI ou <gerenciamento por objetivos (GPO)> ou ainda o Management by Objectives (MBO), que é um sistema bem organizado mas que demandaria muito tempo e hoje em dia o que nos falta é AÇÃO. (YOCHINAGA, C., 1988, p. 54.)

Sin. **administração por objetivos; gestão por objetivos****gestão sf**

Conjunto de procedimentos por meio do qual se procura ordenar os fatores de produção/prestação de serviços com vistas a determinado resultado.

Partindo-se do princípio de que a gestão da qualidade no suporte é conhecida e corresponde aos métodos já desenvolvidos para um produto manufaturado, vamos considerar, nas páginas a seguir, a gestão da qualidade na interface, na parte de "serviço puro", intangível, uma <gestão> bem específica que merece um estudo especial. (TEBOUL, J., 1991, p. 205.)

Sin. **administração****gestão da qualidade sf**Sigla **GQ**Fras. **gestão da qualidade na interface; gestão da qualidade no suporte; gestão interna da qualidade**

Conjunto de métodos e atividades operacionais adotado para o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade total.

A <gestão da qualidade> fez com que nomes como os de Shewart, Deming, Juran, Feigenbaum e, o próprio Ishikawa, entrassem, também, para a galeria dos colaboradores de novas técnicas gerenciais. Apesar da ligação dessas pessoas com a função qualidade, sabe-se que as ações resultantes, a partir das idéias dessas pessoas, redundaram em técnicas gerenciais de uso extensivo nos dias atuais. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 12.)

Nota Deve incorporar a responsabilidade pelo comprometimento de todas as áreas da organização, principalmente a média e alta gerência, em relação aos conceitos da qualidade, com orientação para o desenvolvimento de estratégias e planejamento das ações com vistas ao desenvolvimento profissional dos liderados.

Sin. **gerência da qualidade; gerenciamento da qualidade**

Cf. **controle da qualidade total (TOC); melhoria contínua; planejamento da qualidade**

gestão de operações sf

Fras. **gestão competitiva de operações; gestão estratégica das operações**

Conjunto de procedimentos por meio do qual se procura ordenar os fatores inerentes à transformação de produtos/serviços, a partir de um sistema de controle.

Ainda que seja um ponto controverso, pode-se argumentar que esta internacionalização está gerando economia de escala para o desenvolvimento de novas formas de <gestão de operações> (a exemplo do que acontece com o sistema de franquias), que podem ser aplicadas em todas as unidades de determinada corporação. O aumento generalizado da competição por mercados está chamando a atenção para a área de operações. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 50.)

Sin. **administração de operações**

gestão estratégica sf

Processo de buscar a compatibilização da organização com seu ambiente externo, por meio de atividades de planejamento, implementação e controle.

Assim, o interesse primário da <gestão estratégica> está voltado para o impacto estratégico da qualidade, sendo qualidade vista como uma oportunidade a mais, e decisiva, na competição com outras empresas. A ênfase está nas necessidades dos consumidores e no mercado. Seu método de desenvolvimento necessita, para a função qualidade, planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos, e mobilização de toda a organização. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 20.)

gestão estratégica da qualidade sfSigla **GEQ**

Processo de buscar a abordagem sistêmica para o estabelecimento do atendimento dos objetivos e metas da qualidade.

A <gestão estratégica da qualidade> inclui a garantia da qualidade, e é mais abrangente. Por sua vez, a garantia da qualidade inclui o controle estatístico, e é mais abrangente. E, finalmente, a inspeção da qualidade está inteiramente contida no asseguramento da qualidade através das técnicas de controle estatístico da qualidade. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. XI.)

Cf. **meta****gestão estratégica dos serviços sf**

Processo de estabelecimento da missão de cada setor de apoio, com base em uma análise da rede interna de serviços, garantindo que os objetivos do mesmo estejam coerentes com os objetivos estratégicos da organização, por meio de atividades de planejamento, implementação e controle.

Segundo esta forma de pensar as operações nas organizações, é necessário difundir conceitos de <gestão estratégica dos serviços> a todos os gerentes dentro da empresa e, no limite, a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, seja em que nível for, contribuam orquestradamente para os objetivos estratégicos da organização. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 27.)

gestão orientada para o processo sfVar. **gestão de processos**

Conjunto de procedimentos sistemáticos com orientação para os indivíduos segundo o qual a alta administração apóia a gerência que estimula os esforços para melhorar a maneira como os colaboradores realizam suas tarefas.

Com base na análise dos sistemas técnico, político e cultural e da <gestão orientada para o processo>, apresenta-se uma correlação representativa de sistemas e ferramentas gerenciais e sugerem-se alguns aspectos relevantes a serem considerados pelos atores de mudanças empresariais. Não há nada mais permanente que a

mudança. // A busca da certificação no Banco D tem significado muito forte. Existe a preocupação com a <gestão de processos>, exposta de maneira segura e merecedora de apoio do autor. (...) a <gestão de processos> deve estar inserida em uma tela maior, um programa de qualidade. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 53. // ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 69.)

Nota Ela propicia resultados mais consistentes, previsíveis e duradouros no médio e longo prazos.

Sin. **administração orientada para o processo**

Cf. **alta administração; colaborador**

gestão orientada para o resultado sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos com orientação para o controle dos resultados em curto prazo sem preocupação com a maneira como são obtidos.

De qualquer modo, os responsáveis serão julgados com base nos resultados: (...) É necessário notar que esses objetivos expressam-se em termos de volumes, custos e prazos. O processo físico de transformação é ignorado. O que vemos é a Administração por objetivos, <gestão orientada para os resultados>. (TEBOUL, J., 1991, p. 78.)

Nota Ela produz resultados positivos em curto prazo, mas é ineficaz a médio e longo prazos, pois o sistema não valoriza o método e permite ações empíricas, sem base no estudo das causas.

Sin. **administração orientada para o resultado**

gestão participativa sf

Conjunto de procedimentos onde há troca de informações entre gerentes e colaboradores de uma organização que faz com que os mesmos se sintam responsáveis pelo resultado final obtido.

Há casos relatados de algumas empresas que procuram implantar uma filosofia de qualidade e que são obrigadas a mudar todo seu quadro de pessoal porque os funcionários não entendem ou não aceitam a mudança, não demonstrando cooperação. Finalmente, a criação de uma <gestão participativa> é importante, pois, com isto, os funcionários ficam motivados, interagindo no processo de formação

cultural. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 104.)

Sin. **administração participativa; gerência participativa**

gestão pela qualidade total sf

Sigla **GQT**

Parte da gerência global que determina e implementa a política da qualidade a partir de um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas como o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade.

A Administração da Sercontel designa como seu representante o gerente do processo <Gestão pela Qualidade Total>, delegando-lhe autoridade para o estabelecimento, implementação e manutenção do Sistema da Qualidade. // Apesar de tanto a <GQT> quanto o Seis Sigma serem esforços contínuos de melhoria, a <GQT> é administrada pelo departamento de Qualidade de uma empresa e dá ênfase à melhoria da qualidade. O Seis Sigma é administrado pelo nível executivo de uma organização. Sua ênfase é na redução da variabilidade (sigma) e na eliminação de defeitos, erros e falhas, o que proporcionará qualidade. O Seis Sigma enfatiza a raiz do problema - sigma e defeitos - e não a qualidade propriamente dita, para alcançar qualidade. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 181. // PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 170.)

Nota Filosofia administrativa que deve envolver todas as gerências da organização e eliminar a visão de que apenas a gerência da qualidade é a responsável pela mesma.

Sin. **gerenciamento da qualidade total (GQT)**

Cf. **gerência da qualidade; planejamento estratégico; política da qualidade**

gestão pela qualidade total em serviços sf

Sigla **GQT em serviços**

Var. **gestão da qualidade em serviços**

Parte da gerência global que determina e implementa a política da qualidade a partir de um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas como o planejamento, o controle e a melhoria da qualidade em serviços.

Confirmada essa tendência, o mercado voltará suas atenções para a empresa de

Qualidade, não mais para a empresa com Sistemas de Garantia da Qualidade. O diferencial passará a ser então a <gestão pela qualidade total em serviços>. Considerando que o prazo de maturação dos programas de qualidade é longo, julga-se prudente que os bancos em operação no Brasil, o quanto antes, elaborem e avaliem seus projetos de qualidade. O tempo perdido hoje poderá ensejar o cliente perdido amanhã. // Depois de uma base comum englobando essencialmente os conceitos (de meio-dia a um dia inteiro), é importante abordar rapidamente a prática e adaptar o modelo ao ambiente da empresa. A <gestão da qualidade em serviços>, em contato com seus clientes, é diferente do controle da qualidade em um setor de produção muito industrial, ou do planejamento da qualidade dentro do departamento de projetos. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 89. // TEBOUL, J., 1991, p. 231.)

Nota Filosofia administrativa que deve envolver todas as gerências da organização de serviços e eliminar a visão de que apenas a gerência da qualidade é a responsável pela mesma.

Cf. **gerência da qualidade; planejamento estratégico; política da qualidade**

gestão por objetivos sf

Conjunto de procedimentos sistemáticos no qual se estabelecem objetivos e se distribuem recompensas de acordo com a consecução dos mesmos.

Fica claro que os responsáveis de uma empresa de prestação de serviços não apenas são responsáveis pela realização de objetivos fixos, como nos bons tempos da <"gestão por objetivos">. Atualmente, pede-se aos responsáveis não apenas que atinjam seus objetivos, mas também que os aperfeiçoem. (TEBOUL, J., 1991, p. 224.)

Sin. **administração por objetivos; gerenciamento por objetivos**

gráfico corrido sm

Figura geométrica que demonstra, no âmbito temporal, o comportamento de um item de controle variável.

Um <gráfico corrido> talvez seja o instrumento estatístico mais simples. Representam-se graficamente dados durante um determinado tempo para identificar tendências. (WALTON, M., 1989, p. 114.)

Nota É utilizado em processos decisórios como instrumento de auxílio ao planejamento e

ao acompanhamento e controle da qualidade.

Cf. **controle da qualidade (CQ)**

gráfico de controle sm

Sigla **GC**

Fras. **gráfico de controle como um julgamento; gráfico de controle como uma operação**

Figura geométrica que possibilita a utilização de outras ferramentas estatísticas porque fornece a evidência da falta de aplicabilidade de certas premissas teóricas presentes nas demais.

A experiência tem mostrado que os <gráficos de controle> dirigem eficazmente a atenção para as causas especiais da variação, quando elas aparecem, e refletem a extensão das causas comuns da variação, que precisam ser reduzidas pela ação gerencial. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 101.)

Nota Os parâmetros utilizados em sua montagem (média, amplitude, porcentagem de defeitos, etc.) definem seus diferentes tipos.

gráfico de controle de Shewhart sm

Instrumento estatístico que separa os alardes falsos do comportamento natural e demonstra os limites de variação em virtude de uma certa probabilidade de ocorrência.

A partir de 1980, surgiu nos EUA uma nova onda de interesse pelos instrumentos estatísticos no controle da qualidade. Esse movimento, freqüentemente chamado de controle estatístico de processo (CEP), se concentrou no uso do <gráfico de controle de Shewhart> para distinguir estatisticamente as causas das variações. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 233, (v. I).)

Nota W. A. Shewhart é considerado o fundador do controle estatístico da qualidade por tê-lo introduzido na AT&T Bell Telephone Laboratories de New York e por ter publicado as obras Economic control of quality of manufactured product e Statistical method from the view of quality control, onde expõe suas idéias.

Cf. **controle estatístico da qualidade (CEQ)**

gráfico de Gantt sm

Forma de representação gráfica em forma de barras utilizada em planejamento e controle de atividades, mostrando também a quantidade de trabalho realizado no tempo e o quanto falta para seu término.

Além de todo o material mencionado, o Plano Diretor de Informática (PDI) deverá contar com o <gráfico de Gantt>, por exemplo, para indicar as atividades (prioridades) e os recursos que serão necessários alocar ao longo do tempo. Este cronograma do futuro poderá assumir uma forma semelhante a esta: (CASSARO, A. C., 1999, p. 109.)

gráfico de Pareto sm

Var. **fazer um Pareto; paretar**

Forma de representação gráfica em forma de barras que ordena as frequências das ocorrências da maior para a menor e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de perdas.

Estão entre as técnicas mais usadas de preparo de gráficos. Fala-se em <"fazer um Pareto"> ou <"paretar">. Este gráfico é usado para a determinação de prioridades. O <gráfico de Pareto> às vezes é descrito como uma forma de destacar os "poucos essenciais" dos "muitos triviais". (WALTON, M., 1989, p. 111.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e sua origem é creditada a Vilfredo Pareto que viveu entre 1848 e 1923 na Itália como economista e sociólogo. Em seus trabalhos, aplicou a análise matemática à teoria econômica e deu à sociologia uma metodologia objetiva. Seu diagrama é muito utilizado, pois é simples de ser montado e de fácil compreensão a todos os níveis da organização.

Sin. **diagrama de Pareto**

Cf. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

gráfico PERT sm

Método utilizado em qualidade que identifica os passos da execução do serviço, mostrando onde e quando cada etapa acontece e quanto tempo ela dura.

Quando o percurso crítico do <gráfico PERT> é definido, a organização pode verificar onde deve concentrar seus esforços, no caso de um serviço estar sendo feito

dentro de um prazo considerado inaceitável. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 347.)

Nota A sigla corresponde ao original em inglês Program Evaluation Review Technique, cuja tradução é técnica de análise da avaliação do programa.

É utilizado no acompanhamento da execução do serviço e, quando o percurso crítico for definido, a organização pode verificar onde deve concentrar seus esforços se o serviço estiver sendo feito em um prazo considerado inaceitável.

Sin. técnica de análise da avaliação do programa

gravidade, urgência e tendência sf

Sigla GUT

Fras. exame GUT; método GUT; técnica de GUT

Conjunto de parâmetros que visa ao estabelecimento de prioridades na eliminação de problemas, especialmente se forem vários e relacionados entre si.

Para a construção do PARETO, pode-se tomar no "eixo das ordenadas", a demanda de tempo, a importância, ou o <GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)>. E nas abscissas - atividades. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 60.)

Nota Método desenvolvido em 1955 pelos norte-americanos Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, fundadores da consultoria Kepner Tregoe Inc. A técnica consiste em relacionar os problemas em uma matriz para que cada um dos componentes do time da qualidade possa atribuir uma nota de 1 (desprezível) a 10 (importância máxima), referente a cada um dos tópicos. Em seguida, multiplicam-se as notas e obtêm-se uma nota final total para cada problema.

histograma sm

Representação gráfica de uma distribuição de frequências ou série de distribuições quantitativas por meio de retângulos justapostos onde a largura da barra representa determinado intervalo de classe da variável e a altura corresponde à frequência da ocorrência daquele valor.

A gráfica mediu a densidade durante um certo tempo e, depois, organizou os resultados por frequência num <histograma> para ver onde estava a maior parte das medidas. (WALTON, M., 1989, p. 87.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas estatísticas da qualidade total e é utilizada sempre que se desejar a distribuição da frequência de um processo, ajudando a identificar e a descrever um problema em termos de sua especificidade e extensão, bem como analisar a evolução em decorrência de medidas corretivas adotadas.

Cf. sete ferramentas estatísticas da qualidade total

implementação sf

Fras. **implementação da qualidade; implementação de um sistema da qualidade; implementação do programa da qualidade**

Processo que transforma o conjunto de planos, programas e estratégias em ações, de forma a atingir os objetivos e metas enunciados no manual da qualidade.

O senhor tem razão, ponderou o consultor, e diria até que, se acontecer um fato realmente significativo, talvez seja necessário recomençar o plano, mesmo que ele já esteja nas etapas de <implementação>. Mas no caso destas quatro etapas, a discussão das idéias está mais presente, devido à necessidade de harmonizar o plano e, desta forma, é necessário que não se feche a oportunidade de explorar novas idéias até mesmo quando estivermos redigindo o documento final. (FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de, 1991, p. 32.)

Cf. manual da qualidade (MQ); meta

indicador da qualidade sm

Sigla **IQ**

Forma de representação quantificável cujo resultado é a soma ponderada de um número de eventos de várias classificações com seu peso específico.

O estado da arte da Gestão da Qualidade Total é discutido por um sistema em que um dos seus elementos estruturais é a chamada inferência científica. Este elemento responde pela maneira como são tomadas as decisões nas organizações, as quais são baseadas em fatos, dados e informações quantitativas. Como principal ferramenta para essa "inferência científica" os gestores bancários dispõem dos <indicadores da qualidade> ou indicadores de desempenho que apresentam as seguintes características. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 191.)

Nota Sua principal função é permitir medir o desempenho dos processos e verificar se eles

estão dentro dos parâmetros previamente especificados.

índice Cpk sm

Sigla **Cpk**

Índice da capacidade do processo, que quantifica a capacidade de o processo produzir produtos/prestar serviços dentro dos limites da especificação.

Os engenheiros da fabricação precisavam, primeiramente, compreender bem o processo e o seu funcionamento, antes que pudessem ser úteis para sua correção. Mas, de forma igualmente importante, precisavam determinar o quão capaz era o processo em sua capacidade de produzir produtos dentro dos limites das especificações do cliente. E para isso era necessário que quantificassem seu <índice Cpk>. (...) A equipe progrediu rapidamente e, enquanto quantificavam a característica, descobriram que ela era extremamente capaz para suas exigências. O valor de seu <Cpk> era 2, 83, e os dados provavam que estava muito bem controlada estatisticamente. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 43 e 46.)

Nota A sigla corresponde ao original inglês see-pee-kay, cuja tradução é coeficiente de capacidade do processo.

Quanto maior o valor de Cpk, melhor o processo, ou seja, mais uniforme e mais repetitivo é o processo e quanto menor o valor de Cpk, pior é o processo e maior a variabilidade que ele apresentará na produção/prestação de serviços dentro dos limites da especificação.

Cf. **capacidade do processo; coeficiente de capacidade do processo (CpK); limites de especificação**

informatização sf

Processo por meio do qual os prestadores de serviços recebem informação superior e formas para recuperá-la, combiná-la ou utilizá-la intuitivamente para resolver problemas dos clientes.

A <informatização> é mais bem sucedida quando os prestadores de serviços têm autonomia para agir usando seu conhecimento recém-descoberto, para fazer julgamentos relativos às ações corretivas e para agir primeiro e relatar sobre as ações posteriormente. Onde não existe esse tipo de liberdade ou onde os empregados

não estão suficientemente preparados para exercê-la bem, a pesquisa de Zuboff sugere que podem ocorrer níveis de frustração incomumente altos e desempenho insatisfatório entre os empregados. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 202.)

Nota Ela dá autonomia aos prestadores de serviços, capacitando-os a prestar serviços de qualidade superior a clientes surpresos e em geral muito satisfeitos.

Cf. **prestador de serviços**

inspeção sf

Fras. **inspeção da auditoria final; inspeção de pequenas amostras; inspeção de qualidade; inspeção em massa; inspeção final; inspeção rotineira**

Conjunto de atividades em relação a uma ou mais característica e sua comparação com necessidades devidamente especificadas que visam a determinar sua conformidade.

Uma rotina de <inspeção> de 100% para aprimorar a qualidade equivale a planejar defeitos, reconhecendo que o processo não está capacitado a satisfazer às especificações. A <inspeção> feita com o sentido de melhorar a qualidade ocorre tarde demais, é ineficaz e dispendiosa. (...) A qualidade não deriva da <inspeção> e sim da melhora do processo. (DEMING, W. E., 1990, p. 22.)

Sin. **técnicas de amostragem**

Cf. **conformidade**

item de controle sm

Característica utilizada para o controle da qualidade em um efeito importante do processo.

O produto de uma empresa deve ter uma série de propriedades de tal forma a satisfazer totalmente o consumidor. Cada uma dessas propriedades (por exemplo: dureza do aço, comprimento, peso, etc.) é um <item de controle> do produto final e é conseguida pela contribuição de vários processos internos da empresa, cada um contribuindo com uma ou mais causas para o <item de controle> (efeito) final do produto. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 40.)

Nota Cada um dos efeitos é um item de controle de um processo interno da organização e é denominado característica da qualidade para realçar sua importância na qualidade final

de um produto/serviço.

Cf. **características da qualidade; controle da qualidade (CQ)**

item de verificação sm

Característica utilizada para o controle da qualidade em uma causa importante do processo.

O processo pode ter um número grande de causas, mas apenas umas duas ou três causas são realmente importantes, e por isso são chamadas de <itens de verificação>.

Um <item de verificação> de um processo pode ser o item de controle de um processo anterior. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 40.)

Cf. **controle da qualidade (CQ)**

itens do serviço sm

Objeto ou quantidade onde uma medida ou observação pode ser realizada.

Como os 22 <itens do serviço> não eram esperados, as apurações causaram alguma surpresa. Por exemplo, as chegadas e partidas pontuais ficaram bem abaixo dos <itens do serviço> rapidez e cuidado da bagagem, refeições de qualidade, tripulação cordial e outros elementos. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 352.)

Nota Engloba estruturas, sistemas, subsistemas, equipamentos, instalações e materiais que possam ser ensaiados individualmente ou separadamente.

Sin. **elementos do serviço**

just-in-time sm

Sigla **JIT**

Fras. **kit de ferramentas JIT; produção just-in-time; técnicas do just-in-time**

Metodologia que proporciona uma resposta rápida ao cliente, aprimora a qualidade e aumenta a produtividade.

Documentos e peças que são forçados à espera não podem, num acesso de raiva, procurar seus direitos num outro lugar qualquer. O cliente final pode! Assim sendo, a reação rápida e as técnicas do <JIT> são a chave para o ganho de competitividade em qualquer negócio. (...) Alguns dos melhores exemplos da reação rápida estão na área da fabricação, onde os conceitos do <just-in-time> penetram mais fundo.

(SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 4 e 5.)

Nota É uma forma abreviada de Just-in-Time Inventory Control e, como um empréstimo do inglês, sua tradução é controle de inventário feito no tempo certo.

Metodologia desenvolvida e aperfeiçoada na fábrica da Toyota no Japão por Taüchi Ohno na década de 40 do século XX, com base nas pessoas, enfoque de logística e com o objetivo de eliminar tudo o que não adiciona valor aos processos dos produtos/serviços. Embora aparentemente não se aplique aos serviços, muitos supermercados e grandes lojas o fazem intuitivamente, ao disponibilizarem mais caixas à medida da necessidade da demanda, procurando minimizar o descontentamento dos clientes.

lei de Pareto sf

Método estatístico que auxilia na distinção entre os elementos não-conformes da qualidade considerados pouco vitais e muito triviais.

Quando o fenômeno estudado é muito pouco homogêneo, a distribuição acumulada permite distinguir os poucos estados ou categorias importantes do resto dos estados relativamente raros. De um lado, os poucos problemas vitais, do outro, os inúmeros problemas menos importantes: 10% dos problemas representam 90% da não-qualidade e 90% de problemas representam 10% da não-qualidade. É o fenômeno de concentração chamado de <lei de Pareto>, sobretudo por Juran, ou o princípio dos 80/20. (TEBOUL, J., 1991, p. 261.)

Nota Ela prioriza a ação que trará o melhor resultado, ou seja, 80% das dificuldades vêm de 20% dos problemas. Vilfredo Pareto, economista italiano, foi o responsável pela criação da fórmula que mostrou que a distribuição de recebimento é irregular. Em 1907, M. C. Lorenz, economista americano, apresentou uma teoria similar sob forma de diagrama. Na gestão pela qualidade total, quem a utilizou pela primeira vez foi J. M. Juran no Japão.

Sin. análise de Pareto; princípio de Pareto; princípio dos 80/20

limite inferior de controle smSigla **LIC**

Menor dos dois limites de controle ou de um conjunto de limites de controle como em um gráfico de controle.

Em um exemplo de malharia, que me foi fornecido pelo Professor David S. Chambers, o resultado combinado dos tecelões estava sob razoável controle estatístico, com 4,8% de segunda escolha e refugo. Cartas individuais mostraram que algumas mulheres estavam fazendo bem menos segunda escolha e refugo que os <limites inferiores de controle>. (DEMING, W. E., 1990, p. 255.)

Cf. **gráfico de controle (GC); limites de controle (LC)****limite inferior de especificação sm**Sigla **LIE**

Menor dos limites de especificação, no caso de especificação bilateral, ou o limite mínimo, no caso de especificação unilateral, a ser cumprido pela característica da qualidade.

A Fig. 25 apresenta uma distribuição de valores medidos durante a produção. O <limite inferior de especificação> era 6,2 mils; não havia limite superior. Nenhuma peça apresentou defeito. Note o pico em 6,3 mils. Houve mesmo algum defeito? Ninguém jamais saberá. (DEMING, W. E., 1990, p. 198.)

Cf. **características da qualidade; limites de especificação (LE)****limite superior de controle sm**Sigla **LSC**

Maior dos dois limites de controle ou de um conjunto de limites de controle como em um gráfico de controle.

Na figura 20 a mistura são todos os 11 soldadores. Estudo individual dos 11 soldadores mostrou que o número seis estava produzindo defeitos acima do <limite superior de controle>. (DEMING, W. E., 1990, p. 255.)

Cf. **gráfico de controle (GC); limites de controle (LC)**

limite superior de especificação smSigla **LSE**

Maior dos limites de especificação, no caso de especificação bilateral, ou o limite máximo, no caso de especificação unilateral, a ser cumprido pela característica da qualidade.

Um fuso cujas quebras de filamento fiquem acima do <limite superior de especificação> levanta uma interrogação. Pode ter sido submetido a um uso especial ou pode estar precisando de um ajuste mecânico imediato. Um fuso com quebras abaixo do limite inferior, ou é extremamente bom, ou teve uso especial. Os fusos que não estão fora dos limites acima mencionados são fusos comuns, que deverão passar pelo processo regular de manutenção. (DEMING, W. E., 1990, p. 233.)

Cf. **características da qualidade; limites de especificação (LE)****limites de controle sm**Sigla **LC**Fras. **limites de controle de Shewhart**

Linha de demarcação em um gráfico de controle os quais são utilizados como critério para sinalizar a necessidade de ação e para julgamento a respeito do estado de controle estatístico de um conjunto de dados.

Percebeu que havia necessidade de aplicação de regras pelas quais houvesse um mínimo de perda econômica líquida, oriunda de ambos os erros. Com esse fito, estruturou os <limites de controle> 3-sigma. Estes <limites de controle> dão, para uma vasta gama de circunstâncias não definidas, futuras e passadas, uma diretriz racional para se obter uma perda econômica mínima advinda do conjunto dos dois tipos de erros. (DEMING, W. E., 1990, p. 228.)

Nota São calculados a partir de dados do processo, não devem ser confundidos com o limites de especificação do projeto e são normalmente expressos como limite superior e inferior de controle.

Cf. **estado de controle estatístico; gráfico de controle (GC)**

limites de especificação smSigla **LE**

Linha de demarcação máxima e mínima, no caso de especificação bilateral, ou somente máxima ou mínima, no caso de especificação unilateral, fixada pelo fabricante/prestador do serviço/cliente que necessita ser atendida pela característica da qualidade de forma a cumprir com os requisitos da qualidade.

Limites máximos e mínimos para a especificação de um produto são por si só próprios uma diretriz onerosa e insatisfatória para o operário. Assim, <limites de especificação> para que um diâmetro externo fique entre 1, 001 e 1, 002 cm dizem ao operário que um diâmetro de 1, 0012 está dentro da especificação, mas não o auxilia no esforço de produzir menos peças defeituosas e aumentar a sua produção, metas estas que ele pode atingir com menos esforço com auxílio de métodos estatísticos. (DEMING, W. E., 1990, p. 240.)

Cf. **características da qualidade; requisitos da qualidade****linha de fluxo sf**

Dupla formada por fabricante e usuário em uma grande cadeia de clientes.

Junte duas ou três células e você tem uma <linha de fluxo> - várias duplas de fabricante e usuário reunidos numa grande cadeia de clientes. O aprimoramento contínuo está ampliando a <linha de fluxo> e comprimindo sua distância e espaço, e adicionando outra quando isso se faz necessário. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 47.)

Nota Pode apresentar a forma de serpentina, com várias voltas e ramificações, formando arcos entre pontos de quebra naturais da linha.

Cf. **cadeia de clientes****manutenibilidade sf**

Conjunto de características qualitativas e quantitativas referentes ao projeto e instalação que permitem o cumprimento dos objetivos com mínimas despesas.

As tentativas de quantificar a <manutenibilidade> logo se deparam com o fato de múltiplas medidas estarem envolvidas. A manutenção requer o tempo dos técnicos, as peças de reposição, suprimentos e outros custos. Assim sendo, foram desenvolvidas

várias medidas para a <manutenibilidade>, que correspondem a esses fatores múltiplos. De todas essas medidas, as mais importantes correspondem ao tempo, pois muita atividade humana é afetada até que o serviço seja restaurado. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 25, (v. I).)

Nota É um importante fator da qualidade conferido a um produto/serviço durante o projeto e possui duas categorias: servivibilidade e reparabilidade.

matriz de priorização sf

Sigla **M/Pr**

Forma de representação gráfica realizada com base na análise dos dados de resultados numéricos.

Como se deseja identificar os problemas básicos, foi construída uma <matriz de priorização>, pelo método de priorização por causa-e-efeito, mostrada na Figura 5.5. (...) Além disso, uma análise cuidadosa da <M/Pr> permite estabelecer as relações entre os itens, como no Diagrama de Relações. (MOURA, E. C., 1994, p. 60.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizada no desdobramento dos requisitos da qualidade.

Sin. **diagrama de análise de dados matriciais; diagrama de matriz (D/Ma)**

Cf. **requisitos da qualidade; sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGO)**

matriz de relações sf

Sigla **M/Re**

Método gráfico de análise multidimensional que identifica o grau de relação entre dois ou mais grupos de fatores.

A partir das relações apontadas na <matriz de relações>, várias medidas corretivas e preventivas foram tomadas sobre o processo, as quais levaram a uma rápida redução de 50% do índice de rejeição. (MOURA, E. C., 1994, p. 69.)

Nota Constitui uma das sete ferramentas gerenciais da qualidade e é utilizada para descrever as relações de causa e efeito entre diversos fatores. Por ser flexível, apresenta, como tipos básicos, a M/Re tipo L, a M/Re tipo T, a M/Re tipo Y e a M/Re tipo X.

Cf. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGO)**

método 5W 1H sm**Var. técnica do 5W 1H**

Técnica utilizada para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de planos de ação.

Complete a redação da "tabela de gerenciamento do processo" (este documento lista pelo <método 5W 1H> as ações dos operários sobre os itens de controle que irão afetar as características da qualidade. (...) Faça um plano de implantação por escrito para cada nível, especificando tudo pela <técnica do 5W 1H>. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 72 e 103.)

Nota A sigla corresponde, respectivamente, com o original e a tradução, a what/o quê, where/onde, why/por quê, when/quando, who/quem e how/como.

Ultimamente tem-se incluído mais um H à sigla, de how much/quanto custa, transformando o método em 5W 2H.

método de análise e solução de problemas sm**Sigla MASP****Var. método de solução de problemas**

Prática gerencial sistemática, documentada e acompanhada periodicamente nos vários níveis da organização, de modo a eliminar as causas fundamentais dos problemas.

Sujeira é problema e não exige grande conhecimento de <método de análise e solução de problemas>: basta varrer... No entanto, à medida que se progride no <método de solução de problemas> é necessário introduzir sistematização no procedimento de solução de problemas e de se utilizar ferramentas adequadas. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 52.)

Nota A sequência dessa metodologia inicia-se pela identificação do problema e prossegue com a observação, análise, ação, verificação, padronização e finaliza com a conclusão.

método de teste sm

Técnica comunicável que permite classificar um item como defeituoso ou aceitável.

Nenhuma precisão, boa ou má, pode ser imputada a um <método de teste>, a menos que o instrumento e o observador, em conjunto, apresentem um controle estatístico. Isto é válido, independentemente do custo do equipamento de teste. (DEMING, W. E.,

1990, p. 200.)

Sin. **definição operacional**

método estatístico sm

Técnica utilizada em qualidade que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, coleta de dados, tabulação, apresentação, análise, interpretação e conclusão, em vista de um resultado determinado.

A rapidez é necessária, antes que os números se tornem obsoletos, mas não às custas da exatidão. A melhora, tanto de rapidez quanto de exatidão, foi conseguida através de novos métodos de treinamento e chefia, com o auxílio de <métodos estatísticos>. (DEMING, W. E., 1990, p. 153.)

Nota É utilizado em planejamento de produtos, serviços e processos, controle de processos, prevenção de defeitos ou não-conformidades, confiabilidade, segurança, análise de problemas, previsão, verificação e medição das características da qualidade.

Sin. **técnica estatística**

Cf. **características da qualidade**

método estatístico de amostragem sm

Técnica de seleção na qual todos os elementos da população são retirados por sorteio e possuem independência entre si.

Os procedimentos contábeis atuais exigem que o relatório do auditor contenha uma avaliação das instalações físicas, dos materiais de transporte e do estoque. Em uma grande empresa, esta avaliação pode ser realizada com exatidão através de <métodos estatísticos de amostragem>, avaliando: i. a condição física de cada categoria de fábrica e ii. os custos de reposição de cada categoria; depois, pela multiplicação, estimando cada valor presente. (DEMING, W. E., 1990, p. 156.)

Nota A forma mais simples de utilização é fazer uso de números aleatórios de uma tabela de números aleatórios ou numerar todos os elementos da população de 1 a N e sortear n elementos que comporão a amostra.

Sin. **amostragem aleatória**

metodologia M/PCpS sf**Sigla M/PCpS**

Técnica estatística que delinea o processo, eliminando passos que não lhe agreguem valor e identifica os passos que são longos, difíceis e arriscados, e aqueles nos quais são possíveis altas incidências de erros.

Para a organização bem-sucedida, a <Metodologia M/PCpS> é o processo para se alcançar o Seis Sigma e é a metodologia para se manter em Seis Sigma, para que possa também se manter eficiente, produtiva, com baixos custos, com boa qualidade e, especialmente, lucrativa. Porém, mais importante ainda, ela é não somente a maneira de a organização prosperar, mas também de realmente se desenvolver e crescer. Somente alcançando e mantendo o Seis Sigma através da <Metodologia M/PCpS> que uma organização já bem-sucedida pode passar a um próximo nível de performance. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 169.)

Nota A sigla corresponde, em inglês, a Machine/Process Characterization Study e sua tradução é estudo de caracterização de processos e máquinas.

É um guia passo a passo dividido em cinco estágios (delineamento do processo; caracterização da metrologia; determinação da capacidade; otimização; controle) para alcançar melhorias de nível de performance seis sigma e sua origem é creditada a Mario Perez-Wilson, que a cunhou enquanto colaborador da Motorola Inc., entre 1985 e 1987.

Cf. processo; seis sigma

não-conforme adjm

Estado ou condição de um item que não está de acordo com as especificações ou com os padrões de inspeção e/ou padrões de projeto.

Os itens <"não-conformes"> (como aqueles que permaneceram na oficina mais tempo do que o estipulado) podem ser divididos em grupos, por categoria de tempo. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 357.)

Sin. não-conformidade

Cf. especificação; inspeção

não-conformidade sm

Var. **não conformidade**

Fras. **não-conformidade do serviço**

Estado ou condição de um item que não está de acordo com as especificações ou com os padrões de inspeção.

A implantação dos indicadores de mensuração permitirá o diagnóstico dos bolsões interessantes. A experiência mostra que os primeiros bolsões da <não-conformidade> na produção/serviços, pela simples razão de que é possível controlar facilmente o resultado e dominar os parâmetros que condicionam o processo. // Faz-se necessário, então, um rápido redirecionamento das condições fora de controle e uma imediata realimentação de informações para reajuste do processo, a fim de baixar as taxas de defeitos e de <não conformidade> com as especificações. (TEBOUL, J., 1991, p. 234. // SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 49.)

Sin. **não-conforme**

Cf. **especificação; inspeção**

nível da qualidade sm

Sigla **NQ**

Var. **nível de qualidade**

Fras. **nível da qualidade desejado**

Conjunto de parâmetros que caracteriza a seletividade a ser aplicada ao sistema da qualidade, em função do estágio de desenvolvimento da tecnologia e da complexidade do projeto, do processo e da economicidade.

Cada indivíduo é responsável pelo desenvolvimento dos esforços da qualidade que estão sob seu domínio. Os <níveis da qualidade> dos indivíduos são muitas vezes combinados para possibilitar a avaliação do gerente. Para o programa da qualidade ser efetivo, os resultados têm de se tornar parte da avaliação de desempenho de cada empregado e gerente isolado. // Quando o cliente acostuma com algum <nível de qualidade>, ele passa a achar que aquilo que o prestador de serviços faz não é nada mais que sua obrigação. O costume praticamente anula os benefícios percebidos se eles não forem renovados. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 377. // LAS CASAS, A. L., 1999, p. 189.)

Nota A seleção de um valor para o mesmo depende de uma série de fatores, entre os quais destacam-se os requisitos do projeto, custo, capacidade do processo, criticidade dos defeitos e o histórico da qualidade do processo ou do fornecedor.

Cf. capacidade do processo; sistema da qualidade (SQ)

nível de capacidade do serviço sm

Porcentagem máxima de demanda suportável que, para fins de prestação de serviços, pode ser considerada satisfatória como média de um sistema.

Quando a demanda excede esse <nível de capacidade do serviço>, a espera do cliente aumenta rapidamente. Isto muitas vezes sugere a importância de procurar meios para obter pequenos aumentos de capacidade através de melhor treinamento ou maior remuneração do pessoal em vez de grandes aumentos de capacidade obtidos por contratação de um funcionário adicional e criando uma fila extra. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 154.)

Nota Diz-se que ela esteja a 75% da capacidade total, para que se possa prestar um bom serviço a um custo razoável.

Cf. capacidade do serviço; demanda de serviço; prestação de serviços

nível de demanda sm

Fras. **nível da demanda potencial; nível de pico da demanda**

Porcentagem máxima de atendimento suportável que, para fins de prestação de serviços, pode ser considerada satisfatória como média de um sistema.

Quem desenvolve um serviço revolucionário não pode observar os <níveis de demanda> das ofertas dos concorrentes. Por definição, não há nenhum. Como os conceitos de serviços são definidos em termos de resultados produzidos para os clientes, os que os desenvolvem podem observar clientes potenciais tentando alcançar a mesma espécie de resultados através de outros meios mais convencionais. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 148.)

Cf. prestação de serviços

nível de qualidade aceitável smSigla **NQA**Var. **nível aceitável de qualidade (AQL)**

Porcentagem máxima de defeitos que, para fins de inspeção, pode ser considerada satisfatória como média de um processo.

Para a direção e os executivos, a qualidade continua sendo encarada como uma taxa necessária, um custo inevitável para atingir o <nível de qualidade aceitável (AQL)> pelo cliente. A responsabilidade pela qualidade é delegada ao departamento de qualidade. // Frequentemente, abusa-se do conceito de obsolescência planejada, até o ponto do pessoal da fábrica começar a aceitar o nível inferior de qualidade, chamado de <(AQL (nível aceitável de qualidade))>. (TEBOUL, J., 1991, p. 80. // IMAI, M., 1992, p. 141.)

Nota É uma tradução do empréstimo do inglês acceptable quality level (AQL), com a utilização da sigla pelos especialistas correspondente ao original.

Intrínseco ao processo estatístico de inspeção, ele passou a ser apresentado como especificação em pedidos de fornecimento, abrindo margem para uma aceitação de não-conformes em lotes fornecidos. O conceito original indica o máximo potencial de falhas admitido, partindo-se do princípio de que todo o processo tenha sido executado sob condições controladas, o que pode resultar na melhoria da qualidade. Nos contratos de fornecimento, ele deve ser estipulado para definir o nível que separa a reparação da rejeição completa do lote, evitando retrabalho com conseqüente custo agregado.

Cf. **especificação; inspeção; processo**

nível de serviço sm

Parâmetro a ser determinado, especificado e cumprido em relação à concorrência, com o intuito de fazer com que a organização seja melhor que a mesma na percepção dos clientes.

Qualquer organização que especificar, e se estruturar para cumprir, tempos de espera iguais a zero, tempos entre falhas iguais a infinito ou zero falha em infinitos itens ou transações, sob quaisquer circunstâncias, simplesmente irá à falência! "Temos que garantir que nossos produtos e serviços sejam melhores do que os do concorrente, na

percepção dos nossos clientes" - para isso, temos que definir <níveis de serviço> melhores do que os dos concorrentes, e cumpri-los. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 32.)

Nota O investimento em Serviços de Atendimento ao Cliente é uma consequência da preocupação com as falhas no processo que devem ser corrigidas, de forma a não prejudicar o mesmo.

Cf. percepção

nível ótimo da qualidade sm

Sigla **NOQ**

Parâmetro no qual os custos totais de falhas e prevenção de falhas são minimizados.

Como resultado, os gerentes têm se encorajado a aceitar que existe um <nível ótimo de qualidade (NOQ)> menor que qualidade 100%, como mostrado na Figura 5-2, além do qual os custos de prevenção excedem as reduções incrementais que eles geram nos custos de falha. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 95.)

operação de serviço sf

Soma das transações necessárias a partir da demanda até o momento em que a satisfação do cliente seja atingida.

Uma <operação de serviço> é a soma das transações necessárias a partir da origem da demanda até o momento em que um grau razoável de satisfação seja atingido. A transação é composta de um ou mais serviços individuais, cada um deles executado dentro de um período de tempo essencialmente ininterrupto. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 356.)

Cf. satisfação do cliente

otimização do sistema sf

Processo de procura e identificação de melhor aproveitamento da ação disponível em um conjunto de alternativas para a obtenção do melhor resultado.

Alguns componentes podem ter que operar tendo perdas para si próprios, para a <otimização do sistema> como um todo. (DEMING, W. E., 1990, p. XIX.)

padrão sm

Conjunto de planos de ação, normas, diretrizes e procedimentos para todas as operações de uma organização, como um mínimo a ser ofertado ao cliente.

Se as pessoas são capazes de seguir o <padrão>, mas não o fazem, a administração deve introduzir a disciplina. Se as pessoas não são capazes de seguir o <padrão>, a administração deve oferecer treinamento, ou revisar o <padrão> para que as pessoas possam segui-lo. (IMAI, M., 1992, p. 5.)

padrão de demanda sm

Fras. **método de coleta e análise de informações sobre os padrões de demanda; padrão de demanda de um serviço**

Conjunto de planos de ação, normas, diretrizes e procedimentos para todas as operações de uma organização que influencia o tipo de capacidade desenvolvida para o fornecimento do serviço.

As imprevisíveis e rápidas mudanças dos <padrões de demanda> estão fora do campo de ação das técnicas de previsão de mercado e são especialmente incômodas para os gerentes de serviços. Ao planejar todos os serviços relacionados às principais transações na bolsa de valores, por exemplo, os níveis e as flutuações diárias da demanda não podem ser previstos com nenhuma confiabilidade. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 150.)

Nota O grau de utilização da capacidade disponível é um dos fatores determinantes do sucesso de um serviço. A utilização dessa capacidade varia inversamente com a amplitude, a velocidade e a imprevisibilidade das flutuações da demanda, o grau em que a capacidade excede a demanda mínima e o grau em que a capacidade é fixa.

Cf. **fornecimento de serviço**

padrão de qualidade sm

Fras. **padrão de qualidade percebido**

Conjunto de planos de ação, normas, diretrizes e procedimentos para todas as operações de uma organização em decorrência de exigência de clientes ou legal, ou ainda por opção/capacitação da própria organização.

Logo, ao definir seus <padrões de qualidade>, as empresas no ramo de prestação de

serviços normalmente precisam consultar o público a fim de obter dados quanto à importância relativa dos vários aspectos que envolvem serviços/clientes e sobre os níveis de serviços aceitáveis. Elas também devem analisar o desempenho de seus concorrentes a fim de estabelecer seus próprios padrões. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 323.)

padrão de serviço sm

Var. **serviço padrão**

Fras. **padrão uniformemente alto de serviço**

Conjunto de características do serviço utilizadas para todas as operações de uma organização em decorrência de exigência de clientes ou legal, ou ainda por opção/capacitação da própria organização.

Pelo fato de as indústrias de prestação de serviços serem tradicionalmente utilizadoras de mão-de-obra e envolverem contato humano intensivo, a criação de um modelo mensurável de <serviço padrão> tem sido desconcertante, para não dizer impossível, já que depende de muitos fatores subjetivos. (...) Entretanto, se o objetivo for vendas sucessivas, os <padrões de serviço> devem incluir outros parâmetros: rapidez da transação, cortesia por parte do funcionário, fácil acesso e limpeza das instalações auxiliares, bem como toda aparência geral e atrativos do local. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 323.)

Nota Uma vez estabelecido, enquadra-se em uma das quatro categorias da qualidade de serviços, quais sejam, pontualidade, integridade, previsibilidade e satisfação do cliente.

Cf. **características do serviço; quatro categorias da qualidade de serviços**

partes por milhão sf

Sigla **PPM**

Fras. **medida ppm; partes por milhão de defeituosos**

Medida que se refere a produtos/serviços para padronizar a quantificação de defeituosos, defeitos, erros e falhas na produção/prestação de serviços.

Na divisão de máquinas copiadoras da Kodak, a taxa de defeitos tinha em média cerca de 50.000 <partes por milhão (PPM)> em 1985. Isso significa 50.000 itens

ruins (componentes e soldas mal-feitos, peças que não se encaixavam direito) em cada milhão. Menos de um ano depois, os defeitos haviam caído para o nível de 950 <PPM>. // O <ppm> estima o número de unidades, partes de peças ou produtos que serão defeituosos, se um milhão de produtos forem produzidos. Poderia ser um simples exercício de se tirar uma amostra de produtos, inspecioná-la e determinar o número de defeituosos. Digamos que em uma amostra de 30 produtos, um seja defeituoso. Então a fração defeituosa seria 1 dividido por 30, e isto dá 0,033. Se fizermos a porcentagem, teremos 3,3%, "nada mal", você poderia dizer. Isto nos leva a um nível de <ppm> de 33.333, o que é muito próximo ao nível de performance da maioria das empresas bem-sucedidas. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 3. // PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 175.)

Nota Na linguagem do seis sigma, utiliza-se defeitos por milhão, erros por milhão, falhas por milhão e defeituosos por milhão e sua medida por milhão é de 0,002.

Cf. **seis sigma**

poka-yoke sm

Var. **pokayoke**

Fras. **mecanismos de poka-yoke; poka-yoke em serviços; sistemas poka-yoke**

Incorporação de mecanismos de defesa à tecnologia de um processo que reduzem as probabilidades de erros da mão-de-obra por inadvertência.

A solução do Grupo de Melhoria desta fábrica foi a introdução do <"poka-yoke"> (P) no bloco; assim o operador "não precisa estimar a posição correta do tubo" e basta pôr gravidade que a extremidade do tubo encoste no <"poka-yoke">. E assim é só soldar! É fácil, não é? // O sistema à prova de falhas foi guindado à categoria de uma fina arte em algumas das melhores companhias manufatureiras do Japão. A palavra japonesa para ele é <pokayoke>, que algumas companhias ocidentais usam alternadamente com seu equivalente no respectivo idioma. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 134. // SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 78.)

Nota Empréstimo do japonês cuja tradução é sistema à prova de falhas.

O conceito traduzido refere-se a uma falha de interpretação do mecanismo em utilização do que propriamente uma depreciação em relação à mão-de-obra.

Sin. **fool proof; sistema à prova de falhas**

Cf. **processo**

ponto de equilíbrio móvel sm

Obtenção de uma utilização média entre o aumento de velhas rotas e a compensação de baixa das novas.

Fred Smith, dirigente executivo da Federal Express, provavelmente não esquecerá seu encontro com o <ponto de equilíbrio móvel>. Depois de começar as operações, talvez na pior época possível, em um período de recessão e rápido aumento do preço dos combustíveis em 1973, a empresa esteve a ponto de falir ao despendar um total de cerca de US\$ 90 milhões (levantados através de uma série de financiamentos) durante os três anos consecutivos, na perseguição do ilusório ponto de equilíbrio. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 184.)

Nota Está ligado à capacidade existente de uma rede de serviços que, ao acrescentar novas rotas às já existentes, passa por um período em que as mesmas tenham as demandas desenvolvidas, diminuindo assim a utilização e a rentabilidade média de toda a rede.

Cf. **rede de serviços**

pontualidade sf

Período decorrido, sob o ponto de vista do cliente, entre sua solicitação e a efetivação da prestação do serviço.

Se os serviços ou populações isolados realmente mostram diferenças em suas tendências, outros fatores de qualidade podem então ser estudados mais detalhadamente a fim de se verificar se há relação entre satisfação, <pontualidade>, integridade ou consistência e os indicadores financeiros. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 331.)

Nota É um dos componentes das quatro categorias da qualidade de serviços.

Sin. **duração do serviço; tempo do serviço**

Cf. **quatro categorias da qualidade de serviços; cliente; prestação de serviços**

prestação de serviços sf

Var. **prestação do serviço**

Fras. **qualidade total na prestação de serviços; prestação de serviços com qualidade total**

Resultado de atividades do fornecedor necessárias ao provimento do serviço.

Indústrias inteiras são criadas para a <prestação de serviços> em áreas como geração e distribuição de energia elétrica, transportes, comunicação, diversões, etc. // Não existe um canal de distribuição como no caso de um produto físico fabricado em uma fábrica, muitas vezes localizada à distância do local de entrega. A <prestação do serviço> é feita lá onde o cliente se encontra. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 12, (v. I). // TEBOUL, J., 1991, p. 204.)

Cf. **fornecedor**

prestador de serviços sm

Fras. **prestador de serviços de qualidade superior; sistema prestador de serviços**

Indivíduo responsável pelo resultado das atividades de interface entre fornecedor e clientes a fim de satisfazer suas necessidades.

Percebe-se que há uma espécie de negligência generalizada dos <prestadores de serviços> do Brasil, tornando o ato de compra ou de interação com as empresas uma grande dificuldade. É um trabalho que exige planejamentos tático e operacional para se alcançar o objetivo de comprar. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 13.)

Cf. **cliente; fornecedor; interface**

previsibilidade sf

Fras. **padrão para previsibilidade**

Identificação dos processos ou procedimentos adequados a serem seguidos a fim de garantir que o serviço final seja recebido pelo cliente livre de erros e de forma bastante satisfatória.

Integridade e <previsibilidade> são dois dos quatro parâmetros universais do desempenho do serviço. Se eles podem ser dispensados ou definidos à vontade, somente duas categorias de padrões permanecem - pontualidade (que não nos diz nada quanto à qualidade do elemento central do serviço oferecido) e satisfação do

cliente. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 328.)

Nota Algumas organizações de serviços utilizam-na como sinônimo de confiabilidade, o que foi rejeitado nesta obra dicionarística. É um dos componentes das quatro categorias da qualidade de serviços.

Cf. **quatro categorias da qualidade de serviços**

princípio de Pareto sm

Método estatístico que auxilia na distinção entre os elementos não-conformes da qualidade considerados pouco vitais e muito triviais.

Onde os clientes são numerosos, é interessante se aplicar o <princípio de Pareto> e classificá-los em duas categorias: os pouco vitais e os muito úteis. Tal classificação ajuda a assegurar que a alocação dos recursos de planejamento se concentre nas áreas mais importantes. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 181, (v. I).)

Nota Ele prioriza a ação que trará o melhor resultado, ou seja, 80% das dificuldades vêm de 20% dos problemas. Vilfredo Pareto, economista italiano, foi o responsável pela criação da fórmula que mostrou que a distribuição de recebimento é irregular. Em 1907, M. C. Lorenz, economista americano, apresentou uma teoria similar sob forma de diagrama. Na gestão pela qualidade total, quem a utilizou pela primeira vez foi J. M. Juran no Japão.

Sin. **análise de Pareto; lei de Pareto; princípio dos 80/20**

princípio dos 80/20 sm

Método estatístico que auxilia na distinção entre os elementos não-conformes da qualidade considerados pouco vitais e muito triviais.

Quando o fenômeno estudado é muito pouco homogêneo, a distribuição acumulada permite distinguir os poucos estados ou categorias importantes do resto dos estados relativamente raros. De um lado, os poucos problemas vitais, do outro, os inúmeros problemas menos importantes: 10% dos problemas representam 90% da não-qualidade e 90% de problemas representam 10% da não-qualidade. É o fenômeno de concentração chamado de lei de Pareto, sobretudo por Juran, ou o <princípio dos 80/20>. (TEBOUL, J., 1991, p. 261.)

Nota Ele prioriza a ação que trará o melhor resultado, ou seja, 80% das dificuldades vêm de

20% dos problemas. Vilfredo Pareto, economista italiano, foi o responsável pela criação da fórmula que mostrou que a distribuição de recebimento é irregular. Em 1907, M. C. Lorenz, economista americano, apresentou uma teoria similar sob forma de diagrama. Na gestão pela qualidade total, quem a utilizou pela primeira vez foi J. M. Juran no Japão.

Sin. **análise de Pareto; lei de Pareto; princípio de Pareto**

problema de amanhã sm

Dificuldade relacionada à constância de propósitos e à dedicação à melhora da posição competitiva a fim de manter a organização viva, proporcionando empregos.

Há dois problemas: os problemas de hoje e os <problemas de amanhã> para toda empresa que deseja manter-se em atividade. (DEMING, W. E., 1990, p. 19.)

Cf. **constância de propósito; organização**

problema de hoje sm

Dificuldade imediata que ocorre na manutenção do nível de qualidade do serviço prestado/produto no processo.

É fácil se emaranhar no nó dos <problemas de hoje>, e tornar-se cada vez mais eficiente em tais problemas, por exemplo, mediante a aquisição de equipamento mecanizado para os escritórios. (DEMING, W. E., 1990, p. 19.)

Cf. **nível da qualidade (NQ); processo**

problema de qualidade sm

Var. problema da qualidade

Conjunto de objetivos ou metas não alcançados.

Assim, o controle da qualidade, sentinela na entrada, barragem na saída, é um mal necessário, ou pelo menos um mal menor. A qualidade continua sendo da responsabilidade do departamento de "controle da qualidade". E se a qualidade representa um problema, é fácil esquecer que antes de serem <"problemas de qualidade"> os problemas são de concepção ou de comercialização. // Como fica, então, a empresa que não busca, na atualização de seus recursos humanos, a meta propulsora para sobreviver? Falta de treinamento é também causa de <problemas da

qualidade>. (TEBOUL, J., 1991, p. 68. // CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 61.)

Nota O conceito, antiquado, mostrava a responsabilidade pela qualidade como restrita a um setor ou alguns colaboradores da organização. Modernamente, evoluiu para que as ações em prol da qualidade é de responsabilidade de cada um e de todos os colaboradores envolvidos.

Cf. meta

problema de serviço sm

Conjunto de objetivos ou metas não atingidos em relação ao projeto de serviço executado.

As pessoas que trabalham com prestação de serviços encontram-se em melhor posição para identificar <problemas de serviços> à medida que eles ocorrem e geralmente são a melhor fonte de sugestões quanto a quais ações corretivas serão mais eficazes na resolução de problemas esporádicos ou crônicos. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 338.)

Cf. meta; projeto de serviço

procedimento operacional padrão sm

Sigla **POP**

Var. **SOP**

Estabelecimento, por parte da alta administração, de planos de ação, diretrizes e procedimentos para as principais operações, os quais devem ser conhecidos por todos na organização.

Sob as suas funções de manutenção, a administração executa as suas tarefas designadas, para que todos na empresa possam seguir o <Procedimento Operacional Padrão (POP)> estabelecido. // O <Procedimento Operacional Padrão (SOP)> exigia inicialmente um Cpk igual a 1,0 para passar para a Escala de Produção Total. Isso implicava a necessidade de um rendimento de pelo menos 99,73% na primeira tentativa, ou seja, 99,73% da produção deveria estar dentro das especificações do cliente para se passar à Escala de Produção Total. (IMAI, M., 1992, p. 5. // PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 44.)

Cf. alta administração; organização

processador unitário sm

Colocação de várias atividades em uma única estação de trabalho, com uma máquina ou uma célula de um único colaborador.

Os benefícios do <processador unitário> são óbvios: um serviço rápido de uma só parada para o cliente. Há muitos outros exemplos: empregados de mercearias pesam, totalizam, dão o troco e empacotam verduras e legumes, e também aceitam devoluções. Máquinas numericamente controladas e seus operadores são capazes de fazer várias operações de usinagem de uma só vez, produzindo uma peça completa. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 55.)

Cf. **célula; estação de trabalho**

processo de prestação de serviços sm

Conjunto de atividades planejadas e inter-relacionadas, realizadas com o objetivo de gerar serviços que atendam às necessidades dos clientes.

Num <processo de prestação de serviços>, ambos estão em contato muito mais intenso do que em qualquer processo de manufatura. // A avaliação do cliente, segundo esta norma, deve ser usada para verificação de que ponto o brief do serviço, especificação e o <processo de prestação de serviços> vão de encontro das necessidades dos clientes. (DEMING, W. E., 1990, p. X. // LAS CASAS, A L., 1999, p. 161.)

Sin. **processo de serviço**

Cf. **atender às necessidades do cliente**

processo de produção sm

Fras. **processo de produção de serviços**

Conjunto de atividades planejadas e simultâneas que altera uma ou mais características da produção e consumo do serviço.

Uma vez que o cliente se envolve no <processo de produção>, como é o caso em muitos serviços, a inspeção tem um valor limitado. Na maioria dos casos, um erro observado pelo inspetor é um erro experimentado por um cliente. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 88.)

Nota Em serviços, nem todas as causas de problemas em potencial podem ser inspecionadas

previamente. Por exemplo, as colônias de férias não têm como pré-inspecionar o tempo para assegurar a seus clientes férias sem chuvas.

processo de serviço sm

Var. processo do serviço

Conjunto de atividades planejadas e inter-relacionadas, realizadas com o objetivo de gerar serviços que atendam às necessidades dos clientes.

Um entendimento das necessidades dos clientes pode ser obtido, também, através de um estudo de eventos críticos no <processo de serviço>, como a mudança de um cliente de um fornecedor para outro concorrente, ou de um tipo de serviço para outro. (...) Para o consumidor, estes tipos de sistemas de serviços aprimorados com o uso de tecnologia são libertadores. A tecnologia automatizou o <processo do serviço>, dando autonomia aos clientes e proporcionando-lhes serviços personalizados convenientes, superiores ao que poderiam obter através de contatos com outros seres humanos. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 41 e 202.)

Sin. processo de prestação de serviços

Cf. atender às necessidades do cliente

processo estável sm

Conjunto de atividades predeterminadas capaz de operar durante todo o tempo dentro dos limites de controle estatístico do processo.

Um <processo estável>, sem indicação de causa especial de variação, é considerado, segundo Shewhart, "sob controle estatístico", ou estável. É um processo cujas variações são aleatórias. Seu comportamento no futuro próximo é previsível. Claro está que pode surgir uma mudança brusca, tirando o processo do controle estatístico. Um sistema que esteja sob controle estatístico tem uma identidade definível e uma capacidade definível. (DEMING, W. E., 1990, p. 230.)

Nota Ele ocorre quando os resultados da amostragem resultam em uma distribuição normal com a média que coincide com o centro do intervalo de tolerância.

Sin. processo sob controle estatístico

Cf. controle estatístico do processo (CEP)

processo loja de serviços sm

Conjunto de atividades planejadas e inter-relacionadas, caracterizado por um volume maior de clientes processados por dia.

O atendimento em agências bancárias é, também, um exemplo típico de um <processo loja de serviços>: os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado; o processo está baseado tanto em pessoas (gerentes, caixas, entre outros) como em equipamentos (computadores); ... (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 45.)

processo sob controle estatístico sm

Conjunto de atividades predeterminadas capaz de operar durante todo o tempo dentro dos limites de controle estatístico do processo.

É preciso que ambos os sistemas de medição, mestre e instrumento testado estejam trabalhando em um <processo sob controle estatístico>. Pode-se, então, decidir, com base em princípios de engenharia e de economia, se se deseja realmente algum ajuste ou não. (DEMING, W. E., 1990, p. 237.)

Nota Ele ocorre quando os resultados da amostragem resultam em uma distribuição normal com a média que coincide com o centro do intervalo de tolerância.

Sin. **processo estável**

Cf. **controle estatístico do processo (CEP)**

produção de serviços sf

Resultado do processo em que a percepção individual freqüentemente não está relacionada com aquilo que de fato foi produzido.

A <produção de serviços> não gera um produto físico e padronizado, mas uma percepção no consumidor referente à experiência pela qual passou. Esta percepção depende não só do esforço do prestador de serviço, mas, também, da predisposição do consumidor. Por não ser tangível, o serviço freqüentemente não pode ser traduzido em especificações objetivas de operação que o definam com segurança. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 112.)

produtividade sf

Fras. **gestão da produtividade; índice geral de produtividade; nível de produtividade; produtividade do serviço; produtividade do trabalho**

Quociente entre o output e o input com o primeiro na forma de bens e serviços e o segundo na forma de recursos, particularmente a força de trabalho.

Com o sistema automatizado, cada funcionário processa em média 50 cheques por hora, um aumento de 40% em <produtividade> em relação ao método antigo. "Eu gosto," diz Szcesniak, "porque você vê o processo do começo ao fim. É melhor ser parte do todo. Todo mundo deveria ter mudanças na vida." (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 125.)

Nota É a relação entre os produtos/serviços e os insumos, onde o produto pode ser medido em termos de qualidade do mesmo e os serviços por meio dos resultados possibilitados por ele.

Cf. **input; output**

produto do serviço sm

Resultado de um processo em que a percepção individual freqüentemente não está relacionada com aquilo que de fato foi oferecido.

A obtenção de uma medida fiel da qualidade do serviço também é um desafio, em função da dificuldade de supervisionar e controlar diretamente a transação do serviço, uma vez que o <produto do serviço> é normalmente intangível, a percepção de sua qualidade é necessariamente um julgamento subjetivo e porque a percepção individual freqüentemente não pode ser relacionada com aquilo que de fato foi oferecido. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 127.)

Nota Como é intangível, a percepção de sua qualidade é necessariamente um julgamento subjetivo.

Sin. **produto intangível**

produto intangível sm

Resultado de um processo em que a percepção individual freqüentemente não está relacionada com aquilo que de fato foi oferecido.

No campo de serviços. O desenvolvimento de estratégias e políticas de produtos não é

menos necessário do que no campo dos produtos físicos. Entretanto, a maneira pela qual <produtos intangíveis> são desenvolvidos ou melhorados e os critérios de sucesso nesse aspecto variam dentro do próprio setor. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 40.)

Nota Como é intangível, a percepção de sua qualidade é necessariamente um julgamento subjetivo.

Sin. **produto do serviço**

proprietário do processo sm

Indivíduo responsável pelo desempenho de um determinado processo.

Por isso, é interessante refazer o trajeto completo do cliente e do dossiê, indicando um responsável único que seja o <"proprietário do processo">, encarregado de fazê-lo viver e evoluir. (TEBOUL, J., 1991, p. 219.)

Nota O líder deve ter capacidade de delegar e coordenar o fluxo de informações para garantir o sincronismo das ações e alcançar as metas estabelecidas.

Sin. **dono do processo**

Cf. **líder; processo**

qualidade de produção sf

Totalidade do desempenho de um processo da forma como ele é realmente produzido.

No setor bancário, como numa fábrica, foi dada atenção tanto para a qualidade de projeto como para a <qualidade de produção>. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 412.)

Nota Sua ausência pode se traduzir em erros de cálculos, cheques descontados em conta errada ou tempo excessivo de manuseio.

qualidade operacional sf

Fras. **qualidade operacional dos bancos**

Aspecto da totalidade do desempenho das características de um serviço bancário e que descreve a sua situação normal.

Tendo até aqui abordado o assunto da Qualidade Estratégica e da <Qualidade Operacional>, vamos agora debruçar-nos sobre a verdadeira razão da importância do Gerenciamento da Qualidade e da Nova Filosofia de Gestão no negócio bancário,

destacando a mudança e os fatores que a estão influenciando. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 20.)

Nota Ela é normalmente percebida pelo cliente e por meio da qual ele faz a sua avaliação.

Cf. **serviço bancário**

qualimetria sf

Conjunto de métodos que avalia a qualidade quanto a aspectos de medição, a parâmetros de longo prazo, a variações na utilização e a percepções dos clientes.

Sem a <qualimetria>, é muito difícil estabelecer as estruturas de preços para os produtos, alocar os investimentos para a qualidade, julgar quais os programas a empreender, e assim por diante. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 343, (v. I).)

Nota Sua origem é creditada à All-Union Research Institute for Standardization of the Soviet Union desde o final dos anos 60 do século XX.

quantidade de pedido econômico sf

Sigla **EOQ**

Ponto no qual os custos crescentes de manipulação e armazenamento começam a superar os custos decrescentes de produção por unidade, gerando um custo total mínimo por unidade.

Entretanto, quando os custos de mudanças (change-over) dos sistemas são drasticamente reduzidos, o <EOQ> se move para baixo da curva, para uma operação de custo um, resultando em maior variedade a custos muito menores. Particularmente, quando os desejos dos consumidores são alterados rapidamente ou a demanda é incerta, as reduções de custo pela eliminação do tempo de change-over do sistema podem ser extraordinárias. (PINE II, B. J., 1994, p. 54.)

Nota É uma tradução do empréstimo do inglês economic order quantity, de onde provêm a sigla no original.

quatro categorias da qualidade de serviços sf

Quantidade de classes que consubstanciam o atendimento eficaz, por parte da organização, daquilo que o cliente percebe e sente como satisfação de suas necessidades e expectativas.

Os padrões de serviços estabelecidos geralmente se enquadram em uma das <quatro categorias da qualidade de serviços>, quais sejam, pontualidade, integridade, previsibilidade e satisfação do cliente, conforme veremos a seguir. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 323.)

Nota Auxiliam na categorização da qualidade do serviço, classificando-se em pontualidade, integridade, previsibilidade e satisfação do cliente.

Sin. **quatro parâmetros universais do desempenho do serviço**

Cf. **integridade; pontualidade; previsibilidade; satisfação do cliente**

quatro parâmetros universais do desempenho do serviço sm

Quantidade de classes que consubstanciam o atendimento eficaz, por parte da organização, daquilo que o cliente percebe e sente como satisfação de suas necessidades e expectativas.

Integridade e previsibilidade são dois dos <quatro parâmetros universais do desempenho do serviço>. Se eles podem ser dispensados ou definidos à vontade, somente duas categorias de padrões permanecem - pontualidade (que não nos diz nada quanto à qualidade do elemento central do serviço oferecido) e satisfação do cliente. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 328.)

Nota Auxiliam na categorização da qualidade do serviço, classificando-se em pontualidade, integridade, previsibilidade e satisfação do cliente.

Sin. **quatro categorias da qualidade de serviços**

Cf. **integridade; pontualidade; previsibilidade; satisfação do cliente**

rastreabilidade sf

Capacidade de investigar o histórico, a aplicação ou a localização de um item ou de uma atividade, por meio de informações devidamente registradas com o objetivo de eliminar as dúvidas sobre quem faz o quê.

A <rastreabilidade> é também uma ferramenta eficaz para, através dos informes do

atendimento em garantia, realimentar toda a empresa para correções e ajustes do processo. (PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G., 1982, p. 83.)

Nota É uma ferramenta eficaz para, por meio dos informes do atendimento em garantia, realimentar toda a organização para correções e ajustes do processo.

retrabalho sm

Fras. **custo de retrabalho**

Repetição de operações a que é submetido um serviço/produto defeituoso, de modo que ele satisfaça os requisitos originalmente especificados.

O <retrabalho> eleva os custos. Ninguém gosta de fazer trabalho de reparos. Uma pilha de itens separados para serem refeitos tende a crescer sempre e, infelizmente, ocorre com certa frequência. (DEMING, W. E., 1990, p. 22.)

Nota É um custo da má qualidade e ação potencial para gerar novas falhas.

Cf. **custo da má qualidade**

rotina sf

Conjunto de procedimentos já enraizados na organização para a produção/prestação de serviços que devem permanecer no rumo atual, obedecendo às normas já definidas e evitando mudanças.

Se a <Rotina> estiver bem montada, nada muda na empresa e ela continuará produzindo os mesmos produtos/prestando os mesmos serviços, na mesma qualidade, com o mesmo custo e na mesma quantidade. Isto não é tão ruim pois algumas mudanças em qualidade, custo ou quantidade podem causar problemas sérios à empresa. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 35.)

Nota É parte do controle que garante a manutenção do desempenho dos processos.

satisfação do cliente sf

Fras. **padrão para a satisfação do cliente; satisfação total do cliente**

Resultado da antecipação e superação das necessidades e expectativas implícitas e explícitas dos clientes que devem ser a razão de ser da organização que espera reações favoráveis aos serviços prestados.

Qualquer indivíduo que já tenha trabalhado em um cargo que envolve contato com

peças sabe que a <satisfação do cliente> é variável e efêmera; ela é influenciada não só pelo próprio serviço como também pelo estado de espírito do cliente naquele momento. Assim, é arriscado julgar a <satisfação do cliente> (e por sua vez a qualidade do serviço) com base em reclamações ou elogios isolados. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 328.)

Nota É um dos componentes das quatro categorias da qualidade de serviços.

Cf. **quatro categorias da qualidade de serviços**

seis sigma sm

Fras. **processo seis sigma; programa corporativo seis sigma**

Técnica estatística que trata a maioria das operações como sistemas e melhora os processos que ocorrem nos mesmos, reduzindo a variação do processo próxima de zero defeito, de tal forma a ajustar 12 desvios padrão dentro dos limites de especificação.

Mas, apesar disto, o <Seis Sigma> tornou-se muito mais do que um nome memorável. Eles refletem a filosofia de buscar sempre a perfeição ou excelência em tudo o que uma organização faz. O <Seis Sigma> são provavelmente o programa de maior sucesso já projetado para produzir mudanças em uma organização. Ele trouxe significativos benefícios financeiros à Motorola, mas se quiséssemos ser clínicos e mostrar todos os méritos financeiros que ele produziu, o programa <Seis Sigma> fez com que em torno de cem mil pessoas espalhadas por todo o mundo, com responsabilidades, educação, línguas e culturas muito distintas, se conscientizassem e focalizassem um único tópico: reduzir o valor do sigma. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 158.)

Nota Sua origem é creditada ao Programa da Qualidade Seis Sigma da Motorola lançado em janeiro de 1987, e seu objetivo é não deixar que a média do processo varie, mas sim produzir falhas, erros e defeitos em um nível de 0,002 ppm. É um valor composto, derivado da multiplicação de 12 vezes um dado valor de sigma, assumindo 6 vezes o valor do sigma dentro dos limites de controle para a esquerda da média e 6 vezes o valor do sigma dentro dos limites de controle para a direita da média em uma distribuição normal.

Cf. **desvio padrão; variabilidade do processo**

sete ferramentas básicas da qualidade sf

Sigla **7FBQ**

Conjunto de métodos estatísticos/analíticos utilizados na solução de problemas da qualidade.

As <sete ferramentas básicas da qualidade> (...) já eram amplamente utilizadas em todos os níveis nas empresas japonesas (não apenas em atividades de CCQ), porém não eram adequadas em muitas situações de planejamento gerencial para promoção da GQT, quando decisões tinham de ser tomadas com base em dados verbais (idéias, opiniões, fatos) em vez de dados numéricos. (MOURA, E. C., 1994, p. 2.)

Nota Sua origem é creditada a Kaoru Ishikawa durante sua atuação na União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (Juse) nos anos 60 do século XX..

Sin. **sete ferramentas estatísticas da qualidade total**

Cf. **diagrama de causa e efeito/espinha de peixe/Ishikawa; diagrama de dispersão; diagrama de fluxo/fluxograma; diagrama de Pareto/gráfico de Pareto; estratificação; folha de coleta de dados/verificação; histograma**

sete ferramentas estatísticas da qualidade total sf

Var. **sete ferramentas estatísticas**

Conjunto de métodos estatísticos/analíticos utilizados na solução de problemas da qualidade.

O TQC passa por mudanças e melhoramentos perpétuos e nunca é exatamente o mesmo de um dia para o outro. Por exemplo, as <sete ferramentas estatísticas da qualidade total> são indispensáveis e amplamente usadas por círculos de CQ, engenheiros e administração. // Estas <sete ferramentas estatísticas> são largamente empregadas pelos CCQs e outros pequenos grupos de atividades, assim como pelos engenheiros e gerentes, para identificação e solução de problemas. (IMAI, M., 1992, p. 12. // YOSHINAGA, C., 1988, p. 215.)

Nota Sua origem é creditada a Kaoru Ishikawa durante sua atuação na União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (Juse) nos anos 60 do século XX.

Sin. **sete ferramentas básicas da qualidade (7FBQ)**

Cf. **diagrama de causa e efeito/espinha de peixe/Ishikawa; diagrama de dispersão; diagrama de fluxo/fluxograma; diagrama de Pareto/gráfico de Pareto;**

estratificação; folha de coleta de dados/verificação; histograma

sigma sm

Unidade estatística que quantifica a variabilidade ou não-uniformidade existente em um processo, resposta ou característica.

Normalmente, coletamos dados e medimos o <sigma> de algumas destas características. Se o valor do <sigma> é alto, ele nos diz que há muita variabilidade no produto. Se o valor do <sigma> é baixo, então o produto tem pouca variabilidade e, por conseguinte, é muito uniforme. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 148.)

Nota Sua origem é creditada à letra grega homônima.

É utilizado na estatística matemática para representar o desvio padrão de uma distribuição e, como letras simbolizadas em grego, representam parâmetros, cujos valores são sempre desconhecidos. Portanto, seu valor é sempre desconhecido, mas é estimado calculando-se o desvio padrão de uma amostra representativa.

Sin. **desvio padrão**

Cf. **variabilidade**

sistema à prova de falhas sm

Incorporação de mecanismos de defesa à tecnologia de um processo que reduzem as probabilidades de erros da mão-de-obra por inadvertência.

A base do <sistema à prova de falhas> é uma mudança no pensamento a respeito das pessoas e processos. O preceito é que os erros e as falhas no processo não são culpa do operador, porque é da natureza humana ser variável. A boa administração requer que se faça todo o possível para tornar o processo um <sistema à prova de falhas> da variabilidade humana. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 77.)

Nota É uma tradução do empréstimo do original japonês poka-yoke, como também do original inglês fool proof.

O conceito refere-se a uma falha de interpretação do mecanismo em utilização do que propriamente uma depreciação em relação à mão-de-obra.

Sin. **fool proof; poka-yoke**

Cf. **processo**

sob controle estatístico sm

Condição de um processo que é atingida quando as variações entre resultados de amostras dele oriundas puderem ser atribuídas a um sistema de causas comuns.

Estou propondo um método de classificação que reconheça o fato de que a maioria das pessoas deveria estar desempenhando dentro de um sistema. Quero dizer que, da perspectiva do gerente, seu pessoal está <sob controle estatístico>. Se você está tendo um desempenho dentro de um sistema, não pode haver distinções mais profundas pelo fato de estar acima ou abaixo da média, ou nos 10% superiores ou inferiores. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 67.)

Sin. **estado de controle estatístico**

Cf. **causa comum; processo**

tarefa sf

Fras. **tarefa de serviços**

Conjunto de atividades distintas realizadas em um posto de trabalho com o objetivo de se cumprir uma missão.

Muitas <tarefas> são executadas por pessoas, outras não. Em seu conjunto, as <tarefas> executadas por pessoas formam a força de trabalho. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 261, (v. I).)

taxa de resposta sf

Fras. **taxa de micro-resposta**

Relação entre o tempo real e o tempo mínimo para que o trabalho ande ao longo dos processos.

Felizmente, a <taxa de resposta> é uma ferramenta versátil. Ela pode funcionar para uma célula ou uma única máquina, onde ela tem uma chance muito maior de afetar a vida de serviço das pessoas. No nível dos empregados, onde podemos chamá-la de taxa de micro-resposta, ela é muito mais significativa, se expressa em termos de peças aos invés de minutos. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 109.)

Nota Algumas organizações invertem a relação tempo real e tempo mínimo e acabam obtendo uma porcentagem.

técnica de análise da avaliação do programa sf

Sigla **PERT**

Método utilizado em qualidade que identifica os passos da execução do serviço, mostrando onde e quando cada etapa acontece e quanto tempo ela dura.

O acompanhamento desses passos durante a execução do serviço pode ser extremamente útil, identificando-se assim onde e quando cada etapa acontece e quanto tempo ela dura. Os gráficos sobre <Técnica de Análise da Avaliação do Programa> (Program Evaluation Review Technique - PERT) fornecem uma outra dimensão ao ilustrar qual cadeia de eventos é a "parte crítica" das atividades, isto é, aqueles passos que, se executados na sequência correta, consomem mais tempo. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 347.)

Nota É uma tradução do original em inglês Program Evaluation Review Technique, de onde provêm a sigla.

É utilizada no acompanhamento da execução do serviço e, quando o percurso crítico for definido, a organização pode verificar onde deve concentrar seus esforços se o serviço estiver sendo feito em um prazo considerado inaceitável.

Sin. **gráfico PERT**

técnica estatística sf

Método utilizado em qualidade que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, coleta de dados, tabulação, apresentação, análise, interpretação e conclusão, em vista de um resultado determinado.

O Serviço Alfandegário dos EUA pesa uma remessa de fardos de lã, tabaco, ou algodão, pesando apenas uma pequena mostra dos fardos e calculando o peso total a bordo por meio de amostragem, fazendo uso de estimativas proporcionais e de outras <técnicas estatísticas>. (DEMING, W. E., 1990, p. 153.)

Nota É utilizada em planejamento de produtos, serviços e processos, controle de processos, prevenção de defeitos ou não-conformidades, confiabilidade, segurança, análise de problemas, previsão, verificação e medição das características da qualidade.

Sin. **método estatístico**

Cf. **características da qualidade**

técnicas de amostragem sf

Conjunto de atividades em relação a uma ou mais característica e sua comparação com necessidades devidamente especificadas que visam a determinar sua conformidade.

O pessoal da matriz utiliza-se de <técnicas de amostragem> e identificação de erros que são parecidas com aquelas exigidas para os escritórios das filiais - elas estão simplesmente fazendo uma verificação por terceiros, objetiva. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 396.)

Sin. **inspeção**

Cf. **conformidade**

tecnologia de informação sf

Conjunto de conhecimentos empíricos ordenados sobre fenômenos que auxiliam a gerência na percepção dos benefícios e incentivos em relação aos custos e aos clientes com educação e aceitação.

Pior do que isso, os operadores do serviço de containers estavam perdendo o controle dos containers no sistema. Somente depois que melhores <tecnologias de informação>, na forma de sistemas aperfeiçoados de controle e estocagem, foram combinadas com a mudança significativa na tecnologia de métodos (o próprio uso de containers), foi que ocorreu uma verdadeira revolução em termos de melhores serviços, menor custo e maiores lucros. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 199.)

Nota Ela abrange computação e comunicação, manuseio de dados e métodos para converter dados em informação utilizável.

Cf. **tecnologia de materiais; tecnologia de métodos**

tecnologia de materiais sf

Conjunto de conhecimentos empíricos ordenados sobre fenômenos que podem ser utilizados na adequação ao conceito de serviço.

As tecnologias estão relacionadas a materiais, métodos e informação. A <tecnologia de materiais> é básica para as outras duas. Portanto, o desenvolvimento de alumínio forte e leve possibilitou a construção de aviões mais eficientes que modificaram a tecnologia dos métodos usados no negócio de transporte aéreo. (HESKETT, J. L.;

SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 197.)

Cf. **tecnologia de informação; tecnologia de métodos**

tecnologia de métodos sf

Conjunto de conhecimentos empíricos ordenados sobre fenômenos que auxiliam a gerência a tratar com incertezas e preservar opções e os colaboradores com treinamento e aceitação.

Pior do que isso, os operadores do serviço de containers estavam perdendo o controle dos containers no sistema. Somente depois que melhores tecnologias de informação, na forma de sistemas aperfeiçoados de controle e estocagem, foram combinadas com a mudança significativa na <tecnologia de métodos> (o próprio uso de containers), foi que ocorreu uma verdadeira revolução em termos de melhores serviços, menor custo e maiores lucros. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 199.)

Nota Está relacionada ao desenvolvimento de novas máquinas, processos e métodos de trabalho, incluindo o projeto do local de trabalho e a programação de atividades que lá ocorrem.

Cf. **tecnologia de informação; tecnologia de materiais**

tecnologia flexível sf

Ferramenta pela qual cada método pode alcançar a flexibilidade e a responsividade exigidas para um negócio desenvolver-se, produzir, comercializar-se e ainda entregar a custo baixo produtos e serviços personalizados.

Mas <tecnologia flexível> por si só não irá transformar os produtores em massa em customizados maciços. Para ser efetiva, a ferramenta de <tecnologia flexível> deve ser manejada dentro de uma organização que saiba que flexibilidade e responsividade rápidas são imperativos cruciais e que tenha também o desejo de mudar o que quer que seja necessário para implementá-las. (PINE II, B. J., 1994, p. 185.)

Nota Ela deve vir acompanhada pelo investimento em pessoal.

Cf. **serviços personalizados**

tempo de ação sm

Período do intervalo entre o momento em que se recebe o pedido do cliente e a realização do serviço requisitado.

Quando se determina o aspecto <tempo de ação>, é essencial analisar o tempo decorrido do ponto de vista do cliente. Para uma companhia ferroviária ou uma empresa aérea, a ênfase no tempo de viagem pode estar baseada no percurso de um terminal a outro - e isto é sem dúvida importante. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 315.)

tempo de acesso sm

Período que se inicia a partir do primeiro movimento do cliente em busca da prestação de um serviço de uma organização até o momento da resposta da mesma.

Um exemplo da expressão desse padrão de <tempo de acesso> seria: "Pelo menos 80% dos telefonemas recebidos devem ser respondidos até 15 segundos após o primeiro toque". (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 314.)

Nota Ele normalmente é mensurado pelo tempo em que o cliente age na procura do contato com a organização até o estabelecimento do mesmo, após o que vigora o tempo de ação.

Cf. **prestação de serviços; tempo de ação**

tempo de ciclo do sistema sm

Período transcorrido necessário para a produção de um produto/prestação de um serviço ou entre a conclusão de duas unidades diferentes de produção/prestação.

Uma companhia que queira prometer um serviço sem demora, por exemplo, deve primeiramente entender sua capacidade operacional e suas restrições. Muitos executivos de serviços, sem o entendimento dessas questões básicas como <tempo de ciclo do sistema>, capacidade e fluxo do processo, tendem a responsabilizar os empregados, os clientes, ou qualquer outro, mas não o sistema de prestação de serviços. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 106.)

tempo de espera sm**Fras. tempo de espera em fila**

Período desencadeado por acúmulos variáveis de serviços ou por motivo de economia. *Neste caso, o cliente está preocupado com: i. o tamanho da fila, que determinará o <tempo de espera>. A empresa de prestação de serviços pode planejar esse item com base em experiências passadas e considerações de propabilidade ("teoria da fila"). (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 315.)*

Nota Deve-se levar em conta a integridade da fila, ou seja, fidelidade ao princípio de que o primeiro a chegar será o primeiro a ser atendido.

tempo do serviço sm**Var. tempo de serviço****Fras. tempo gasto na prestação de um serviço**

Período decorrido, sob o ponto de vista do cliente, entre sua solicitação e a efetivação da prestação do serviço.

Como resultado da natureza crítica do <tempo do serviço>, as empresas de prestação de serviços geralmente devem: i. Determinar padrões com relação aos vários componentes da duração do serviço e estabelecer controles para reforçá-los. ii. Melhorar o <tempo de serviço> atual através de um estudo de vários tipos de serviços a fim de se detectar onde o tempo está sendo gasto. iii. Transformar o <tempo de serviço> num parâmetro essencial para o projeto de sistemas futuros. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 316.)

Nota É um dos componentes das quatro categorias da qualidade de serviços.

Sin. duração do serviço; pontualidade

Cf. quatro categorias da qualidade de serviços; cliente; prestação de serviços

teoria das filas sf**Fras. teoria das filas de espera**

Conjunto de métodos organizados para calcular as medidas do serviço em filas de espera que fornecem idéias gerais sobre a relação entre demanda e oferta nas mesmas. *Na verdade, como lida com médias, a <teoria das filas> tem tido uso limitado no gerenciamento de muitos serviços. Saber que uma equipe médica de emergência*

consegue um tempo de resposta médio de 3 minutos para pacientes sofrendo ataques cardíacos oferece pouco consolo quando os pacientes, em geral, têm somente 5 minutos para sobreviver a um grave dano cerebral ou morte. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 154.)

Nota Sua origem é creditada ao engenheiro dinamarquês A K. Erlang, que a desenvolveu em 1917 para entender as causas dos sinais de "ocupado" nas redes telefônicas e ser capaz de dimensionar a capacidade de sistemas de telefonia para minimizar essas demoras.

Cf. **fila de espera**

total quality control sm

Sigla **TQC**

Sistema administrativo implantado com vistas à satisfação dos clientes, que gera serviços/produto de forma organizada e econômica e que é estruturado com a participação de todos na organização.

O modelo japonês de qualidade <TQC (Total Quality Control)> começou há quatro anos e hoje em dia está fazendo parte do setor siderúrgico como um todo, parte dos setores de energia elétrica, alumínio, alimentos, construção pesada, mineração e transportes, além de estatais do porte da Petrobrás e Vale do Rio Doce. "São 120 grandes empresas, responsáveis por 30% do PIB (Produto Interno Bruto)." O Brasil é hoje o país da América do Sul que mais tem o certificado da ISO 9000. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 32.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é controle da qualidade total (TQC), embora outros contextos comprovem a utilização da sigla no original.

Sua origem é creditada ao Dr. Armand V. Feigenbaun, americano, desde 1961, quando foi publicada sua obra homônima. O TQC americano é exercido por especialistas e o japonês por todos os colaboradores de todos os setores da organização.

Sin. **controle da qualidade total (TQC)**

Cf. **satisfação do cliente**

transação de serviço sf**Fras. transação de serviço completa**

Série de elementos necessários desde a origem da demanda até a execução do serviço, de forma que seja atingido um grau razoável de satisfação na prestação do mesmo.

Em alguns casos (por exemplo, o recebimento do pedido de fast-food e o fornecimento do alimento no balcão) pode ser suficiente estabelecer um tempo padrão para a <transação de serviço> completa. Em outras situações, talvez seja mais aconselhável determinar padrões distintos para diferentes passos que compõem toda a operação. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 324.)

unidade de serviço sf**Fras. unidade de serviço individual; unidade individual de serviço**

Quantidade definida de serviço na qual uma observação pode ser feita ou uma medição realizada.

Um caixa de banco pergunta quanto dinheiro o cliente quer e então saca o dinheiro. Nesse tipo de transação e em muitas outras, o pensar, falar, calcular ou outras atividades que envolvam serviços são desempenhadas ali mesmo na presença do cliente. Não há oportunidade, nesses casos, de um inspetor examinar uma <unidade de serviço> ou de que alguém "corrija" um serviço imperfeito antes que ele seja entregue ao cliente. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 310.)

Nota Pode ser qualquer quantidade predeterminada, mas poderá haver diferença entre esta e um item.

variabilidade sf**Var. variação****Fras. teoria da variabilidade**

Característica inerente a todo processo, segundo o qual toda medição de qualquer item de controle nunca se repete com o mesmo valor.

Para que possamos melhorar qualquer um dos subprocessos, precisamos compreender as fontes de <variabilidade> que afetam o processo. // A <variabilidade> estará sempre presente, entre pessoas, nos produtos ou serviços que saem de qualquer lugar, nos processos, etc. O que a <variação> estará tentando nos

dizer a respeito de um processo ou das pessoas que trabalham nele?
(SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 60. // DEMING, W. E., 1990, p. XX.)

Nota É meta constante reduzi-la, possuindo como ferramenta básica os gráficos estatísticos.

variabilidade do processo sf

Técnica estatística que se refere à quantidade de variação que o processo apresenta ao produzir um produto/prestar um serviço específico.

No nosso particular exemplo de teclados de computadores, a <variabilidade do processo> é apenas relacionada (ou atribuída) a uma característica, a Força de Tensão da Tecla. E apesar de fazermos referência à <variabilidade do processo>, distintamente nos referimos à variabilidade na quantidade de tensão-força necessária para apertar uma tecla. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 150.)

Nota A variação é calculada a partir do sigma, multiplicando-o por seis, uma vez que em uma distribuição normal, a área abaixo da curva entre mais ou menos 3 sigma engloba ou inclui aproximadamente 99,73% da distribuição.

Sin. **amplitude do processo**

Cf. **sigma; técnica estatística**

variação aleatória sf

Variabilidade no desempenho de um processo atribuída a causas aleatórias.

Entretanto, no mundo real a estabilidade ou a existência de um sistema, raramente é um estado natural. É uma façanha a eliminação, uma a uma, das causas especiais indicadas pelos sinais estatísticos, deixando somente a <variação aleatória> de um processo estável. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 103.)

Nota Os fatores responsáveis por ela são numerosos, mas individualmente sem importância.

Cf. **causa aleatória; processo; variabilidade**

verificação sf

Confirmação por exame do cumprimento dos requisitos especificados.

Uma avaliação de fornecedor é uma <verificação> que também leva em conta fatores comerciais, técnicos e da qualidade, mas não necessariamente envolve uma visita às instalações dos clientes. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 131.)

IV.6. Repertório das unidades de conhecimento especializado relacionadas à melhoria da gestão pela qualidade total em serviços

4 Ps do serviço sm

Número total de idéias que consubstancia a facilitação do processo de análise dos momentos da verdade na prestação de serviços.

Para facilitar o processo de análise de "momentos da verdade", deve-se tomar como base os <4 P's do serviço>: perfil (ambiente físico); processo; pessoas; procedimentos. A utilização dos <4 P's do serviço> como forma de análise pode ser exemplificada conforme segue. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 26.)

Nota Número total de conceitos iniciados por P que auxiliam na facilitação do processo de análise dos momentos da verdade, quais sejam: perfil, processo, pessoas e procedimentos, coincidentes com o número de ferramentas do marketing de serviços.

Cf ferramentas do marketing de serviços; momentos da verdade; prestação de serviços

ação corretiva sf

Fras. **ação corretiva de manutenção da qualidade; ciclo de ação corretiva; programa de ação corretiva; sistema de ação corretiva**

Providência tomada com o objetivo de eliminar as causas de uma não-conformidade para retificar condições adversas à qualidade e evitar sua repetição.

Na indústria de manufaturados a <ação corretiva> freqüentemente significa ajustes em máquinas ou reposição de materiais. No ambiente de serviço, a <ação corretiva> comumente requer mudanças nas atitudes humanas, envolvendo treinamento, aconselhamento ou reprimendas. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 328.)

Nota Deve tornar aceitável a qualidade do processo, ser documentada para manter o histórico da qualidade e ser detalhado o procedimento com o objetivo de eliminar problemas identificados.

Cf. não-conformidade

adaptabilidade sf

Flexibilidade de um processo quanto às exigências atuais das solicitações especiais dos clientes e quanto à realização das mudanças necessárias ao atendimento das mesmas no futuro.

d) <Adaptabilidade.> A forma como o Banco se adapta/enquadra nas novas exigências do mercado/clientes/regulamentos governamentais, embora possa ser considerado o menos importante dos cinco fatores mencionados, deve ser levado em devida consideração pelos Bancos. A <adaptabilidade> tem a sua ênfase diretamente ligada ao cliente (personalização). (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 64.)

agir como pequeno porte v

Fras. **agir como uma organização de pequeno porte**

Prestar um serviço rápido, de forma fluente e responsiva, flexível e pessoal, com conhecimento do cliente e personalização do serviço.

<Agir como pequeno porte> é ter, assim como a Miller SQA, uma "Rua" no interior do edifício da sede da empresa onde os funcionários do escritório e da fábrica se misturam. É a cultura de utilizar o primeiro nome das pessoas na Midwest Express e em várias outras empresas da amostragem. (BERRY, L. L., 2001, p. 196.)

Nota É o sétimo dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **modelo de sustentabilidade do sucesso; serviços personalizados**

alcançar o seis sigma v

Reduzir o sigma a um valor que permitirá encaixar doze vezes o valor de sigma entre os limites superior e inferior de especificação, ao mesmo tempo em que se mantém a média o mais próximo possível do meio das especificações.

Não, não pode ser feito aos poucos. Não faz sentido escolher e fazer uma parte do programa e não fazer o resto. Simplesmente não funciona. <Alcançar o Seis Sigma> significa promover uma mudança cultural em uma organização, e isto não pode ser feito em um departamento de cada vez. Tem que ser feito de cima para baixo, de uma maneira sistemática. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 242.)

Cf. **especificação; sigma**

alegria sf

Sentimento que deve permear a prestação de serviço por parte dos colaboradores onde os mesmos trabalham em condições de forte alinhamento de valores com a organização.

As empresas de serviços bem-sucedidas de forma sustentável adquirem consistência, investindo no que traz satisfação, orgulho e <alegria> para as pessoas que realizam os serviços, sendo mais provável para essas pessoas, conseqüentemente, darem satisfação e prazer aos seus clientes. (BERRY, L. L., 2001, p. 28.)

Nota É um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização.

Cf. **liderança baseada em valores**

análise competitiva sf

Fras. **análise competitiva centrada no colaborador; análise competitiva de classe universal**

Método que preconiza ter como padrão a ser perseguido o melhor do mundo, independentemente do ramo de negócios.

Não fico impressionado, a menos que a evidência da <análise competitiva> seja fácil de encontrar. A <análise competitiva> de classe universal exige que todos na empresa estejam conscientes de sua comparação. Os dados devem ficar bastante à mostra: em quadros na parede, nos restaurantes, nos salões. Os operadores deveriam participar do processo de desmontar os produtos dos concorrentes ou de conversar com seus clientes. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 232.)

aperfeiçoamento contínuo sm

Esforço de manutenção de um movimento que visa a obter desempenho nunca antes alcançado, garantindo que o nível da qualidade seja sempre maior que o custo competitivo.

Precisamos de sistemas que promovam e não reprimam o <aperfeiçoamento contínuo>. O problema não está nas pessoas, está no sistema. As pessoas aprendem a

sobreviver dentro do sistema. E você não pode culpá-las por tentarem.
(SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 48.)

Nota É também utilizado em contextos onde caberia perfeitamente o empréstimo do japonês kaizen.

Sin. **melhoria contínua**

Cf. **desempenho; nível da qualidade**

aperfeiçoamento da qualidade sm

Fras. **programa de aperfeiçoamento da qualidade**

Esforço de manutenção de um movimento que visa a obter desempenho melhor do que aquele originalmente planejado.

Por si mesmos, os números publicados não estimulam uma ação, a menos que a companhia estabeleça um processo estruturado para o <aperfeiçoamento da qualidade> (veja Capítulo 22). Identificar os projetos específicos é uma etapa importante dentro dessa estruturação, mas não é suficiente. Deve-se estabelecer a estrutura completa. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 86, (v. I).)

Nota Terceiro membro da trilogia da qualidade, tem por objetivo atingir níveis de desempenho sem precedentes - níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado, utilizando uma metodologia que consiste em um processo.

Cf. **processo; trilogia da qualidade**

aperfeiçoar o sistema v

Melhorar constantemente o sistema da qualidade, de modo a aprimorar a qualidade com redução de custos.

<Aperfeiçoar o sistema> de produção e serviços constante e ininterruptamente para melhorar a qualidade e a produtividade, e assim diminuir constantemente os custos.
(SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 31.)

Nota Constitui o quinto dos 14 princípios.

Cf. **14 princípios; sistema da qualidade (SQ)**

aprimoramento do processo sm

Esforço de manutenção de um movimento que visa a obter desempenho nunca antes alcançado em um processo de prestação de serviços/produção.

A propriedade dos operadores sobre a documentação básica, visando o <aprimoramento dos processos>, não é algo muito difícil de obter. Por outro lado, a propriedade sobre o <aprimoramento do processo> é enganosa. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 93.)

Cf. **desempenho; processo de prestação de serviços**

benchmarking sm

Var. **benchmark; bench marketing**

Fras. **técnica de benchmarking**

Processo de comparação sistemática e contínua do desempenho de uma organização em relação a outras em busca do aprimoramento para reduzir a desvantagem competitiva.

Outra forma de pesquisar o mercado para saber o nível de atividades que estão sendo desempenhadas é através da aplicação do <benchmarking>. Esta técnica consiste na comparação de uma empresa com outras que servem de referência. Significa nivelar. As empresas que aplicam <benchmarking> estudam o que as outras estão fazendo bem e procuram adaptá-las. // Foram os <benchmark (testes comparativos)> que permitiram à Xerox explicar como as máquinas de fotocopiar japonesas podiam ser vendidas na Europa em 1980 ao custo de produção da Xerox. // Após o que hoje chamaríamos de um esforço maciço de <bench marketing>, focalizando a Ford Motor Company, Kiichiro e seu chefe de produção, Taiichi Ohno, determinaram a criação do Sistema de Produção da Toyota. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 59. // TEBOUL, J., 1991, p. 137. // PINE II, B. J., 1994, p. 147.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é teste comparativo com referencial de excelência, embora a forma benchmarquear também tenha sido identificada.

Foi desenvolvido como técnica inicialmente nos Estados Unidos da América na década de 70 do século XX..

Cf. **organização; vantagem competitiva**

certeza sf

Estágio de autoconhecimento onde a organização considera a gerência da qualidade como parte vital da mesma, e os problemas de não-conformidade já não existem mais, pois se diluíram no sistema de prevenção.

A <Certeza> considera a gerência da qualidade como parte absolutamente vital da gerência de uma companhia. Na verdade, seu chefe é membro da diretoria. Na <Certeza>, a resolução de problemas pode vir a ser algo como uma arte em extinção. O sistema de prevenção é tal, que pouquíssimos problemas significativos chegam a ocorrer. O custo da qualidade baixou a um nível que consiste quase inteiramente em indenizações dos membros do departamento da qualidade e no custo dos testes de comprovação. (CROSBY, P. B., 1999, p. 49.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby, em sua obra de 1999, e é o quinto e último estágio que compõe o aferidor de maturidade da gerência da qualidade, com a função qualidade a cargo da equipe de melhoria da qualidade que está sempre reestruturando e reciclando o processo.

Cf. **aferidor de maturidade da gerência da qualidade; equipe de melhoria contínua; função qualidade**

ciclo da garantia da qualidade sm

Modelo conceitual que fornece proteção sob a forma de avisos antecipados, permitindo a condução de ações corretivas e garantindo a qualidade no projeto e no produto/serviço.

O <ciclo da garantia da qualidade> começa no cliente, como mostra a Figura 5.4. No CQTE, a empresa pensa e age sob o ponto de vista do consumidor nas atividades de venda e assistência técnica, incluindo o controle da entrega (hora certa, lugar certo e quantidade certa), assistência ao revendedor e precaução com a segurança do consumidor. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 81.)

Nota Está relacionado ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, cada vez mais exigido pelo mercado internacional.

Cf. **ação corretiva**

ciclo de Deming sm

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a necessidade de interação constante entre pesquisa, projeto, prestação de serviços/produção e vendas a fim de se alcançar uma qualidade melhor que satisfaça os clientes.

Deming também introduziu o <ciclo de Deming>, uma das ferramentas cruciais de CQ, para assegurar o contínuo melhoramento no Japão. (IMAI, M., 1992, p. 9.)

Nota É composto por quatro fases que têm a função de estudar um processo e decidir que mudanças podem melhorá-lo, fazer as mudanças em pequena escala, observar os efeitos e repetir a mudança em outro ambiente e verificar os efeitos colaterais, se necessário.

Sin. **ciclo de Shewart; ciclo PDCA**

ciclo de melhorias sm

Método gerencial dentro do ciclo PDCA onde a análise do processo é cada vez mais profunda com o objetivo de se melhorar sempre.

O <ciclo de Melhorias> está intimamente ligado ao gerenciamento dos objetivos da empresa que busca melhorias em seus vários processos. Estas melhorias se somam para atender aos objetivos da alta administração. Muito embora as Melhorias possam ser iniciadas pelos operadores do processo, elas são, em sua maior parte, direcionadas pela alta administração. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 49.)

Nota Ele implica em alterar os padrões do processo.

Cf. **análise de processo; ciclo PDCA**

Ciclo de realimentação sm

Fras. **ciclo de realimentação da customização maciça; ciclo de realimentação principal**

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a necessidade de se manter os procedimentos do processo para que ele se inicie novamente.

Portanto, o sistema tornou-se um <ciclo de realimentação> que passa por produtos novos e aperfeiçoáveis que podem ser produzidos em série. Esse <ciclo de realimentação> dos agentes de reforço é mostrado na Figura 2.3. O diagrama pode ser lido como "Novos produtos fabricados pelo processo de produção em massa a baixos custos, qualidade consistente, mercadorias padronizadas, proporcionando

longos ciclos de vida, que permitem longos ciclos de desenvolvimento dos produtos, dos quais novos produtos são criados, e assim por diante. (PINE II, B. J., 1994, p. 29)

ciclo de Shewhart sm

Var. ciclo Shewhart

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a necessidade de interação constante entre pesquisa, projeto, prestação de serviços/produção e vendas a fim de se alcançar uma qualidade melhor que satisfaça os clientes.

Como começar? Deve-se seguir o <ciclo de Shewart>. No Japão é chamado de ciclo de Deming porque foi o Dr. Deming quem o introduziu. Alguns conhecem-no como ciclo PDCA, que são as iniciais, em Inglês, de planejar, fazer, verificar e agir. // Qualquer etapa do <ciclo Shewhart> poderá necessitar de orientação de uma metodologia estatística adequada, para se obter máxima economia, rapidez e proteção contra conclusões erradas devido a falhas em testar e medir os efeitos das interações. (WALTON, M., 1989, p. 91. // DEMING, W. E., 1990, p. 66.)

Nota É composto por quatro fases que têm a função de estudar um processo e decidir que mudanças podem melhorá-lo, fazer as mudanças em pequena escala, observar os efeitos e repetir a mudança em outro ambiente e verificar os efeitos colaterais, se necessário.

Sin. ciclo de Deming; ciclo PDCA

ciclo PDCA sm

Sigla PDCA

Var. PDCA (planejar, desenvolver, controlar, agir)

Fras. método do ciclo PDCA

Método gerencial em rotação contínua que enfatiza a necessidade de interação constante entre pesquisa, projeto, prestação de serviços/produção e vendas a fim de se alcançar uma qualidade melhor que satisfaça os clientes.

Como começar? Deve-se seguir o ciclo de Shewart. No Japão é chamado de ciclo de Deming porque foi o Dr. Deming quem o introduziu. Alguns conhecem-no como <ciclo PDCA>, que são as iniciais, em Inglês, de planejar, fazer, verificar e agir. // Também é a razão pela qual o <PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar, Agir)>

recebe tanta ênfase no movimento de TQC no Japão (WALTON, M., 1989, p. 91. // IMAI, M., 1992, p. 24.)

Nota A sigla é um empréstimo do inglês e corresponde, respectivamente, a P (plan/planejar), D (do/desenvolver), C (check/controlar), e A (act/agir).

É composto por quatro fases que têm a função de estudar um processo e decidir que mudanças podem melhorá-lo, fazer as mudanças em pequena escala, observar os efeitos e repetir a mudança em outro ambiente e verificar os efeitos colaterais, se necessário.

Sin. **ciclo de Deming; ciclo de Shewart**

ciclo PFVL sm

Conjunto de atividades que objetiva a melhoria da qualidade.

Infelizmente, a natureza adversária das relações industriais nos Estados Unidos e na Europa enrijeceu esta distinção de funções e criou o que poderia ser chamado de <ciclo PFVL>. (IMAI, M., 1992, p. 53.)

Nota A sigla corresponde, respectivamente, a P (planejar), F (fazer), V (verificar) e L (lutar).

communication-mix do banco sm

Estratégia comunicacional da organização bancária que deve ser interpretada pelos executivos de marketing de um ponto de vista global e não apenas considerada em termos de uma mensagem de propaganda relacionada a um orçamento considerado suficiente.

A desconsideração de outros itens igualmente importantes provoca verdadeiras fendas no <communication-mix dos bancos>, as quais nem o aumento do orçamento da propaganda nem a melhoria da mensagem teriam condições de eliminar. O esquema abaixo sugere, de maneira simplificada, o que pode ser considerado como uma deficiência conceitual do <communication-mix do banco>, e propõe formas mais coerentes de interpretação da estratégia de comunicação, admitindo o seguinte objetivo de comunicação: "apresentar-se para o cliente como um banco mais amável e sorridente". (TOLEDO, G. L., 1978, p. 227.)

Nota A tradução seria composto de comunicação do banco, mas os especialistas têm

utilizado o empréstimo do inglês.

Cf. **marketing**

competência essencial sf

Var. **core competence**

Conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma organização oferecer determinados benefícios a seus clientes o que as faz líderes de mercado em seus respectivos ramos de atividade.

Os Bancos que pretendem ser líderes de mercado em seus "nichos" de atuação têm que se preocupar em desenvolver as suas <competências essenciais> do negócio e fazer com que elas sejam percebidas pelos clientes. Caso contrário, de nada ou pouco adiantará ao seu negócio. É fundamental que os clientes percebam as <competências essenciais> do Banco. O negócio bancário não se compadece com erros estratégicos e a não definição das "<core competences>" do Banco pode significar um erro estratégico. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 94.)

Nota É uma tradução do inglês core competence, embora os especialistas utilizem sem critérios tanto a forma original quanto a traduzida.

A da Sony, por exemplo, é a miniaturização, enquanto a da Federal Express é a gestão logística.

competição seis sigma sf

Espécie de torneio interno da organização seis sigma onde as equipes apresentam seus estudos e projetos, sua abordagem e suas melhorias.

Neste evento, os membros da organização vêem e experienciam os esforços da organização na busca da qualidade, comprometimento, melhorias, eficiência. Logo, eles experienciam uma reafirmação do comprometimento da empresa em alcançar o Seis Sigma. A organização também pode mostrar o quanto valoriza as contribuições e realizações de indivíduos e equipes. A <competição seis sigma> é um mostrar e agir que dá novo poder às equipes. (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 207.)

Cf. **seis sigma**

composto de marketing sm

Conjunto de estudos e medidas, considerados como um todo, por meio do qual o lançamento e a manutenção de um serviço/produto no mercado pode converter-se em consumo, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.

Os executivos bancários deveriam assimilar o conceito de que o <composto de marketing> deve agir de forma integrada, e que a separação das áreas de decisão de marketing prende-se apenas a aspectos analíticos e estruturais. A falta de compreensão dessa premissa resultará na completa ausência de coordenação entre as ações do banco, a nível da matriz, e aquelas ações de apoio desenvolvidas pela agência. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 227.)

Nota Compreende o produto, o preço, o sistema de distribuição e o programa promocional e de comunicação da organização.

Sin. **marketing mix**

concorrência com base no tempo sf

Velocidade pura e inalterada onde ela seja desejada e tempo de resposta previsível ou invariável onde isso é importante para a conquista de clientes.

É claro, todos nós sabemos a respeito da <concorrência com base no tempo> nas cadeias de fast-food. Agora, isso está se tornando um fator competitivo em restaurantes importantes, pelo menos em cidades norte-americanas. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 257.)

Nota Sua origem é creditada a George Stalk Jr., vice-presidente do Boston Consulting Group, que a publicou na Harvard Business Review em julho-agosto de 1988.

controle do destino sm

Atitude ou filosofia orientadora exercida pela alta administração que mantém a organização focalizada na criação de valor superior aos clientes, o que auxilia a assegurar o futuro da mesma.

O <controle do destino> é uma ação independente. Empresas que sustentam o sucesso tornam-se e permanecem famosas junto a clientes pela sua oferta ao mercado singular e valiosa. Influências que podem solapar a singularidade e o valor da oferta ao mercado são eficazmente bloqueadas pelo espírito independente que possibilita

ação inovadora. Esta é a essência do <controle do destino>. (BERRY, L. L., 2001, p. 119.)

Nota É o quarto dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrindo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **modelo de sustentabilidade do sucesso**

credenciamento sm

Reconhecimento da capacidade técnica de uma organização para executar serviços em determinada área de atuação.

Os dois relatórios para a administração, reproduzidos neste capítulo, descrevem problemas reais encontrados, em uma etapa anterior de <credenciamento>, juntamente com sugestões para suas soluções. (DEMING, W. E., 1990, p. 285.)

Nota A avaliação de uma organização para a concessão do mesmo inclui considerações, tais como recursos humanos, documentação, registros, métodos e procedimentos de calibração, instrumentos e condições ambientais.

cultivo da marca sm

Manutenção da história essencial e resumida de um serviço que o diferencia da concorrência, estabelecendo uma personalidade diferente e interligando o cliente e a organização emocionalmente.

As empresas estudadas para este livro realizam o <cultivo da marca> - para comunicar sua "razão de ser" aos clientes e a outros envolvidos, para destacarem-se dos concorrentes e competirem através de sua reputação. Os funcionários, ocupem eles postos gerenciais ou não, são bastante conscientes da necessidade de construir a marca, não apenas para preservá-la mas também para a reforçar, todos os dias, com todos os clientes. (BERRY, L. L., 2001, p. 213.)

Nota É o oitavo dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrindo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **modelo de sustentabilidade do sucesso**

curva de fidelidade sf

Percurso realizado pelo cliente em relação à organização onde a posição mais elevada diz respeito ao atendimento detalhado de suas expectativas e o mesmo se recusa a ser assediado pela concorrência com receio de não receber o mesmo tratamento.

Porém, conquistar um cliente para a <curva de fidelidade> talvez não seja tão complicado. Difícil mesmo é mantê-lo. Sem a mobilização para a sensibilização de todos os funcionários, é praticamente impossível manter clientes fiéis. Também não se chega a este ponto por passe de mágica. É preciso investir e, principalmente, ter muita paciência. (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 36.)

dados demográficos sm

Representações de fatos, conceitos ou instruções fáceis de serem obtidas, mas que não revelam o desejo do cliente em adquirir certos serviços.

Muitos gerentes avaliam seus clientes através do volume das vendas ou localização (nos serviços comerciais) ou através da renda ou nível educacional (para serviços de consumo). Esses dados, chamados <dados demográficos> são fáceis de ser obtidos, porém não revelam praticamente nada sobre o que as pessoas pensam em relação à compra e uso dos serviços. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 39.)

Nota Compreendem informações como idade, localização, educação ou renda de potenciais clientes.

Cf. **cliente potencial**

dados psicográficos sm

Representações de fatos, conceitos ou instruções que indicam a maneira pela qual o cliente pensa, sente e age e que revelam o desejo do mesmo em adquirir certos serviços.

É geralmente necessário explorar aspectos mais básicos das necessidades dos clientes. Isto imediatamente estabelece a importância dos <dados psicográficos> - a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem - na identificação dos segmentos do mercado potencialmente lucrativos e nas previsões de demanda. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 39.)

Nota Compreendem informações como estilo de vida, percepção de risco e padrões de opinião de potenciais clientes.

Cf. **cliente potencial**

decisão por consenso sf

Fras. **tomada de decisão por consenso**

Base do estilo gerencial participativo que substitui a intransponível barreira entre chefes e subordinados.

O processo de implantação de sistema da qualidade envolve etapas de planejamento com o estabelecimento de objetivos e estratégias que atendam as políticas empresariais e exigências de mercado; organização, através de estrutura formal que possibilite sua efetivação em toda a empresa; direção, pelo envolvimento de todos os níveis hierárquicos na busca da conscientização e participação dos empregados da empresa no aprimoramento da qualidade; controle, para fornecer a retroalimentação de informações necessárias ao aperfeiçoamento do sistema da qualidade; e, finalmente, tomada de <decisão por consenso>, considerando prioritária a diretriz de descentralização e autonomia dos órgãos incumbidos das operações. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 115.)

Nota Tem por base o estilo gerencial participativo e é típica de grupos de trabalhos e círculos de controle da qualidade.

Cf. **administração participativa; círculos de controle da qualidade (CCQ)**

demarketing sm

Conjunto de estudos e medidas que provém estrategicamente o lançamento e a manutenção de uma redução da demanda para aliviar as deficiências crônicas da capacidade disponível.

Esforços de marketing podem ser usados para aumentar os níveis gerais de utilização da capacidade disponível que pode estar subutilizada, quanto para reduzir a demanda geral para aliviar as deficiências crônicas de capacidade através do chamado <"demarketing">. Por exemplo, há poucos anos vimos esforços inimagináveis de empresas de fornecimento de energia para educar clientes a economizar energia durante os períodos de disponibilidade limitada de combustível para geração de

energia. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 159.)

Nota A preocupação é a não-comercialização de atos, ações e desempenho, com enfoque na parte intangível que acompanha ou não algum processo, devido a sua ausência no momento.

Cf. **capacidade do serviço; demanda de serviço**

desafio do seis sigma sm

Intenção declarada no programa da qualidade seis sigma de fazer com que todas as características de todos os processos sejam seis sigma ou a metade da especificação em vigor, mesmo que a mesma não seja projetada para aceitar o dobro da amplitude do processo.

A reunião acabou, e Rob, Ned, Eddy e Jay entenderam melhor o <Desafio do Seis Sigma>. Em junho de 1987, o documento foi revisado, e a declaração de meta foi alterada para "Seis Sigma é nossa Meta a ser atingida em Cinco Anos para chegarmos ao padrão de zero defeito em tudo o que fazemos". (PEREZ-WILSON, M., 1999, p. 125.)

Cf. **amplitude do processo; programa da qualidade seis sigma; seis sigma**

desdobramento da função qualidade

Sigla **DFQ**

Método que torna todas as informações de um sistema acessíveis a todos os envolvidos em um projeto, ao criar uma memória que pode ser utilizada no aprimoramento e eficácia de projetos futuros.

Muitas empresas que já usavam o CTQ estão experimentando o que se conhece por <desdobramento da função qualidade - DFQ>. O <desdobramento da função qualidade> foi uma decorrência lógica do movimento iniciado em 1950. (WALTON, M., 1989, p. 128.)

Nota Foi aplicado pela primeira vez em 1972 na fábrica da Mitsubishi em Kobe, Japão, e cabe ao Prof. Ofhugi, da Universidade de Tóquio, o crédito por ter desenvolvido e aprimorado essa ferramenta da qualidade, denominando-a de QFD Real Time.

Sin. **quality function deployment (QFD)**

Cf. **QFD real time**

desempenho sm**Fras. desempenho do serviço**

Resultado da realização de funções especificadas por um item, produto ou serviço.

A lista das necessidades é bastante longa, pois não apenas o <desempenho> procurado é importante, por exemplo o transporte efetivo de um local a outro, dentro de um prazo determinado, (...) mas igualmente o modo de realização e de fornecimento é essencial, por causa da simultaneidade do consumo e da produção. (TEBOUL, J., 1991, p. 206.)

Cf. função**desenvolvimento da qualidade sm**

Melhoria qualitativa de uma organização, considerando-se, além da melhoria de produtos/serviços, também os métodos de gestão e relações no trabalho.

O entendimento dos requisitos básicos para o <desenvolvimento da qualidade> permite a construção de estruturas do tipo apresentado na matriz a seguir. A relação aqui é uma relação de esforço/benefício. Aqui o esforço será feito em desenvolvimento de pessoas, definição de processo produtivo, gestão da qualidade, formulação e implantação de sistemas da qualidade para a empresa. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 79.)

despertar sm

Estágio agradável e frustrante onde a gerência começa a considerar a qualidade como útil, mas não está disposta a gastar tempo e dinheiro para concretizá-la e os problemas de não-conformidade existem, apesar da inspeção e testes.

O <Despertar> não foi suficiente para se perceber que a gerência da qualidade exige mais do que a compreensão dos aspectos técnicos de um produto ou serviço. Nesse estágio, porém, a inspeção e o teste são realizados com mais frequência, e os problemas são identificados mais precocemente no ciclo de produção. Isso reduz um pouco os custos de repetição do trabalho, permitindo ao mesmo tempo que se dê mais atenção à resolução dos problemas. (CROSBY, P. B., 1999, p. 44.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby, em sua obra de 1999, e é o segundo estágio que compõe o aferidor de maturidade da gerência da qualidade e deixa a função

qualidade a cargo de um membro da turma por acreditar que a necessidade de alguém que compreenda o produto/serviço é maior do que a de alguém que entenda de gerência da qualidade.

Cf. **aferidor de maturidade da gerência da qualidade; função qualidade; inspeção**

dimensão determinante sf

Importância secundária que se dará à característica final para definir a oferta do serviço e estabelecer uma diferença em relação à concorrência.

Por outro lado, há dimensões que vão permitir estabelecer uma diferença em relação à concorrência. São as <dimensões determinantes>, o "algo mais" que o cliente procura e que são responsáveis pela venda, mesmo que pareçam secundárias. (TEBOUL, J., 1991, p. 209.)

Nota No transporte aéreo, por exemplo, a frequência dos vôos (tempo de resposta) e a pontualidade (confiabilidade) classificam-se nesta dimensão.

dimensão importante sf

Importância óbvia que se dará à característica final para definir a oferta do serviço.

Portanto, ao posicionar a sua oferta, uma companhia aérea não deve apenas englobar as <dimensões importantes> oferecidas pelo segmento profissional do qual faz parte, mas deve, ainda por cima, criar um "algo mais" concorrencial. (TEBOUL, J., 1991, p. 210.)

Nota No transporte aéreo, por exemplo, a segurança e o preço classificam-se nesta dimensão.

dinâmica da qualidade sf

Multiplicação das ações de prevenção, controle e aperfeiçoamento para disciplinar o sistema.

Para pilotar a <dinâmica da qualidade>, não só é preciso focalizar os resultados a serem atingidos, (...), mas também entender e seguir o processo de mudança para baixo, organizando regularmente auditorias técnicas e sociais, etc. Fica claro que a forte pressão exercida sobre cada administrador para obter e mostrar rapidamente resultados não favorece a <dinâmica da qualidade>, pois ela só pode estabelecer-se

ao longo do tempo. (TEBOUL, J., 1991, p. 283.)

diretriz da qualidade sf

Var. **diretriz para a qualidade**

Fras. **diretriz da qualidade do serviço**

Conjunto de instruções de conduta gerencial que orienta a tomada de decisão nos diversos escalões de uma organização.

Pela adoção de uma <diretriz para a qualidade>, a empresa objetiva: exercer controle completo sobre todas as suas atividades, obter o adequado nível da qualidade, obter índices elevados de produtividade, ser flexível e reduzir seus custos e preços. (...) Os pontos principais da <diretriz da qualidade>, no meu entender, são saber que: (...) - a <diretriz da qualidade> de uma empresa deve ser divulgada amplamente para todas as áreas da empresa, de tal modo que cada pessoa possa entendê-la. (...) - preparar relatórios sobre o progresso da implementação da <diretriz da qualidade> deve ser tarefa obrigatória dos encontros que os gerentes terão para a avaliação do trabalho. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 111.)

embalagem de serviços sf

Aspecto externo de apresentação e formação da imagem da organização para os clientes.

Os símbolos desempenham papel de extrema importância na <embalagem de serviços>. A forma de os funcionários se vestirem, a mobília e a disposição do layout nos escritórios, por exemplo, são fatores auxiliares na formação de opinião dos consumidores. (LAS CASAS, A. L., 2000, p. 77.)

empresa virtual sf

Fras. **empresa virtual maciçamente customizada**

Organização que reúne todos os elementos inerentes a partir de componentes pré-existent para rapidamente satisfazer as necessidades requeridas de uma tarefa específica.

Essa é mais uma inovação estrutural na transformação organizacional, que flui naturalmente dos ciclos de vida dos produtos e processos decrescentes, bem como das

inovações apresentadas no Capítulo 9, necessárias em um mundo de turbulência aumentada. <Empresas virtuais> se constituem de transfuncionais e multicompanhias reunidas exclusivamente para executar uma tarefa específica; uma vez que a oportunidade de mercado desaparece, a equipe é dispersa, para que suas capacidades e recursos possam ser reaplicados na próxima tarefa através da próxima <empresa virtual>. (PINE II, B. J., 1994, p. 279.)

Nota Sua origem é creditada a Jan Hopland e Charles Savage a partir do artigo Virtual Teams and Flexible Enterprises publicado na Digital Technical Management Education Program News em 3 de julho de 1989.

Cf. **organização**

endomarketing sm

Fras. **técnicas de endomarketing**

Visão do colaborador como cliente e visão de cargos como produto e, a partir dessa constatação, esforçar-se para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes internos, enquanto se busca alcançar os objetivos da organização.

Ao analisar o marketing interno ou <endomarketing>, pode-se pensar em marketing aplicado na atividade de Recursos Humanos. Praticamente, o departamento de RH é que tem comercializado e feito a união entre empresa-funcionário, como também se responsabilizado pelo nível motivacional da equipe. No entanto, pouca atenção era dada às técnicas convencionais de marketing na execução destes trabalhos, sendo atribuído a transações externas apenas. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 114.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é mercadologia interna.

Seu objetivo é vender a organização para o colaborador com o objetivo de servir e satisfazer suas necessidades.

erradicação da causa de erros sf

Sigla **ECE**

Procedimento de comunicação interna que tem por base o fato de que o colaborador apenas conheça o problema e, quando o mesmo for exposto, o departamento adequado cuidará da solução, sem a necessária intervenção do reclamante.

O número de <erradicação da causa de erros (ECE)> que economiza dinheiro é muito elevado, uma vez que o operário gera economia toda vez que o trabalho é feito melhor ou mais depressa. Formulários simples, de uma só página, são distribuídos em todas as áreas, geralmente em caixas presas à parede. Quando o funcionário acredita que existe um problema, preenche o formulário e o coloca na caixa. As regras do <ECE> são poucas: (CROSBY, P. B., 1999, p. 263.)

Nota As regras são simples: o formulário preenchido pelo colaborador é remetido ao departamento responsável e o mesmo recebe um bilhete de agradecimento, além do retorno quando da decisão; todas as ECEs são levadas a sério; se a providência não for tomada, é necessária uma discussão em nível de supervisão.

esclarecimento sm

Estágio de autoconhecimento onde a gerência e colaboradores tomam a decisão de realizar de fato um programa formal de melhoria da qualidade, regulamentado e sacramentado, e os problemas de não-conformidade são assumidos por todos na organização.

Para assumir esse compromisso, é necessário que o <Esclarecimento> estabeleça seu departamento de qualidade como unidade equilibrada, bem organizada, operante. Este grupo liderará a cruzada e precisa ter a capacidade e os recursos para tal. Inspeção e teste, engenharia da qualidade, registro de dados e atividades similares devem estar incluídos. Além disso, o departamento precisa dispor de um orçamento para educação da qualidade. (CROSBY, P. B., 1999, p. 46.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby, em sua obra de 1999, e é o terceiro estágio que compõe o aferidor de maturidade da gerência da qualidade e deixa a função qualidade a cargo de uma equipe oficial de melhoria da qualidade que tem por objetivo compreender o conteúdo e o propósito de cada medida antes de implementá-la.

Cf. **aferidor de maturidade da gerência da qualidade; função qualidade; não-**

conformidade

esforço sobre-humano sm

Solicitação da organização aos colaboradores para que trabalhem efetivamente por muitas horas em períodos de pico.

O traço comum em todos os casos em que as empresas dependem do <esforço sobre-humano> é que isto não é conseguido através de persuasão de supervisores ou da gerência. A maior parte das vezes é o resultado de um pessoal altamente motivado, com devoção à profissão e também à organização. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 167.)

Nota Ocorre com frequência em organizações de serviços profissionais como bancos de investimento, consultoria, agências de publicidade, onde devem ser realizados serviços sob as ordens do cliente e ocorrem picos de demanda penosamente intensos.

estabilidade dinâmica sf

Conjunto de organizações projetadas para atender a mais larga faixa de consumidores e demandas cambiantes nos produtos/serviços, enquanto se desenvolve na capacidade dos processos existentes, em experiência e conhecimento.

Para ilustrar a <estabilidade dinâmica>, Boynton e Victor utilizam uma matriz de mudança produto-processo, mostrada na Figura 9.2. O eixo horizontal é um continuum de mudanças no processo, desde mudanças estáveis, evolucionárias, construídas sobre a capacidade da organização em desenvolver, produzir, comercializar e entregar produtos ou serviços, até mudanças rápidas e dinâmicas, que exigem novas capacidades e tornam obsoletos o velho know-how e experiências. Igualmente, o eixo vertical mostra um continuum de mudança de produto, de produtos e serviços estáveis que estão muito padronizados ao longo do tempo para produtos dinâmicos que incorporam grande variedade e customização individual. (PINE II, B. J., 1994, p. 237.)

Nota Sua origem é creditada aos professores Andrew C. Boynton e Bart Victor a partir do artigo Beyond Flexibly: Building and Managing the Dynamically Stable Organization publicado na California Management Review de outubro de 1991.

estratégia de criar switching costs sf

Var. estratégia de criar custos de troca

Disposição e combinação de todas as forças disponíveis relacionadas à redução dos custos de troca oferecida pelo serviço prestado para possibilitar a entrada em um mercado com lealdade de clientes, por meio da excelência em aspectos que estes valorizam e priorizam.

Uma forma menos convencional da <estratégia de criar custos de troca> é pelo desenvolvimento da lealdade dos consumidores, através da excelência naqueles aspectos que estes valorizam e priorizam. Este tipo de <estratégia de criar switching costs> refere-se ao esforço envolvido, por exemplo, em ganhar tratamento diferenciado em um bar, através do conhecimento do maître e auxiliares, o que somente ocorre após algum período de frequência, possibilitando alocação imediata de mesas, mesmo com o bar repleto de consumidores. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 56.)

estratégia essencial sf

Focalização em servir a uma necessidade de mercado específica em vez de comercialização de um produto específico para aquela necessidade.

Para que uma <estratégia essencial> ofereça um caminho focalizado, faz-se necessária uma definição de escopo. A chave é distinguir entre um desejo mutável e uma necessidade imutável. Em algum nível de generalização, um produto se torna uma necessidade. Os desejos dos investidores por instrumentos financeiros específicos mudam, mas continuam a necessitar de serviços financeiros. (BERRY, L. L., 2001, p. 70.)

Nota É o segundo dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrindo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **modelo de sustentabilidade do sucesso**

excelência de execução sf

Prestação do serviço onde as organizações focalizam um aperfeiçoamento contínuo no desempenho das atividades que fazem parte do serviço, procurando ser visivelmente melhores do que seus concorrentes.

Empresas que aspiram à <excelência de execução> não permitem que a melhoria aconteça por acaso. Ao contrário, criam estruturas institucionais tanto para estimular quanto para executar inovações. Estes mecanismos são integrais e estruturais - comissões, equipes, modelos de papéis profissionais, programas formais - que encorajam e facilitam a melhoria operacional contínua. (BERRY, L. L., 2001, p. 111.)

Nota É o terceiro dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **aperfeiçoamento contínuo; modelo de sustentabilidade do sucesso**

excelência em serviços sf

Var. **excelência do serviço**

Fras. **excelência na área de prestação de serviços**

Resultado da antecipação e superação das expectativas implícitas e explícitas dos clientes.

Hoje não basta agradar os consumidores. É necessário encantá-los, superando suas expectativas. E este é o objetivo perseguido por muitas empresas com a <excelência em serviços>. Superar as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém. // Se as recomendações têm o impacto que Zeithaml diz ter para esse tipo de serviço, elas representam uma barreira significativa contra a entrada de concorrentes que não possam prover evidência similar de <excelência do serviço>. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 16. // HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 44.)

Nota É um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização.

Cf. **expectativa do cliente; liderança baseada em valores**

extremidades do serviço sf

Primeiras e últimas partes dos momentos da verdade que consolidam a impressão final da prestação do serviço no cliente.

Grandes organizações de serviços conseguem projetar e operar as <extremidades do serviço> corretamente, assim como tudo que vem no meio. Por exemplo, a direção do Rusty Pelican Restaurant formou o que foi chamado de "comitê dos 90 segundos" para estudar os primeiros e últimos segundos das experiências dos fregueses em seus restaurantes. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 46.)

Nota Elas influenciam a intenção do cliente de repetir a compra ou realizar uma propaganda boca-a-boca positiva para um outro potencial cliente.

Cf. **momentos da verdade; prestação de serviços**

feedback sm

Var. **feed-back**

Fras. **circuito de feedback; feedback da análise do projeto; feedback de serviços de qualidade; feedback do cliente; feedback do consumidor; feedback do empregado; feedback do processo; sistema correto de feedback; sistema de feedback ao cliente**

Dado extraído de um processo ou de uma situação e utilizado no controle/previsão/projeção/correção imediata ou futura do processo ou situação em pauta.

A análise dos dados resultou em uma mudança na estratégia geral de manutenção, dos conceitos de revisão para o conceito de manutenção on-condition. Além disso, a análise dos dados também revelou um melhor <feedback> para os projetistas e fabricantes do produto. // Muitas vezes o emissor não está consciente dos sinais não-verbais que emite e que transmitem mensagens emocionais que podem facilitar, perturbar ou contradizer a mensagem verbal principal. O processo de verificar percepções passa a ser uma das formas mais úteis de <"feed-back"> e aprendizagem para o emissor. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 72, (v. I). // YOSHINAGA, C., 1988, p. 23.)

Nota Encontra-se lexicalizado como realimentação e retroalimentação.

Nas organizações, está limitado às reclamações e à insatisfação do cliente, com pouca

importância dada às experiências anteriores e como auxílio ao planejamento da qualidade.

Cf. **planejamento da qualidade; processo**

ferramentas do marketing de serviços sf

Conjunto de instrumentos de análise dos momentos da verdade de um serviço que visa a atender certas necessidades mercadológicas da organização.

De forma diferenciada do marketing de bens, destacam-se no marketing de serviços: características e ferramentas. Quanto às características, o leitor observou que intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade são importantes diferenciadores, posto que necessitam ser compensados com treinamento e formação de imagem para superar as deficiências que impõem. Quanto às <ferramentas do marketing de serviços>, diferenciam-se dos bens, no sentido que as pessoas, os processos, procedimentos, bem como a aparência dos prestadores de serviços, adicionalmente aos locais onde são prestados confundem-se com o objeto de comercialização. São, portanto, elementos estratégicos de relevante importância. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 27.)

Nota Elas subdividem-se em perfil (ambiente físico), pessoas, procedimentos e processo.

Cf. **momentos da verdade**

fidelidade do cliente sf

Var. **fidelização do cliente**

Fras. **grau de fidelidade do cliente**

Fonte de fluxo de receita lucrativa, resultante não só do crescente conhecimento que o cliente possui do processo do serviço, como também do ganho de novos clientes que recomendam o fornecedor de serviços.

Poucos são os que discutem sobre a importância da <fidelidade do cliente>. Contudo, somente gerentes de serviços revolucionários avançam dois passos adiante, para primeiro calcular o grau em que a fidelidade significa lucros através do aumento do volume e redução de custos e, segundo, fazer o que for necessário para desenvolver clientes intensamente fiéis. // Utilização de um sistema que objetiva a <"fidelização do cliente">. A interpretação não pode ser outra senão a de que a direção do banco

somente pensou em sistemas de garantia da qualidade após ação planejada visando preparar solo fértil para a Qualidade. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 34. // ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 71.)

Nota É a pedra fundamental de um serviço bem sucedido, pois influencia a fidelidade de funcionários e fornecedores e gera os lucros que induzem a fidelidade dos acionistas.

Cf. **cliente; fornecedor de serviço**

garantia da qualidade sf

Sigla **GQ**

Conjunto de ações sistemáticas ou planejadas que visam a conferir um nível de confiança adequado aos serviços/produtos para que os mesmos venham a atender às necessidades relativas à qualidade.

O fato de delegar aos clientes e funcionários a responsabilidade pela qualidade não dispensa uma <garantia da qualidade>, sob a forma de auditorias e pesquisas. Durante as pesquisas do nível de satisfação, é importante seguir os resultados e perguntar aos clientes as razões da insatisfação, de forma que se possa retornar à base do processo (de rastreamento). (TEBOUL, J., 1991, p. 224.)

Nota Ela surgiu no início da década de 60 do século XX nos Estados Unidos da América por fruto de força de lei, principalmente pela preocupação com a segurança operacional das instalações nucleares e equipamentos militares. Sua ênfase está nos processos e ferramentas que detectam e previnem ocorrências de falhas, pois além de manter o controle sobre o processo, mantendo-o em contínua melhoria, atua na sua predição.

Sin. **qualidade assegurada (QA)**

garantia de serviço sf

Fras. **programa de garantia de serviço**

Conjunto de ações sistemáticas ou planejadas que visam a conferir um nível de confiança adequado aos resultados dos serviços de forma implícita ou explícita.

Talvez ainda mais importante, uma <garantia de serviço> bem elaborada força a companhia a produzir alta qualidade porque qualquer coisa a menos induziria seus

clientes a invocar a garantia, o que pode tornar-se caro. Portanto, a <garantia do serviço> pode ser pensada como uma ferramenta para obter informações sobre qualidade e forçar a organização a "manter-se em cheque" no tocante à qualidade do serviço. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 99.)

Nota É um importante veículo tanto para a comunicação como para o fornecimento de uma promessa de serviço, podendo trazer uma mensagem de marketing bastante importante que encorajará toda a organização a se focalizar nas definições dos clientes e não nas suposições dos executivos sobre o que seja um bom serviço.

generosidade sf

Sustentadora do sucesso nas organizações prestadoras de serviços altamente dependentes de mão-de-obra que investem em compromissos sociais e compartilhamento de recursos.

Os valores humanos definem todas as grandes empresas prestadoras de serviços, pelo fato de representarem os únicos valores que sustentam um elevado nível de esforço voluntário pelos funcionários no atendimento a clientes. A <generosidade> expressa e reforça os valores humanos. A <generosidade> inspira funcionários e clientes. Ela é, de fato, a "arma secreta" de uma empresa de serviços. (BERRY, L. L., 2001, p. 250.)

Nota É o nono dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **modelo de sustentabilidade do sucesso; organização prestadora de serviços**

grupo de melhoria sm

Conjunto de colaboradores organizado em equipes autogerenciáveis que analisarão o desempenho dos processos e atuarão buscando a sua melhoria sempre que houver motivo para agirem.

Através da conscientização e de um maior envolvimento dos funcionários com o desempenho dos processos, espera-se que, cada vez mais, um número maior de funcionários se envolva nos <grupos de melhoria> e contribua para a Melhoria da Qualidade da Organização. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 208.)

infopreneurs sm

Indivíduo que atua na organização separando a informação irrelevante, não necessária para a tomada de decisões bem informadas, da relevante, devido à revolução informacional que criou uma sobrecarga e impede a efetiva comunicação.

Entretanto, mesmo as informações proveitosas devem ser sistematicamente organizadas e apresentadas para facilitar a tomada de decisão. O problema da sobrecarga de informação e a necessidade de reempacotar dados úteis tem conduzido a novas oportunidades de os <infopreneurs> personalizarem as informações. (PINE II, B. J., 1994, p. 190.)

Nota Sua origem é creditada a H. Skip Weitzen, professor-adjunto de estudos de administração da Universidade de Maryland nos Estados Unidos da América.

informação sf

Processamento e identificação das relações que contêm os dados coletados.

As empresas de serviços mais bem sucedidas são centradas em <informação>. Os gerentes líderes reconhecem isso e suprimem o pensamento convencional de que estão em serviços de transporte, financeiro ou em medicina. Isto exige um fluxo contínuo de alocações de recursos para coleta de dados e formação, análise e comunicação da base de <informação>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 270.)

Nota Baseia-se na coleta dos dados, processamento e análise para aprender mais sobre certos produtos e processos do que qualquer um, gerando maior valor sobre o serviço resultante, captar e aprender a partir das queixas dos clientes, gerando melhorias no serviço, reorganizar clientes preferenciais e suas necessidades e desenvolver novas atividades e serviços.

informação experimental sf

Processamento e identificação do perfil de comportamento dos clientes ou dos produtos a serem oferecidos, que é coletado e analisado periodicamente, aumentando o conhecimento de um prestador de serviços, tornando-o cada vez mais valioso.

Aquisições subseqüentes de outras empresas com bancos de dados como a A C. Nielsen, que verifica regularmente aspectos do comportamento dos clientes ao

comprar no varejo e assistir televisão, possibilitaram que D&B começasse a desenvolver novos serviços de informação, que utilizam dois ou mais de seus bancos de dados experimentais, aumentando o valor de seus serviços tradicionais. A informação que a D&B possui exigiria décadas de tempo e bilhões de dólares de um concorrente potencial que quisesse coletá-la. Este é o poder competitivo de dados e <informação experimental>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 195.)

Nota Ela possui um valor maior do que as formas tradicionais de coleta de dados.

informação gerencial sf

Fras. **sistema de informação gerencial (SIG)**

Processamento e identificação das relações que contêm os dados resumidos das informações operativas que chegam ao gerente, colocando-o a par de algo de sua competência e permitindo-lhe a tomada de decisão.

Enquanto as informações operativas praticamente independem das pessoas (exemplo: temos de emitir uma Nota Fiscal, quando de uma venda, qualquer que seja o chefe do faturamento), as <informações gerenciais> são muito influenciadas pelas pessoas que ocupam posições gerenciais. (CASSARO, A. C., 1999, p. 41.)

Cf. **informação operativa**

informação operativa sf

Fras. **sistema operativo de informações**

Processamento e identificação das relações que contêm os dados coletados necessários à realização de uma função.

Enquanto as <informações operativas> praticamente independem das pessoas (exemplo: temos de emitir uma Nota Fiscal, quando de uma venda, qualquer que seja o chefe do faturamento), as informações gerenciais são muito influenciadas pelas pessoas que ocupam posições gerenciais. (CASSARO, A. C., 1999, p. 41.)

Cf. **informação gerencial**

inovação sf

Fras. **inovação em qualidade; inovação em serviços; inovação estratégica; inovação operacional; inovações de breakthrough; inovações de ruptura; inovações incrementais**

Processo criativo de melhoria momentânea, oposta ao kaizen, que enfoca grandes etapas para a obtenção do progresso em uma organização.

A <inovação> é empolgante e realmente atrai a atenção. O kaizen, por outro lado, freqüentemente é monótono e sutil e raramente os seus resultados são visíveis de imediato. Enquanto o kaisen é um processo contínuo, a <inovação> é, geralmente, um fenômeno momentâneo. (IMAI, M., 1992, p. 20.)

Nota Pode se concentrar nas necessidades da organização ou das tarefas individuais ou ainda resultar de pressões do mercado, como competição intensa, permitindo a existência de saltos de qualidade sem perder ou abandonar o processo de melhoria contínua, além de ser um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização.

Sin. **melhoramento de serviço**

Cf. **kaizen; processo de melhoria contínua**

insatisfação do cliente sf

Resultado da falta de antecipação e de superação das necessidades e expectativas implícitas e explícitas dos clientes.

Quando são detectados incidentes que envolvem a <insatisfação do cliente>, planejar uma ação que remedeie o erro, como primeiro passo de um esforço a longo prazo. Se as reclamações dos clientes originaram um esforço de ação corretiva, pode ser necessário acompanhar os clientes a fim de fornecer os recursos imediatos. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p.371.)

Cf. **expectativa do cliente; necessidade do cliente**

inseparabilidade sf**Fras. característica de inseparabilidade**

Caráter inseparável da relação produção/consumo característico dos serviços, que requer um tratamento mercadológico especial ao compará-lo com outras atividades de marketing, pois não se pode produzir ou estocar serviços.

Devido a estas características, o marketing de serviços deve se diferenciar do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, principalmente treinamento e imagem. O treinamento, por exemplo, irá homogeneizar uma equipe de vendas, desenvolver habilidades e conhecimentos, conseqüentemente melhorando a relação produção/consumo da <inseparabilidade>. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 24.)

Nota É uma das características do marketing de serviços.

Cf. **atividades de marketing; características do marketing de serviços**

instituir programa de educação e retreinamento v

Garantir que o colaborador não se sinta desestimulado após conseguir melhoria contínua e que os recursos obtidos sejam reinvestidos em aprimoramento, com compromisso de emprego vitalício.

A gerência reconhecerá a necessidade de <instituir programa de educação e retreinamento> quando perceber que seu pessoal é um ativo e não um passivo. O Dr. Deming observou que os gerentes tratam as pessoas como mercadorias. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 126.)

Nota Constitui o 13º dos 14 princípios e é exigido pela norma ISO série 9000.

Cf. **14 princípios; melhoria contínua**

intangibilidade sf**Fras. característica de intangibilidade; intangibilidade dos serviços**

Caráter abstrato característico dos serviços, que requer um tratamento mercadológico especial ao compará-lo com outras atividades de marketing.

A imagem irá auxiliar na credibilidade, o que é importante para amenizar os efeitos de <intangibilidade>. Estas duas atividades, de treinamento e de imagem, interferem no desempenho das empresas prestadoras de serviços e, portanto, devem ser alvos de toda consideração por parte dos mercadólogos. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 24.)

Nota É uma das características do marketing de serviços por ser impraticável qualquer apresentação visual ou descrição do serviço que na verdade sustenta-se na venda de uma idéia.

Cf. **atividades de marketing; características do marketing de serviços**

integridade sf

Fras. **padrão de integridade do serviço**

Elemento que deve ser introduzido na organização para que um tipo específico de serviço seja considerado completo e satisfatório.

Alguns serviços, devido à sua natureza, possibilitam o registro de cada passo ou fase. Para esses serviços, a <integridade> pode ser medida com base em amostragens aleatórias das transações passadas, a fim de verificar se todos os passos ou fases foram completados. (ZIMMERMAN, C. D. III; ENELL, J. W., 1991, p. 330.)

Nota É um dos componentes das quatro categorias da qualidade de serviços e um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização.

Cf. **quatro categorias da qualidade de serviços**

investimento no sucesso dos colaboradores sm

Atitude que denota a preocupação da organização com seus colaboradores e que, por isso, recebe os benefícios do atendimento superior.

As prestadoras de serviços excelentes que fazem <investimento no sucesso dos colaboradores> concorrem pelas pessoas talentosas com valores compatíveis e depois investem continuamente em suas habilidades e conhecimento na prestação dos serviços e em seu senso de inclusão na organização. As grandes prestadoras de serviços criam seu próprio sucesso ao criar primeiramente funcionários bem-sucedidos. (BERRY, L. L., 2001, p. 261.)

Nota É o sexto dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrindo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. **modelo de sustentabilidade do sucesso**

kairyo sm

Estudo realizado com vistas a propor mudanças na tecnologia com avanços significativos, acompanhado quase sempre por grandes investimentos e transformações.

Neste caso, a metodologia propõe estudos conhecidos como <kairyo>, que prevê mudanças na tecnologia com avanços significativos, acompanhados quase sempre por grandes investimentos e transformações. Daí para a frente, o kaizen novamente entra em cena, contribuindo com pequenos aperfeiçoamentos de maneira progressiva. (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 50.)

Nota Empréstimo do japonês cuja tradução é mudança.

Ele se encontra sempre entre duas possibilidades de melhorias quando as mesmas não são mais possíveis devido às barreiras tecnológicas.

kaizen sm

Fras. **kaizen orientado para a administração; kaizen orientado para a pessoa; kaizen orientado para o grupo**

Prática de melhoria contínua, oposta à inovação, por meio de pequenas mudanças na vida pessoal, domiciliar, social e no trabalho, que deve envolver a todos de uma forma orientada para o processo.

Uma grande diferença entre o <kaizen> e a inovação é que, embora o <kaizen> não exija necessariamente um grande investimento para a sua implantação, ele exige, de fato, muito esforço e compromisso contínuos. (IMAI, M., 1992, p. 22.)

Nota Empréstimo do japonês cuja tradução é melhoria contínua.

Tornou-se conhecido após a divulgação da obra Kaisen: the key to Japan's competitive success de Masaaki Imai, traduzida no Brasil como Kaisen: a estratégia para o sucesso competitivo e publicada pelo Imam em 1992.

Cf. **inovação; melhoria contínua**

lições aprendidas sf

Auxílios à memória humana sobre o que fazer e o que não fazer em relação à melhoria da qualidade.

O conceito das <lições aprendidas> tem sido amplamente aplicado em todas as

funções. Existe um exemplo na função de serviços relatado por Heskett (1987). Ele diz respeito à Hartford Steam Boiler Inspection & Insurance Company (HSB). A HSB faz os seguros de equipamentos industriais, especialmente caldeiras a vapor. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 221, (v. I).)

Nota Indica aquilo que foi aprendido com a experiência como, por exemplo, banco de dados, listas de verificação, roteiros, manuais e procedimentos.

liderança baseada em valores sf

Impulsionador central da excelência, concentra-se na capacidade do líder em ensinar os valores por meio de atos e palavras, disseminando-os por toda a organização e reforçando-os a cada momento.

Por que esses funcionários decidiram ajudar os clientes de uma forma pessoal? A Midwest Express e as outras 13 empresas descritas neste livro utilizam o poder da <liderança baseada em valores> para sustentar seu sucesso. Os líderes dessas empresas reconhecem que todos os funcionários tomam incontáveis decisões a cada dia que, direta ou indiretamente, afetam os clientes e reforçam ou enfraquecem a reputação da empresa. (BERRY, L. L., 2001, p. 22.)

Nota É o primeiro dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços e sua origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001. São em sete o número de valores comuns: excelência, inovação, alegria, trabalho em equipe, respeito, integridade e lucro social.

Cf. **alegria; excelência; inovação; integridade; lucro social; modelo de sustentabilidade do sucesso; respeito; trabalho em equipe**

liderança da qualidade sf

Capacidade de uma organização de exercer influência preponderante em qualidade no setor onde atua ou em todo o mercado.

Muitas companhias perderam sua <liderança da qualidade>, perpetuando projetos de produtos defeituosos, processos de fabricação ineficientes, processos administrativos propensos a erros ou custos altos da má qualidade. A <liderança da qualidade> foi assumida por companhias que se movimentaram de maneira agressiva

na direção do planejamento para aperfeiçoar o seu desempenho histórico. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 164, (v. I).)

Nota Resulta de considerações objetivas, como avanço tecnológico, eficácia e inovação, por exemplo, e influências mais subjetivas, como dinamismo e publicidade.

lucro social sm

Meta além do lucro econômico que se dá quando as ações das organizações produzem lucros reais para a sociedade além do marketing de mercadorias e serviços e da criação de oportunidades de empregos.

Embora os negócios estejam normalmente envolvidos em atividades de caridade e programas de apoio à comunidade, a "razão de existência" da importância da criação do <lucro social> para as empresas da amostragem é bastante incomum. Criar <lucro social> faz parte da missão da empresa; é um valor essencial que orienta e motiva o comportamento na vida diária das organizações. (BERRY, L. L., 2001, p. 38.)

Nota É um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização e seu espírito é investir a riqueza financeira e não-financeira da comunidade organizacional na comunidade societária maior.

Cf. **liderança baseada em valores; marketing de serviços**

mapa da turbulência do mercado sf

Análise da organização em relação ao ambiente de mercado em que atua a fim de determinar o nível de modificações que ocorrem em determinado período.

Isso pode ser feito distribuindo-se o questionário reproduzido no Apêndice para os executivos-chave e/ou gerentes e profissionais-chave de uma faixa representativa da companhia. A partir de suas respostas, usando o <Mapa da Turbulência do Mercado>, pode-se determinar o nível de turbulência no ambiente de mercado da empresa - agora e nos últimos dez anos. (PINE II, B. J., 1994, p. 77.)

Nota Trata-se de uma ferramenta fácil e rápida para que os administradores possam analisar seus processos e determinar se também devem promover a mudança da produção em massa para a customização maciça.

Cf. **customização maciça**

marketing sm

Conjunto de estudos e medidas por meio do qual o lançamento e a manutenção de um serviço/produto no mercado pode converter-se em consumo, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.

Entre as várias justificativas dessas discordâncias, seguramente a que mais salta à vista é a história recente de <marketing> como disciplina autônoma e, conseqüentemente, a natural dificuldade de seus estudiosos desenvolverem-lhe um arcabouço teórico próprio. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 15.)

Nota O correspondente à tradução é mercadologia, mas o empréstimo encontra-se integrado e lexicalizado.

Sua conceituação ainda não está harmonizada e varia desde opiniões menos lisonjeiras e um tanto depreciativas, até a de uma filosofia voltada para a ação administrativa e inspirada no mercado.

marketing bancário sm

Var. **marketing dos bancos**

Fras. **marketing bancário dinâmico**

Conjunto de estudos e medidas, com base nos instrumentos de marketing, por meio do qual o comércio de dinheiro anula restrições externas ao seu funcionamento, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.

Para que seja possível fixar fronteiras nesse novo terreno quanto à teoria e à ação e conseguir certa homogeneidade de pontos de vista por parte dos executivos de <marketing dos bancos> e de outras instituições financeiras, é necessário realçar certos elementos característicos do <marketing bancário> e, em seguida, propor uma concepção de marketing mais adaptada às reais condições de funcionamento do organismo bancário. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 51.)

Nota Sua tradução é mercadologia bancária, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

Surgido nos Estados Unidos, onde também experimentou o maior número de contribuições práticas e de estudos específicos, é especializado não só por referir-se ao setor de serviços como também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços, como as condições ambientais de

funcionamento e os aspectos característicos da demanda e da oferta.

Cf. **instrumentos de marketing**

marketing de serviços sm

Fras. **marketing de serviços com qualidade; marketing de serviços profissionais; marketing estratégico de serviços; programa de marketing de serviços**

Conjunto de estudos e medidas que provém estrategicamente o lançamento e a manutenção de um serviço no mercado consumidor, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.

Em meus cursos de <marketing de serviços>, geralmente solicito aos alunos para observarem os tratamentos que recebem dos comerciantes com quem terão contato no dia seguinte. É possível formar uma relação de acontecimentos inéditos e até engraçados com as respostas dadas. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 13.)

Nota Sua tradução é mercadologia de serviços, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

A preocupação é comercializar atos, ações e desempenho, com enfoque na parte intangível que acompanha ou não algum processo, a partir de dois componentes que devem ser avaliados: a qualidade do serviço e a forma como o cliente a percebe.

Cf. **qualidade do serviço**

marketing defensivo sm

Conjunto de planos e ações realizado pelo fornecedor do serviço por ocasião dos momentos da verdade com o cliente da organização para manter a sua fidelidade.

O aumento das receitas poderá resultar de maior fidelidade dos clientes (<marketing defensivo>) e da ampliação de participação no mercado (marketing ofensivo). Para avaliar a fidelidade (ou grau de retenção) da clientela tem-se que considerá-la resultado da satisfação. Alguém poderia imaginar um alto grau de retenção em uma organização cujos clientes estão insatisfeitos? São idéias antagônicas, incompatíveis entre si. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 50.)

Nota Sua tradução é mercadologia defensiva, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

Seu objetivo é vender a organização ao cliente com vistas a manter sua fidelidade com

a prestação do serviço da mesma.

Cf. **fornecedor de serviço; momentos da verdade**

marketing extensivo sm

Conjunto de planos e ações realizado por grandes grupos financeiros com vistas à conquista em massa do mercado e à ampliação de suas faixas de operação.

Os estímulos à formação de conglomerados conduziram os grandes grupos à conquista em massa do mercado e à ampliação de suas faixas de operação (<marketing extensivo>), restando às instituições financeiras de menor porte a tentativa de se consolidarem em segmentos mais restritos, através tanto da especialização na área de investimento como da concentração do esforço de marketing nos grandes clientes, especialmente na clientela institucional (marketing intensivo). (TOLEDO, G. L., 1978, p. 186.)

Nota Sua tradução é mercadologia extensiva, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

marketing intensivo sm

Conjunto de planos e ações realizado por instituições financeiras de pequeno porte com vistas a se consolidarem em segmentos mais restritos do mercado, por meio da especialização na área de investimentos ou da concentração do esforço de marketing nos clientes institucionais.

Os estímulos à formação de conglomerados conduziram os grandes grupos à conquista em massa do mercado e à ampliação de suas faixas de operação (marketing extensivo), restando às instituições financeiras de menor porte a tentativa de se consolidarem em segmentos mais restritos, através tanto da especialização na área de investimento como da concentração do esforço de marketing nos grandes clientes, especialmente na clientela institucional (<marketing intensivo>). (TOLEDO, G. L., 1978, p. 186.)

Nota Sua tradução é mercadologia intensiva, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

marketing interativo sm

Conjunto de planos e ações realizado pelo fornecedor do serviço por ocasião dos momentos da verdade com o cliente da organização em relação aos objetivos, metas e realizações da mesma.

O prestador de serviços tem que estar capacitado para empreender o <marketing interativo>, pois o consumidor de serviços não está interessado apenas na qualidade técnica oferecida, mas também na qualidade do atendimento. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 30.)

Nota Sua tradução é mercadologia interativa, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

Sua origem é creditada a Kotler e Armstrong e seu objetivo é vender a organização para o cliente com vistas a elevar sua motivação durante a prestação do serviço.

Cf. **fornecedor de serviço; momentos da verdade**

marketing interno sm

Sigla **MI**

Fras. **política de marketing interno**

Conjunto de planos e ações implementado internamente aos colaboradores da organização em relação aos objetivos, metas e realizações da mesma.

A alternativa para muitas delas foi a de criar cargos que atraíssem os melhores funcionários e que pudessem permanecer na empresa por tempo indeterminado. Afinal, "a idéia do <marketing interno> é criar uma organização capaz de criar verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes." (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 113.)

Nota Sua tradução é mercadologia interna, mas o empréstimo encontra-se integrado e lexicalizado.

Seu objetivo é vender a organização para o colaborador com vistas a elevar sua motivação e com isso desenvolver uma equipe de trabalho dinâmica e orientada ao consumidor.

Cf. **colaborador**

marketing mix sm**Fras. marketing mix bancário**

Conjunto de estudos e medidas, considerado como um todo, por meio do qual o lançamento e a manutenção de um serviço/produto no mercado pode converter-se em consumo, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.

A coordenação dos fatores que integram o <marketing mix>, com a finalidade de alcançar uma reação global eficiente, é outro elemento de destaque do conceito de administração de marketing normalmente negligenciado pela maioria dos executivos do setor de serviços. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 18.)

Nota O correspondente à tradução é composto mercadológico, embora não haja menção à mesma por parte dos especialistas, que utilizam o sinônimo composto de marketing.

Compreende o produto, o preço, o sistema de distribuição e o programa promocional e de comunicação da organização.

Sin. composto de marketing**marketing ofensivo sm**

Conjunto de planos e ações realizado pelo fornecedor do serviço por ocasião dos momentos da verdade com o cliente da organização para aumentar sua fatia de mercado.

Em todos os momentos puderam-se observar os cuidados com o planejamento de longo prazo, com o planejamento estratégico. As preocupações com as finanças, utilizando-se <marketing ofensivo> e defensivo, ficam claras nos três pensamentos selecionados e a seguir reproduzidos, com grifos do autor: (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 55.)

Nota Sua tradução é mercadologia ofensiva, mas o empréstimo do inglês encontra-se integrado e lexicalizado.

Seu objetivo é vender a organização ao cliente com vistas a ampliar a participação da mesma no mercado.

Sin. marketing share**Cf. fornecedor de serviço; momentos da verdade**

marketing share sm

Var. **market share**

Conjunto de planos e ações realizado pelo fornecedor do serviço por ocasião dos momentos da verdade com o cliente da organização para aumentar sua fatia de mercado.

E quanto à conquista de novos clientes, o que dizer? Há muito o que dizer. Aqui o marketing assume a liderança das ações. O aumento da fatia de mercado, o <marketing share>, será medida de sucesso e deverá impactar, com retardo, o resultado financeiro dos bancos (aliás, de todas as empresas). A lógica é a de que uma maior participação no mercado implique maior faturamento. (...) Qualidade é tratada como instrumento de crescimento da empresa, pois, quando buscam o "diferencial mercadológico", evidenciam a meta de ampliação do <market share> e conseqüente ampliação de receitas. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 51 e 71.)

Nota Sua tradução é fatia de mercado.

Seu objetivo é vender a organização ao cliente com vistas a ampliar a participação da mesma no mercado.

Sin. **marketing ofensivo**

Cf. **fornecedor de serviço; momentos da verdade**

medida da qualidade sf

Fras. **medida efetiva da qualidade; medida representativa da qualidade**

Dimensão quantitativa de características de um material, item, produto, serviços ou sistema.

Todas as organizações têm, às vezes até demais, medidas de volumes, de receita, de custos, de despesas, etc., mas nem sempre se encontram <medidas da qualidade>. Note bem que estamos utilizando o termo medida no sentido de indicador numérico e não no sentido de uma ação ou providência a ser tomada. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 23.)

Nota É utilizada em aplicação técnica para especificar requisitos da qualidade e para prover informação analítica para propósitos de controle e aceitação, para avaliar a conformidade de itens individuais às especificações, ou ainda para interpretar a qualidade em termos de porcentual de itens conformes no lote, podendo tomar uma

variedade de formas, dependendo de relacionar-se a itens individuais ou conjunto de itens.

Cf. **requisitos da qualidade**

melhoramento de serviço sm

Processo criativo de melhoria momentânea, oposta ao kaizen, que enfoca grandes etapas para a obtenção do progresso em uma organização.

A inovação ou <melhoramento de serviço> pode ser interpretada como um serviço totalmente novo - cartão de crédito bancário - ou como um método inédito de prestação de serviços - visita de gerente de agências a clientes industriais para oferecer linhas de serviços bancários. Ela poderá estar vinculada a condições internas da empresa ou externas a ela, sendo as últimas as condições habilitadoras, que tornam viável o serviço. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 41.)

Nota Pode se concentrar nas necessidades da organização ou das tarefas individuais ou ainda resultar de pressões do mercado, como competição intensa, permitindo a existência de saltos de qualidade sem perder ou abandonar o processo de melhoria contínua.

Sin. **inovação**

Cf. **kaizen; processo de melhoria contínua**

melhoria contínua sf

Fras. **filosofia da melhoria contínua; melhoria contínua da qualidade; programa de melhoria contínua da qualidade de serviços**

Esforço de manutenção de um movimento que visa a obter desempenho nunca antes alcançado, garantindo que o nível da qualidade seja sempre maior que o custo competitivo.

Uma forma melhor de servir aos acionistas seria concentrar a atenção na empresa, com uma <melhoria contínua> dos produtos e serviços, de modo a baixar custos, ganhar mercados, dar empregos e aumentar os dividendos. (WALTON, M., 1989, p. XI.)

Nota É também utilizada em contextos onde caberia perfeitamente o empréstimo do japonês kaizen.

Sin. **aperfeiçoamento contínuo**

Cf. **desempenho; nível da qualidade**

melhorias sf

Fras. **melhorias através das melhorias; melhorias através da rotina**

Procedimentos já enraizados na organização para a produção/prestação de serviços que devem receber mudanças como um movimento decisivo para níveis de desempenho nunca antes alcançados.

As <Melhorias> correspondem à ação dos gerentes no sentido de criar novos produtos, processos e mercados; reduzir custos, acidentes e absenteísmo; aumentar a produção, qualidade e lucro. É somente através destas boas mudanças que a empresa permanece viva e forte. Se a gerência da empresa não pratica as <Melhorias>, ela é atropelada por outras empresas, decai e morre. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 37.)

método para análise e melhoria do processo sm

Sigla **MAMP**

Conjunto de atividades sequenciais, como a análise, a ação corretiva e o planejamento da ação, executado com a participação do cliente, com o objetivo de se encontrarem soluções adequadas aos problemas detectados no processo.

Este <método para análise e melhoria do processo> implantado em uma empresa não só ajuda a estabilizar a Rotina como também forma a base de competência para o gerenciamento das Melhorias (Policy Management). Para isso é necessário que todos tenham competência na metodologia da solução de problemas mostrada no Apêndice 2. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 60.)

Cf. **ação corretiva**

método PGP sm

Var. **metodologia PGP**

Processo interativo entre as expectativas e anseios daqueles que necessitam de um serviço, quando colocados face a face com um fornecedor, com suas limitações técnicas, tecnológicas e humanas.

A <metodologia ou método PGP> é uma Filosofia de Gestão onde intervêm todas as

peessoas que trabalham num banco ou numa empresa e tem a sua ênfase baseada em três pilares fundamentais à Qualidade do processo de prestação de serviços. São eles: Pessoas, Gestão e Processos. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 149.)

Nota A sigla corresponde, respectivamente, a pessoas, gestão e processos.

Sua origem é creditada a Luis F. S.Dias Reis em sua obra Gestão da excelência da atividade bancária, publicada em 1998, e seu objetivo é a obtenção de melhorias por meio do aumento da satisfação dos clientes.

metodologia de pesquisa TARP sf

Técnica comunicável que permite realizar simulações a respeito da dimensão dos lucros em risco de serem perdidos em função de problemas identificados na organização.

Ainda referindo-se didaticamente à <metodologia de pesquisa TARP>, e tentando resumir seus objetivos, o banco afirma, em texto dirigido aos funcionários, que aquela pesquisa: "Analisa lealdade dos clientes. (...) Realiza simulações a respeito da dimensão dos lucros em risco de serem perdidos em função de problemas encontrados." (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 75.)

Nota A sigla identifica as iniciais da organização norte-americana Technical Assistance Research Program, conhecida em todo o mundo por ter desenvolvido essa metodologia.

Ela objetiva fornecer às organizações meios de administrar a exposição ao risco da evasão de clientes.

modelo de sustentabilidade do sucesso sm

Prática gerencial sistemática, onde cada um dos impulsionadores do sucesso fomenta os outros, com o intuito de criar fortes valores institucionais, capacitando seres humanos no trabalho para executarem todo o seu potencial como pessoas e membros de uma comunidade, contribuindo para a criação de indiscutível valor dentro e fora da organização.

O <modelo de sustentabilidade do sucesso> apresentado neste livro não é implementado facilmente. Ele exige extraordinária liderança, compromisso e determinação. A gerência baseada em regras é mais fácil do que a liderança dirigida

por valores. Comandar seres humanos é mais fácil do que inspirá-los. Buscar o lucro econômico é uma meta mais convencional do que buscar simultaneamente lucro econômico e social. Porém, a liderança dirigida por valores, a inspiração humana e o lucro social tornam uma prestadora de serviços grande - e sustentam o motor humano do serviço. (BERRY, L. L., 2001, p. 265.)

Nota Conjunto de nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001, e que são comuns a diferentes negócios.

Cf. agir como pequeno porte; controle do destino; cultivo da marca; estratégia essencial; excelência de execução; generosidade; investimento no sucesso dos colaboradores; liderança baseada em valores; relacionamento baseado em confiança

momentos da verdade sm

Var. **momentos de verdade**

Fras. **lista de momentos da verdade; momentos da verdade de um serviço**

Instantes em que o cliente faz contato com a organização e a partir dos quais forma uma opinião duradoura sobre a qualidade da prestação do serviço.

Notemos que nos dois últimos exemplos, as interações são múltiplas. Assim, no caso do transporte aéreo: o primeiro contato com a agência, reservas por telefone, registro de bagagens, contatos com as aeromoças, escalas, recuperação das bagagens. Todos esses contatos são <momentos da verdade>, segundo a expressão usada por Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airlines System (SAS). (...) É o cliente que faz a integração do conjunto de interações, dos <"momentos de verdade"> ou dos episódios. (TEBOUL, J., 1991, p. 201 e 212.)

Nota Foram popularizados por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação escandinávia, que disse que a prestação de serviços é o resultado de todos os momentos da verdade de um cliente com a organização.

Sin. **momentos de contato**

momentos de contato sm

Instantes em que o cliente faz contato com a organização e a partir dos quais forma uma opinião duradoura sobre a qualidade da prestação do serviço.

Os <momentos de contato> com os clientes observados, pela característica de inseparabilidade, são chamados também de "momentos da verdade". O termo foi popularizado por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 25.)

Nota Foram popularizados por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação escandinávia, que disse que a prestação de serviços é o resultado de todos os momentos da verdade de um cliente com a organização.

Sin. **momentos da verdade**

novos serviços sm

Oferecimento de uma prestação de serviços a partir da constatação de uma diferença facilmente percebida pelo cliente que utilizará o mesmo, no momento em que venha a corresponder a uma solicitação consciente ou não do mercado.

Deve-se notar que, no caso do marketing bancário, se costuma considerar como <novos serviços> tanto os esforços no sentido de facilitar a venda dos produtos e prestação de serviços, quanto os esforços de comunicação. No terreno da intangibilidade, mais do que no setor dos bens de consumo e industriais, é necessário que se pense de forma bem elástica. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 191.)

Nota Segundo Robert Leduc, em sua obra Como lançar um produto novo de 1973, há três tipos de produtos/serviços novos: aqueles que criam necessidades ainda inexistentes, surgidos de acordo com uma necessidade já existente e aperfeiçoamento daqueles já existentes.

Cf. **cliente; mercado; prestação de serviços**

objetivo dinâmico sm

Especificação das diretrizes na busca da excelência, a partir de quando os resultados passaram a atingir a mesma, faltando revê-la e torná-la consciente e gradativamente agressiva, o que garantirá a continuidade da melhoria.

O primeiro gráfico representa a situação de conformismo e o segundo a de perseverança, de utilização de <objetivos dinâmicos>, de continuidade na busca da excelência. É muito importante atentar para que os novos objetivos sejam agressivos, porém atingíveis, senão obteremos resultados contrários ao que desejamos. (...) Há técnicas para a determinação de <objetivos dinâmicos> que serão abordadas mais adiante. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 29.)

Cf. **melhorias**

package

Fras. **package de produtos e serviços**

Composto de produtos e serviços personalizados oferecidos ao cliente como elemento característico da oferta dos bancos a um preço reduzido.

Outro ponto sugestivo para uma sadia política de produto refere-se à já aludida oferta de <packages>, agrupando um conjunto de produtos e de serviços que respondam melhor às necessidades financeiras globais do cliente e que sejam suficientemente bem combinados de forma a garantir sua rentabilidade. Alguns bancos brasileiros têm ensaiado timidamente uma política de oferta de uma variedade de serviços. Entretanto, o direcionamento de sua atuação está ainda um pouco longe da concepção de <package>, uma vez que esses bancos procedem visando aos clientes de forma indiferenciada, e atacando o problema com ofertas isoladas de produtos e serviços. (TOLEDO, G. L., 1978, p. 198.)

Nota A tradução é composto, mas os especialistas preferem o empréstimo do inglês à tradução.

Ele adapta-se perfeitamente à análise das necessidades dos clientes, levando-se em consideração a curva do ciclo de vida do cliente.

Cf. **ciclo de vida do cliente (CVC); necessidade do cliente**

pagamento pela perícia sm

Compensação monetária gerada a partir do conhecimento do colaborador.

O <pagamento pela perícia> não serve apenas para os empregados da linha de frente. Para trabalhadores de nível profissional e gerencial, e pessoas dos departamentos de apoio, isso se transforma em mais pagamento por aprender sobre mais partes do negócio. Há muito poucas empresas que estão fazendo isso, mesmo que tenhamos ouvido muito sobre quão eficaz esta política é nas principais companhias japonesas. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 192.)

pdca amplo-empresarial sm

Técnica japonesa de gerenciamento que institucionaliza a mudança dentro da organização e direciona os esforços de todos os seus membros, envolvendo-os desde o desenvolvimento de uma visão estratégica a longo prazo até o retorno dos resultados.

Vamos agora procurar relacionar as 7FGQ ao Hoshin Planing. Conhecido no Japão como Hoshin Kanri e traduzido nos EUA como Management by Policy (em oposição ao Management by Objectives) ou Policy Deployment, podemos defini-lo como um <PDCA amplo-empresarial>. (MOURA, E. C., 1994, p. 109.)

perfil de variedade e customização sm

Análise da organização quanto aos níveis de variedade e personalização em relação aos produtos/serviços alterados em determinado período.

O gráfico do <perfil de Variedade e Customização> indicará o quanto os níveis de variedade e personalização têm se alterado em relação aos produtos e serviços da empresa nos últimos dez anos. Combinando isto com a análise do conjunto de todas as questões, pode-se determinar a extensão que a empresa e suas partes constituintes já atingiram na mudança para a Customização Maciça. (PINE II, B. J., 1994, p. 77.)

Nota Trata-se de uma ferramenta fácil e rápida para que os administradores possam analisar seus processos e determinar se também devem promover a mudança da produção em massa para a customização maciça.

prêmio nacional da qualidade smSigla **PNQ**

Recompensa monetária conferida às organizações brasileiras que se destacarem em relação à qualidade e sua gestão.

Em 1992, foi instituído o primeiro ciclo do <Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ -> a exemplo do que ocorreu no Japão (Prêmio Deming, criado em 1951) e nos Estados Unidos (Malcolm Baldrige National Quality Award, criado em 1988). A primeira premiada foi a Motorola Inc. e, em 1997, uma das empresas premiadas foi a Merrill Lynch Credit Corp., ao lado da 3M Dental Products Division, Solelectron Corp. e Xerox Business Services. (ALMEIDA, R. C. de, 1998, p. 23.)

Nota Foi criado oficialmente no Brasil em 6 de maio de 1991 pelo Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, nos moldes dos prêmios Deming, no Japão, e Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos. É outorgado anualmente a seis organizações, sendo duas de manufatura, duas de serviços e duas de pequenas empresas.

processo de melhoria contínua sm

Conjunto de atividades planejadas que busca níveis cada vez mais elevados de qualidade a partir do afastamento das fontes de defeitos até o alcance do nível zero defeito.

O que leva as pessoas a se orgulharem de usar os seus produtos e serviços? A identificação de suas necessidades e expectativas e a constância em satisfazê-las. Como fazer isso? Com os olhos no futuro, analisar corretamente o consumidor, preparando-se para fornecer o produto/serviço que, daqui a alguns anos, irá atrair o seu interesse. Através do <processo de melhoria contínua>. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 29.)

Nota A aplicação do ciclo PDCA é considerada uma das ferramentas mais eficazes nesse processo. Um de seus impulsionadores é o fato do cliente incorporar, ao longo do tempo, as melhorias como padrão mínimo exigindo um constante avanço na tecnologia e na qualidade.

Cf. **ciclo PDCA (PDCA); zero defeito (ZD)**

processo de melhoria da qualidade sm

Fras. processo de melhoria da qualidade total na empresa

Conjunto de atividades planejadas utilizado para identificação de requisitos de clientes e especificação de fornecedores internos, destinado a gerar produtos e serviços de qualidade.

Para a implantação de um <processo de melhoria da qualidade>, em qualquer organização, é absolutamente necessário o perfeito entendimento, por todo o seu pessoal, do que significa Qualidade, dos conceitos e ferramentas a ela associados, o que está sendo feito a respeito do assunto e, por último, mas nem por isso menos importante, qual o papel de cada um nesse processo. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 4.)

Nota A busca por esse processo, que deve se caracterizar por algo permanente, continuado, tem começo, mas não tem fim e, à proporção que se atinge um novo patamar, novos horizontes são descobertos, amplia-se a visão do quanto mais ainda pode, deve, tem que ser realizado.

programa 5 S sm

Sigla 5 S

Var. programa dos 5 S

Procedimento gerencial participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Auditor do <programa dos 5 S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke - Organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina)>. São colaboradores selecionados com a missão de realizar auditorias internas em diversas áreas da empresa, em que o objetivo maior é tornar o hábito do <programa 5 S> uma constante. As auditorias jamais devem conotar o sentido de policiamento, mas fazer com que o funcionário absorva essa cultura em seu dia-a-dia, tanto na empresa como em sua casa, fazendo que cada vez mais as pessoas se conscientizem do benefício que esse programa proporciona. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 182.)

Nota Constitui-se em um empréstimo do japonês cuja tradução é, respectivamente, seiri/organização, seiton/ordem, seiso/limpeza, seiketsu/conservação e shitsuke/disciplina.

programa certifique-se sm

Conjunto de planos de melhoria de pessoa para pessoa, orientado para o pessoal da administração, destinado a identificar os problemas relativos à prevenção de defeitos na organização e eliminá-los pela solicitação de idéias dos indivíduos que realizam o trabalho concreto.

Bom dia. Meu nome é ... Estou aqui para participar com vocês do debate do novo <programa certifique-se>. A finalidade do programa é ajudar a todos nós, que trabalhamos com lápis, caneta, computador, telefone e outros instrumentos, a ter um conhecimento mais amplo de nossa responsabilidade pessoal relativa à qualidade. (CROSBY, P. B., 1999, p. 298.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby, em sua obra de 1999, e é específico para operações de software e de serviços, implementado por supervisão, produzindo eliminação de custo e desenvolvendo um senso positivo de participação e realização por parte dos colaboradores e gerência.

programa de melhora da qualidade sm

Sigla **PMQ**

Conjunto de planos documentados, controlados e implementados, que possui objetivos, estratégias, meios, métodos e metas pertinentes à manutenção de um sistema da qualidade em uma organização.

O <programa de melhora da qualidade> opera no nível do supervisor de primeira linha. Tem produzido resultados como os da Fig. 12 e tem melhorado o moral do pessoal, porque os empregados passam a estar confiantes de que não serão culpados por erros que estão fora de seu controle. (DEMING, W. E., 1990, p. 166.)

Sin. **programa da qualidade; programa da qualidade total (PQT); programa de controle da qualidade (PCQ)**

Cf. **organização; sistema da qualidade (SQ)**

prossumidor sm

Produtor e consumidor em comum acordo definindo e produzindo o produto/prestando o serviço.

O sucesso do conceito depende de cultivar o <prossumidor> automotivo. O <prossumidor> participa do projeto de seu veículo na estação de trabalho do revendedor. Utilizando o programa CAD/CAM da companhia, o <prossumidor> pode primeiro selecionar uma combinação de estrutura de chassi, componentes da seqüência de direção e componentes da suspensão que tenham sido testados para segurança e desempenho. (PINE II, B. J., 1994, p. 223.)

Nota É uma tradução do inglês prosumer, espécie de acronímia entre produtor e consumidor.

Sua origem é creditada a Alvin Toffler.

pudim instantâneo sm

Fras. **desejo do pudim instantâneo**

Descrição da necessidade, por parte da administração, de alcançar resultados de curto prazo.

Outra dimensão do <pudim instantâneo> foi observada por Ralph H. Kilmann, em seu livro "Beyond the Quick Fix": Já é tempo de parar com a perpetuação do mito da simplicidade. O sistema de organização inventado pela humanidade gera problemas complexos que não podem ser resolvidos com soluções simples. (SCHERKENBACH, W. W., 1990, p. 95.)

Nota Sua origem é creditada a Jim Bakken, vice-presidente da Ford Motor Company, e aproveitado por W. E. Deming para explicar que não existem fórmulas rápidas para se aprender e aplicar conhecimentos.

QFD real time sm

Processo informatizado que, por meio de códigos de barras, atualiza informações de um projeto e permite correções rápidas no processo em andamento.

A M/Re tipo L é largamente utilizada na metodologia de <QFD real time>, com refinamentos e extensão da análise, incluindo pesos de importância relativa e comparação com os produtos/serviços da concorrência. Assim, a M/Re é a base da

"Casa da Qualidade" do <QFD real time>. Este uso especializado, porém, não será tratado aqui. (MOURA, E. C., 1994, p. 65.)

Nota A sigla corresponde ao empréstimo do inglês quality function deployment, cuja tradução é desdobramento da função qualidade em tempo real.

Foi aplicado pela primeira vez em 1972 na fábrica da Mitsubishi em Kobe, Japão, como QFD. Cabe ao Prof. Ofhugi, da Universidade de Tóquio, o crédito por ter desenvolvido e aprimorado essa ferramenta da qualidade, denominando-a como tal.

qualidade assegurada sf

Sigla **QA**

Conjunto de ações sistemáticas ou planejadas que visa a conferir um nível de confiança adequado aos serviços/produtos para que os mesmos venham a atender às necessidades relativas à qualidade.

A nova maneira de gerenciar pessoas, apresentada neste Capítulo, obriga que cada pessoa tenha para com a empresa a que pertence a postura que conduza, fundamentalmente, à: (...) - compreensão de que: adequar produtos e serviços a mercados, com <qualidade assegurada>, ocorre num espaço técnico, político e cultural a ser definido. (CERQUEIRA NETO, E. P. de, 1993, p. 15.)

Nota Ela surgiu no início da década de 60 do século XX nos Estados Unidos da América por fruto de força de lei, principalmente pela preocupação com a segurança operacional das instalações nucleares e equipamentos militares. Sua ênfase está nos processos e ferramentas que detectam e previnem ocorrências de falhas, pois além de manter o controle sobre o processo, mantendo-o em contínua melhoria, atua na sua predição.

Sin. **garantia da qualidade (GQ)**

qualidade de vida sf

Sigla **QV**

Totalidade da avaliação qualitativa das condições de vida dos seres humanos e satisfação das necessidades e expectativas dos mesmos.

O primeiro pressuposto errôneo implica qualidade como sinônimo de virtude, luxo, brilho, ou peso. A palavra qualidade é usada no sentido do valor relativo das coisas,

nas frases boa qualidade, má qualidade, e na expressão atualmente em moda <qualidade de vida>. <Qualidade de vida> é um clichê, porque aquele que ouve supõe que quem fala dá à frase exatamente o mesmo sentido que ele atribui. É uma situação em que os indivíduos falam, como em sonho, sobre algo que não se dão ao trabalho de definir. (CROSBY, P. B., 1999, p. 31.)

Nota Relacionamento mais consciente, maduro e responsável associado ao bem-estar, segurança, expectativa de vida, paz de espírito e desfrute das condições essenciais a que o cidadão deve ter ao seu alcance.

qualidade de vida no trabalho sf

Sigla QVT

Totalidade do desempenho da satisfação do colaborador com seu local de trabalho.

De forma similar, os hospitais que utilizam a administração dos serviços de apoio da The ServiceMaster Company se transformaram em melhores locais de trabalho para todo mundo, mas especialmente para o próprio pessoal de apoio, particularmente se a <qualidade de vida no trabalho> for medida em termos de uma supervisão clara, desenvolvimento individual e avaliação de desempenho e compensação justas. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 51.)

Nota Relacionamento mais consciente, maduro e responsável entre líderes e liderados, negociação ganha-ganha e desenvolvimento de atividades em que haja satisfação e realização profissional e pessoal são condições para a sua existência.

qualidade total sf

Sigla QT

Estratégia de mobilização em que todos na organização participam das condições para que a mesma sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças, zelando pela satisfação do cliente.

Assim, não é possível se lançar na aventura da <qualidade total> sem pensar numa remodelagem da organização que permitirá a multiplicação dos grupos e a implantação das soluções imaginadas. (TEBOUL, J., 1991, p. 246.)

Nota Sua origem é creditada a Armand V. Feigenbaum, cientista americano, no sentido de ser um processo que mobiliza todos para produzir a qualidade na organização,

atendendo às expectativas dos clientes externos e internos.

Cf. **expectativa do cliente; satisfação do cliente**

qualidade total em serviços sf

Resumo das condições para que a organização de serviços sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças, zelando pela satisfação do cliente, proprietário e colaborador.

A <qualidade total em serviços> engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 20.)

Cf. **organização de serviços; satisfação do cliente**

quality function deployment

Sigla **QFD**

Método que torna todas as informações de um sistema acessíveis a todos os envolvidos em um projeto, ao criar uma memória que pode ser utilizada no aprimoramento e eficácia de projetos futuros.

Dentro da metodologia de <QFD (quality function deployment - desdobramento da função qualidade)> procura-se traduzir a voz do cliente, isto é, seus requisitos e expectativas, em termos de características técnicas do produto e dos processos. (MOURA, E. C., 1994, p. 43.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é desdobramento da função qualidade.

Foi aplicado pela primeira vez em 1972 na fábrica da Mitsubishi em Kobe, Japão, e cabe ao Prof. Ohgugi, da Universidade de Tóquio, o crédito por ter desenvolvido e aprimorado essa ferramenta da qualidade, denominando-a de QFD Real Time.

Sin. **desdobramento da função qualidade (DFQ)**

Cf. **QFD real time**

quarteirização sf

Fras. mercado de quarteirização; quarteirização de serviços

Contratação por uma grande organização de uma outra que gerenciará o trabalho realizado por outras prestadoras de serviços.

Trabalhar com prestadores de serviços que se preocupam com qualidade. Esta é uma das prioridades da Foco Gerenciamento de Serviços, uma empresa criada em maio deste ano, especificamente para atuar no mercado de <quarteirização>, uma atividade ainda pouco conhecida no País, mas com grandes possibilidades de crescimento a curto e médio prazos. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 203.)

Nota A função básica das organizações quarteirizadas é administrar os serviços terceirizados, como de alimentação e transporte de funcionários, segurança, manutenção, logística e recrutamento.

rede de serviços sf

Conjunto de estabelecimentos, agências ou indivíduos ligados mútua e eletronicamente por uma série de compromissos associados a uma determinada organização.

As <redes de serviços> estão presentes em muitas atividades de prestação de serviços. Elas tomam várias formas, compreendendo instalações físicas, informações e relacionamentos. São dispendiosas, levam tempo para se desenvolverem e freqüentemente representam uma barreira formidável à entrada de concorrentes. Como resultado, as empresas de serviços que tiveram uma liderança sobre os concorrentes para construir <redes de serviços> e utilizar muito bem a sua capacidade foram capazes de estabelecer vantagens competitivas quase que insuperáveis. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p.174.)

Nota Ela surge da necessidade de executar serviços, como a diminuição do comprimento dos oleodutos necessários para ligar diversos terminais de óleo, aumentar o acesso de um ponto a outro na mesma e transmitir simultaneamente informação ou produto a mais de um receptor.

rede de serviços de núcleo central único sm

Execução da prestação de serviços para múltiplos mercados com o menor investimento na rede, com o novo mercado ligado somente à central e não diretamente a todos os outros mercados.

O fato de os passageiros estarem dispostos a pagar mais caro para remunerar uma empresa aérea pelo alto custo de operação de uma rede desse tipo (em oposição a uma <rede de serviços de núcleo central único> e raios), dependeria do valor que dão ao seu tempo e do propósito de sua viagem. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 176.)

Nota Com esse tipo de rede, a abertura de serviços para um novo mercado requer apenas a inclusão de mais uma rota em uma rede formada por um núcleo e vários raios.

Cf. **prestação de serviços**

reengenharia sf

Var. **reengenheirar**

Reprojeto de processos organizacionais que visa a melhorias significativas em fatores de resultados do tipo custo, qualidade, atendimento e prazo de entrega.

<Reengenharia> significa esquecer o passado - o sempre foi feito assim. Implica desafiar todos os tabus, rastrear todas as atuais razões para que as coisas sejam feitas dessa ou daquela forma - tais razões ainda existem? (...) Antes de <reengenheirar> qualquer processo temos que conhecê-lo, documentá-lo, aferi-lo, saber o quanto ele não está satisfazendo às necessidades e objetivos para, aí sim, começarmos a melhorá-lo. (ALMEIDA, L. G., 1995, p. 111.)

Nota É uma tradução decalcada do inglês reengineering, embora os especialistas não utilizem com tanta frequência a forma original.

Revisão e alteração revolucionária e sistemática de produtos, serviços, métodos e processos de uma organização, com o objetivo de torná-los eficazes e de propiciar ganhos significativos para a mesma.

regra FIFO sf**Var. lógica FIFO**

Regra de seqüenciação da fila mais socialmente aceita, onde o primeiro a chegar será o primeiro a ser atendido.

Alguns bancos optam por dedicar um caixa especial que, normalmente, atende clientes usuais segundo a <regra FIFO>, mas, quando alguém que seja idoso, portador de deficiência ou uma mulher grávida chega, ganha imediatamente prioridade na fila. Num hospital ou clínica médica, também freqüentemente a <lógica FIFO> é alterada para atendimento de urgências. (GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., 1996, p. 172.)

Nota A sigla é um empréstimo do original inglês First In, First Out, que significa o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido.

relacionamento baseado em confiança sm**Fras. relacionamento com clientes baseado em confiança; relacionamento com funcionários baseado em confiança**

Atitude que representa o vínculo com o futuro da organização e se manifesta quando alguém não avalia experiências específicas isoladamente e sim como uma progressão de experiências anteriores que terão seqüência.

Quando a honestidade se torna uma questão a ser abordada, as pessoas freqüentemente reagem de forma imediata, intensa e duradoura. Um ato percebido de desonestidade pode destruir um relacionamento para sempre. Ao contrário disso, um ato percebido de honestidade pode ser tão distinto e admirável que torna estável um <relacionamento baseado em confiança> por anos. (BERRY, L. L., 2001, p. 137.)

Nota É o quinto dos nove impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços cuja origem é creditada a Leonard L. Berry em sua obra Descobrindo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios, publicada em 2001.

Cf. modelo de sustentabilidade do sucesso

respeito sm

Dignidade investida no ato de prestar o serviço que dignifica as transações tanto para o cliente quanto para o colaborador, o que coloca a estima nos procedimentos do negócio e enfatiza a importância do serviço.

O <respeito> como valor essencial consiste em confiança, sensibilidade e saber ouvir, características demonstradas pela USAA e pela St. Paul Saints. O <respeito> faz parte da herança de ambas as empresas. (BERRY, L. L., 2001, p. 34.)

Nota É um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização.

Cf. **liderança baseada em valores**

reverter a pirâmide v

Colocar os clientes na cúpula, depois aqueles que trabalham diretamente com eles, que recebem ajuda das outras funções dos bastidores, até o enquadramento da direção que estará ao dispor dos escalões precedentes.

O ajuste é feito mais a partir dos objetivos ligados à necessidade do cliente, do que a partir das normas e regulamentos vindos de cima. Trata-se de <reverter a pirâmide>. (TEBOUL, J., 1991, p. 212.)

Nota Sua origem é creditada a Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação escandinávia.

revisão do sistema da qualidade sf

Avaliação formal, efetuada pelo órgão certificador, do status e da adequação do sistema da qualidade e dos novos objetivos, resultantes das contingências a serem auferidas por certificação de acompanhamento.

No projeto ou <revisão do sistema da qualidade> pela qual o serviço é fornecido, é útil adotar alternadamente o ponto de vista do cliente, do servidor e da firma prestadora do serviço. Durante o processo, é importante ter em mente o ciclo das inter-relações ilustradas na Figura 1-3. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 128.)

Nota A norma ISO 9000 define períodos semestrais nos quais todo o sistema é recredenciado, ou seja, passa por auditorias de acompanhamento pelo próprio órgão que certificou o sistema. Esse procedimento e as auditorias internas, também

especificadas na norma, procuram efetua-la.

Cf. **sistema da qualidade (SQ)**

sabedoria sf

Estágio de autoconhecimento onde a organização tem a oportunidade para tornar as mudanças permanentes e os problemas de não-conformidade são enfrentados e desaparecem.

A <Sabedoria> registra o custo da qualidade mais acuradamente do que qualquer dos estágios anteriores. O número absoluto de dólares economizados porque se dispensou atenção ao custo da qualidade é, em geral, muito superior ao que se esperava. Em vários casos, a gerência da qualidade era considerada apenas um entre vários sistemas de medição, com título e definição desajeitados. Mas, a essa altura, a companhia descobre que o controle da qualidade é real, e que as pessoas talvez estivessem esperando demais em tempo muito curto. (CROSBY, P. B., 1999, p. 48.)

Nota Sua origem é creditada a Philip B. Crosby, em sua obra de 1999, e é o quarto estágio que compõe o aferidor de maturidade da gerência da qualidade e a função qualidade é transferida aos níveis inferiores da organização com a verificação do progresso sendo omitida.

Cf. **aferidor de maturidade da gerência da qualidade; função qualidade; não-conformidade**

scorecard sm

Cartão de acompanhamento do cliente que extrai as expectativas do mesmo em relação aos serviços prestados, dá feedback do desempenho da organização, fornece uma análise de desempenho interno, registra comparações entre a concorrência e avalia os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças.

As informações utilizadas no <scorecard> provêm da equipe de vendas no campo, de pesquisas de mercado e de cliente e de equipes internas que mapearam e mediram os processos do serviço, dentre outras fontes. Os <scorecards> alavancam o desenvolvimento da Dana Commercial Credit. (BERRY, L. L., 2001, p. 109.)

Nota Empréstimo do original em inglês cuja tradução é boletim de acompanhamento de clientes, embora os especialistas prefiram a forma original.

Suas informações provêm da equipe de vendas no campo, de pesquisas de mercado e de cliente e de equipes internas que mapearam e mediram os processos do serviço, dentre outras fontes.

sete ferramentas gerenciais da qualidade sf

Sigla **7FGQ**

Conjunto de gráficos que auxilia na identificação de problemas e oportunidades e estabelece planos e coordenação de atividades departamentais.

Embora possam ser utilizadas individualmente, as <sete ferramentas gerenciais da qualidade> foram feitas para o trabalho em equipe. É fundamental que as pessoas envolvidas e com responsabilidade sobre o processo, questão, problema ou situação em exame participem das discussões, da elaboração da ferramenta e das ações que se sucedem. (MOURA, E. C., 1994, p. 8.)

Nota Atuam na melhoria da qualidade total e foram geradas a partir de um trabalho de seis anos promovido pela Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), entre 1972 e 1978, com a subsequente publicação de um livro pela JUSE Press e, em 1979, editado por Shigeru Mizuno, cujo título em japonês é Kanrishi to Sutaffu no Shin-QC-nanatsu-dogu. Desde então, a aplicação dessas ferramentas tem crescido exponencialmente no Japão. Foi somente com a tradução do livro da JUSE pela Productive Press-EUA, em 1988 (Management for Quality Improvement... The Seven New QC Tools), que as ferramentas ficaram disponíveis para o Ocidente.

Sin. **sete novas ferramentas (7NF)**

Cf. **diagrama de afinidades (D/Af); diagrama de atividades (D/At)/diagrama de flechas; diagrama de árvore (D/Ar); diagrama de relações (D/Re); diagrama PDPC/carta programada de processo de decisão; matriz de priorização (M/Pr)/diagrama de matriz (D/Ma)/ diagrama de análise de dados matriciais; matriz de relações (M/Re)**

sete novas ferramentas sfSigla **7NF**Var. **sete novas**

Conjunto de gráficos que auxilia na identificação de problemas e oportunidades e estabelece planos e coordenação de atividades departamentais.

No Japão, já está se vivendo a era da <sete novas ferramentas>. // O diagrama de análise de dados matriciais é o único método, dentro das <sete novas>, que se baseia na análise dos dados e dá resultados numéricos. (YOSHINAGA, C., 1988, p. 147. // IMAI, M., 1992, p. 223.)

Nota Atuam na melhoria da qualidade total e foram geradas a partir de um trabalho de seis anos promovido pela Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), entre 1972 e 1978, com a subsequente publicação de um livro pela JUSE Press e, em 1979, editado por Shigeru Mizuno, cujo título em japonês é Kanrishi to Suttaffu no Shin-QC-nanatsu-dogu. Desde então, a aplicação dessas ferramentas tem crescido exponencialmente no Japão. Foi somente com a tradução do livro da JUSE pela Productive Press-EUA, em 1988 (Management for Quality Improvement... The Seven New QC Tools), que as ferramentas ficaram disponíveis para o Ocidente.

Sin. **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)**

Cf. **diagrama de afinidades (D/Af); diagrama de atividades (D/At)/diagrama de flechas; diagrama de árvore (D/Ar); diagrama de relações (D/Re); diagrama PDPC/carta programada de processo de decisão; matriz de priorização (M/Pr)/diagrama de matriz (D/Ma)/ diagrama de análise de dados matriciais; matriz de relações (M/Re)**

shake dow sm

Método de solução de problemas da qualidade por meio da identificação minuciosa da causa fundamental e não de seus sintomas.

Resumindo: não adianta muito querer precipitar o processo de Melhorias fazendo logo um planejamento estratégico e estabelecendo metas. É necessário iniciar pelo <shake down>, criar capacitação interna como mostrado na Tabela 6.1., montando no processo um sistema de administração por objetivos e depois utilizar o planejamento estratégico. (CAMPOS, V. F., 1990, p. 95.)

Nota Empréstimo do inglês cuja tradução é choque para baixo, incluindo a noção de levantamento dos principais problemas da organização.

Cf. **método de análise e solução de problemas (MASP)**

simultaneidade sf

Fras. **característica de simultaneidade; simultaneidade dos serviços; simultaneidade entre produção e consumo**

Caráter simultâneo da produção/consumo característico dos serviços, que requer um tratamento mercadológico especial ao compará-lo com outras atividades de marketing, dando-se ênfase aos momentos da verdade.

Finalmente, a <simultaneidade> dos serviços nos diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 25.)

Nota É uma das características do marketing de serviços.

Cf. **características do marketing de serviços; marketing de serviços; momentos da verdade**

síndrome da pizzaria sf

Conjunto de características associado à atração pelo baixo custo da entrada no mercado, à atratividade em um empreendimento independente ou à certeza de que a nova oferta de serviço será a melhor jamais vista no ramo.

Quando solicitada a descrever o "pulo do gato", a inovação (muitas vezes não intuitiva) que provê uma alavancagem incomum do valor sobre os custos, para o cliente, a vítima da <síndrome da pizzaria> não encontra nenhuma. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 55.)

Nota Ocorre quando o empreendedor aceita as perspectivas do mercado sem recorrer aos conceitos de foco e posicionamento.

Cf. **foco; posicionamento**

superar as expectativas do cliente v

Atender às necessidades do cliente nos detalhes com um algo mais inusitado e não esperado, porém percebido pelo mesmo e que o surpreenda positivamente.

Outra característica de uma empresa "modelo de sucesso" está no seu grau de preocupação em <superar as expectativas do cliente>. Convém ressaltar que esta superação tem limites. A melhor explicação para esta estratégia é surpreender o cliente sempre que possível, com algo inusitado que ele não espera. Este método é também conhecido como "plus da Qualidade", ou, no caso de serviços, "plus no atendimento". (BARROS, C. D'A. C., 1999, p. 37.)

Nota Ele mantém a vantagem competitiva sobre a concorrência e gera altos índices de motivação interna à medida que os clientes dão retorno, não só prestigiando a organização, como também divulgando a mesma.

Cf. **atender às necessidades do cliente; vantagem competitiva**

terceirização sf

Fras. **mercado de terceirização; terceirização de serviços**

Contratação de uma organização por uma outra que se especializou na atividade para obter melhores serviços a custos mais baixos.

A Foco se propõe a administrar os contratos de prestação de serviços. Mais do que isso, pretende propor uma alternativa para a área de serviços que seja mais adequada para seus clientes, seja gestão própria, <terceirização> ou quarteirização. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 203.)

Nota A função básica das organizações terceirizadas é prestar os serviços terceirizados, como de alimentação e transporte de funcionários, segurança, manutenção, logística e recrutamento.

total quality management smSigla **TQM**Fras. **metodologia da TQM - total quality management**

Conjunto de procedimentos em que a gerência posiciona os meios disponíveis da organização tendo em vista manter ou melhorar posições relativas de potenciais favoráveis a futuras ações táticas para se manter no mercado.

Idealmente, o <TQM (Total Quality Management)> é projetado para se tornar parte do planejamento comercial da empresa. Tal projeto é possível por causa da semelhança dos conceitos - tanto o planejamento comercial quanto o <TQM> envolvem a criação de objetivos, os meios para atingi-los, a análise do progresso com relação aos objetivos e assim por diante. (JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., 1991, p. 317, (v. I).)

Nota A sigla corresponde a total quality management cuja tradução do inglês é administração da qualidade total.

Sua origem é creditada a Naval Air Systems Command desde 1985 e é exercida genericamente pelo corpo gerencial e alta administração, mas cabe à gerência da qualidade a atuação específica.

Sin. **administração da qualidade total (TQM); planejamento estratégico da qualidade**Cf. **alta administração; gerenciamento da qualidade****trabalho em equipe sm**

Conjunto de pessoas dispostas a colaborar, reunindo seus recursos por um propósito comum.

Como as empresas da amostragem nutrem o <trabalho em equipe> como um valor? Elas o fazem recrutando pessoas mais suscetíveis a se tornarem membros da equipe, modelando o <trabalho em equipe> na gerência sênior, estabelecendo padrões de desempenho tão elevados que agir de acordo com eles exige <trabalho em equipe>, celebrando o esforço e a conquista do grupo e minimizando qualquer tipo de sistema que eleve algumas pessoas a categoria de "estrela", e dando aos funcionários forte sentido de pertencerem à empresa como um todo através do compartilhamento das informações, reuniões informais na empresa e rotatividade dos funcionários nas funções e cargos. (BERRY, L. L., 2001, p. 32.)

Nota É um dos valores essenciais que sustentam o sucesso da organização e um meio importante para enriquecer a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho.

Cf. **liderança baseada em valores; qualidade de vida no trabalho**

treinamento sm

Fras. **treinamento baseado em computador (TBC); treinamento de conhecimento; treinamento de conscientização; treinamento motivacional; treinamento no trabalho; treinamento operacional**

Técnica básica que tem por objetivo propiciar ou assegurar o pleno conhecimento da tarefa por parte do colaborador.

Conforme foi visto, o <treinamento> é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade desse desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através do <treinamento>. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 125.)

Nota Por meio dele, obtêm-se a padronização das atividades, com a definição dos padrões técnicos.

Cf. **colaborador; padrão; tarefa**

treinamento de reciclagem sm

Técnica avançada dirigida ao colaborador que tem por objetivo propiciar ou melhorar algum ponto em que o mesmo venha demonstrando fraqueza.

Há muitos exemplos de que o <treinamento de reciclagem> dá resultados positivos. No entanto, o que se observa é que na maioria deles não há uma preocupação com a repetição. Para mudar o comportamento, há necessidade de reforçar as idéias ou conhecimentos transmitidos para que sejam assimilados definitivamente pelos treinandos. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 127.)

Nota Por meio dele, obtêm-se a padronização das atividades, a partir da identificação dos pontos fracos do colaborador e sua dissolução.

treinamento em múltiplas funções sm

Técnica avançada que tem por objetivo permitir que as organizações de prestação de serviços empreguem poucos colaboradores para diferentes atividades e ofereçam uma oportunidade de desenvolvimento por meio do enriquecimento de cargos e de maior remuneração.

Em alguns casos o <treinamento em múltiplas funções> tornou-se mais difícil devido a cláusulas restritivas de contratos dos sindicatos em relação à jurisdição do trabalho. Gerências esclarecidas e seus sindicatos concluíram, entretanto, que é válido negociar a flexibilidade no trabalho em troca de maior remuneração, devido ao aumento da produtividade e da satisfação dos empregados, que em geral resultam de programas de <treinamento em múltiplas funções>. (HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L., 1994, p. 166.)

Cf. **colaborador; organização de serviços**

treinamento inicial sm

Técnica básica dirigida ao colaborador iniciante que tem por objetivo propiciar ou assegurar o pleno conhecimento da tarefa por parte do mesmo.

O <treinamento inicial> é de extrema utilidade para todos os funcionários que começam, proporcionando uma homogeneização de procedimentos. Na pesquisa mencionada descobri que aquelas lojas que tinham <treinamento inicial> na avaliação de desempenho, os vendedores novos foram avaliados com a mesma nota que os antigos. (LAS CASAS, A. L., 1999, p. 126.)

Nota Por meio dele, obtêm-se a padronização das atividades, com a definição dos padrões técnicos.

treinamento integrado sm

Técnica básica que tem por objetivo propiciar ou assegurar o pleno conhecimento da tarefa por parte do colaborador em uma relação multidisciplinar de aprende-ensina-troca por toda a equipe.

De vez em quando, o <treinamento integrado> tem uma distância para cobrir. A fase seguinte do processo pode estar no laboratório, cozinha, nas docas de carregamento. Ou talvez, esteja numa máquina enorme, que não pode ficar perto de você ou seu

grupo. Pode estar na fábrica seguinte, sua ou de seu cliente. (SCHONBERGER, R. J., 1992, p. 127.)

Nota Ele é fácil e natural quando se estabelecem células e linhas de fluxo, que são equipes naturais, uma vez que colaboradores que trabalham juntos no fluxo do trabalho podem facilmente treinar-se uns aos outros e trocar de tarefa.

Cf. **célula; linha de fluxo**

voz do cliente sf

Necessidade e providência que deve ser adotada por uma organização para conhecer as exigências e as expectativas implícitas e explícitas do cliente em relação a seu produto/serviço.

A <voz do cliente> traduz-se em especificações técnicas e se propaga transversalmente pelo sistema, deformando-se ou perdendo-se um pouco em cada uma das interfaces entre os serviços ou departamentos. (...) Cada relação entre cliente e fornecedor deve, pois, funcionar nos dois sentidos, para permitir a adaptação dinâmica à <"voz do cliente">. E a transmissão fica ainda melhor quando há menos interfaces. (TEBOUL, J., 1991, p. 173.)

Nota Constitui-se no principal fundamento da administração da qualidade total.

Cf. **administração da qualidade total (TQM)**

warusa-kagen sf

Conjunto de fatos que não constituem efetivamente um problema, mas que devem ter um encaminhamento mais adequado.

Deixadas como estão, <warusa-kagen> podem, posteriormente, se desenvolverem até problemas sérios e podem causar danos substanciais. No local de trabalho, geralmente é o operário, não o supervisor, que percebe <warusa-kagen>. (IMAI, M., 1992, p. 150.)

Nota Empréstimo do japonês ainda não traduzido.

zero cliente perdido sm

Meta de longo prazo em direção à melhoria contínua, influenciada por todas as funções em uma organização, com o propósito de atender às necessidades do cliente e fortalecer a imagem institucional da organização.

Diretamente ligado à capacidade do Banco em reter clientes, surge o conceito de <zero clientes perdidos>. As organizações (Bancos) que estiverem imbuídas deste conceito, além de promoverem e reforçarem uma prestação de serviços com Qualidade, fortalecerão a sua Imagem Institucional como a de um Banco de Qualidade, onde o cliente terá, como mínimo, atendidas as suas expectativas. (REIS, L. F. S. D., 1998, p. 6.)

Cf. **atender às necessidades do cliente; melhoria contínua**

zero defeito sm

Sigla **ZD**

Var. **defeito zero**

Fras. **dia ZD; planejamento do ZD; programa zero defeito; ZD horário; ZD por hora**

Meta de longo prazo em direção à melhoria contínua, influenciada por todas as funções em uma organização.

Esse tópico está em meio à confusão surgida com as duas principais definições da expressão <"zero defeitos">: i. produto sem defeitos, que é o significado literal; ii. um "rótulo" a ser usado durante as campanhas para aperfeiçoar a qualidade. // <Defeito zero> deve ser o objetivo de todo funcionário. (...) <Defeito zero> deveria ser o objetivo de qualidade dos fornecedores. (JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M., 1991, p. 169, (v. I). // LAS CASAS, A L., 1999, p. 106.)

Nota Sua origem é creditada ao consultor americano Philip B. Crosby, com ênfase na busca da excelência pela prevenção de defeitos.

Cf. **melhoria contínua**

V. CONCLUSÃO

V.1. Considerações finais

A elaboração deste *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços* permitiu que, mais uma vez, fosse possível colocar em prática as várias etapas metodológicas que compõem um trabalho terminográfico. É dito mais uma vez porque a primeira experiência foi em 1998 relacionada à apresentação do *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total* como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Letras: Filologia e Língua Portuguesa nesta mesma Universidade.

Desde aquele primeiro trabalho até a apresentação deste, muitos fatos ocorreram no Brasil e no mundo, inclusive a criação desta nova terminologia da gestão pela qualidade total (GQT), agora relacionada ao setor de serviços. Naquele primeiro momento, não se imaginava a possibilidade de que haveria uma adequação desta nova terminologia e, portanto, só foi apresentada aquela que realmente existia, ou seja, a gestão pela qualidade total em manufatura. Dessa forma, buscou-se apresentar um trabalho que contemplasse a delimitação da área objeto de pesquisa, a escolha do especialista-colaborador, a seleção das fontes, a organização da estrutura conceitual, a recolha das unidades de conhecimento especializado (UCEs) até o preenchimento das fichas terminológicas e a estruturação da macroestrutura e microestrutura do dicionário.

Vale mencionar ainda a satisfação de ver, ao término do trabalho, uma etapa importante ser cumprida com a apresentação desta segunda parte daquilo que foi iniciado no Mestrado, ou seja, agora é possível vislumbrar uma terminologia da gestão pela qualidade total que possui um eixo norteador composto por UCEs genéricas, acrescido por UCEs específicas para a manufatura, como apresentadas no Mestrado, e UCEs específicas para os serviços, como apresentadas agora, de acordo com as dimensões propagadas por Juran e

Deming, qual seja, o planejamento, o controle e a melhoria da gestão pela qualidade total. Resta saber se haverá oportunidade de, futuramente, apresentar um dicionário terminológico multilíngüe dessa área de especialidade que pudesse contemplar, além das definições em língua portuguesa, os equivalentes em língua espanhola, devido ao Mercosul, e os equivalentes em língua inglesa, pela importância que esta exerce no mundo globalizado dos negócios, nas três dimensões da trilogia da qualidade, com as UCEs genéricas e as UCEs específicas da manufatura e dos serviços.

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa empreendida a partir da apresentação de gráficos, descrições e exemplos que revelam, estatisticamente, os dados coletados, em um primeiro momento, e as confirmações das hipóteses levantadas, posteriormente.

Inicialmente, são apresentados os dados relacionados às UCEs:

Figura 1 - Total de UCEs coletadas.

As porcentagens relacionadas à figura 1 dizem respeito à totalidade do número de UCEs coletadas, ou seja, foi um total de 783 (setecentas e oitenta e três), assim repartidas: 478 (quatrocentas e setenta e oito) genéricas para serviços e manufatura, como **criar constância de propósito e programa da qualidade total (PQT)**, correspondendo a 61% do universo

total, e 305 (trezentas e cinco) específicas para serviços, como **brief do serviço** e **serviço substituto**, o que correspondeu a 39% do universo total, em todas as três dimensões da trilogia da qualidade.

Em um segundo momento, pode-se apresentar os dados coletados em relação à totalidade das UCEs coletadas subdivididas quanto às contribuições das denominadas subáreas para a pesquisa e a área de especialidade estudada:

Figura 2 - Total de UCEs coletadas em suas subáreas e área de especialidade.

Esta figura 2 pôde ser composta a partir da montagem da estrutura conceitual da área de especialidade pesquisada. Nesse sentido, verificou-se, portanto, que, do total recolhido de 783 (setentas e oitenta e três) UCEs, apenas 40 (quarenta) delas, constituindo 5% do universo coletado, foram contribuição da subárea da linguagem utilizada pelos bancos, como **qualidade do serviço bancário** e **package** ou, como já referido aqui, o setor que mais se preocupa em certificar seus serviços. Este dado é significativo pois demonstrou que a linguagem bancária não é a linguagem da GQT em serviços mas, como contribuição, foi significativa a sua presença na estruturação dessa terminologia em constituição.

Outras 100 (cem) UCEs mostraram-se ligadas a subárea da estatística, perfazendo um total de 13% do universo coletado, como em **gráfico PERT** e **sete novas ferramentas (7NF)**.

Esta informação é importante, pois revelou que os procedimentos estatísticos adotados em relação à GQT em manufatura foram transferidos para a GQT em serviços e a totalidade destas UCEs são utilizadas em ambos os setores, sendo possível afirmar que há apenas 5 (cinco) UCEs relacionadas à subárea da estatística específicas para o setor de serviços, quais sejam **erros por milhão (EPM)**, **erros por milhão de oportunidades (EPMO)**, **erros por unidade (EPU)**, **gráfico PERT** e **técnica de análise da avaliação do programa (PERT)**.

Quanto à subárea de marketing, foram identificadas 50 (cinquenta) UCEs pertencentes a ela que atuaram conjuntamente com as UCEs específicas da área da GQT em serviços ao lado das UCEs genéricas, como em **atividades de marketing** e **endomarketing**. Este total correspondeu a apenas 6% do universo coletado, o que mais uma vez corroborou o fato de que há efetivamente uma terminologia desta área do conhecimento humano acumulado.

Um outro dado surpreendente é aquele que revelou a presença pouco significativa dos empréstimos na área de especialidade estudada. Apenas 65 (sessenta e cinco) UCEs puderam ser classificadas como tal, o que correspondeu a 8% do universo coletado. São empréstimos do inglês, como **marketing mix** e **total quality management (TQM)**, em maior número, e do japonês, como **warusa-kagen** e **kairyo**, em número significativamente menor, o que comprovou que a língua portuguesa adapta empréstimos oriundos de tradução. Há que se esclarecer que foram considerados empréstimos também os sintagmas nominais híbridos, como em **gerência de marketing** e **marketing interno (MI)**, compostos por uma unidade lexical estrangeira e uma outra vernácula.

Foram identificadas ainda, e expostas neste gráfico por razões metodológicas, 118 (cento e dezoito) UCEs consideradas como sinônimos, como **brainstorming/tempestade de idéias** e **princípio de Pareto/lei de Pareto/princípio dos 80/20**, correspondentes a 15% do universo coletado, o que diminuiu para 665 (seiscentos e sessenta e cinco) o número de UCEs

inéditas ou neonímicas, chegando-se a 225 (duzentos e vinte e cinco) do universo total, ou seja, 32% das UCEs coletadas, o número delas relacionadas às subáreas identificadas como colaboradoras na constituição desta terminologia. As outras 410 (quatrocentas e dez) UCEs encontradas, significando 68% do universo total, foram classificadas como inerentes à própria área de especialidade, isto é, são UCEs específicas da gestão pela qualidade total em manufatura e serviços, excetuando-se os sinônimos, como em **função de linha de frente e administração ambulante (MBWA)**.

Em um terceiro momento, pode-se apresentar uma figura que represente as UCEs do universo total coletado subdivididas quanto às três dimensões da trilogia da qualidade, ou seja, o planejamento, o controle e a melhoria da GQT em serviços.

Figura 3 - Total de UCEs coletadas em relação à trilogia da qualidade em serviços.

Em relação às dimensões propagadas por Deming, que constitui a trilogia da qualidade criada por Juran, apresentadas na figura 3 acima, estes foram os números: 331 (trezentas e trinta e uma) UCEs, correspondendo a 43% do universo coletado de 783 (setecentas e oitenta e três), foram classificadas na primeira dimensão, ou seja, aquela do planejamento da gestão pela qualidade total em serviços, como **custo da má qualidade (CMQ)** e **projetar para as**

operações (DFO); 284 (duzentas e oitenta e quatro), correspondendo a 36% do universo total, compuseram o grupo das UCEs relacionadas ao controle da GQT em serviços, como em **controle da qualidade amplo empresarial (CQAE) e conformidade do serviço**; outras 168 (cento e sessenta e oito) UCEs, com um percentual de 21% do total, relacionaram-se ao grupo da melhoria da gestão pela qualidade total em serviços, que constitui a terceira dimensão, como **aperfeiçoamento contínuo e rede de serviços de núcleo central único**.

Pode-se apresentar agora, neste quarto momento, uma figura que represente um apanhado geral das UCEs relacionadas à estrutura conceitual da área pesquisada. Como ela foi subdividida em dois grandes grupos, são apresentadas inicialmente as figuras relacionadas ao setor de manufatura e, posteriormente, as figuras relacionadas apenas ao setor de serviços. A subdivisão é necessária para vislumbrar-se as contribuições das três dimensões. Em relação ao setor de manufatura, são estas as figuras subdivididas quanto às três dimensões da trilogia da qualidade:

Figura 4 - Total de UCEs relacionadas ao setor de manufatura e serviços.

Observa-se, portanto, que, no setor de manufatura, um dos dois grandes grupos da estrutura conceitual da área de especialidade estudada, estabelecido como aquele que contribuiu com UCEs genéricas, foram identificadas 478 (quatrocentas e setenta e oito) delas no total, o que correspondeu a 61% do universo coletado, conforme estabeleceu a figura 4. Esse total de UCEs pôde assim ser subdividido, de acordo com a estrutura conceitual estabelecida e a descrição dada a seguir.

As UCEs relacionadas ao planejamento da GQT em manufatura e serviços, que podem ser visualizadas na figura 4a, contribuíram com 170 (cento e setenta) delas, 92% de um universo total de 186 (cento e oitenta e seis) na primeira dimensão da trilogia, como **checklist** e **motivação extrínseca**. As UCEs relacionadas aos métodos estatísticos e às técnicas de marketing no planejamento da GQT em manufatura e serviços contribuíram cada grupo com 8 (oito) delas, 4% do total mencionado, como em **método de teste e sistema estável**, e **cadeia de valor e venda positiva**, respectivamente.

Foram identificadas ainda 118 (cento e dezoito) UCEs relacionadas ao controle da GQT em manufatura e serviços, como **administração estratégica e linha de fluxo**, correspondendo a 57% de um total de 207 (duzentas e sete) na segunda dimensão da trilogia, conforme demonstrou a figura 4b. UCEs relacionadas aos métodos estatísticos no controle da GQT em manufatura e serviços apresentaram um total de 87 (oitenta e sete), como **coeficiente de potencial do processo (Cp)** e **variabilidade aleatória**, significando 42% do total mencionado. Apenas 2 (duas) UCEs, **administração de marketing** e **gerência de marketing**, foram identificadas como pertencentes às técnicas de marketing no controle da GQT em manufatura e serviços, o que, estatisticamente, foi insignificante, uma vez que representou 1% do universo coletado.

As UCEs relacionadas à melhoria da GQT em manufatura e serviços, demonstradas na figura 4c, foram em número de 78 (setenta e oito), como **ciclo de realimentação e estabilidade dinâmica**, 92% de um total de 85 (oitenta e cinco) na terceira dimensão da trilogia da qualidade. A contribuição daquelas relacionadas aos métodos estatísticos na melhoria da GQT em manufatura e serviços também foi insignificante, com apenas 2 (duas) delas, **sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ)** e **sete novas ferramentas (7NF)**, o que correspondeu a 2%. Por último, as UCEs que se relacionaram às técnicas de marketing na melhoria da GQT em manufatura e serviços contribuíram com apenas 5 (cinco), **composto de marketing, endomarketing, marketing, marketing interno (MI) e marketing mix**, 6% do universo coletado.

Quanto ao setor de serviços, os números podem ser representados pelas figuras abaixo:

Figura 5 - Total de UCEs relacionadas ao setor de serviços.

Trata-se, agora, de inferir considerações sobre um universo total de 313 (trezentas e treze) UCEs, representadas pela figura 5. É superior, portanto, às 305 (trezentas e cinco) já levantadas, ou seja, 39% do universo total de 783 (setecentas e oitenta e três) UCEs coletadas. A razão disso é que algumas trafegaram em mais de um campo da estrutura conceitual, como foi o caso de **ciclo de vida do cliente (CVC)**, presente em especificidade dos bancos no controle da GQT em serviços e em técnicas de marketing no controle da GQT em serviços.

Este total de UCEs pôde assim ser subdividido em relação às três dimensões: 125 (cento e vinte e cinco) UCEs, 75% de um total de 168 (cento e sessenta e oito), representando a primeira dimensão da trilogia da qualidade, conforme demonstrou a figura 5a, contribuíram para a formação do grupo denominado planejamento da GQT em serviços, como **portfólio e serviço**. Outras 26 (vinte e seis), 15% do total mencionado, relacionaram-se à especificidade dos bancos no planejamento da GQT em serviços, como **agência de corporate e floating**. Ainda em relação ao planejamento da GQT em serviços, 17 (dezessete) UCEs foram específicas às técnicas de marketing, como em **plano de marketing do banco e princiing**, o que correspondeu a 10% do universo total.

Quanto ao controle da GQT em serviços, nada menos do que 59 (cinquenta e nove) UCEs, 79% de um total de 75 (setenta e cinco) relacionadas à segunda dimensão, conforme a figura 5b, puderam ser classificadas neste grupo, como **auditoria de eficácia e teoria das filas**. Ao se apresentar a especificidade dos bancos no controle da GQT em serviços, o número de UCEs caiu para 7 (sete), como **certificação de agência bancária e qualidade de produção**, insignificantes 9% do total coletado. Quanto às UCEs relacionadas às técnicas de marketing e aos métodos estatísticos no controle da GQT em serviços, a queda foi ainda maior com, respectivamente, 4 (quatro), **atividades de marketing, ciclo de vida do cliente (CVC), gerência de campo e gerência de produto**, 5% do total, e 5 (cinco), **erros por**

milhão (EPM), erros por milhão de oportunidades (EPMO), erros por unidade (EPU) gráfico PERT e técnica de análise da avaliação do programa (PERT), 7% do total.

Em relação à melhoria da GQT em serviços, as UCEs presentes foram em número de 48 (quarenta e oito), como **dados psicográficos e síndrome da pizzaria**, 69% de um total coletado de 70 (setenta), correspondentes à terceira dimensão da trilogia da qualidade, mostradas na figura 5c. Quando subdividiram-se para especificidade dos bancos e técnicas de marketing na melhoria da GQT em serviços, os números foram, respectivamente, 8 (oito), **communication-mix do banco e método PGP**, por exemplo, com 11% do total, e 14 (quatorze), como **communication-mix do banco e demarketing**, com 20% do universo coletado.

V.2. Confirmação das hipóteses levantadas

A primeira hipótese levantada e defendida nesta Tese, e da qual depende as duas outras, é a de que surgiram novos conceitos que levaram a novas denominações em relação à gestão pela qualidade total em serviços em comparação com a gestão pela qualidade total em manufatura, ou seja, a GQT em serviços constitui-se em uma área de especialidade em relação à GQT em manufatura.

Esta hipótese pôde ser confirmada por meio da apresentação de aspectos teóricos relacionados à Administração de Empresas, no tocante à sua inserção em uma área do conhecimento, e em relação à ciência da Terminologia, no tocante à configuração da estrutura conceitual da área objeto da pesquisa.

Quanto à teoria administrativa, apresentada e discutida no item I.4. desta Tese, ficou provado que a diferença primordial entre a GQT em serviços e a GQT em manufatura

encontra-se no conceito de interface, isto é, o local de interação entre o usuário ou o cliente e um sistema de produção. Nesta interface, o usuário está fisicamente presente e a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Esta simultaneidade coloca de imediato o consumidor dentro do processo de produção. A interface é com frequência sustentada por um setor de suporte, isto é, aquele que vai elaborar os processamentos físicos e acompanhar a prestação. Este, no entanto, está presente também na produção de um produto manufaturado, o que não ocorre com a interface, que é específica para os serviços. Sendo assim, a diferença estabelecida é apenas de grau, pois o suporte em um produto manufaturado é maior do que na prestação de um serviço, onde o espaço da interface é mais importante.

A especificidade da UCE interface no setor de serviços está no fato de que a produção e o consumo são simultâneos. A consequência disso é que o produto é o processo e esse, por sua vez, é o próprio produto. A diferença latente é que o serviço não é estocável como o produto manufaturado. Um serviço não-consumido é um serviço perdido.

Quanto à questão da qualidade relacionada aos serviços, há que se mencionar que o importante é a qualidade de concepção que resulta, antes de mais nada, de um bom ajuste em relação às necessidades do segmento: dar o que é necessário, o serviço de boa qualidade, o que interessa ao cliente e que será notado por ele. Essa qualidade é também o algo mais que faz a diferença, a vantagem competitiva. Antes de tudo, porém, é necessário cumprir o prometido. É o que se denomina qualidade da conformidade: prestar um serviço bem feito, como deve ser prestado.

Quanto à teoria terminológica, apresentada e discutida no item II.3., ficou provado que o objeto da pesquisa constituiu-se efetivamente em uma língua de especialidade dentro do conhecimento humano acumulado, a partir da construção de sua estrutura conceitual, conjunto sistematizado de conceitos, que descreveu essa área que está sendo abordada. Esta estrutura

conceitual começou a configurar-se com a delimitação da área especializada. Ela surgiu da Administração de Empresas, a partir de um novo enfoque na produção de bens e serviços, com vistas a aumentar o lucro, fazendo bem feito na primeira vez. Acompanhando as grandes mudanças que ocorreram na área, verificou-se que uma das principais foi a criação de uma nova abordagem conceitual da administração da qualidade, a saber, a trilogia de processos, por meio do qual a qualidade é administrada: planejamento, controle e melhoria da gestão pela qualidade total. Esta trilogia tornou-se, por si própria, uma estrutura testada, na qual pôde-se criar uma abordagem coesa e unificada da administração da qualidade.

No entanto, há que se considerar que a área em questão não existe sem a contribuição daquela que lhe deu origem, ou seja, a estrutura conceitual estabelece, em algumas situações, uma intersecção entre os serviços e a manufatura, mas os serviços são representados de uma forma particular, quando não há menção à manufatura, isto é, há UCEs que trafegam entre a manufatura e os serviços, porém, não há UCEs que sejam específicas para manufatura como as há para os serviços, permeando a trilogia já mencionada.

Há que se considerar ainda que a busca por conceitos e princípios universais para a gestão pela qualidade total em serviços é um fenômeno relativamente recente. Como consequência, a padronização da terminologia está em estágio de constituição, embora sua existência já seja considerada um fato. Como este trabalho não é prescritivo e standardizador, mas descritivo, o que se buscou foi apresentar uma espinha dorsal sobre a qual foi acomodada a realidade desta terminologia, que apresentou os seguintes números: 783 (setecentas e oitenta e três) UCEs coletadas, 478 (quatrocentas e oitenta e três) relacionadas aos serviços e manufatura, como **dimensão da qualidade** e **mapa da turbulência do mercado**, ou seja, 61% do total, e 305 (trezentas e cinco) relacionadas especificamente aos

serviços, como **característica intangível dos serviços e indústria de serviços**, ou seja, 39% do total.

A segunda hipótese apresentada e defendida é dependente da primeira porque só poderia existir se a primeira existisse, o que acabou ocorrendo, ou seja, já que há uma gestão pela qualidade total em serviços e essa filosofia administrativa surgiu com UCEs em língua inglesa, em maior número, e japonesa, em número menor, a língua portuguesa teria conseguido adaptar essas UCEs.

Esta hipótese também pôde ser confirmada porque a língua portuguesa hoje, principalmente a utilizada no Brasil, é uma língua que tem adaptado tantos empréstimos e sofrido tantas influências que tornou-se preocupação até dos legisladores, haja vista a apresentação de Projetos de Lei em tramitação no Congresso Nacional que tentam cercear a criatividade dos falantes em relação ao excesso de estrangeirismos presentes no cotidiano do falar brasileiro.

Quanto à pesquisa apresentada, a terminologia coletada, talvez pelo fato de ter sido identificada em obras especializadas, não apresentou um número tão grande de empréstimos. Foram coletadas apenas 65 (sessenta e cinco) UCEs, dentre as quais **mass customized** e **quality function deployment (QFD)**, 8% do total, de um universo de 783 (setecentas e oitenta e três), que foram consideradas como empréstimos. A maioria delas veio sob forma de 118 (cento e dezoito) sinônimos no dicionário, ou seja, há a forma no original e a sua correspondente tradução, como em **marketing share/marketing ofensivo** e **administração da qualidade total (TQM)/total quality management (TQM)**. Isto correspondeu a exatos 15%, isto é, a língua portuguesa possui as condições necessárias para a adaptação de UCEs oriundas de tradução.

A terceira e última hipótese também é dependente da primeira, por motivos óbvios, e da segunda, por exclusão, ou seja, a língua portuguesa possibilitou determinados modos de adaptação das UCEs oriundas de tradução, uma vez que menos de 10% do total não foram traduzidas, mas apenas alguns foram efetivamente utilizados.

Esta hipótese também pôde ser confirmada por meio da análise da origem das obras que serviram como fontes e de um dos campos da ficha terminológica específica para este fim, a partir de um quadro-resumo das possibilidades de formação de UCEs oriundas de tradução (Cf. p. 214 et seq. desta Tese) e de um quadro sinótico e acrosssêmico que virá a seguir.

Em relação às obras, como o objetivo era descrever uma terminologia em língua portuguesa, foram selecionadas como fontes para comporem o *corpus* da pesquisa apenas obras escritas em língua portuguesa, fossem elas de autores nacionais ou estrangeiros, desde que traduzidas. Dessa forma, como a filosofia administrativa da gestão pela qualidade total em serviços e manufatura foi concebida nos Estados Unidos da América e implantada no Japão, inicialmente, o *corpus* constituiu-se de 29 (vinte e nove) obras, das quais 14 (quatorze) foram escritas por autores americanos, em maior quantidade, e japoneses, em número menor, e traduzidas. As outras 15 (quinze) obras foram escritas por autores nacionais com base nas idéias destes autores estrangeiros e nas experiências administrativas ocorridas no Brasil.

Em relação ao quadro-resumo das possibilidades de formação de UCEs, vê-se que essa formação encontra-se em dois grandes grupos. O primeiro diz respeito à formação essencial de UCEs terminogênicas complexas, e possibilita a formação a partir da derivação, da confixação, da composição e da lexicalização ou formação sintagmática, subdividida em critérios de formação e tipos de formação sintagmática.

A figura 6 a seguir apresenta apenas três grandes grupos: os dois de maiores ocorrências e um terceiro que concentra todas as formações, com ocorrências em menor número. É necessário esclarecer que os números citados superam em muito o número de UCEs do universo total porque a classificação foi dupla ou, às vezes, tripla, ou seja, uma mesma UCE podia ser classificada quanto à sua formação em mais de um grupo.

Figura 6 - Formação essencial de UCEs terminogênicas complexas.

Conclui-se, portanto, que a ocorrência maior foi de UCEs sintagmáticas. Nada menos do que 574 (quinhentas e setenta e quatro) delas foram adaptadas, de acordo com o critério de formação centrado no emprego único de Benveniste(I.4.1.2.7.), como em **auditoria de certificação e custo de avaliação**, com 41% do total, e outras 542 (quinhentas e quarenta e duas), 39%, pelo critério do tipo de formação onde a acrossemia indica sintagma lexical nominal (I.4.2.1.), como em **desenvolvimento do produto e diagrama de causa e efeito**, o que vem de encontro com outras pesquisas já realizadas que ressaltam a contribuição desses sintagmas na constituição de uma terminologia.

Os 20% restantes da figura 6 representam 282 (duzentas e oitenta e duas) UCEs de um universo de 1.398 (mil trezentas e noventa e oito) e são assim subdivididos: na derivação, a denominação simples (I.1.1.) contribuiu para a formação de 93 (noventa e três), como em

atendimento e qualidade, a derivação própria por prefixação (I.1.4.1.) com 13 (treze), como **retrabalho, auto-serviço e antimarketing**, a derivação própria por sufixação (I.1.4.2.), como **rastreabilidade, produtividade e alavancagem**, com 41 (quarenta e uma) e a derivação múltipla ou parassíntese com apenas 2 (duas) UCEs formadas por este critério, ou seja, **intangibilidade e inseparabilidade**.

Em relação à confixação (I.2.), formação a partir de radicais científicos greco-latinos, a contribuição foi de apenas 4 (quatro) UCEs, quais sejam, **fluxograma, heterogeneidade, histograma e qualimetria**.

Quanto ao grupo da composição, foram identificadas formações de UCEs em relação à composição por aglutinação (I.3.1.), que contribuiu com 3 (três) delas, entre as quais as UCEs **custo-alvo e empresa-cliente**, a composição por aglutinação que auxilia partículas anteriores (I.3.1.1.) com outras 3 (três), como **não-conforme e não-conformidade**, a composição por aglutinação de confixo com palavra livre (I.3.1.2.) com apenas 1 (uma), a UCE **interface**, e a composição por justaposição simples (I.3.2.1.) que contribuiu para a formação de mais 3 (três) UCEs. É importante salientar que foi respeitada a grafia presente nos contextos para esta descrição.

O grupo da lexicalização ou formação sintagmática foi subdividido em dois outros grupos para a identificação das formações. No primeiro, denominado de critérios de formação, foram identificados três deles: a formação pelo critério sintático (I.4.1.1.), a formação pelo critério semântico (I.4.1.2.) e a formação pelo critério do uso (I.4.1.3.). Na formação pelo critério sintático, a contribuição foi da formação de 77 (setenta e sete) UCEs pelo subcritério da expansão (I.4.1.1.2.), como exemplifica **administração da qualidade/administração da qualidade total (TQM)**. Na formação pelo critério semântico, foram formadas 574 (quinhentas e setenta e quatro), conforme demonstrou a figura 6, pelo

subcritério do emprego único de Benveniste (I.4.1.2.7.), como **análise do valor (AV)** e **sistema de garantia da qualidade (SGQ)**, que também classificou-se no subcritério anterior, e outras 2 (duas) pelo subcritério da natureza do sentido e do referente (I.4.1.2.8.) como **14 princípios e 4 Ps do serviço**. A formação pelo critério do uso não contribuiu para a formação de nenhuma UCE.

No segundo grupo da formação sintagmática, denominado de tipos de formação sintagmática (I.4.2.), foram identificados três tipos, que apresentaram a seguinte contribuição para a formação das UCEs: 542 (quinhentas e quarenta e duas), conforme figura 6, com 39% do universo analisado, para o sintagma lexical nominal (I.4.2.1.) que pode ser exemplificado por **sistema flexível** e **síndrome da pizzaria**, entre tantos outros; 12 (doze) para o sintagma lexical verbal (I.4.2.2.), como **superar as expectativas do cliente** e **adotar a nova filosofia**; outras 28 (vinte e oito) para o sintagma lexical fraseológico (I.4.2.3.), como **sistema de prestação de serviços opção fixa** e **técnica de análise da avaliação do programa (PERT)**, que deveriam apresentar mais de três unidades lexicais para figurarem neste subcritério. Justifica-se, assim, o fato de o número de UCEs analisado ter sido tão superior ao total coletado: foi necessário classificá-las quanto ao critério semântico e quanto ao tipo de formação sintagmática.

O segundo grupo diz respeito a outros tipos de formação de UCEs terminogênicas complexas, compreendendo a formação por empréstimo (II.1.), subdividida em relação ao elemento emprestado (II.1.1.), em relação ao interior da mesma língua (II.1.2.) e em relação a outros fatores (II.1.3.), e a formação por abreviação, a partir dos aspectos descritivos (II.2.) e semânticos (II.3.).

Vale mencionar ainda que aqui ocorreu o contrário da descrição apresentada anteriormente, ou seja, a UCE sempre foi classificada em apenas um grupo, chegando-se a um universo de análise de apenas 129 (cento e vinte e nove) UCEs.

Figura 7 - Outras formações de UCEs terminogênicas complexas.

Conclui-se, portanto, de acordo com o demonstrado na figura 7, que a ocorrência maior foi da formação a partir do empréstimo no subgrupo deste em relação ao interior da mesma língua (II.1.2.1.). Neste subgrupo, identificou-se o subcritério do empréstimo de uma área de conhecimento para outra, com a contribuição significativa da formação de 60 (sessenta) UCEs, como **colaborador**, **empregado** e **agência**, 46% do universo analisado de 129 (cento e vinte e nove) UCEs. No mesmo grupo do empréstimo, agora no subgrupo do empréstimo em relação ao elemento emprestado (II.1.1.), foi identificado o subcritério do empréstimo lexical (II.1.1.3.), com a formação de 4 (quatro) UCEs, entre elas **benchmarking** e **brainstorming**, significando apenas 3% do total mencionado. Já no subgrupo do empréstimo em relação a outros fatores (II.1.3.), foram analisadas 15 (quinze) UCEs, 11% do total, no subcritério do empréstimo de necessidade (II.1.3.1.), entre as quais **communication-mix do banco**, **fool proof** e **input**. Em relação ao subcritério do empréstimo alternado com

seu sinônimo autóctone (II.1.3.2.), no mesmo subgrupo, chegou-se a um total de 14 (quatorze), entre as quais encontram-se **brief do serviço**, **brainwriting** e **checklist**, também 11%, já que se utilizou apenas duas casas decimais para a montagem da figura 7. Outros dois subcritérios apresentaram colaboração na formação das UCEs terminogênicas complexas neste subgrupo: o subcritério do empréstimo de integração (II.1.3.3.), com aquele da integração fônica (II.1.3.3.1.), com 14 (quatorze) UCEs, entre as quais **hardware**, **humanware** e **kairyo**, 11% do total analisado, e o decalque (II.1.3.4.3.), dentro do subcritério do empréstimo lexicalizado ((II.1.3.4.), com apenas 2 (duas) UCEs, **feedback** e **design do serviço**, ou seja, 2% do universo analisado de 129 (cento e vinte e nove).

A figura 7 aponta também a contribuição da formação de UCEs no grupo das abreviações em seus aspectos descritivos II.2.), já que em relação à abreviação em seus aspectos semânticos (II.3.) não foi identificada qualquer contribuição. Ainda assim, essa contribuição da abreviação em seus aspectos descritivos foi quase insignificante no universo analisado de 129 (cento e vinte e nove) UCEs. No subgrupo da formação de símbolos alfabéticos (II.2.1.), houve a criação de apenas 3 (três) UCEs, entre elas **CB-25**, 2% do total analisado. No subgrupo da acronímia (II.2.2.4.), essa foi menor ainda, com outras 2 (duas) formações, **infopreneurs** e **prossumidor**, 2% do total mencionado. Na elipse lexical (II.2.3.), outro subgrupo da abreviação em seus aspectos descritivos, apenas 1 (uma) contribuição, a UCE **just-in-time (JIT)**, significando quase 1% do universo analisado. A contribuição maior veio do subgrupo da siglação (II.2.4.). Ele contribuiu para a formação de 11 (onze) UCEs, 9% do total, no subcritério da sigla soletrada (II.2.4.1.), com até quatro letras, como em **International Organization for Standardization (ISO)** e **método 5W 1H**, e outras 3 (três), 2% do total, no subcritério da sigla integrada (II.2.4.2.), estabelecida a partir da pronúncia da mesma como palavra, o que se pode verificar em **gráfico PERT**, por exemplo.

Após a análise, descrição e exemplificação das figuras, pode-se concluir que a formação essencial foi muito mais importante em relação às ocorrências do que os outros tipos de formação. O que sobressai-se é que, apesar de a língua portuguesa oferecer uma variação significativa de tipos de formação, as que foram mais utilizadas pelos especialistas foram justamente aquelas relacionadas à simplicidade da formação, demonstrando que o aspecto comunicacional foi essencial para a configuração de uma UCE oriunda de tradução.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VI.1. Obras gerais/lingüísticas/lexicológicas/lexicográficas

ALFA (Revista de Lingüística). *O estado da arte nas ciências do léxico: lexicologia, lexicografia e terminologia*. São Paulo, v. 42 (n. esp.), 1998.

ALVES, Ieda Maria. A integração dos neologismos por empréstimo ao léxico português. *Alfa*, São Paulo, v. 28, (supl.), p. 119-126, 1984.

ALVES, Ieda Maria. Aspectos da composição nominal no português contemporâneo. *Alfa*, São Paulo, v. 30-31, p. 55-63, 1996-1997.

ALVES, Ieda Maria. Ideologia e empréstimo em dicionários de língua. *Estudos lingüísticos*, Assis, v. 8, p. 217-224, 1984.

ALVES, Ieda Maria. *Neologismo: criação lexical*. 1. ed. São Paulo: Ed. Ática, 1990.

ALVES, Ieda Maria. O conceito de neologia: da descrição lexical à planificação lingüística. *Alfa*, São Paulo, v. 40, p. 11-16, 1996.

ALVES, Ieda Maria. O neologismo sintagmático. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM LETRAS E LINGÜÍSTICA, 5., 1990, Recife. *Anais...* Porto Alegre: Anpoll, 1991.

ALVES, Ieda Maria. *Um estudo sobre a neologia lexical: os microssistemas prefixais do português contemporâneo*. 2000. 626 f. Tese (Livre-Docência em Filologia e Língua Portuguesa) — Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ASSIRATI, Elaine T. Neologismos por empréstimo na informática. *Alfa*, São Paulo, v. 42, (n. esp.), p. 121-145, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Apresentação de dissertações e teses: (NBR 14724)*. Rio de Janeiro, 1984.

BALDINGER, Kurt. Semasiologia e onomasiologia. Trad. de Ataliba T. de Castilho. *Alfa*, Marília, v. 9, p. 7-36, 1966.

BARBOSA, M. A. Contribuição ao estudo de aspectos da tipologia de obras lexicográficas. In REUNIÃO DA COMISSÃO DE ESTUDO ESPECIAL TEMPORÁRIA DE TERMINOLOGIA, 1993, São Paulo. *Publicações...* São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)/Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), 1993.

BARBOSA, M. A. Modelos em lexicologia. *Língua e literatura* (Revista dos Departamentos de Letras da FFLCH-USP), São Paulo, v. 9, p. 261-270, 1980.

BENVENISTE, Émile. *Problèmes de linguistique générale*. Trad. de M. G. Novak e M. L. Neri. 2. ed. Campinas: Pontes Ed.: Editora da Unicamp, 1988.

BIDERMAN, Maria Tereza (Org.) A ciência da lexicografia *Alfa*, São Paulo, v. 28 (supl.), p. 1-26, 1984.

BIDERMAN, Maria Tereza. *Dicionário contemporâneo de português*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1992.

CANO, Waldenice M. Prefixação no vocabulário técnico-científico. *Alfa*, São Paulo, v. 42, (n. esp.), p. 71-91, 1998.

COSERIU, E. *Lições de lingüística geral*. Trad. Evanildo Bechara. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1980.

COSERIU, E. *Teoria da linguagem e lingüística geral*. Trad. Agostinho Dias Carneiro. Rio de Janeiro: Presença; São Paulo: Edusp, 1979.

CURTY, Marlene Gonçalves; CRUZ, Anamaria da Costa; MENDES, Maria T. Reis. *Apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses: (NBR 14724/2002)*. Maringá: Dental Press, 2002.

DUBOIS, J. et al. *Dicionário de lingüística*. São Paulo: Cultrix, 1982. p. 362-371/612-614.

DUBOIS, J. et al. *Introduction à la lexicographie: le dictionnaire*. Paris: Larousse, 1971.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico*. Com base no Novo Dicionário de Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1994.

GALISSON, R. *Recherche de lexicologie descriptive: la banalisation lexicale*. Paris: Nathan, 1978.

GALISSON, R. *Lexicologie et enseignement des langues: essais méthodologiques*. Paris: Hachette, 1979.

GENOUVIER, E.; PEYTARD, J. *Lingüística e ensino do português*. Coimbra: Almedina, 1974. p. 342-356.

GUILBERT, Louis. *La créativité lexicale*. Paris: Larousse, 1973.

GUILBERT, Louis. Théorie du néologisme. *Cahiers de l'Association Internationale des Études Françaises*, Paris, v. 25, p. 9-29, juillet, 1972.

HAENSCH, G. et al. *La lexicografía. De la lingüística teórica a la lexicografía práctica*. Madrid: Gredos, 1982. p. 95-153.

HAUSMANN, Franz Josef. La lexicographie et la linguistique. In: COLLOQUE INTERNATIONEL DE LINGUISTIQUE FONCTIONNELLE, 16, Paris. *Actes...* Paris: Colloque International de Linguistique Functionelle, 29 juin-4 juillet, 1989.

KEDHI, Valter. *Formação de palavras em português*. São Paulo: Ed. Ática, 1992.

LARA, Ignácio Ahumada. *Aspectos de la lexicografía teórica*. Madrid: Granada, 1989. p. 134-162.

LEHMANN, Alise M. Les représentations idéologiques dans le discours du dictionnaire: diversité des lieux et des procédures. *Lexiques*. Paris: Hachette, 1989. p. 106-111.

MARTINET, André. *Eléments de linguistique générale*. Paris: Armand Colin, 1967.

QUEMADA, Bernard. A propos de la néologie. *La banque de mots*, v. 2, p. 137-150, 1971.

REY, Alain. Néologisme: un pseudo-concept? *Cahiers de lexicologie*, v. 28, n. 1, p. 3-17, 1976.

REY-DEBOVE, Josette. *Étude linguistique et sémiotique des dictionnaires français contemporains*. Paris: Mouton, 1971.

RIO-TORTO, Graça Maria. *Formação de palavras em português*. 1993. 965 f. Tese (Doutorado) — Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, 1993.

RIO-TORTO, Graça Maria. Mecanismos de produção lexical no português europeu. *Alfa*, São Paulo, v. 42, (n. esp.), p. 13-32, 1998.

RIO-TORTO, Graça Maria. *Morfologia derivacional: teoria e aplicação ao português*. Porto: Porto Editora Ltda., 1998.

SANDMANN, Antonio José. *Morfologia lexical*. São Paulo: Ed. Contexto, 1991.

SAUSSURE, Ferdinand de. *Cours de linguistique générale*. 3. Ed. Paris: Payot, 1969.

ULLMANN, Stephen. *Semântica*. 3. ed. Trad. J. A. Osório Mateus. Lisboa: Fundação Gulbenkian, 1973.

VILELA, Mário. *Definição nos dicionários de português*. Porto: ASA, 1983. p. 8-23.

VILELA, Mário. *Estruturas léxicas do português*. Coimbra: Ed. Almedina, 1994.

WEINREICH, H. et al. *Problemas de lexicologia e lexicografia*. Porto: Livraria Civilização Editora, 1979.

VI.2. Obras terminológicas/terminográficas

ALMEIDA, Gladis Maria de Barcellos. A problemática epistemológica em terminologia: relação entre conceitos. *Alfa*, São Paulo, v. 42 (n. esp.), p. 223-233, 1998.

ALMEIDA, Gladis Maria de Barcellos. *Teoria comunicativa da terminologia (TCT): uma aplicação*. 2000. 2 v. 290 f. Tese (Doutorado em Lingüística e Língua Portuguesa) — Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 2000.

ALVES, Ieda Maria (Org.) *A constituição da normalização terminológica no Brasil*. (Cadernos de Terminologia 1). São Paulo: Citrat: FFLCH (USP), 1996.

ALVES, Ieda Maria. A definição terminológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROFESSORES/PESQUISADORES DE LEXICOLOGIA, LEXICOGRAFIA E TERMINOLOGIA, 3., 1989, São Paulo. *Atas...* São Paulo: [s.n.], 1989. p. 15-24.

ALVES, Ieda Maria. A pesquisa em terminologia: algumas considerações. In: CONGRESSO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LINGÜÍSTICA, 1., 1996, Maceió. *Atas...* Maceió: Boletim Abralim, 21, 1997. p. 88-94.

ALVES, Ieda Maria. Breve histórico da língua portuguesa e atividades terminológicas no Brasil. *Terminometro*, Paris, (n. esp.), p. 7-9, 1998.

ALVES, Ieda Maria. Características morfológicas das línguas de especialidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM LETRAS E LINGÜÍSTICA, 7., 1992, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Anpoll, 1992. p. 30-47.

ALVES, Ieda Maria. Definição terminológica: da teoria à prática. *TradTerm*, São Paulo, v.3, p. 125-136, 1996.

ALVES, Ieda Maria (Coord.) *Glossário dos termos neológicos da economia*. São Paulo: Humanitas: FFLCH (USP), 1998.

ALVES, Ieda Maria. Neologia e terminologia. *Terminometro*, Paris, (n. esp.), p. 49-50, 1998.

ALVES, Ieda Maria; SILVA, Manoel M. A. da; ARAÚJO, Mariângela. O léxico nas línguas especializadas. In: SEMINÁRIO INTEGRADO DE PESQUISA EM LÍNGUA PORTUGUESA, 2., 2002, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Uerj, 2003. (No prelo).

ALVES, Ieda Maria. *Terminologia: um percurso histórico*. 2000. Disponível em: <<http://www.cvlnet.com.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2003.

ALVES, Ieda Maria; ANJOS, Eliane D. dos. Uma experiência terminológica: a elaboração do Glossário de termos neológicos da economia. *Alfa*, São Paulo, v. 42, (n. esp.), p. 205-221, 1998.

ARNTZ, R.; PICHT, H. *Introducción a la terminología*. Trad. do alemão por Amelia Irazazábal et al. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruiperez y Fundación y Ediciones Pirámide (Colección Biblioteca del libro - 64), 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Coletânea de normas de sistemas da qualidade: (NBR ISO 9000)*. Rio de Janeiro, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Diretrizes para melhoria do desempenho da organização e satisfação dos clientes e das outras partes interessadas: (ISO 9004 : 2000)*. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental: (ISO 19.011 : 2000)*. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Fundamentos e vocabulário de sistemas de gestão da qualidade: (ISO 9000 : 2000)*. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Gestão da qualidade e Garantia da qualidade - Terminologia, Brasil: (NBR ISO 8402)*. Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Princípios e métodos da atividade terminológica: (NBR ISO CD 704)*. Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Requisitos de sistemas de gestão da qualidade: (ISO 9001 : 2000)*. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais, Brasil: (NBR ISO 9003)*. Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados, Brasil: (NBR ISO 9002)*. Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados, Brasil: (NBR ISO 9001)*. Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Terminologia - Glossário - Parte 1. Princípios e métodos: (NBR ISO 1087)*. Rio de Janeiro, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Terminologia - princípios e métodos - Harmonização de conceitos e termos: (NBR ISO DIS 860)*. Rio de Janeiro, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Terminologia - princípios e métodos - Preparação e apresentação de normas de terminologia: (NBR ISO 10.241)*. Rio de Janeiro, 1996.

AUBERT, Francis Henrik. Introdução à metodologia da pesquisa terminológica bilíngüe. *Cadernos de terminologia*, São Paulo, v. 2, p. 21-25, 1996.

AUBERT, Francis Henrik. Língua como estrutura e como fato histórico-social: consequências para a terminologia. *Cadernos de terminologia*, São Paulo, v. 1, p. 11-15, 1996.

AUBERT, Francis Henrik. Problemas e urgências na interrelação terminologia/tradução. *Alfa*, São Paulo, v. 36, p. 81-86, 1992.

BARBOSA, M. A. Da microestrutura dos vocabulários técnico-científicos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

E PESQUISA EM LETRAS E LINGÜÍSTICA, 4., 1989, Recife. *Anais...* Recife: Anpoll, 1989. p. 567-578.

BARBOSA, M. A. Dicionário, vocabulário, glossário: concepções. In: ALVES, I. M. (Org.) *A constituição da normalização terminológica no Brasil*. São Paulo: Citrat: FFLCH (USP), 1996. p. 23-45.

BARBOSA, M. A. Lexicologia, lexicografia, terminologia, terminografia, identidade científica, objeto, métodos, campos de atuação. In: SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE TERMINOLOGIA, 2., 1990, Brasília. *Anais...* Brasília: União Latina/CNPq, 1990. p. 182-189.

BARBOSA, M. A. Proposta de uma metodologia de análise estrutural e funcional de glossários técnico-científicos. *Acta Semiotica et Lingvistica*, São Paulo, v. 3, p. 69-96, 1979.

BESSÉ, Bruno de. La définition terminologique. In: CHAURAND, J.; MAZIERE, F. (Org.) *La définition*. Paris: Larousse Librairie, 1990.

BEVILACQUA, Cleci R. Unidades fraseológicas especializadas: novas perspectivas para sua identificação e tratamento. *Organon*, Porto Alegre, v. 12, n. 26, p. 119-132, 1998.

BOUTIN-QUESNEL, Rachel et al. *Vocabulaire systématique de la terminologie*. Québec: Publications du Québec, 1985.

CABRÉ, M. Tereza. La terminología hoy: replanteamiento o diversificación. *Organon*, Porto Alegre, v. 12, n. 26, p. 33-41, 1998.

CABRÉ, M. Tereza. *La terminología: representación y comunicación. Elementos para una teoría de base comunicativa y otros artículos*. Barcelona: Institut Universitari de Lingüística Aplicada: Universitat Pompeu Fabra, 1999.

CABRÉ, M. Tereza. *La terminología: teoría, metodología, aplicaciones*. Barcelona: Editorial Antártida: Empúries, 1993.

CABRÉ, M. Tereza. Una nueva teoria de la terminología: de la denominación a la comunicación. In: CABRÉ, M. Tereza. *Terminología: representación y comunicación*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 1999. p. 109-127.

CARVALHO, Nelly; MOTA, Sophia Karlla; BARRETO, José Ricardo Paes. *Dicionário do frevo*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2000.

CENTRE D'ÉTUDE DU LEXIQUE. La définition terminologique. *Langue et langage*. Paris: Larousse Librairie, 1990. p. 252-259.

CENTRE INTERNATIONAL D'INFORMATION POUR LA TERMINOLOGIE. *Manuel de terminologie*. Paris: Organization des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 1987. p. 97-110/135-140.

CHIARA, Márcia de. Serviços deverão puxar o crescimento. *Jornal O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 25 agosto 2002. Caderno de Economia, p. B9.

CORREIA, Margarita M. Ferreira. Neologia e terminologia. In: MATEUS, Maria Helena M.; CORREIA, Margarita M. Ferreira (Org.) *Terminologia: questões teóricas, métodos e projetos*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1998. p. 59-74.

CUNHA, Danilo Alves da. Aspectos do trabalho terminológico na empresa. *Cadernos de terminologia*, São Paulo, v. 1, p. 47-56, 1996.

DESMET, Isabel. Princípios teóricos da terminologia: especificidades da neonímia. *Terminologias*, Lisboa, v. 1, p. 14-26, 1990.

DUBUC, Robert. *Manuel pratique de terminologie*. Montréal: Linguatex: Conseil International de la Langue Française, 1978. cap. 1-6-9-10.

FAULSTICH, Enilde. *Base metodológica para a pesquisa em socioterminologia. Termo e variação*. Brasília: UnB, 1995.

FAULSTICH, Enilde. Planificação lingüística e problemas de normalização. *Alfa*, São Paulo, v. 42, (n. esp.), p. 247-268, 1998.

FAULSTICH, Enilde. Rede de remissivas em um glossário técnico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM LETRAS E LINGÜÍSTICA, 8., 1993, Goiânia. *Anais...* Goiânia: Anpoll, 1993. p. 651-655.

FAULSTICH, Enilde. Terminologia: cooperação e intercâmbio. In: JORNADA PANLATINA DE TERMINOLOGIA. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra: Institut Universitari de Lingüística Aplicada, 1996.

FINATTO, Maria J. B. A definição terminológica do dicionário Termisul: expressão lingüística de relações conceptuais complexas. In: KRIEGER, Maria da Graça; MACIEL, Anna Maria Becker (Org.) *Temas de terminologia*. Porto Alegre: Ed. Universidade (UFRGS); São Paulo: Humanitas (USP), 2001.

FINATTO, Maria J. B. Caracterização de paradigmas definicionais terminológicos. In: SIMPÓSIO IBEROAMERICANO DE TERMINOLOGIA, 4., Buenos Aires. *Actas...* Buenos Aires: União Latina, 1994. p. 55-59.

FINATTO, Maria J. B. Elementos lexicográficos e enciclopédicos na definição terminológica: questões de partida. *Organon*, Porto Alegre, v. 12, n. 26, p. 133-146, 1998.

GOMES, Hagar Espanha. Estudo científico da terminologia: tendências. *Tradterm*, São Paulo, v. 1, p. 97-106, 1994.

GUILBERT, Louis. La néologie scientifique et technique. *La banque des Mots*, Paris, v. 1, p. 45-54, 1971.

GUILBERT, Louis. La spécificité du terme scientifique et technique. *Langue Française*, Paris, v. 17, p. 5-17, 1973.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *Terminologie - vocabulaire: (ISO 1087)*. Paris: Afnor, 1990.

JORNAL de serviços: Publicação Quinzenal do Trabalho Temporário e da Terceirização. *Jornal O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 2 fev. e 23 de mar. 2003. Caderno de Classificados Empregos, p. 8 e 9.

KNAPP, Laura. Brasil sai da ISO por falta de pagamento. *Jornal O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 2 maio 2002. Caderno Geral, p. A11.

KOCOUREK, Rostilav. *La langue française de la technique et de la science: vers une linguistique de la langue savante*. Wiesbadem: Oscar Brandstetter, 1991.

KRIEGER, Maria da Graça. O termo: questionamentos e configurações. In: KRIEGER, Maria da Graça; MACIEL, Anna Maria Becker (Org.) *Temas de terminologia*. Porto Alegre: Ed. Universidade (UFRGS); São Paulo: Humanitas (USP), 2001. p. 62-81.

KRIEGER, Maria da Graça; MACIEL, Anna Maria Becker (Org.) *Temas de terminologia*. Porto Alegre: Ed. Universidade (UFRGS); São Paulo: Humanitas (USP), 2001.

KRIEGER, Maria da Graça. Terminologia em contextos de integração: funcionalidade e fundamentos. *Organon*, Porto Alegre, v. 12, n. 26, p. 19-31, 1998.

KRIEGER, Maria da Graça. Terminologia revisitada. In: KRIEGER, Maria da Graça; MACIEL, Anna Maria Becker (Org.) *Temas de terminologia*. Porto Alegre: Ed. Universidade (UFRGS); São Paulo: Humanitas (USP), 2001. p. 47-60.

LERAT, Pierre. *Les langues spécialisées*. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.

LERAT, Pierre. Terminologie et sémantique descriptive. *La Banque des Mots*, Paris, (n. esp.), p. 11-30, 1988.

LIMA, Marília dos Santos; RAMOS, Patrícia C. (Org.) *Terminologia e ensino de segunda língua: Canadá e Brasil*. Porto Alegre: Núcleo de Estudos Canadenses (NEC): Instituto de Letras da UFRGS: Associação Brasileira de Estudos Canadenses (Abecan), 2001.

LINO, M. T. R. Fonseca et al. *Terminologia da lexicologia e lexicografia; da terminologia e terminografia*. Lisboa: Associação de terminologia portuguesa (Termip), 1990a.

LINO, M. T. R. Fonseca (Coord.) *Terminologias 1*. Lisboa: Associação de terminologia portuguesa (Termip), 1990b.

MACEDO, Alberto Amarante; PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. *Glossário da qualidade total*. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

MACIEL, Anna M. Becker. A terminologia canadense na visão de uma pesquisadora brasileira. In: LIMA, Marília dos Santos; RAMOS, Patrícia C. (Org.) *Terminologia e ensino de segunda língua: Canadá e Brasil*. Porto Alegre: Núcleo de Estudos Canadenses (NEC): Instituto de Letras da UFRGS: Associação Brasileira de Estudos Canadenses (Abecan), 2001. p. 45-53.

ORGANISMOS CERTIFICADORES NÃO PERTENCENTES AO SISTEMA BRASILEIRO DE CERTIFICAÇÃO. [Brasília, D. F.: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000 ?]. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/temas/info/ds1/qualidad/indcert2.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2003.

ORGANISMOS CERTIFICADORES PARA SISTEMAS DA QUALIDADE: Número de certificados emitidos. [Brasília, D. F.: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000 ?]. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/temas/info/ds1/qualidad/indcert5.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2003.

ORGANISMOS CERTIFICADORES PERTENCENTES AO SISTEMA BRASILEIRO DE CERTIFICAÇÃO. [Brasília, D. F.: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000 ?]. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/temas/info/ds1/qualidad/indcert.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2003.

PIRES DE OLIVEIRA, A M.; ISQUERDO, A N. (Org.) *As ciências do léxico: lexicologia, lexicografia, terminologia*. Campo Grande: UFMS, 1998.

POTTIER, B. La definition sémantique dans les dictionnaires. *Travaux de Linguistique et Littérature*, Strasbourg, v. 3/1, p. 15-38, 1965.

PRAZERES, Paulo Mundim. *Dicionário de termos da qualidade*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

QUEMADA, Gabrielle. *Dictionnaire des termes nouveaux des sciences et des techniques*. Paris: Conseil International de la Langue Française, 1983.

REVISTA ORGANON (Revista do Instituto de Letras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). *Terminologia e integração*. Porto Alegre, v. 12, n. 26, 1998.

REY, Alain. *La terminologie: noms et notions*. Paris: Presses Universitaires de France, 1979.

RIBEIRO, Rosa Maria Alcebíades. Panorama da terminologia na Embrapa e estado de desenvolvimento das atividades de normalização neológica. *Terminometro*, Paris, (n. esp.), p. 51-53, 1998.

RONDEAU, G. La néologie terminologique (néonymie). In: RONDEAU, G. *Introduction à la terminologie*. Québec: Gaëtan Morin, 1984. cap. 5.

SAGER, Juan Carlos. *Curso práctico sobre el procesamiento de la terminología*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1993.

SILVA, Manoel M. A. da. *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total*. 1998. 169 f. Dissertação (Mestrado em Letras: Filologia e Língua Portuguesa) — Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

SILVA, Manoel M. A. da. *Dicionário terminológico on-line da gestão pela qualidade total*. 1999. Disponível em: <<http://www.pessoal.onda.com.br/manoelma>>. Acesso em: 20 dez. 2002.

SILVA, Manoel M. A. da; AUADA, Aglaé T. Ribas. Introdução aos aspectos teóricos da terminologia na prática da análise do discurso empresarial. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE ESTUDOS LINGÜÍSTICOS E LITERÁRIOS DO PARANÁ, 14., 2000, Maringá. *Anais...* Curitiba: UFPR: Cellip, 2001. p. 43-50.

SILVA, Manoel M. A. da. Neônimos oriundos de tradução e suas formações morfológicas em língua de especialidade. *Revista Acta Scientiarum: Human and Social Sciences*, Maringá, v. 22, n. 1, p. 33-40, 2000.

SILVA, Manoel M. A. da. Percurso metodológico de apresentação de um dicionário terminológico. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE ESTUDOS LINGÜÍSTICOS E LITERÁRIOS DO PARANÁ, 14., 2000, Maringá. *Anais...* Curitiba: UFPR: Cellip, 2001. p. 1.208-1.213.

TERMCAT. *Metodología del treball terminològic*. Barcelona: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 1990.

TREINAMENTO TECNOLÓGICO: *Gestão da qualidade total e certificação ISO 9000* : 2000, 9 a 12 dez. 2002. São Paulo: Cooperação Universidade Empresa: Projeto Atual-Tec: Universidade de São Paulo, 2002.

WÜSTER, E. *Introducción a la teoría general de la terminología y a la lexicografía terminológica*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 1998.

VI. 3. Obras especializadas

ALMEIDA, Léo G. de. *Qualidade: introdução a um processo de melhoria*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

ALMEIDA, Ricardo Cintra de. *Bancos, sistemas da qualidade e resultados: um estudo no Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. *Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

BERRY, Leonard L. *Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Trad. de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1990.

CASSARO, Antonio Carlos. *Sistemas de informações para tomadas de decisões*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1999.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. 3. ed. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1993.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Trad. de Áurea Weissenberg. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1999.

DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Trad. de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1990.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

GIANESI, Irineu G. Nogueira; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. Trad. de Carmem Dolores Straube e Irineu Gustavo Ganesi. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1994.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo*. 4. ed. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (Imam), 1992.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e Filosofia da qualidade*. v. 1. Coord. da trad. por Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MOURA, Eduardo C. *As sete ferramentas gerenciais da qualidade*: implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

OUCHI, William G. *Sociedade M*: a força do trabalho em equipe. Trad. de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Ed. Nobel, 1985.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. *As artes gerenciais japonesas*: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados à realidade ocidental. 10. ed. Trad. de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Record, 1982.

PEREZ-WILSON, Mario. *Seis sigma*: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

PINE II, B. Joseph. *Personalizando produtos e serviços - customização maciça*. Trad. de Edna Emi Onoe Veiga com revisão técnica de Heitor M. Quintella. São Paulo: Makron Books, 1994.

REIS, Luís Felipe Sousa Dias. *Gestão da excelência na atividade bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade*: rotas e mapas. Trad. de Maria Clara Forbes Kneese. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1990.

SCHONBERGER, Richard J. *Construindo uma corrente de clientes*: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal. Trad. de Antonio Cesar Amaru Maximiano e Cesar Campiani Maximiano. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios), 1992.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Trad. de Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.

TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Trad. de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1989.

YOSHINAGA, Ciro. *Qualidade total: a forma mais prática e econômica de implementação e condução*. São Paulo: Ciro Yoshinaga, 1988.

ZIMMERMAN, Charles D. III; ENELL, John W. Indústrias de serviços. In: JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da qualidade: qualidade em diferentes sistemas de produção*. v. VIII. Coord. da trad. por Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991. p. 302-425.