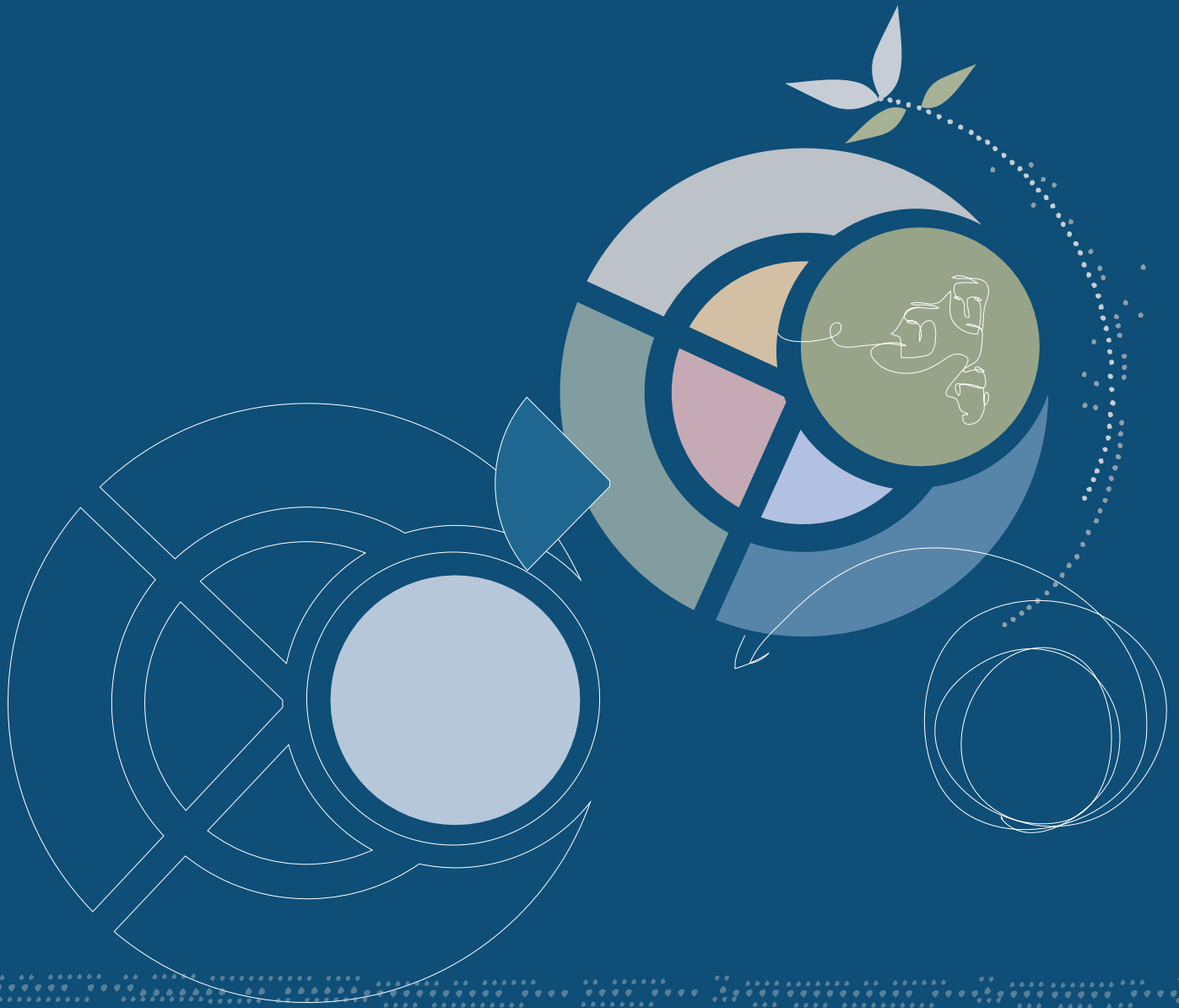


CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

6ª EDIÇÃO





PARCEIROS

Esta publicação é editada pela FNQ, que conta com a parceria dos Programas Estaduais e Setoriais da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade, responsáveis por disseminá-la a organizações no Brasil de todos os setores e portes.





6ª Edição
Abril/2011

Válida a partir de
15/04/2011

CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

Utilizando os Critérios Compromisso com a Excelência como referência, uma organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico da gestão.

ISBN 978-85-60362-87-5

CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA
6ª Edição - 82 páginas

REALIZAÇÃO



EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Av. das Nações Unidas, 11.857
6º andar – Brooklin Novo
04578-000 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700
Fax: 55 11 5509-7730
Site: www.fnq.org.br

DIREÇÃO EXECUTIVA FNQ

Carlos Assmann
Ricardo Corrêa Martins
Roberto Zardo

COMITÊ TÉCNICO CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

COORDENADOR

Renato Aldarvis

MEMBROS

Carlos Amadeu Schauff
Eurico Marchon
Gênia Angelica Porto
Ivana Mara Rodrigues da Silva
João Roberto de Biase Silva
Luciana Hoshiguti Grandizoli
Luciana Matos Santos Lima
Maria Isabella Pinto Bezerra
Marta Romilda Paula de Lima
Rafael Brito
Ronaldo Ricardo Fernandes
Sergio Schaumloeffel
Tatiana Ribeiro
Wellington Luiz Dorian Venezian

EDIÇÃO

Mariana Assis
Juliana Iten De Martino

PRODUÇÃO GRÁFICA E REVISÃO

Folie Comunicação

DIREÇÃO DE ARTE

PaulaLyn Carvalho

ASSISTENTE DE ARTE

Ricardo Veneziani

ILUSTRAÇÕES

Andrea Gomes

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os que enviaram críticas e sugestões para a melhoria dos Critérios Compromisso com a Excelência, especialmente aos voluntários, membros da Banca Examinadora, Comitês Técnicos de Critérios de Excelência e de Rumo à Excelência.

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo ou crítica pelo Fale Conosco em www.fnq.org.br

© 2011 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – todos os direitos reservados.
Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
Critérios Compromisso com a Excelência – São Paulo, 2011.

ISBN 978-85-60362-87-5

1. Critérios de Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Excelência Empresarial.
4. Sustentabilidade de Organizações. 5. Modelo de Excelência da Gestão®. 6. Gestão pela
Qualidade Total. 7. Prêmio Nacional da Qualidade®. 8. Critérios Rumo à Excelência. 9. Critérios
Compromisso com a Excelência.

PREFÁCIO

Nos últimos anos, principalmente devido a crises sistêmicas globais, tais como a crise financeira iniciada em 2008 e a intensificação das mudanças climáticas causadas por impacto ambiental da atividade humana, há uma percepção generalizada da existência de um grupo de forças de transformação globais, que, combinadas, amplificam seus impactos nos negócios e na gestão das organizações.

O panorama que se descortina para os próximos anos revela um quadro de desafios para a gestão das organizações. Se de um lado a incerteza é uma constante nos cenários vislumbrados por todos, por outro e cada vez mais, é evidente a importância da qualidade da gestão, ou melhor, da busca contínua da excelência na gestão.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) há 19 anos, está alicerçado em fundamentos publicados em Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão. Esses Critérios são a principal referência utilizada por milhares de organizações no Brasil em autoavaliações periódicas de suas práticas de gestão, que constituem a base de programas de melhoria contínua da gestão.

Os Critérios são apresentados em publicações da FNQ, de acordo com o nível de maturidade da gestão da organização – Critérios de Excelência, Critérios Rumo à Excelência e Critérios Compromisso com a Excelência, e a série do Cadernos de Implementação composta por três conjuntos, em correspondência direta com os três níveis dos Critérios, ou seja, os Cadernos de Excelência, Cadernos Rumo à Excelência e os Cadernos Compromisso com a Excelência, todos disponíveis em nosso portal www.fnq.org.br. Os Cadernos descrevem como os requisitos dos Critérios podem ser atendidos a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo, além daquelas apresentadas no Banco de Boas Práticas, também no site da FNQ.

Os Critérios, em seus três níveis citados acima, são também utilizados em processos de avaliação externa por examinadores de todo o País, em dezenas de prêmios regionais e setoriais, que avaliam e reconhecem a qualidade da gestão das organizações candidatas. Em particular, os Critérios de Excelência são utilizados anualmente na avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade®, promovido pela FNQ desde 1992, que é o reconhecimento máximo da Excelência em Gestão no Brasil.

Todas as publicações acima estão em constante evolução, sendo revistas periodicamente pelos Comitês Técnicos da FNQ, incorporando os conceitos e práticas determinantes da excelência em gestão, reconhecidos em mais de 100 países por organizações que disseminam Modelos de Excelência da Gestão similares. Esta edição dos Critérios Compromisso com a Excelência é o resultado desse processo contínuo de atualizações.

Diretoria Executiva da FNQ

CAPÍTULO 1	
A BUSCA DA EXCELÊNCIA	08
A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE	09
REDE NACIONAL DA GESTÃO COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA	11
OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO	12
O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)	14
PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (PEG)	17
CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA	18
USO DOS CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA PARA DIAGNÓSTICO DA GESTÃO	19
CAPÍTULO 2	
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	22
CAPÍTULO 3	
CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA	27
1 LIDERANÇA	28
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	32
3 CLIENTES	34
4 SOCIEDADE	36
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	38
6 PESSOAS	40
7 PROCESSOS	42
8 RESULTADOS	45

CAPÍTULO 4	
SISTEMA DE PONTUAÇÃO	48
A AVALIAÇÃO POR FATORES EXPRESSA A MATURIDADE DA GESTÃO	50
DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO	53
TABELA DE PONTUAÇÃO ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS	54
TABELA DE PONTUAÇÃO ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	56
CAPÍTULO 5	
PRINCIPAIS NOVIDADES DA 6ª EDIÇÃO	58
CAPÍTULO 6	
PRÊMIOS DA REDE NACIONAL DA GESTÃO	61
ANEXOS	
GLOSSÁRIO	63

A BUSCA DA EXCELÊNCIA

A Excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema. A Fundação Nacional da Qualidade entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.

A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

A FNQ contribui para promover a qualidade da gestão das organizações.

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há quase 20 anos, a entidade promove a qualidade da gestão, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Em todos esses anos, a FNQ vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos.

O conselho da FNQ reúne destacados executivos e pensadores do País, que ajudam a instituição a cumprir a sua missão de disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes. A instituição contribui, assim, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

MISSÃO

Estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

ASPIRAÇÃO

Ser reconhecida como o mais importante agente Promotor, Articulador e Disseminador da cultura e da excelência da gestão no Brasil.

Para cumprir seus objetivos, a FNQ passou a mobilizar esforços no sentido de tornar-se um centro de referência sobre excelência em gestão. Ela busca essa condição fundamentalmente por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades em uma verdadeira rede dinâmica e aberta, engajada em estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações. A FNQ crê que, dentro dos novos paradigmas que balizam o mundo contemporâneo, as organizações são sistemas vivos e fazem parte de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. Nesse contexto, o aprendizado tornou-se uma função também das organizações, que precisam desenvolver relações de qualidade com todos os seus públicos integrantes.

NOTA: os fundamentos estão detalhados na publicação *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão* disponível no Portal da FNQ.

Assim, a FNQ conta com um significativo diferencial: o conhecimento das melhores práticas de gestão, disponíveis nas publicações, cursos, seminários, fóruns, Banco de Boas Práticas, videoteca e Portal da FNQ.

Desde a sua criação, treinou mais de 70 mil pessoas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e distribuiu mais de 690 mil Critérios de Excelência.

Até a sua 19ª edição em 2010, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) recebeu 524 candidaturas. E envolveu nesse período 5.477 voluntários na banca examinadora, que visitaram 171 organizações em todo o Brasil, das quais 45 foram Finalistas e 37 Premiadas.

Atualmente, a FNQ reúne mais de 260 organizações filiadas dos setores público e privado.

OS PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO DA FNQ AO LONGO DOS ANOS PODEM SER SINTETIZADOS EM TRÊS ETAPAS:

De 1992 a 1996 – desenvolveu uma estrutura e conquistou credibilidade baseada em sólidos conceitos e Critérios de Avaliação da gestão das organizações;

De 1997 a 2003 – consolidou o PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no País;

Desde 2004 – ampliou sua missão levando o Modelo para organizações de diversos setores e portes. Expandiu o foco de atuação evoluindo da gestão da qualidade para a busca da excelência em gestão.

REDE NACIONAL DA GESTÃO

A Rede Nacional da Gestão atua em prol da disseminação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) nas organizações brasileiras.

Desenvolver parcerias e promover atividades em conjunto com outras instituições e empresas é um dos Fundamentos de Excelência da Gestão, essencial para toda organização que busca melhorias na gestão e sucesso nos negócios. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como instituição que dissemina os Fundamentos, trabalha em parceria com entidades nacionais, estaduais e setoriais, que formam a Rede Nacional de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC) e compartilham a mesma causa da Excelência em Gestão.

Juntos, os parceiros atuam de forma alinhada, disseminando os mesmos conceitos da Excelência em Gestão, para organizações públicas e privadas dos diversos portes e segmentos. Tudo isso em prol da ampliação da quantidade de organizações que conhecem e adotam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como referência para a melhoria da gestão organizacional, bem como para o aumento da competitividade, de seu setor e do Brasil.

Nesta rede, a FNQ promove, atualiza e dissemina o MEG, além de ser a referência em capacitação de examinadores e processo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). Entre as ações e projetos realizados pela FNQ e os programas parceiros estão os treinamentos oferecidos às organizações, o compartilhamento das melhores práticas de gestão, a premiação e os programas de melhoria, conduzindo as empresas no caminho para a Excelência da Gestão. Para facilitar esta trajetória, foram criados instrumentos de avaliação diferenciados de acordo com o nível da maturidade da gestão

das organizações, Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Critérios de Excelência. Os dois primeiros níveis dos instrumentos são disseminados pelos Programas Estaduais e Setoriais de Qualidade, Produtividade e Competitividade, que realizam os prêmios estaduais e setoriais. O capítulo 6 desta publicação apresenta a relação de Programas e respectivos prêmios estaduais e setoriais parceiros da FNQ.

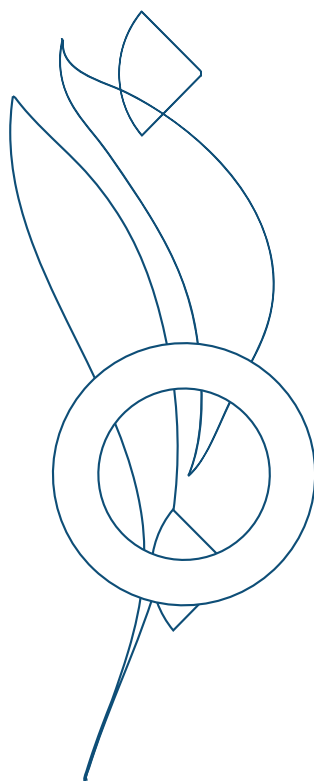
Candidatar-se aos prêmios da Rede Nacional da Gestão representa submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por examinadores voluntários treinados pelos respectivos Programas, e guiados por um criterioso Código de Ética, obtendo-se ao final do processo um amplo Relatório de Avaliação.

Em quase duas décadas consolidando uma rede no Brasil, unida pelo Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ, destacam-se grandes números de organizações inseridas nesta causa: mais de 25 mil candidatas aos processos de premiação, mais de 3 mil organizações de diversos setores e portes reconhecidas e mais de 40 mil pessoas capacitadas no MEG. Isso demonstra a efetividade e a dimensão do trabalho em rede, fundamentada em conceitos da Excelência em Gestão reconhecidos internacionalmente.

Para a FNQ, contar com uma rede de parceiros unidos nesta causa, apoiando as organizações brasileiras a seguirem a jornada da melhoria contínua da gestão, possibilita o cumprimento da missão de aumentar a competitividade das empresas e do país, e consequentemente, a qualidade de vida do povo brasileiro.

OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA TRADUZEM-SE EM PROCESSOS GERENCIAIS OU FATORES DE DESEMPENHO ENCONTRADOS EM EMPRESAS DE CLASSE MUNDIAL.



O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*, disponível no Portal FNQ. A publicação também aborda o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações se encontram, bem como o posicionamento conceitual da FNQ para a organização no século 21.

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos, em que se baseiam os *Critérios de Excelência* da FNQ, são:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.

A seguir, são apresentados os conceitos de cada Fundamento da Excelência.

PENSAMENTO SISTÊMICO

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

CULTURA DE INOVAÇÃO

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados.

VISÃO DE FUTURO

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.

GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

NOTA: os fundamentos estão detalhados na publicação *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão* disponível no Portal da FNQ.

O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

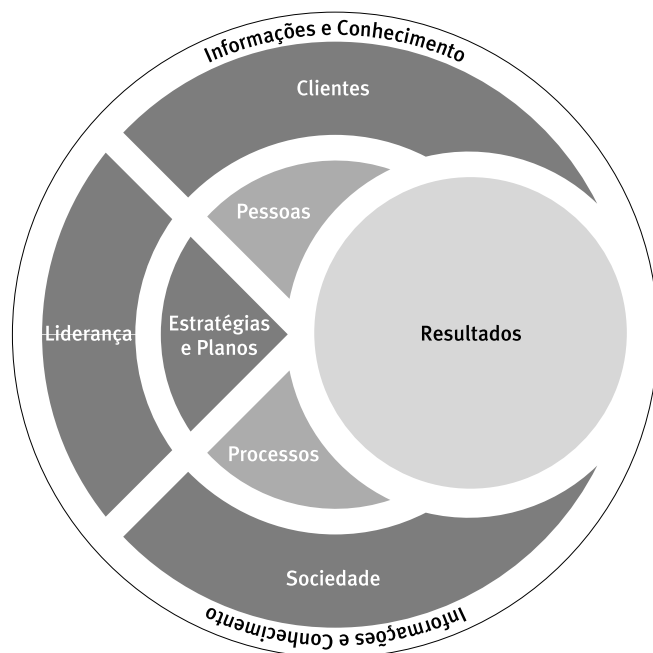
O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) REFLETE A EXPERIÊNCIA, O CONHECIMENTO E O TRABALHO DE PESQUISA DE DIVERSAS ORGANIZAÇÕES E ESPECIALISTAS DO BRASIL E DO EXTERIOR.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios de Avaliação:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em Itens em cada um dos oito Critérios acima. Os objetivos dessa distribuição são facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização.

Os Critérios de Avaliação são representados pela figura mostrada abaixo, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional.



A figura representativa dos Critérios de Avaliação simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo.

A figura representativa dos Critérios de Avaliação simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a melhor descrição da figura utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como descrito a seguir.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

A liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram projeções e estimativas, bem como o desempenho dos concorrentes ou outros referenciais. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. A organização

avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças no ambiente interno e no externo.

Até esse momento, considerando os quatro Critérios apresentados, tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e comprometidas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, nesse momento, a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

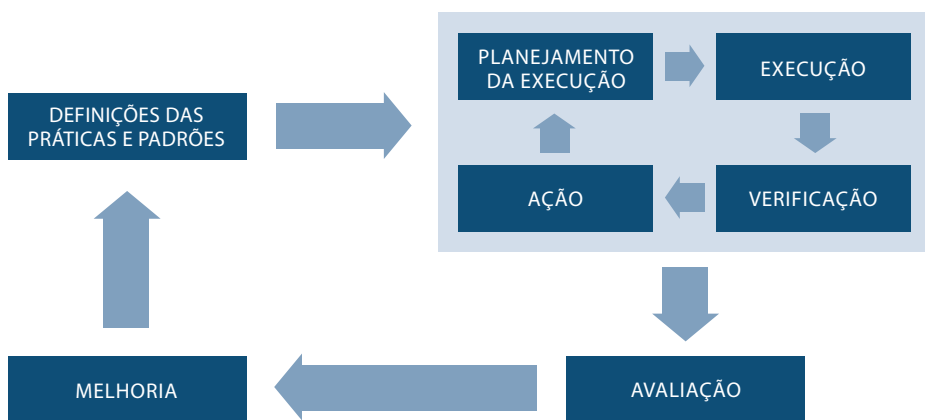
Conclui-se, nesse momento, a etapa referente ao Controle (C) do PDCL.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Conclui-se, nesse momento, a etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL.

O DIAGRAMA DA GESTÃO

Em adição à figura representativa do MEG, em um nível mais detalhado, o Modelo permite verificar, por meio dos oito Critérios, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora de fato o PDCL, como sugerido pelo Diagrama da Gestão abaixo:



O Diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho está presente na organização de forma sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões de trabalho e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (PEG)

O Programa de Excelência em Gestão (PEG) é realizado pelas empresas interessadas em implantar uma sistemática para medir e acompanhar o desempenho da gestão. Com ele é possível avaliar os processos e identificar pontos para correções e melhorias. O Programa é implantado nas organizações e pode contar com um especialista indicado pela FNQ. A implementação ocorre em etapas e com ações diferenciadas, de acordo com as necessidades.

Para alcançar estes diversos níveis de maturidade da gestão, a organização percorre etapas de capacitação, autoavaliação, identificação de planos de melhoria, e o acompanhamento e medição de seus resultados. A figura abaixo demonstra esta jornada, que estabelece um Programa de Excelência da Gestão nas organizações. A FNQ pode auxiliar as organizações ao longo das etapas por meio de seus programas de capacitação, publicações e banco de boas práticas.

RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Diagnóstico da maturidade da gestão perante um modelo referencial reconhecido internacionalmente
- Capacitação no Modelo de Excelência da Gestão®
- Visão sistêmica da organização
- Foco nos resultados
- Melhores índices econômico-financeiros
- Maior cooperação interna
- Compartilhamento de informações e aprendizado
- Identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria
- Reconhecimento do mercado e da sociedade
- Aumento da produtividade e competitividade



Na figura é possível acompanhar a sistemática do Programa de Excelência em Gestão (PEG) e seus processos de aplicação em uma organização.

CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

Uma organização que está em busca da excelência em gestão, por meio de um programa de melhoria da sua gestão, passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas de Gestão. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização

A figura abaixo mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios. Para auxiliar na identificação do estágio de maturidade atual da gestão de uma organização, a FNQ disponibiliza em seu portal o *software* de diagnóstico que reúne um conjunto de questões de múltipla escolha, que ao serem preenchidas indicarão o estágio de maturidade da organização.

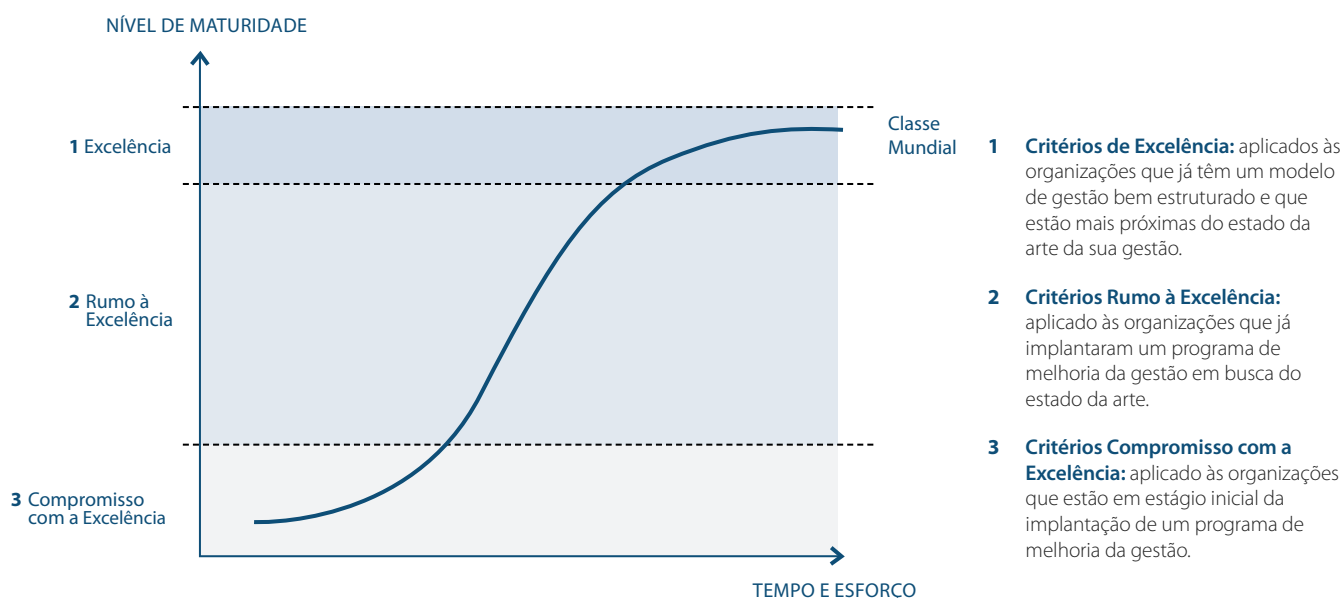


Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão

Os Critérios Rumo à Excelência e os Critérios Compromisso com a Excelência são utilizados pelos Programas Estaduais e Setoriais, parceiros da FNQ, para avaliar as candidatas de seus respectivos prêmios. Os Critérios de Excelência, por sua vez, são utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

USO DOS CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA PARA DIAGNÓSTICO DA GESTÃO

UTILIZANDO OS CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA COMO REFERÊNCIA, UMA ORGANIZAÇÃO PODE IMPLANTAR UM PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO POR MEIO DE AUTOAVALIAÇÕES, OBTENDO UM PROFUNDO DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO, SEGUIDA DE PLANOS DE MELHORIA, ALÉM DE PODER SE CANDIDATAR AOS PRÊMIOS ESTADUAIS E SETORIAIS.

Cada critério Compromisso com a Excelência traz requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, sete são relativos a processos gerenciais e um a resultados organizacionais.

Assim, o Compromisso com a Excelência, embora revele grande desafio às organizações que dele se utilizam por trazer em seus requisitos alguma complexidade para seu atendimento, busca a simplicidade de linguagem e, principalmente, a não prescrição de ferramentas e práticas de gestão específicas, a fim de ser útil para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do sistema de gestão de organizações com alguma maturidade no uso desta tecnologia, seja organização integrante do setor público ou do setor privado, com ou sem finalidade de lucro, de pequeno, médio ou grande porte.

Para uma organização que utiliza o MEG como base para seu programa de melhoria contínua, a avaliação da gestão pode ser feita por avaliadores próprios ou examinadores externos, no caso de candidatura aos prêmios estaduais e setoriais.

O ponto de partida da avaliação é o levantamento do Perfil da Organização que, conforme detalhado a seguir, é uma apresentação geral, com as principais características e as fronteiras da organização que será avaliada. A seguir, é necessário descrever o sistema de gestão e seus resultados mapeados por meio dos oito Critérios e conforme os requisitos contidos nos respectivos Itens.

A elaboração do RG, seguindo as orientações a seguir para descrição dos processos gerenciais e resultados organizacionais, constitui-se em uma profunda autoanálise qualitativa da gestão, possibilitando levantar as oportunidades de melhoria configuradas nos Itens e áreas, nos quais não foram encontradas respostas adequadas aos requisitos. Para complementar o processo com uma análise quantitativa, os Critérios Compromisso com a Excelência estabelecem pontuações máximas por Item e um Sistema de Pontuação.

DESCRIÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS

Os processos gerenciais são compostos por questões que investigam “como” a organização atende a determinados requisitos gerenciais, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los, evidenciando:

- os padrões de trabalho das práticas de gestão (incluindo os responsáveis, os métodos, a periodicidade e os aspectos de proatividade);
- os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- a abrangência das práticas de gestão (áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme os requisitos, abrangidas pelo processo gerencial em questão);
- a continuidade das práticas de gestão (início de uso e uso ininterrupto);
- o aprendizado (exemplos recentes de melhorias incorporadas ou em incorporação relativas às práticas de gestão adotadas); e
- a integração (coerência de práticas de gestão com estratégias, inter-relacionamento entre práticas de gestão e cooperação, na implementação de práticas de gestão, entre áreas e com partes interessadas).

NOTAS

1 Para o pleno entendimento do significado de proatividade, abrangência, continuidade e integração, ver capítulo Sistema de Pontuação.

2 Os tópicos acima representam o significado da palavra “como”.

Em alguns casos, as questões de processos gerenciais podem requerer mais de um processo e também especificar características para esses processos. Podem ainda vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, de citação de métodos e de solicitação de destaques quanto à forma de realização de processos específicos associados à questão proposta, bem como de outras informações para efeito de avaliação. Essas solicitações complementam as questões, havendo, portanto, necessidade de que na descrição sejam incluídas informações para atendê-las. No caso de solicitações de destaques quanto a forma, maneira ou modo, devem ser incluídas breves explicações sobre as principais atividades realizadas de forma sistemática, citando, quando aplicável, principais mecanismos, ferramentas, métodos ou programas utilizados.

A descrição das práticas de gestão deve, sempre que possível, ser reforçada com a apresentação de exemplos que demonstrem a sua aplicação.

DESCRIÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Os resultados organizacionais, por sua vez, requerem as seguintes informações:

- séries históricas de resultados relevantes que permitam analisar a sua tendência recente. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos decorrentes do sistema de gestão, observando-se pelo menos três períodos consecutivos, coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização.

NOTA: para entendimento do significado de relevância e tendência ver capítulo Sistema de Pontuação.

- **referenciais comparativos pertinentes** – para os resultados da organização que são comparáveis – no mercado ou no setor de atuação, na sua região de atuação ou mundialmente, a fim de permitir avaliar o nível de competitividade dos resultados alcançados pela organização.

NOTA: para o pleno entendimento do significado de “referencial comparativo pertinente”, consultar Glossário.

Alguns itens solicitam que os resultados sejam apresentados de forma estratificada para permitir uma análise mais detalhada.

Devem ser explicadas, também, eventuais tendências adversas e abaixo do esperado pelas partes interessadas, assim como as que estejam abaixo dos referenciais comparativos pertinentes. Para a apresentação de resultados, recomenda-se também a citação de prêmios e outros reconhecimentos recebidos de organizações externas, em razão do sistema de gestão, como os provenientes de entidades representativas de classe, revistas especializadas e jornais de grande circulação, preferencialmente mencionando o universo de concorrentes ao reconhecimento recebido e os critérios para a sua concessão.

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil da Organização inclui sua descrição, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência em gestão, organograma e outros aspectos relevantes.



O Perfil é uma apresentação geral da organização. Evidencia aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo. Deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio ou setor de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e um histórico da busca da excelência. Sob a forma de redação livre, incluindo figuras ou tabelas, deve ser apresentado considerando-se os itens que se seguem. Nele, a descrição de práticas de gestão e de resultados deve ser evitada. Essas informações devem ser fornecidas nos critérios e itens pertinentes, em resposta aos requisitos dos critérios.

P1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

- (1) Denominação da organização.
- (2) Forma de atuação. Capital aberto, capital fechado, autarquia, fundação, instituto, unidade autônoma etc. No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da organização controladora no País e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora.
- (3) Data de instituição da organização. Informar pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
- (4) Descrição do negócio, destacando a natureza atual das atividades da organização ou atividade-fim. Informar o setor de atuação (por exemplo: alimentos, farmacêutico, metalúrgico, construção civil, montadoras de automóveis, serviços de saúde, serviços de software, turismo, terceiro setor, concessionário de serviços públicos, administração pública e ensino particular).
- (5) Informações sobre o porte. Por exemplo: faturamento, número de clientes e de transações comerciais, quantidade de instalações, localizações ou outros volumes pertinentes aos ramos de atuação. Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua força de trabalho e da receita bruta global em relação à controladora.

B) PRODUTOS E PROCESSOS

- (1) Principais produtos da organização.
- (2) Descrição sucinta dos processos principais do negócio e de apoio.

NOTA: se a organização classifica processos na conformidade acima, estes poderão ser referenciados na descrição de qualquer item relativo a processos gerenciais (critérios de 1 a 7), não sendo necessário tratá-los no item 7.1, que está focado apenas na gestão dos processos relativos às operações principais do negócio e às operações de apoio.

- (3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela organização.

NOTA: Em muitos casos (por exemplo: Unidades Autônomas ou empresas integrantes de um conglomerado), é comum que algum processo aplicado seja gerenciado parcial ou totalmente pela organização maior (holding ou casa matriz). Exemplos: gerenciamento financeiro, marketing, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nesta situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser descritos aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos Critérios e Itens devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, poderão ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

C) SÓCIOS, MANTENEDORES OU INSTITUIDORES

- (1) Composição da sociedade ou identificação dos membros mantenedores ou instituidores da organização.
- (2) Denominação da instância controladora imediata integrante da administração à qual a organização se subordina (conselho de administração da sociedade anônima ou de sócios de empresa limitada, diretoria corporativa da unidade autônoma, órgão do governo acionista da empresa pública ou controlador do órgão da administração pública, conselho de mantenedores da organização sem fins lucrativos etc.).
- (3) Principais necessidades e expectativas dos sócios, mantenedores ou instituidores.

D) FORÇA DE TRABALHO

- (1) Denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente (colaboradores, funcionários, empregados, servidores ou outro nome específico).
- (2) Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas, percentuais por nível de escolaridade, de chefia ou gerenciais, e regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).

(3) Informar a quantidade de estagiários que estão sendo preparados para compor a força de trabalho ou outras finalidades e as principais áreas de atuação desses educandos.

(4) Principais necessidades e expectativas da força de trabalho.

(5) Informar a quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da organização candidata, e as principais atividades executadas por eles quando essas atividades estiverem associadas aos processos principais do negócio.

(6) Informar os percentuais da força de trabalho por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial.

E) CLIENTES E MERCADOS

(1) Principais mercados nos ramos de atuação da organização e, caso haja, principais segmentos desses mercados em que se encontram os clientes-alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos mercados.

(2) Citar os principais clientes e clientes-alvo, por produto.

NOTA: no caso de candidaturas de unidades autônomas elegíveis, devem-se incluir como clientes outras unidades da mesma organização controladora no País que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos, para qualquer finalidade.

(3) Citar as organizações (distribuidores, revendedores, etc.) que se encontram atuando entre a organização e seus clientes.

(4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de cliente e de cada organização citada em (3).

F) FORNECEDORES E INSUMOS

(1) Citar os principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimento da organização, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos e os valores

aproximados de aquisições de cada tipo. No caso de fornecedores da mesma organização cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente aos mesmos, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares.

(2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.

(3) Principais necessidades e expectativas dos fornecedores.

G) SOCIEDADE

(1) Principais comunidades com as quais a organização se relaciona e as principais necessidades de cada uma delas.

(2) Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo, desde o projeto até a disposição final.

(3) Descrever os passivos ambientais da organização e a sua situação, ou declarar a sua inexistência.

(4) Principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização.

H) OUTRAS PARTES INTERESSADAS

(1) Informar, se pertinente, a denominação de outras partes interessadas da organização, incluindo, se pertinente, os órgãos reguladores do mercado em que a organização atua.

(2) Principais necessidades e expectativas de outras partes interessadas, inclusive de órgãos reguladores, se pertinente.

P2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) AMBIENTE COMPETITIVO

- (1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares fornecidos por outras organizações ou concorrência indireta por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes por parte dos clientes em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e a sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.);
- (2) Informar a parcela de mercado (se organização atuante em mercado competitivo) da organização e dos seus principais concorrentes;
- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes;
- (4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- (1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou aumento da competitividade (por exemplo, alteração da missão ou abrangência de atuação, entrada em novos mercados ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento e implementação de estratégias específicas);
- (2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas;
- (3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

P3 ASPECTOS RELEVANTES

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais;
- (2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência se for o caso.
- (3) Informar, considerando a cultura, os modelos de negócio e da gestão e o setor de atuação da organização, as numerações das questões dos Critérios de 1 a 7, relativas aos processos gerenciais, que porventura possuam requisitos considerados de menor importância para a gestão da organização. Para cada caso, informar quais são os requisitos da questão considerados de menor importância e breve justificativa. Desta forma, quando pertinente, a avaliação poderá ser aprofundada nos requisitos de maior importância.
- (4) Outros aspectos peculiares da organização.

P4 HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização em busca da excelência do desempenho e da competitividade.

P5 ORGANOGRAMA

(1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar quem faz parte da direção. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.

(2) Incluir, se existir, lista ou tabela com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes (comitês, comissões, grupos de trabalho, times etc.), formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão, destacando, se houver, qualquer representante de parte interessada, indicando o nome dos coordenadores.

CAPÍTULO 3



CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

1 LIDERANÇA



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

33
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?

- Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

A atualização dos valores e princípios organizacionais visa assegurar que os ideais a serem perseguidos, e que devem balizar as decisões e ações das pessoas, estejam em dia com as mudanças na organização e seu ambiente de negócios.

b) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

A comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. A comunicação desses valores e princípios organizacionais às demais partes interessadas também têm a mesma finalidade.

c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?

- Citar os códigos de conduta emitidos.

O tratamento das questões éticas visa promover o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.

d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

A tomada de decisão tem as finalidades de compartilhar informações nos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia a dia da organização, e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas. A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas. A implementação das decisões visa assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.

NOTAS

1 Apresentar a composição nominal da direção da organização no Perfil, parágrafo P5 - Organograma.

2 Apresentar em 1.a os princípios organizacionais, como, por exemplo, as declarações de Missão, Visão, compromissos, políticas e outras categorias de princípios por ventura existentes.

3 Os códigos de conduta emitidos são documentos que estabelecem regras de conduta, tais como: estatutos, códigos de ética e assemelhados.

e) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?

O exercício da liderança por parte da direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas. A interação da direção com as partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por elas na organização e seus produtos e de informá-las sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.

f) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e verificado o seu cumprimento?

O estabelecimento dos padrões de trabalho visa assegurar a uniformidade na execução dos processos gerenciais, por meio da instituição e padronização das regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão da organização. A verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho das práticas de gestão visa estimular, por meio do controle, a aplicação desses padrões pelos gestores e, conseqüentemente, promover a qualidade da gestão.

NOTAS

4 Os principais mecanismos de verificação do cumprimento das práticas de gestão adotados para os processos gerenciais devem ser apresentados em 1.f, apenas citados ao longo da descrição das práticas de gestão relativas a cada um dos processos gerenciais solicitados nos critérios de 1 a 7. Mecanismos específicos, não descritos em 1.f podem ser apresentados na descrição da respectiva prática de gestão.

g) Como os processos gerenciais são melhorados por meio do aprendizado?

- Destacar a forma de conhecer as boas práticas de gestão de outras organizações.

A melhoria dos processos gerenciais por meio do aprendizado tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, avaliando-os e incorporando padrões aprimorados, de forma integrada, inclusive os captados de experiências de outras organizações.

h) Como a direção analisa o desempenho operacional e estratégico da organização?

- Destacar as formas de utilização de referenciais comparativos e necessidades das partes interessadas.

A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, da verificação do atendimento às necessidades das partes interessadas e da avaliação do nível de competitividade da organização no mercado ou setor de atuação.

NOTAS

5 Melhorias recentes feitas no sistema de gestão da organização, decorrentes dos processos gerenciais de 1.g, incluindo as em consequência do conhecimento de boas práticas de outras organizações, devem ser exemplificadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais solicitados nos critérios 1 a 7, a fim de se evidenciar o aprendizado.

6 O desempenho operacional citado em 1.h refere-se ao desempenho dos processos principais do negócio e processos de apoio citados no perfil P2b.

7 Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.

8 Devem ser apresentadas no critério 8 as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas na questão 1.h.

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.

20
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno?

- Apresentar as principais estratégias da organização.

A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do ambiente externo e de suas tendências.

b) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecimento das metas e definição dos respectivos planos de ação?

- Destacar de que forma as necessidades das partes interessadas e os referenciais comparativos são utilizados para definição de metas;
- Apresentar os principais indicadores, suas metas e as principais ações planejadas ou projetos para a implementação das estratégias.

A definição dos indicadores para avaliar a implementação das estratégias tem o objetivo de viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas por meio de resultados quantitativos. O estabelecimento de metas visa definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos com base em fatos, como projeções de histórico, previsões mercadológicas, requisitos de partes interessadas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do mercado ou setor de atuação, picos já alcançados anteriormente, desafios incrementais e outros. A definição dos planos de ação tem a finalidade de concretizar as estratégias definidas e o alcance dos resultados.

c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?

A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum. A comunicação de estratégias para as demais partes interessadas tem a finalidade de provocar o realinhamento de interesses mútuos, no caso de estratégias que possam trazer vantagens ou consequências importantes para a parte interessada e eventuais desdobramentos para a própria organização.

d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

O monitoramento da implementação dos planos de ação visa assegurar a implementação das estratégias e se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos.

NOTAS

1 O tema “definição das estratégias” abordado em 2.a refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos, para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação de recursos.

2 Ambiente externo: aspectos do macroambiente, setor e mercado de atuação. Ambiente interno: aspectos relacionados a força de trabalho, infraestrutura, financeiros, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros.

3 Os resultados dos indicadores citados em 2.b devem ser apresentados no critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso e não comparáveis.

3 CLIENTES



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e à comunicação com os clientes atuais e potenciais.

20
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são definidos os clientes-alvo?

A definição dos clientes-alvo tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a configuração de serviços de marketing adequados para cada grupo e viabilizando a escala.

b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?

- Citar os principais canais de relacionamento utilizados.

A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes-alvo visa obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os clientes-alvo.

c) Como os produtos e marcas da organização são divulgados?

A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos da organização. A divulgação de marcas visa criar uma imagem positiva associada à organização e seus produtos, potencializando a preferência dos clientes atuais e potenciais, criando credibilidade, confiança e imagem positiva.

d) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falhas em produtos e melhorar suas características, além de aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes.

e) Como é avaliada a satisfação dos clientes?

- Destacar como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria.

A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.

NOTAS

1 Neste critério, deve-se explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes.

2 As principais necessidades e expectativas dos clientes citadas em 3.b devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1E (4).

3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

4 SOCIEDADE



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social.

12
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são tratados os impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações?

O tratamento de impactos sociais e ambientais negativos tem a finalidade de prevenir ou reduzir a ocorrência de alterações adversas que a organização pode causar, direta ou indiretamente, à sociedade e ecossistemas, em decorrência de seus produtos, seus processos e suas instalações.

b) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização, relativos a questões socioambientais?

- Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.

A identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais, aplicáveis a questões socioambientais, têm a finalidade de assegurar conhecimento atualizado dos requisitos associados aos produtos, processos e às instalações da organização, visando ao atendimento e, mesmo, à superação destes requisitos.

c) Como a organização seleciona e promove de forma voluntária ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais?

- Citar as principais ações implementadas.

A seleção e promoção de ações com vistas à minimização do consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não renováveis visam engajar a organização na causa da sustentabilidade do planeta.

d) Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais?

- Citar os principais projetos sociais.

A seleção, desenvolvimento ou apoio a projetos sociais com base em critérios claros têm por objetivo maximizar o grau de sucesso na execução dos projetos em que a organização concentra seus investimentos de desenvolvimento socioeconômico.

NOTAS

- 1 Entre os impactos sociais citados na questão 4.a, incluem-se os impactos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2 Apresentar os principais impactos negativos potenciais, sociais e ambientais no Perfil, parágrafo G2. Apresentar os passivos ambientais no Perfil, parágrafo G3.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao compartilhamento e retenção do conhecimento gerador de diferenciais competitivos.

12
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
- Citar os principais sistemas de informação e sua finalidade.

A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender às necessidades identificadas entre os usuários.

- b) Como a segurança das informações é garantida?
- Destacar os métodos utilizados para assegurar a atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações.

A segurança das informações é tratada quanto à atualização, a fim de garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizarem seu trabalho, não havendo pendências de registros de fatos e lançamentos de documentos nos sistemas de informação.

A segurança das informações é tratada quanto à confidencialidade, com a finalidade de restringir o acesso e a distribuição das informações aos usuários e públicos autorizados a recebê-las, protegendo o acervo de informações da organização contra o uso indevido.

A segurança das informações é tratada quanto à integridade, com o objetivo de garantir a qualidade e a autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída.

É tratada quanto à disponibilidade, visando assegurar a continuidade dos serviços de informação ao usuário e do pronto acesso às informações desejadas.

- c) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização?

O compartilhamento e a retenção do conhecimento têm a finalidade de proteger a organização dos riscos da perda de diferenciais conquistados em virtude dos conhecimentos adquiridos e gerados.

NOTAS

1 Os sistemas de informação abrangem os principais sistemas informatizados e não-informatizados.

2 Os conhecimentos da organização abordados em 5.c podem incluir lições aprendidas, mesmo aquelas decorrentes de fatos adversos.

3 A retenção do conhecimento citada em 5.c inclui a manutenção do acervo de conhecimentos identificados e desenvolvidos, e a retenção de pessoas-chave para a organização.

6 PESSOAS



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

20
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?
- Destacar a participação das pessoas na melhoria dos processos e na busca de inovações.

A definição e implementação da organização do trabalho têm a finalidade de orientar a estrutura organizacional e os respectivos cargos, para cada vez melhor sustentar os processos, promovendo a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.

- b) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?
- Destacar a forma de integrar as pessoas recém-contratadas, visando prepará-las para o pleno exercício de suas funções.

A seleção e a contratação de pessoas, interna e externamente, visam preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atual e a integração tem por finalidade acelerar a inserção dos novos membros em uma nova cultura e assim prepará-los para o exercício de suas funções.

- c) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência?
- Apresentar os principais programas de capacitação e de desenvolvimento oferecidos.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas e devem estar voltadas às estratégias, a fim de assegurar que os programas de treinamento incorporem, de forma planejada e buscando escala, as demandas delas decorrentes.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas e devem ser voltadas à formação da cultura da excelência, visando criar uma cultura de aprendizado, inovação e comprometimento com os resultados na organização, bem como preparar as pessoas para os desafios da melhoria contínua da gestão.

- d) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?

Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.

- e) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

A avaliação da satisfação das pessoas tem por objetivos mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na organização e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação.

NOTAS

1 Neste critério, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.

2 A saúde ocupacional mencionada em 6.d inclui aspectos relativos à ergonomia.

3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

7

PROCESSOS



Este Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e processos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

33
pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas?
- Apresentar os principais requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

A determinação de requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio, a partir das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas, tem por objetivo possibilitar o controle dos principais indicadores de desempenho dos processos, associados aos requisitos identificados.

- b) Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio?

A garantia de atendimento dos requisitos tem a finalidade de implementar o controle do cumprimento dos padrões de trabalho dos processos, para que as necessidades e expectativas de clientes e outras partes interessadas sejam alcançadas. O controle é realizado por meio de indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente, para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade se refere ao não-atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não-conformidade leva à identificação e ao bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.

- c) Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio?

- Destacar as formas utilizadas para conhecer características dos processos principais do negócio e processos de apoio de outras organizações, para estabelecer as próprias melhorias.
- Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos.

A análise dos processos principais do negócio e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias.

A melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, inclusive por meio da comparação e estímulo à inovação, visa à busca e à incorporação de novas características que promovam agregação de valor para os clientes e outras partes interessadas.

NOTAS

1 Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil, parágrafo P1 (b).

2 Os principais requisitos mencionados em 7.a referem-se aos "poucos vitais" que devem ser monitorados, que são determinantes para o bom desempenho dos processos e que estejam associados a necessidades e expectativas de partes interessadas de grande importância.

3 Neste critério, deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.

4 Os resultados dos indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

d) Como os fornecedores são selecionados e avaliados?

- Destacar as formas de envolvimento e comprometimento com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à saúde e à segurança.

A seleção visa escolher os fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, especialmente aqueles considerados críticos. A avaliação dos fornecedores tem por finalidade assegurar que continuem a atender os requisitos e a assegurar a realização de ações preventivas ou corretivas no caso de ocorrências indesejadas.

O envolvimento e o comprometimento dos fornecedores com os valores e princípios organizacionais visam promover o engajamento com a cultura da excelência, de terceiros eventualmente envolvidos nas operações da organização.

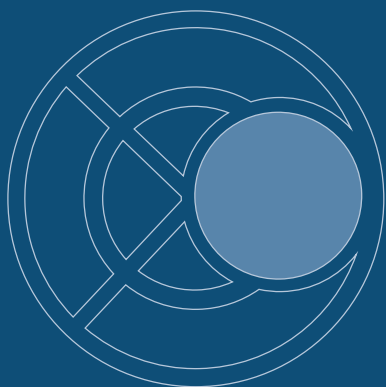
e) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?

A elaboração e o controle do orçamento tem a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.

A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para operacionalização de suas atividades sem sobressaltos.

8

RESULTADOS



Este Critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado.

100
pontos

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

NOTAS

- 1 Devem ser apresentados nesse critério, no local apropriado, os resultados de indicadores estratégicos mencionados no critério 2 e outros indicadores mencionados nos demais critérios relativos a processos gerenciais.
- 2 No caso de unidade autônoma, cuja apresentação de um resultado é feita somente no nível da controladora, deve ser demonstrada a contribuição da organização para o resultado da controladora.
- 3 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas.
- 4 Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, as comparações adversas.

- a) Apresentar os resultados relativos à gestão econômico-financeira.
- b) Apresentar os resultados relativos aos clientes.
 - Estratificar por grupos de clientes ou tipos de produtos.
- c) Apresentar os resultados relativos à sociedade.
- d) Apresentar os resultados relativos às pessoas.
- e) Apresentar os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.
- f) Apresentar os resultados relativos aos fornecedores.

NOTAS

Na preparação das justificativas ou na elaboração do RG, apresentar:

1. Para a questão "a", apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos ao desempenho econômico-financeiro. Exemplos desses resultados podem incluir:
 - Receitas
 - Lucro líquido
 - Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados
 - Relação entre o executado versus metas físicas
 - Redução de custos operacionais
 - Arrecadação de impostos
2. Para a questão "b", apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercado. Exemplos desses resultados podem incluir:
 - Índice de satisfação
 - Índice de reclamações
 - Quantidade de devoluções
 - Número de visitas dos clientes à organização
 - Número de dias de colaborador em visitas a clientes
 - Número de clientes/ número de empregados
 - Retorno das reclamações

3. Para a questão "c", apresentar os resultados relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Percentual da receita investido em ações sociais
- Índice de rejeitos
- Nível de poluição
- Número de não-conformidades ambientais
- Quantidade de sanções ambientais
- % de servidores envolvidos em ações sociais
- Número de campanhas sociais nas quais participou
- Volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados
- Volume de recursos doados
- Indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado; quantidade de economia com energia
- Quantidade de horas dedicadas em ações sociais

4. Para a questão “d”, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho e às práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. Exemplos desses resultados podem incluir:
- Absenteísmo
 - Rotatividade
 - Índice de satisfação dos colaboradores
 - H.H. treinamento
 - Frequência e gravidade de acidentes no trabalho
 - Escolaridade
 - Indenizações
 - Quantidade de ações trabalhistas
5. Para a questão “e”, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho dos produtos e dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Exemplos desses resultados podem incluir:
- Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos
 - Entregas no prazo
 - Índice de retrabalho
 - Índice de qualidade dos produtos
 - Redução de custos
 - Prazo de resposta
 - Número de serviços prestados
 - Quantidade de propostas aceitas versus quantidade total de propostas enviadas
 - Atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço/ produto (prazo de atendimento; tempo de realização do serviço)
 - Tempo de execução
 - Número de não-conformidades em processos de apoio
 - Disponibilidade de equipamentos
 - Custo da manutenção
 - Tempo médio de atendimento de serviços internos
 - Índice de satisfação com os serviços de apoio
 - Quantidade de micros por colaborador
 - Número de equipamentos de informática adquiridos
6. Para a questão “f”, apresentar os resultados dos principais indicadores e desempenho relativos aos fornecedores. Exemplos desses resultados podem incluir:
- % não-conforme nos itens adquiridos
 - Entregas no prazo
 - Tempo médio de atendimento
 - Número de requisições atendidas versus requisições feitas
 - Número de horas paradas em decorrência da falta de material/ equipamento a ser adquirido
 - Redução de rejeitos, resíduos ou retrabalhos
 - Número de ocorrências de conflitos.
7. Para todas as questões, explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas.
8. A definição dos termos relevância e tendência pode ser encontrada no título Sistema de Pontuação.
9. Os resultados apresentados em cada questão do critério 8 devem abranger uma série histórica mínima de três períodos consecutivos de aplicação das práticas, coerente com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.
10. O significado dos termos em itálico pode ser encontrado no glossário.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

A pontuação expressa a intensidade de incorporação dos Fundamentos da Excelência em Gestão.

TABELA DE PONTUAÇÕES MÁXIMAS

Esta tabela é utilizada no Sistema de Pontuação para determinação da pontuação alcançada em cada Item, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a Processos Gerenciais ou a Resultados Organizacionais.

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. LIDERANÇA	33
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	20
3. CLIENTES	20
4. SOCIEDADE	12
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	12
6. PESSOAS	20
7. PROCESSOS	33
8. RESULTADOS	100
TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS	250

A AVALIAÇÃO POR FATORES EXPRESSA A MATURIDADE DA GESTÃO

O SISTEMA DE PONTUAÇÃO VISA DETERMINAR O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO NAS DIMENSÕES DE PROCESSOS GERENCIAIS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, AVALIANDO DIVERSOS FATORES.

PROCESSOS GERENCIAIS

Na dimensão de **Processos Gerenciais** são avaliados os fatores **Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Enfoque** refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Adequação** – atendimento consistente aos requisitos propostos, isto é, realização das funções relativas aos processos gerenciais requeridos, com padrões de trabalho e mecanismo de controle, atendendo a eventuais especificidades requeridas e apresentando eventuais informações e destaques solicitados, de forma adequada ao perfil da organização.
- **Proatividade** – existência de características nas práticas de gestão que evidenciem capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos gerenciais.

O fator **Aplicação** refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados e tendo sido considerados adequados são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Abrangência** – utilização das práticas de gestão alcançando as principais áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes, de acordo com os requisitos do critério ou item, considerando-se o **perfil da organização**;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta, considerando-se a realização de pelo menos um ciclo completo.



O fator **Aprendizado** refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados, tendo sido considerados adequados, são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- Aperfeiçoamento decorrente dos processos de aprendizado.

O fator **Integração** refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados, tendo sido considerados adequados, são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Coerência** – relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização, incluindo valores e princípios.
- **Inter-relacionamento** – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado.
- **Cooperação** – colaboração entre as áreas da organização na implementação – planejamento, execução, controle ou aperfeiçoamento – das práticas de gestão.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

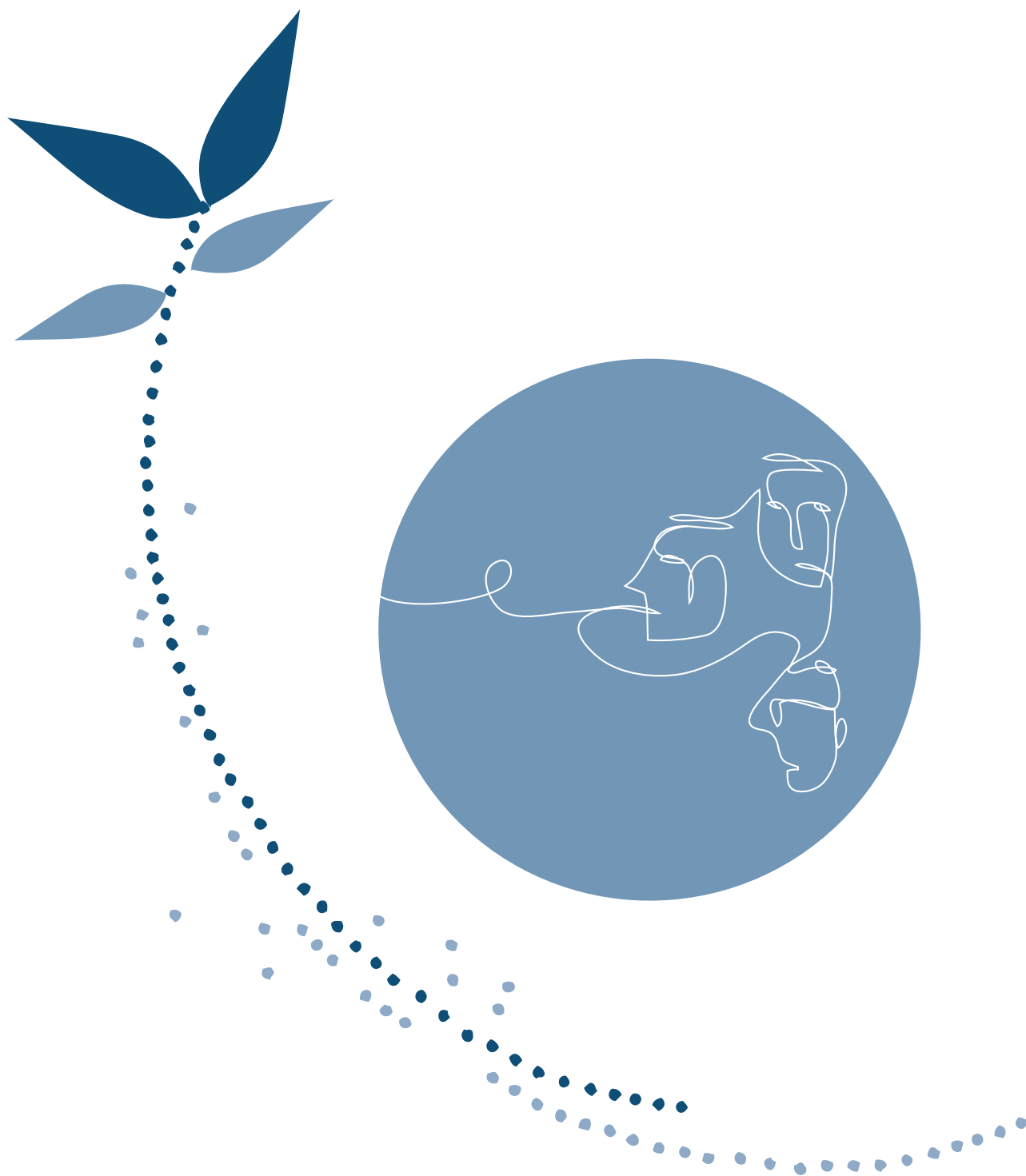
Na dimensão de **Resultados Organizacionais** são avaliados os fatores **Relevância**, **Tendência** e **Nível Atual**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Relevância** se refere ao grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator **Tendência** se refere ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo do tempo.

O fator **Nível Atual** se refere ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram níveis de resultados superiores, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes.

NOTA: somente os resultados relevantes apresentados comparáveis são avaliados quanto a esse fator.



DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

ENFOQUE, APLICAÇÃO, APRENDIZADO E INTEGRAÇÃO SÃO OS FATORES USADOS PARA AVALIAR OS PROCESSOS GERENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO

Os itens relativos aos processos gerenciais são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação – Processos Gerenciais**, conforme abaixo:

Determine a pontuação de cada fator:

- Determine a coluna percentual que melhor explica o estágio de cada um dos subfatores de avaliação dentro de cada fator: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração.
- O valor percentual de um fator é o valor percentual do subfator de menor avaliação.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso outros dois fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Critérios, itens e Pontuações máximas).
- A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

Os itens relativos aos resultados organizacionais são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação – Resultados Organizacionais**, conforme abaixo:

- Determine a coluna percentual que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação: Relevância, Tendência e Nível atual.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Critérios, itens e Pontuações máximas).
- A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

A pontuação final da organização é a soma da pontuação de todos os itens.

TABELA DE PONTUAÇÃO ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

	0%	20%	40%
ENFOQUE			
Adequação	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao perfil, ou não estão relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns requisitos do critério e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.
Proatividade			
APLICAÇÃO			
Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de gestão descontínuas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de algumas das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de muitas das práticas de gestão apresentadas.
APRENDIZADO			
Refinamento	<ul style="list-style-type: none"> Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Há melhorias implantadas sem o processo de aprendizado.
INTEGRAÇÃO			
Coerência	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Algumas práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.
Inter-relacionamento			
Cooperação			

60%	80%	100%
ENFOQUE		
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil.
	<ul style="list-style-type: none"> Algumas das práticas de gestão apresentadas são proativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão apresentadas são proativas.
APLICAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de todas as práticas de gestão apresentadas.
APRENDIZADO		
<ul style="list-style-type: none"> Há pelo menos uma prática de gestão que apresenta melhorias decorrentes do processo de aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.
INTEGRAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> Algumas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.
		<ul style="list-style-type: none"> Há cooperação entre algumas áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.

NOTAS

(1) Abrangência: “algum (as)” (>0 e <1/4); “muitas” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todas” (= ou >3/4); “todas” (=100%).

(2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas etc.), considerar que cada pergunta dos critérios de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.

(3) Nota zero em “ênfase” implica em nota igualmente zero em “aplicação”, “aprendizado” e “integração”.

(4) Nota zero em “aplicação” implica em nota igualmente zero em “aprendizado”.

(5) Processo de aprendizado – práticas descritas em 1.g são referentes à análise e avaliação das práticas e padrões estabelecidos para os processos gerenciais descritos no critérios de 1 a 7.

TABELA DE PONTUAÇÃO ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

	0%	20%	40%
RELEVÂNCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não foram apresentados resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelo menos um resultado relevante foi apresentado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maioria dos resultados relevantes apresentados possui somente um ou dois períodos de registro, e nenhum possui tendência favorável. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maioria dos resultados relevantes apresentados possui três períodos, porém nenhum com tendência favorável. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência favorável em um resultado relevante apresentado.
NÍVEL ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não foram apresentadas informações comparativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não foram apresentadas informações comparativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a esta informação.



60%	80%	100%
RELEVÂNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências favoráveis em alguns dos resultados relevantes apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados, sendo alguns deles estratégicos.
NÍVEL ATUAL		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foram apresentadas algumas informações comparativas, ainda que o nível atual seja inferior a esta informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível atual de um resultado relevante comparável é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível atual de alguns resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

NOTAS

(1) Abrangência do fator Relevância: “algum (s)” (>0 e <1/4); “muitos” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todos” (= ou >3/4); “todos” (=100%).

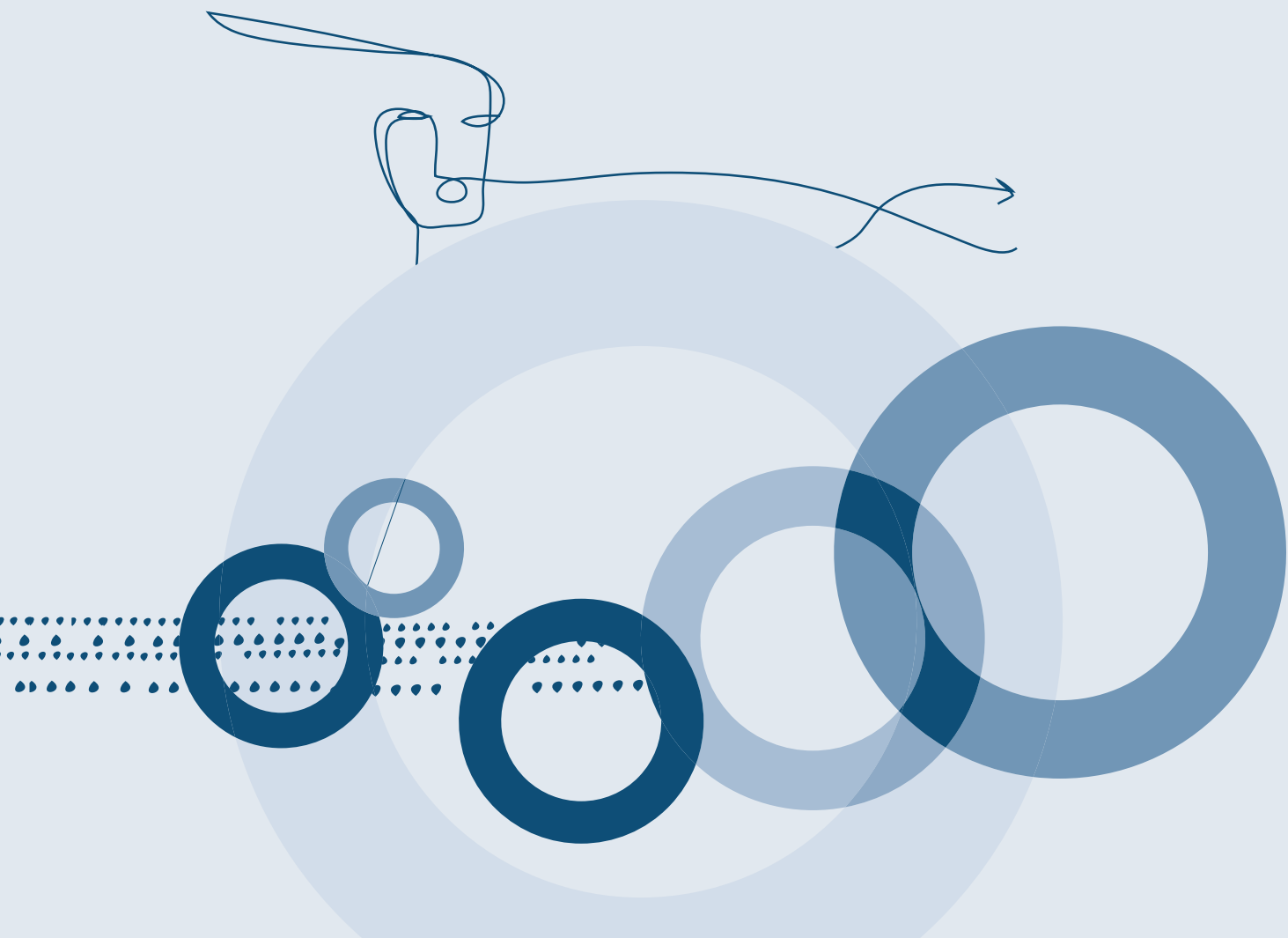
(2) Abrangência dos fatores Tendência e Nível Atual: “algum (s)” (> 1 e <1/4); “muitos” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todos” (= ou >3/4); “todos” (=100%).

(3) Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.

(4) Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.

(5) Para avaliação da tendência, considerar resultados dos três últimos ciclos de avaliação ou planejamento.

(6) Resultado estratégico é aquele utilizado para a determinação do alcance das estratégias.



PRINCIPAIS NOVIDADES DA 6ª EDIÇÃO

CAPÍTULO 5

Este capítulo tem a finalidade de apresentar um resumo das principais novidades para os usuários familiarizados com a publicação da edição anterior.

A MELHORIA CONTÍNUA DESTA PUBLICAÇÃO

As alterações visam, além do alinhamento doutrinário com a nova publicação dos Critérios Compromisso com a Excelência, ao aprimoramento da redação de todos os títulos e, também, à redução da quantidade de questões relativas à avaliação de processos gerenciais.

Alguns conceitos foram reescritos, como o Diagrama da Gestão, a interpretação e orientação geral dos Itens, as Notas e o Glossário.

As definições relativas aos Fundamentos da Excelência em Gestão, Modelos de Excelência da Gestão, Caminho da Excelência e uso do Rumo à Excelência foram dispostas em um único título: Busca da Excelência.

As conceituações dos fundamentos Liderança e Constância de Propósitos, Aprendizado, e Desenvolvimento e Parcerias foram renovadas.

O Diagrama passa a complementar a explicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Os esclarecimentos sobre as características das informações solicitadas nos Critérios foram aprimorados nos requisitos relativos a Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

No título Perfil da Organização, houve algum aperfeiçoamento na redação. Assim como: no tópico P1c) 2, passa a ser solicitada a denominação da instância controladora imediata; no tópico P3, pede-se a citação de requisitos que possam ser considerados de menor importância; e, no tópico P5(2), em que é solicitada a lista de principais equipes multiáreas que atuam na gestão.

Também foi retirado do tópico P1d) a palavra “estagiários” entre os exemplos de componentes da força de trabalho de uma organização, em consonância com as novas regras da legislação trabalhista brasileira.

As notas explicativas para utilização do instrumento foram revisadas e complementadas em vários itens para melhor entendimento. A abrangência esperada para algumas práticas, quando não for uma das abrangências padrão – áreas, processos, produtos e partes interessadas –, está informada em nota.

Os *caput* de cada Critério e de cada Item receberam texto explicativo para sintetizar a abrangência dos processos gerenciais, utilizando linguagem simples, sem precisar recorrer à citação dos diversos processos gerenciais contidos nos critérios.

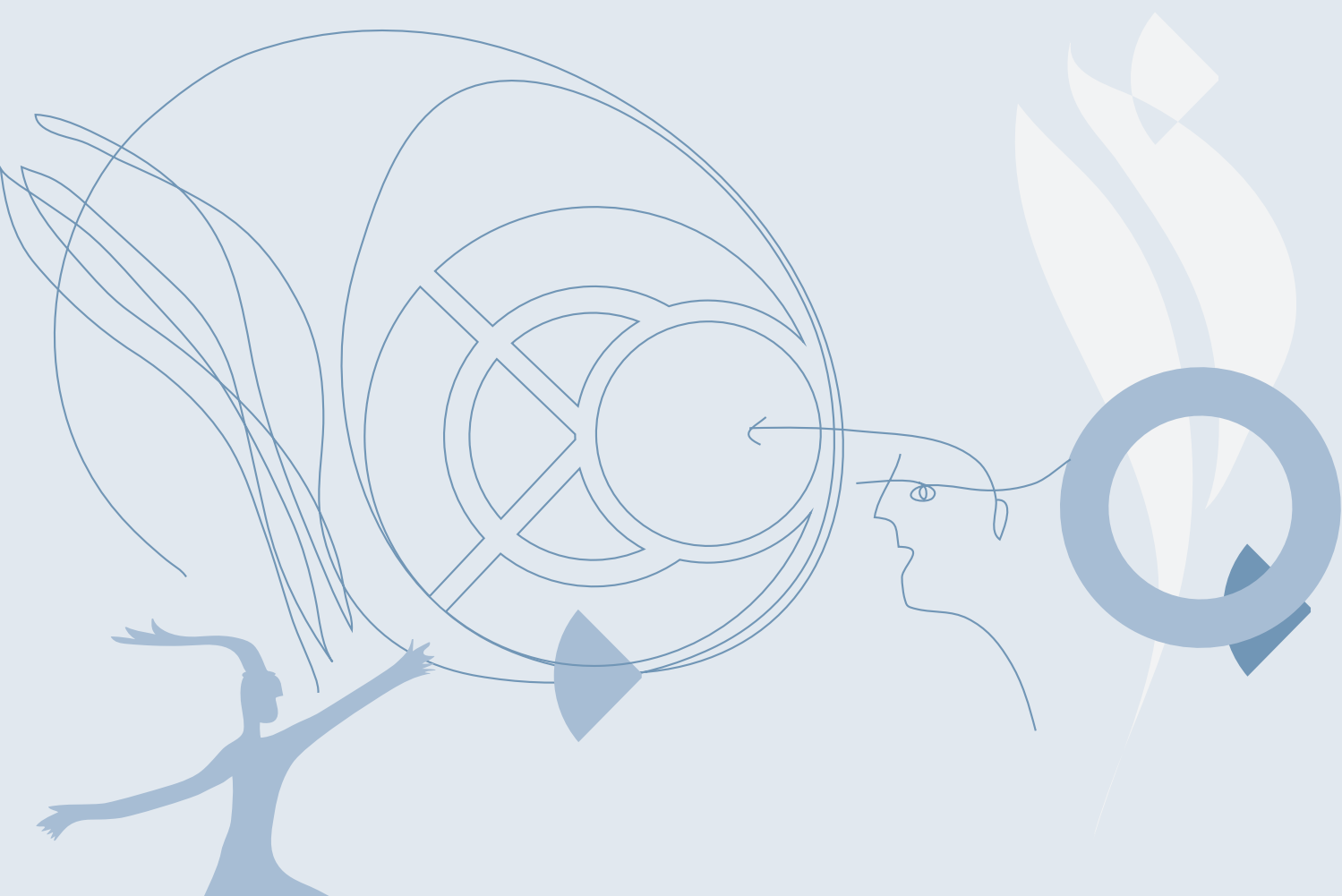
Alterações apresentadas nos requisitos para os processos gerenciais:

- A questão 1.a passa a solicitar a forma de atualização dos valores e princípios organizacionais.
- A questão 1.f, além da verificação do cumprimento dos padrões, solicita como são estes estabelecidos.
- Em 1.g, trata dos processos gerenciais de aprendizado utilizados para melhoria das práticas de gestão.
- Em 2.b, acresceu a necessidade de indicadores para avaliação da implementação de estratégias, com metas estabelecidas em relação aos referenciais comparativos adotados, e atendendo aos requisitos das partes interessadas.
- Em 3.a, deixa de requerer a segmentação do mercado, para exigir a definição de clientes-alvo.
- A questão 3.b busca maior relação entre a detecção das necessidades e expectativas dos clientes, e a promoção de melhorias dos processos.
- Em 4.a, acentua, para maior clareza, que os aspectos sociais e ambientais, objetos do requisitos, são os negativos.
- Em 4.c, direciona o requisito para ações concretas de responsabilidade socioambiental da organização, não somente para a verificação do engajamento das pessoas.
- A questão 5.b requer a garantia da segurança das informações e não apenas o tratamento, solicitando os métodos utilizados para tal.
- A questão 5.c foi alterada, não sendo mais solicitadas práticas para obtenção e análise das informações comparativas.

Além disso, as tabelas de pontuação dos processos gerenciais e de resultados sofreram alterações.

A gradação de alguns subfatores no sistema de pontuação foi melhorada, com o propósito de buscar a máxima adequação ao grau de maturidade esperado para as organizações usuárias do instrumento Compromisso com a Excelência.

Ficou mais bem esclarecido na tabela de pontuação de processos gerenciais que somente as práticas de gestão adequadas devem ser avaliadas nos demais subfatores de exame.



PRÊMIOS DA REDE NACIONAL DA GESTÃO

CAPÍTULO 6

Os Programas Estaduais e Setoriais realizam ciclos de premiação e capacitação utilizando os Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência. Ao lado, estão relacionados os parceiros desta Rede para a obtenção de mais informações sobre os ciclos de premiação.

REDE NACIONAL DA GESTÃO RUMO À EXCELÊNCIA

DADOS PROGRAMAS ESTADUAIS

Movimento Alagoas Competitiva

Prêmio Estadual da Qualidade Alagoas
 Telefone: (82) 3327-5880 (82) 8878-4976
 Email: mac@alagoascompetitiva.org.br
 Site: www.alagoascompetitiva.org.br

Programa Qualidade Amazonas (PQA)

Prêmio Qualidade Amazonas
 Telefone: (92) 3622-6104
 Email: pqa@fieam.org.br
 Site: www.pqa.org.br

Associação Baiana para Gestão Competitiva

Prêmio Gestão Qualidade Bahia
 Telefone: (71) 3343-1393
 Email: abgc@fieb.org.br
 Site: www.fieb.org.br/abgc

Movimento Ceará Competitivo

Telefone: (85) 3421-5486
 Email: mcc@sfipec.org.br
 Site: www.mbc.org.br/mbc/ce

Programa para Incremento da Competitividade Sistêmica do Espírito Santo (Compete ES)

Prêmio Qualidade Espírito Santo
 Telefone: (27) 3636-8565
 Email: qualidade@compete-es.com.br
 Site: www.compete-es.com.br

Movimento MS Competitivo

Prêmio Qualidade da Gestão MS
 Telefone: (67) 3321-6292
 Email: contato@mscompetitivo.org.br
 Site: www.mscompetitivo.org.br

Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP)

Prêmio Mineiro da Qualidade
 Telefone: (31) 3055-8050
 Email: premio@pmqp.org.br
 Site: www.pmqp.org.br

Programa Estadual da Qualidade do Pará (PQG)

Prêmio Estadual Qualidade Pará
 Telefone: (91) 3241-5373
 Email: para.pqg@gmail.com
 Site: www.pqg.pa.gov.br

Programa Paraibano da Qualidade (PPQ)

Prêmio Paraibano da Qualidade
 Telefone: (83) 3244-1888
 Email: ppqadm@ppq.com.br
 Site: www.ppq.com.br

Movimento Paraná Competitivo (MPC)

Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão
 Telefone: (41) 3264-2246
 Email: diretoria@ibqp.org.br
 Site: www.ibqp.org.br

Programa Pernambucano da Qualidade (PROPEQ)

Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco
 Telefone: (81) 3412-8376
 Email: propeq@propeq.org.br
 Site: www.propeq.org.br

Programa Qualidade Rio

Prêmio Qualidade Rio
 Telefone: (21) 2332-6101
 Email: pqrio@desenvolvimento.rj.gov.br
 Site: www.mbc.org.br/mbc/rj

Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul
 Telefone: (51) 3221-2663
 Email: avaliacao@qualidade-rs.org.br
 Site: www.portalqualidade.com/pgqp

Movimento Catarinense para Excelência (MCE)

Prêmio Catarinense para Excelência
 Telefone: (48) 3231-4601
 Email: mce@excelenciasc.org.br
 Site: www.excelenciasc.org.br

Instituto Paulista de Excelência da Gestão

Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão
 Telefone: (11) 3141-1588
 Email: ppqg@ppqg.org.br
 Site: www.ppqg.org.br

Movimento Competitivo Sergipe (MCS)

Prêmio de Excelência Sergipe
 Telefone: (79) 3041-2222
 Email: mcs@mcs.org.br
 Site: www.mcs.org.br

DADOS PROGRAMAS SETORIAIS

Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)

Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
 Telefone: (31) 3250-2055
 Email: abesmg@abes-mg.org.br
 Site: www.abes.org.br

Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP)

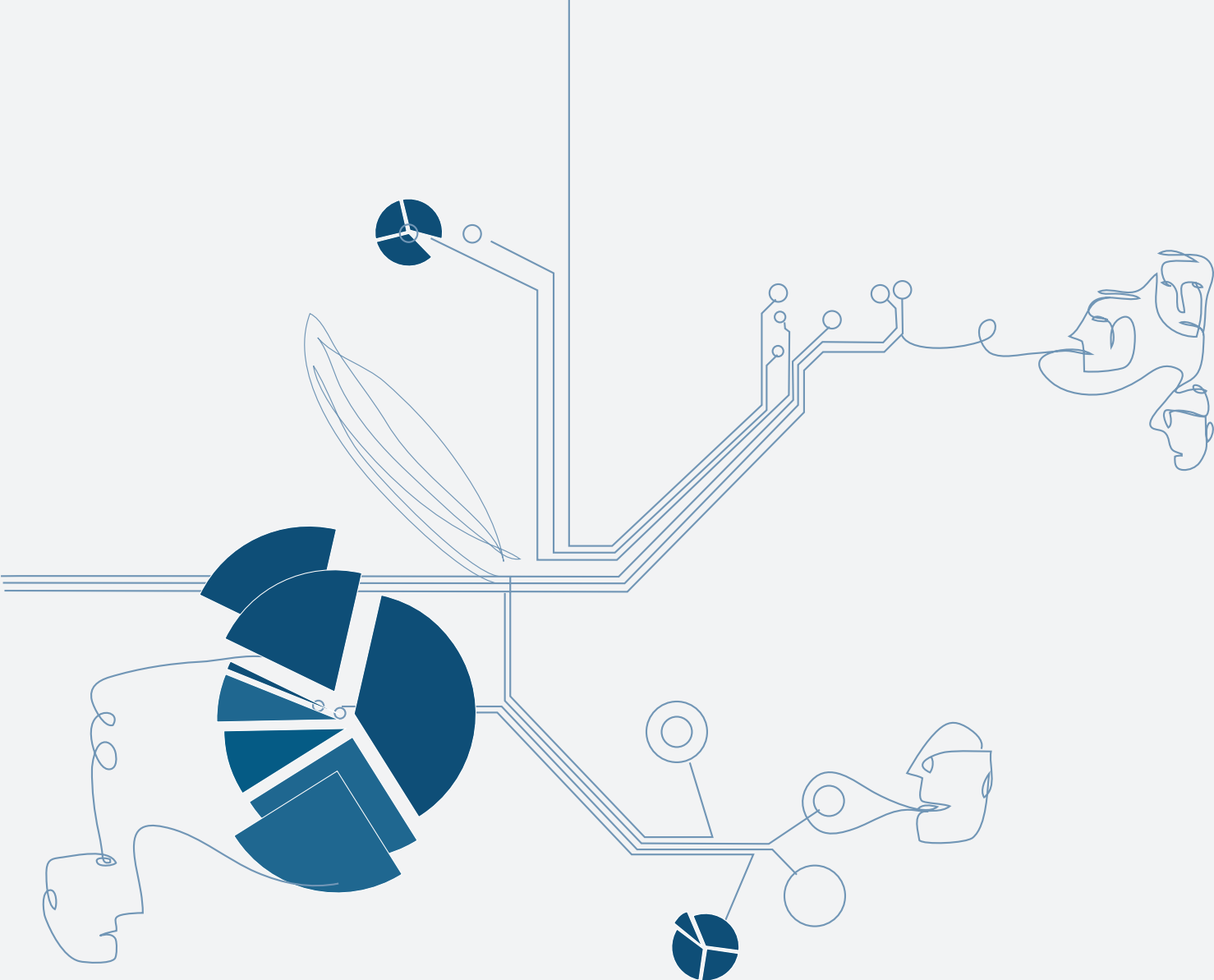
Prêmio ANTP de Qualidade
 Telefone: (27) 3233-4298
 Email: denise@antp.org.br
 Site: www.antp.org.br

Programa CQH

Prêmio Nacional da Gestão em Saúde (PNGS)
 Telefone: (11) 3069-6200
 Email: cqh@apm.org.br
 Site: www.cqh.org.br

Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo

Prêmio Polícia Militar da Qualidade
 Telefone: (11) 3327-7520
 Email: 6empmqualidade@policiamilitar.sp.gov.br
 Site: www.policiamilitar.sp.gov.br



GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados nos Critérios Compromisso com a Excelência, não tendo a pretensão de normalizar terminologia.

PRINCIPAIS TERMOS

APRENDIZADO OU APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levando a um incremento da habilidade na resolução de problemas e na capacidade de ação frente às demandas do meio ambiente.

ATIVOS INTANGÍVEIS

Bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: a marca, os sistemas e processos da organização. Os ativos intangíveis podem abranger, entre outros:

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

ATRIBUTOS DO PRODUTO

Características importantes do produto que, na percepção do cliente, podem influir em sua preferência. Exemplos: funcionalidade, disponibilidade, preço e valor para o cliente.

BENCHMARK

Ver “Referencial de excelência”.

BENCHMARKING

Investigação de características de produtos ou processos com finalidade similar em outras organizações, dentro ou fora do setor de atuação da organização, com a finalidade de identificar oportunidades de melhoria. O nível de desempenho de produtos e processos é uma das características que podem ser investigadas.

CLASSE MUNDIAL

Expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo.

CLIENTE

Organização, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da organização.

Exemplos: consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto da organização como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe produtos da organização) e outros.

CLIENTES-ALVO

Clientes atuais e potenciais, foco de interesse para o fornecimento de serviços ou produtos, podendo incluir os clientes da concorrência, ex-clientes e usuários de soluções alternativas aos serviços ou produtos da organização.

COMPETÊNCIA

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

CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

Aspecto relacionado à segurança das informações sobre as garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

CONHECIMENTO

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

DESEMPENHO

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

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

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

DIREÇÃO

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO

Garantia de que os usuários autorizados obtenham acesso à informação sempre que necessário.

ECOSSISTEMA

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

EFICÁCIA

Medida de desempenho global do sistema. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da organização.

EFICIÊNCIA

Medida do rendimento individual dos componentes do sistema. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.

ESTRATÉGIA

Caminho escolhido para concentrar esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão de futuro.

ESTRUTURA DE CARGOS

Arranjo ordenado de responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo. Usualmente, considera a descrição de cargos, funções e competências requeridas.

FORÇA DE TRABALHO

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Exemplos: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.

FORNECEDOR

Organização, pessoa ou entidade que fornece um produto para a organização. Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece produtos da coletividade).

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Processo estruturado para administrar a informação, agregar valor e distribuí-la, adequadamente, pelas diversas unidades organizacionais da empresa.

GOVERNANÇA

Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, Diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: a) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas; b) transparência nas operações; c) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode incluir processos como aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional.

INDICADORES

Também denominados “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente.

INFORMAÇÃO COMPARATIVA

Informação comparativa advinda de uma organização considerada como um referencial apropriado para efeitos de comparação considerando as estratégias da própria organização que busca a informação. Informações comparativas podem incluir informações advindas de competidores ou de referenciais de excelência.

INOVAÇÃO

Características originais, diferenciadas ou incomuns desenvolvidas e incorporadas a produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas.

INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO

Aspecto relacionado à segurança das informações que trata da salvaguarda da exatidão e consistência da informação e dos métodos de processamento.

Exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, são aquelas:

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

MACROAMBIENTE

Ambiente de atuação político, legal, econômico, tecnológico e social, sobre o qual a organização tem pouca influência, mas que pode gerar forças impulsoras ou restritivas ao setor de atuação e ao negócio.

MELHORIA

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

MERCADO

Ambiente econômico pré-determinado em que se compete por recursos de qualquer natureza.

Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de crédito de carbono (área ambiental); ou

Ambiente onde ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.

Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado acionário, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de fornecimento, mercado de crédito de carbono, mercado de oportunidades de atuação social etc.

METAS

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

MISSÃO

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

MODELO DE NEGÓCIO

Concepção estratégica da forma de atuação da organização, podendo compreender definições como produtos a serem fabricados, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

NECESSIDADE

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

ORGANIZAÇÃO

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

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Divisão do trabalho entre unidades, equipes e funções, permanentes ou temporárias, incluindo a definição das suas atribuições e vínculos.

PADRÃO DE TRABALHO

Regras de funcionamento de práticas de gestão. Essas regras podem ser encontradas na forma de políticas, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

PARCERIA

Relação de atuação complementar entre duas ou mais organizações no mercado visando à agregação de valor ao cliente e à sociedade.

Nota: os parceiros podem ser, por exemplo, fornecedores, clientes, distribuidores, concorrentes, organizações governamentais e não-governamentais.

PARTE INTERESSADA

Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização, com interesse comum no seu desempenho. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes; força de trabalho; acionistas, mantenedores ou proprietários; fornecedores; e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização.

PRÁTICA DE GESTÃO (OU PRÁTICA GERENCIAL)

Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização. Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho.

PREFERÊNCIAS

Necessidades específicas e particulares dos clientes ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles. O cliente “prefere” adquirir um produto com características que atendem suas necessidades particulares em detrimento de outros que não as possuem.

PROCESSO

Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)

NOTA: a) Os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outro processo; e b) os processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.

PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO

Processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final.

NOTA: os processos principais do negócio são também conhecidos como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.

PROCESSOS DE APOIO

Processos que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.

NOTA: há casos em que processos de gestão também são denominados processos de apoio, em algumas organizações. No entanto, os processos de apoio considerados neste documento são os de natureza operacional.

PROCESSO GERENCIAL (OU PROCESSO DE GESTÃO)

Processo de natureza gerencial, não operacional; processo relativo aos Critérios de 1 a 7.

NOTA: ver também “Prática de gestão”.

PROCESSOS DE AGREGAÇÃO DE VALOR

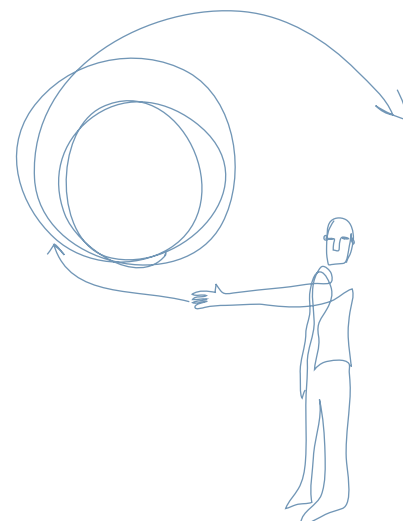
São os processos por meio dos quais uma organização gera benefícios para os seus clientes e para o negócio da organização.

Os processos de agregação de valor diferem muito entre as organizações, dependendo de muitos fatores, os quais incluem a natureza dos produtos, como são produzidos e entregues, relacionamento com os fornecedores, os clientes e a sociedade, importância da pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, requisitos ambientais e estratégias de crescimento.

NOTA: os processos de agregação de valor usualmente são classificados em processos principais do negócio e processos de apoio.

PRODUTO

Resultado de atividades ou processos. Considerar que: no termo produto pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações etc. ou uma combinação desses elementos; num produto pode ser tangível (por exemplo: mercadorias ou serviços) ou intangível (por exemplo: conhecimento ou conceito), ou uma combinação; e num produto pode ser intencional (por exemplo: para colocar no mercado ou para consumo interno) ou não intencional (por exemplo: um subproduto indesejável).



QUALIDADE

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

QUALIDADE DE VIDA

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

RECONHECIMENTO

Atividade de destacar pessoas incondicionalmente, de forma individual ou em grupo, por exceder expectativas de desempenho ou por contribuir destacadamente para o alcance de metas da organização (trata de aspecto motivador). Exemplos: premiação por realizações extraordinárias, aumentos de salário e promoções por mérito, destaque do profissional do mês, Carta pública de agradecimento, etc.

RECURSO NÃO-RENOVÁVEL

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

RECURSO RENOVÁVEL

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

REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE

Informação quantitativa considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade superior de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando-se as estratégias da organização.

NOTA: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou co-líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.

REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA

Resultado, organização, processo ou produto considerado o melhor do mundo em sua classe.

REQUISITO DE PARTE INTERESSADA

Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada.

NOTA: o nível de desempenho associado a requisito de parte interessada é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, inclusive na forma de metas que o mensurem. O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa (Exs.: 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue; 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador). Pode também ser estabelecido pela própria organização, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos (Exs.: rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (Exs.: tempo máximo de espera em fila), um nível mínimo de rentabilidade, um nível de investimento mínimo em capacitação, um nível de redução de acidentes a ser perseguido, um nível de aumento de satisfação a ser buscado, e comunicando-o à parte interessada. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito, é esperado que a organização seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais anseios das partes interessadas. Além disso, pode haver casos em que uma parte interessada expresse necessidades e expectativas em nome de outra parte (Exs.: uma agência reguladora pode estabelecer o pronto atendimento de reclamações dos consumidores; o controlador pode estabelecer um nível mínimo de acidentes a ser perseguido; a regulamentação pode estabelecer limites a serem observados nas relações com o trabalhador). Pode haver também casos de limites teóricos estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

RISCO

Combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.

RISCO EMPRESARIAL

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

NOTA: o risco empresarial pode ser classificado em razão da sua origem ou tipo, como por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco regulatório, risco externo, risco interno, dentre outros.

SETOR DE ATUAÇÃO

Ramo de atividade que caracteriza o ambiente operacional em que a organização atua.

Exemplos: farmacêutico, metalúrgico, de saúde, hoteleiro, da construção civil, telefonia, elétrico, de transportes, de comércio, atacadista etc.

SISTEMA

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

SISTEMA DE LIDERANÇA

Sistema cuja finalidade é mobilizar as pessoas para a realização da visão da organização.

SUSTENTABILIDADE

Compreende ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material, sem agredir o meio ambiente e usando os recursos naturais de forma adequada para que eles se mantenham no futuro.

TRANSAÇÕES RECENTES

Fornecimento de serviços ou produtos atuais para clientes novos (Ex.: educação para novos consumidores), fornecimento de serviços ou produtos novos para clientes atuais (Ex.:acompanhamento de novo padrão de produto gerado aos consumidores) ou entregas recentes para clientes atuais (Ex.: verificação amostral de produtos no campo).

VALORES ORGANIZACIONAIS

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

VISÃO

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A explicitação da visão busca propiciar um direcionamento para a organização.

PATROCÍNIO INSTITUCIONAL



PATROCÍNIO ESTADUAL



ISBN 978-85-60362-87-5



9 788560 362875

REALIZAÇÃO

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, conj. 62

Brooklin Novo 04578-000 São Paulo SP Brasil

Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730

www.fnq.org.br