

Conceitos de Gestão

Maio/Junho 2011

PERIODICAMENTE INCLUIMOS NOVOS CONCEITOS NESSA RELAÇÃO

5S – O termo representa as iniciais das palavras: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE. Alguns autores citam que foi criado pelo Dr. Kaoru Ishikawa, o principal divulgador dos conceitos de qualidade total naquele país. Esta referência deve-se ao fato ter sido o Professor Ishikawa o responsável pela criação do CCQ - Círculo de Controle da Qualidade, cujo princípio era popularizar os conceitos de estatística aplicada à Qualidade. **Seiri** - Senso de utilização. Refere-se à prática de verificar todas as ferramentas, materiais, etc. na área de trabalho e manter somente os itens essenciais para o trabalho que está sendo realizado. Tudo o mais é guardado ou descartado. **Seiton** - Senso de ordenação. Enfoca a necessidade de um espaço organizado. A organização, neste sentido, refere-se à disposição das ferramentas e equipamentos em uma ordem que permita o fluxo do trabalho. O processo objetiva eliminar processo de manuseio. **Seisō** - Senso de limpeza. Designa a necessidade de manter o mais limpo possível o espaço de trabalho. A limpeza, nas empresas japonesas, é uma atividade diária. Ao fim de cada dia de trabalho, o ambiente é limpo e tudo é recolocado em seus lugares, tornando fácil saber o que vai aonde, e saber onde está aquilo o que é essencial. **Seiketsu** - Senso de Saúde. Refere-se à padronização das práticas de trabalho, como manter os objetos similares em locais similares. Este procedimento induz a uma prática de trabalho e a um layout padronizado e práticas favoráveis a saúde física, mental e ambiental. **Shitsuke** - Senso de autodisciplina. Refere-se à manutenção e revisão dos padrões.

ABC - O método ABC (activity based costing) é uma técnica de contabilidade analítica nascida no final dos anos 80. Permite determinar o custo levando em consideração a capacidade de recursos (tempo) necessária para executar o trabalho relacionado com cada uma das transações, produtos e clientes da empresa. . Bibliografia: Comptabilité Analytique et de Gestion,

Anne-Marie Reiser (Ed. ESKA); Implementing Activity Based Costing, de Robin Cooper e Robert Kaplan (Ed. Harvard Business School Press). Em português encontramos Custeio Baseado em Atividade e Tempo Autor: Robert. Kaplan & Steven R. Anderson (Ed. Campus), ABC - Custeio Baseado Em Atividades Masayuki Nakagawa (Ed. Atlas).

AIDA - Modelo desenvolvido em 1898 por St. Elmo Lewis, que descreve os passos que a mente humana percorre em um processo de compra, de uma idéia, produto ou serviço. A sigla é composta pelas iniciais das palavras Atenção, Interesse, Desejo e Ação. Bibliografia: A Arte de fazer Bons Negócios de Floriano Ferreira Jr. (Ed. butterfly).

Análise de Valor - É uma metodologia de gestão criada nos anos 50 pelo americano Lawrence Miles. Consiste em decompor um produto ou serviço nas suas funções principais e, em seguida, delinear as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos de produção. Exige uma análise detalhada do valor criado pela empresa através da distribuição dos custos totais de um produto ou serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, fabricação, venda, distribuição e serviços aos clientes. Bibliografia: Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, de Tom Copeland, Tim Koller e J. Murrin (John Wiley & Sons, 1995); The Search for Value, de Michael Ehrhardt (HBS Press, 1994); Creating Shareholder Value, de Alfred Rappaport (The Free Press, 1986); e Analyse de la Valeur, de Bernard Adam (ESF, 1990).

BCG – Conceito desenvolvido por Bruce Henderson para a empresa de consultoria Boston Consulting Group, como um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas sobre produtos ou negócios. O modelo é um dos pioneiros e sem dúvida o mais popular devido à sua simplicidade. A matriz dá origem a quatro quadrantes: **Oportunidades** - conhecida também como ponto de interrogação ou criança problema, são produtos ou negócios novos que exigem altos investimentos, podendo se transformar em qualquer um dos três quadrantes. **Estrelas** - estão em ascensão, exigem investimento e podem chegar a serem vacas leiteiras. **Vacas leiteiras** – nesse caso os investimentos já foram realizados nas outras fases e nessa o faturamento é alto e o retorno sobre o investimento também; **Abacaxis** - conhecidas também como cães ou animais de estimação, podem até vender muito, mas já não são rentáveis. Geralmente não são descontinuados por razões emocionais. Bibliografia: The Logic of Business Strategy, de Bruce Henderson (Ballinger, 1984); e Strategic Market Planning, de Abel e Hammond (Prentice-Hall, 1979).

BENCHMARKING - Segundo o IBC (International Benchmarking Clearinghouse), o benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as dos líderes mundiais, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. Ou seja, é uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas das melhores empresas, que, no entanto, não deve ser confundida com a espionagem industrial. Bibliografia: The Benchmarking Implementation Guide, de James Harrington (McGraw-Hill, 1996); Benchmarking for Best Practices, de Christopher Bogan e Michael English (McGraw-Hill, 1994); Strategic Benchmarking, de Gregory Watson John Wiley & Sons, 1993); Benchmarking - A Signpost to Excellence in Quality and Productivity, de Bengt Karlof e Svante Ostblom (Wiley, 1993); e The Benchmarking Book, de Michael Spendolini (Amacom, 1992).

BRAINSTORMING - É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. Criada por Osborn em 1963, uma sessão de brainstorming pode durar desde alguns minutos até várias horas, dependendo da quantidade de participantes e da dificuldade do tema. O brainstorming deve seguir alguns princípios: nunca criticar uma sugestão; incentivar todas as idéias por mais absurdas que possam ser; quanto maior o volume maior a probabilidade de surgir uma boa idéia. Além de cuidar para que todos os participantes cumpram as regras, o líder da sessão deve manter um ambiente relaxante e propício à geração de novas idéias. Bibliografia: Quem primeiro escreveu sobre a técnica foi o publicitário Alex. F. Osborn que lançou em 1963 o livro Applied Imagination (Ed. Charles Scribner's Sons).

BSC – O Balanced Scorecard é uma ferramenta desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton que objetiva traduzir a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho que dê suporte para um sistema de avaliação e gestão estratégica. Através do BSC, o desempenho organizacional é medido, usualmente, sob quatro perspectivas: **Financeira** - visa medir o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado; **Cliente** - propõe-se a avaliar a satisfação e a retenção do cliente, bem como a participação da empresa no mercado; **Processos Internos** - objetiva medir a qualidade, a inovação, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos; **Aprendizado e Crescimento** - consiste em atribuir valor ao capital humano, ao

capital da informação e ao capital organizacional que possibilitem um desempenho inovador por parte da empresa. Bibliografia: Os livros dos professores Robert Kaplan e David Norton, Mapas Estratégicos , Estratégia em Ação, Organização Orientada para a Estratégia (todos da Ed. Campus).

CADEIA DE VALOR - Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligado ao seguinte. Esta é uma metodologia usada pela consultora McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Bibliografia: Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitor, de Michael Porter (The Free Press, 1990).

CICLO DE VIDA DO PRODUTO - O ciclo de vida de um produto no mercado pode ser dividido em quatro fases: (1) Introdução - O produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento; (2) Crescimento - Há uma explosão da procura, uma melhoria dos lucros e o produto tende a massificar-se. Chegam novos competidores; (3) Maturidade - O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento. É uma fase em que as empresas tendem a entrar em guerras de preço e publicidade; (4) Declínio - A procura cai e os lucros sofrem uma rápida erosão. Grande parte dos competidores começa a abandonar o mercado. Bibliografia: Principles of Marketing, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1983); e Marketing Management, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1966).

CINCO FORÇAS - Michael Porter propõe um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças. Eis uma breve descrição das questões a que deverá responder em cada uma delas: **Ameaça de novos entrantes** - Existem barreiras à entrada de novos competidores? **Rivalidade entre os concorrentes** - Há guerras de preços, de publicidade ou de produtos? **Existência de produtos substitutos** - Há uma ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades? **Poder de negociação dos clientes** - Qual o seu poder para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços? **Poder de negociação dos fornecedores** - Qual o poder de negociação para elevar os preços ou reduzir o nível de qualidade oferecido? Bibliografia: Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitor, de Michael Porter (The Free Press, 1990).

CORE COMPETENCE - O conceito surgiu em 1990, na Harvard Business Review, em artigo intitulado "The Core Competence of the Corporation", da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. O primeiro é professor na London Business School e o segundo leciona na Universidade de Michigan. Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é susceptível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais. Para os autores, poucas companhias poderão ser líderes mundiais, em mais de cinco ou seis competências estratégicas. Bibliografia: *Competing for the Future*, de Gary Hamel e C. K. Prahalad (HBS Press, 1994).

CRM - Marketing de relacionamento com Clientes (Customer Relationship Management) engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelidade com a marca ou produto. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é de três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes. Aumentar a fidelidade exige a identificação das principais causas de insatisfação dos consumidores e das razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente (customer-driven company). Bibliografia: *Marketing One To One* de Don Peppers e Martha Rodgers (Ed. MAKRON); *The Customer-Driven Company*, de Richard Whitely (Addison-Wesley, 1991).

CULTURA ORGANIZACIONAL - As empresas, tal como os países, têm uma cultura única. Em função disso é crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais são os seus valores. Quando esses valores são formalizados, o documento chama-se declaração de missão. Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro *Built to Last*, a razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo pode mudar com exceção dos valores. Esses têm de ser imutáveis. Bibliografia: *Corporate Culture and Performance*, de John Kotter e James Heskett (The Free Press, 1992); *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Schein (Jossey-Bass, 1985); *The Art of Japanese Management*, de Pascale e Athos (Simon & Schuster, 1981); e *Management - Tasks, Responsibilities, Practices*, de Peter Drucker (Harper & Row, 1973).

ECOGESTÃO - A idéia de uma empresa responsável perante o ambiente e a sociedade era apenas um sonho dos ecologistas. Hoje, os governos investem em programas de apoio, criam legislações mais eficazes e controlam essas medidas. Em muitos países existem sistemas de atribuição de certificados que atestam a qualidade de produtos ecologicamente responsáveis. O que desencadeou essa mudança, não foram os governos mas a crescente preocupação ecológica dos consumidores, cujos hábitos de compra passaram a premiar as empresas e os produtos que respeitam o ambiente. Bibliografia: Ecomanagement, de Callenbach, Capra, Goldman e Marburg (Berrett-Koelher, 1993); The Ecology of Commerce, de Paul Hawken (Harper Collins, 1993); The E Factor, de Joel Makower (Times Books, 1993); e Corporate Realities and Environmental Truths, de Bennett, Freierman e George (Wiley, 1993).

EMPOWERMENT - É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. O meio empresarial parece começar a levar a sério esta recomendação. No Brasil um caso clássico da aplicação radical do empowerment é o da empresa brasileira Semco, liderada por Ricardo Semler, o autor do livro Maverick e de um polêmico artigo publicado na Harvard Business Review intitulado "Managing Without Managers". Bibliografia: Managing Empowerment, de Davis Jenkins (Century, 1996); The Practice of Empowerment, de Dennis Kinlaw (Gower, 1995), Maverick, de Ricardo Semler (Arrow, 1993); Zapp! The Lightning of Empowerment, de William Byhnam (Fawcett, 1992); e When Giants Learn to Dance, de Rosabeth Moss Kanter (Routledge, 1989).

ÉTICA NOS NEGÓCIOS – Pode existir ética nos negócios? Este é um dilema que tem apaixonado muitas gerações de gestores e acadêmicos. É um caso típico em que existe uma grande diferença entre a teoria (o que se deve fazer) e a prática (o que se faz na realidade). O conceito de “business ethics” resume o conjunto de princípios e códigos de comportamento moralmente aceitos nos negócios. Hoje é uma disciplina que passou a ser ensinada nas melhores universidades mundiais. Bibliografia: Can Ethics be Taught, de Thomas Piper, Mary Gentile e Sharon Parks (HBS Press, 1993); Good Intentions Aside, de Laura Nash (HBS Press, 1993); e The Power of Ethical Management, de Kenneth Blanchard (Morrow, 1988).

EXCELÊNCIA - Nasceu em 1982 com a publicação do livro “ In Search of Excellence” de Peters e Waterman. Para os autores, as empresas com alto padrão de excelencia têm oito

características distintivas: pro - atividade; proximidade do cliente; autonomia individual; aposta nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se tem domínio; simplicidade formal; e existência simultânea de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a seleção das empresas excelentes (a maioria deixou de o ser alguns anos depois) e dos seus oito atributos (parte deles deixaram de ser respeitados por essas mesmas empresas), a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão. Bibliografia: In Search of Excellence, de Tom Peters e Robert Waterman (Harper & Row, 1982); e The Art of Japanese Management, de Pascale e Athos (Simon & Schuster, 1981). Revisado.

FRANCHISING - Um método eficaz para uma empresa ampliar a sua base de clientes sem necessitar investir capital e para um candidato a empresário criar um negócio sem constituir uma empresa do zero. Há dois parceiros envolvidos: o franqueador, que desenvolveu o negócio e lhe deu o nome; e o franqueado, que compra o direito de operar sob esse nome. O franqueado, paga direitos de ingresso no negócio e royalties (geralmente uma percentagem fixa do volume de negócios) pela utilização da marca, produto ou serviço. Em contrapartida, recebe apoio do franqueador e o direito a distribuir o produto ou serviço numa área determinada. Bibliografia: Franchising for Free, de Dennis Foster (Wiley, 1988); Blueprint for Franchising a Business, de Steven Raab e Gregory Matusky (Wiley, 1987); e Comment Réussir en Franchise, de Max de Mendez e Jean-Paul Lehnisch (Dunod, 1989).

GESTÃO DA MUDANÇA - A idéia não é propriamente nova. O que mudou foi à própria natureza da mudança, que de incremental e passível de previsão passou a descontínua, veloz e imprevisível. Segundo o livro Fast Forward, as três forças geradoras da mudança são as tecnologias, a desregulamentação e a globalização. Os gestores devem preparar-se para a mudança através da resposta a três perguntas fundamentais: como será a organização do futuro? Qual o processo de mudança ideal? Que competências serão necessárias? Bibliografia: Fast Forward, de James Champy e Nithin Nohria (HBS Press, 1996); Managing in a Time of Great Change, de Peter Drucker (Heinemann, 1995); Crazy Times Calls for Crazy Organizations, Tom Peters (Alfred Knopf, 1995); Liberation Management (Alfred Knopf, 1990); e A Force for Change, de John Kotter (The Free Press, 1990).

GESTÃO DE MARCAS - O conceito de “brand management” significa o desenvolvimento sistemático do valor de uma marca. A partir dos anos 80, as empresas começaram a considerar a imagem da marca como um ativo estratégico das empresas. O objetivo da gestão de marcas é criar uma identidade largamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir. A atribuição de um nome ou uma marca a um produto designa-se branding. Bibliografia: Brand Chartering, de Chris Macrae (Addison-Wesley, 1996); Building Brands Directly, de Stewart Pearson (Macmillan, 1996); Building Brand Identity, de Lynn Upshaw (John Wiley & Sons, 1995); Brand Power, de Paul Stobart (Macmillan, 1994); e Brand Management, de David Arnold (Pitman, 1992).

GESTÃO POR OBJETIVOS - Criada por Peter Drucker nos anos 50, a gestão por objetivos (management by objectives - MBO) descreve um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores definem em conjunto qual é o objetivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização. É uma técnica popular em todo o mundo. Há, no entanto, três críticas clássicas à sua aplicação: os gestores tendem a definir metas pouco ambiciosas ou irrealistas; os objetivos raramente resultam de um processo participativo e descentralizado; e não promove o trabalho de equipe. Bibliografia: Management - Task, Responsibilities, Practices, de Peter Drucker (Harper & Row, 1973); Managing for Results, de Peter Drucker (Heinemann, 1964); The Practice of Management, de Peter Drucker (Harper & Row, 1954); e Concept of the Corporation, de Peter Drucker (John Day, 1946).

GESTÃO DE PROJETOS - A gestão de projetos (project management) é baseada na formação de equipas temporárias e multidisciplinares. Trata-se de um grupo de trabalho constituído por empregados provenientes de diferentes sectores da empresa que tem um projeto a desenvolver e que é validado pela direção-geral. Os membros devem ter especializações e competências diversas. A equipa deve ser colocada sob a responsabilidade de um chefe de projeto que depende diretamente da direção-geral. Os membros são desligados, total ou parcialmente, mas apenas de uma forma temporária, do seu serviço de origem. Bibliografia: Project Management Demystified, de Geoff Reiss (E&FN Spon, 1996); Project Management, de Dennis Lock (Gower, 1996); Project Management and Project Network Techniques, de Keith Lockyer e James Gordon (Pitman, 1995); e Successful Project Managers, de Milton Rosenau (VNR, 1991).

GLOBALIZAÇÃO - As tecnologias de informação deram origem a uma verdadeira aldeia global. Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. É uma etapa mais avançada da internacionalização, em que os processos são organizados em escala global, como se o mundo fosse um único país. A globalização diz respeito a todas as funções da empresa, mas muitas vezes é apenas limitada ao marketing. Nesta área, Theodore Levitt foi o primeiro guru a alertar para a homogeneidade global das preferências dos consumidores. Bibliografia: World Class, de Rosabeth Moss Kanter (Simon & Schuster, 1995); The Evolving Global Economy, de Kenichi Ohmae (HBS Press, 1995); The Borderless World, de Kenichi Ohmae (Harper & Row, 1990); Managing Across Borders, de Christopher Bartlett e Sumantra Goshal (HBS Press, 1989); e The Multinacional Mission, de C. K. Prahalad e Yves Doz (The Free Press, 1987).

JUST-IN-TIME - É uma técnica de gestão e controle de mercadorias que procura minimizar o nível de estoques. Criada em 1960 pela Toyota, (atribuí-se a Taiichi Ohno funcionário da Toyota o desenvolvimento da metodologia) foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuíram para o milagre industrial japonês. A idéia base é bastante simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior na medida em que precisar delas. Implica igualmente uma redução do número de fornecedores. Richard Schonberger foi o primeiro autor a divulgar a metodologia just-in-time nos Estados Unidos. Bibliografia: JIT II, de Lance Dixon e Anne Millen Porter (Purchasing Magazine, 1994); Building a Chain of Customers, de Schonberger (The Free Press, 1990); Total Quality Control, de Feigenbaum (McGraw-Hill, 1983); e Japanese Manufacturing Techniques, de Schonberger (The Free Press, 1982).

LEAN PRODUCTION - Engloba o conjunto de técnicas desenvolvidas nos anos 70 por fabricantes japoneses, como a Toyota e a Matsushita, para reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade. Foi popularizado através do estudo sobre a indústria automóvel do MIT, designado "The Machine that Change the World", que investigou as causas associadas à superioridade dos japoneses em relação a produtividade, flexibilidade, rapidez e qualidade. O conceito de lean production é baseado em quatro princípios: trabalho de equipe; comunicação; uso eficiente de recursos e eliminação de desperdícios; e melhoria contínua (a que os japoneses chamam kaisen). Bibliografia: The Machine That Change the World - The Story of Lean Production, de James Womack, Daniel Jones e Daniel Ross (Harper Collins, 1990).

LEARNING ORGANIZATION - Criado por Chris Argyris, professor em Harvard, o conceito implica em num processo contínuo de aprendizagem. O conceito é baseado na idéia de Argyris, conhecida como “double-loop learning” (quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram). Em 1990, Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito através do best-seller A Quinta Disciplina. Bibliografia: Organizational Learning II, de Chrys Argyris e Donald Schon (Addison-Wesley, 1996), The Fifth Discipline Fieldbook, de Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross e Bryan Smith (Nicholas Brealey, 1994); The Learning Organization, de Bob Garrat (Harper Collins, 1994); e The Fifth Discipline - The Art and Practice of a Learning Organization, de Peter Senge (Century Business, 1990).

MOTIVAÇÃO - Nasceu no final dos anos 20 através das experiências do australiano Elton Mayo. O fundador da escola de relações humanas (uma filosofia oposta aos princípios científicos do trabalho de Taylor) pretendia provar que os trabalhadores não eram motivados apenas pela remuneração, mas também por outros fatores como as condições de trabalho e o apreço dos superiores. Nos anos 50, dois autores deram uma contribuição decisiva para esta corrente: Abraham Maslow que desenvolveu a pirâmide das necessidades e Frederick Herzberg que desenvolveu a teoria dos dois fatores. Bibliografia: Marie Parker Follet - Prophet of Management (HBS Press, 1995); Organizational Psychology, de E. Schein (Prentice-Hall, 1980); The Human Side of the Enterprise, de D. McGregor (McGraw-Hill, 1960); Motivation and Personality, de A. Maslow (Harper & Row, 1954); e The Human Problems of an Industrial Civilisation, de E. Mayo (HBS Press, 1933).

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE - Engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelidade com a marca ou produto. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é de três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes. Aumentar a fidelidade exige a identificação das principais causas de insatisfação dos consumidores e das razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente (customer-driven company). Bibliografia: The One-to-One Future, de Don Peppers e Martha Rodgers (Piatkus, 1994); e The Customer-Driven Company, de Richard Whitely (Addison-Wesley, 1991).

OUTPLACEMENT - É uma técnica de gestão de recursos humanos que visa apoiar os empregados que foram dispensados para uma nova colocação profissional. As consultorias em outplacement fornecem aconselhamento financeiro e formação em recrutamento e seleção. Muitas empresas preferem prestar auxílio diretamente aos seus ex-funcionários sem recorrer aos serviços de uma consultoria. Bibliografia: *The Frontiers of Excellence*, de Robert Waterman (Nicholas Brealey, 1994); *The International Relocation*, de Coyle e Shortland (Heinemann, 1992); *The Middle Management Challenge*, de Frohmann e Leonard (McGraw-Hill, 1993); *Winning Career Moves*, de Geraldine Henze (Irwin, 1992); e *The Outplacement Solution*, de Wolfer e Wong (Wiley, 1988).

PDCA - O Ciclo PDCA foi desenvolvido na década de 1930 por Walter A. Shewhart nos Estados Unidos, no Bell Laboratories. Ele analisou estatisticamente o controle de processos e criou um modelo para ser aplicado na abordagem de qualquer problema, qualquer situação. Basicamente o ciclo PDCA consiste no desenvolvimento de quatro fases, representadas pelas iniciais, em inglês, dos procedimentos a serem adotados: Plan, Do, Check, Act. **Plan** - Na fase do planejamento deve-se estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação. **Do** - Na execução deve-se executar as atividades conforme planejado. **Check** - Os processos devem ser periodicamente avaliados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações e gerando relatórios. **Act** - Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

PENSAMENTO LATERAL - Criado por Edward de Bono, o conceito de pensamento lateral consiste na geração de novas idéias e no abandono das obsoletas. É uma técnica para aumentar a criatividade e um recurso estratégico das organizações. De Bono distingue o pensamento lateral (descontínuo e destinado à geração de idéias) do vertical (contínuo e orientado para o aperfeiçoamento). Enquanto o pensamento lateral dá idéias, o vertical desenvolve-as. Bibliografia: *Teach Yourself to Think*, de Edward de Bono (Viking, 1995); *NLP At*

Work, de Sue Knight (Nicholas Brealey, 1995); I Am Right, You Are Wrong, de Edward de Bono (Viking, 1990); Lateral Thinking for Management, de Edward de Bono (McGraw-Hill, 1971), e The Use of Lateral Thinking, de Edward de Bono (McGraw-Hill, 1967). Os Seis Chapeus Do Pensamento, de Edward de Bono (Ed.Sextante). Novas Estratégias De Pensamento de Edward de Bono (Ed.Nobel).

SWOT - Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Bibliografia: Field Guide to Strategy - A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers, de Tim Hindle e Margaret Lawrence (Harvard Business School Press, 1994); e The Concept of Corporate Strategy, de Kenneth Andrews (Irwin,1971).

VANTAGEM COMPETITIVA - Michael Porter demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas sobre os concorrentes: Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais; Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único; Foco - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico. Bibliografia: Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage, de Michael Porter (HBS Press, 1991); Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, de Michael Porter (The Free Press, 1985); e Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors, de Michael Porter (The Free Press, 1980).

X, Y, Z - Nascidas no final dos anos 50, as teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. Foram criadas pelo psicólogo Douglas McGregor, do MIT. A teoria X assume que os indivíduos não gostam de trabalhar, a menos que sejam obrigados coercivamente a fazê-lo. A teoria Y defende que as pessoas têm auto-realização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros. A teoria Z, de William Ouchi, é uma variante da teoria Y. Defende que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz. Bibliografia: Theory Z, de William Ouchi (Addison-

Wesley, 1981); *The Professional Manager*, de D. McGregor (McGraw-Hill, 1967); e *The Human Side of the Enterprise*, de Douglas McGregor (McGraw-Hill, 1960).