

Prêmio Catarinense da Excelência 2015

CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA
GESTÃO ORGANIZACIONAL

7ª EDIÇÃO



EXCELENCIASC
MOVIMENTO CATARINENSE PELA EXCELÊNCIA



rede
QPC
QUALIDADE
PRODUTIVIDADE E
COMPETITIVIDADE

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional

ISBN 978-85-8139-023-9

CRITÉRIOS COMPROMISSO
COM A EXCELÊNCIA

7ª Edição - 88 páginas

7ª Edição | Dezembro/2014

© 2014 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, 2014.

REALIZAÇÃO



Av. das Nações Unidas, 13.797,
Conjunto Morumbi – Bloco III – 16º andar
CEP: 04794-000 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700
Site: www.fnq.org.br

DIREÇÃO EXECUTIVA FNQ

Carlos Assmann
Hermann Ponte
Ricardo Corrêa Martins

SUPERINTENDENTE GERAL

Jairo Martins

NÚCLEO DE ESTUDO TÉCNICO DA REDE QPC – REDE DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

COORDENADORA - FNQ
Natália Fernandes da Costa

COORDENADORA TÉCNICA
Ivana Mara Rodrigues da Silva

COORDENADOR DO PROJETO
Carlos Amadeu Schauff

MEMBROS

Alexandre Marcelo de S. M. dos Santos
Alice Carneiro de Castro
Eurico Marchon
Fernanda Grandizoli
Gênia Angélica Porto
Jacqueline dos Santos Pereira
Kenny Valeria Mesquita
Maria Isabella Pinto Bezerra
Marta Romilda Paula de Lima
Matheus Doná
Sergio Schaumloeffel

APOIO

Elton Brasil de Souza
Fábio Pacheco Muniz de Souza e Castro
Geisa Cavalcante
Gelson Renan Tavares Pinto
Juliano Zimmermann
Luciana Grandizoli
Nikelma Moura
Sidionira Del Bianco

APOIO INSTITUCIONAL

Isabel Reis

EDIÇÃO

Natália Fernandes da Costa
Kamila Caetano da Mota

PRODUÇÃO GRÁFICA E REVISÃO

Inah de Paula Comunicações

DIREÇÃO DE ARTE

Inah de Paula Comunicações

ILUSTRAÇÕES

Fábio Corazza e Estúdio Saci
(Fernando Carvall e Gustavo Fiorin)

IMPRESSÃO: Gráfica Stilgraf

TIRAGEM: 9.500 exemplares

Capa: couché fosco 230g

Miolo: couché fosco 115g

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os que contribuíram para tornar possível a 7ª edição dos Critérios Compromisso com a Excelência, enviando críticas e sugestões para a melhoria desta publicação. Agradecimento especial aos voluntários membros da Banca Examinadora, Núcleos de Estudos Técnicos Critérios de Excelência, Rede QPC e participantes da Consulta Pública.

SUGESTÕES

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

© 2014 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, 2014.

ISBN 978-85-8139-023-9

1. Critérios de Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Excelência Empresarial.
4. Sustentabilidade de Organizações. 5. Modelo de Excelência da Gestão®. 6. Rede de Qualidade,
Produtividade e Competitividade 7. Prêmios de Excelência em Gestão. 8. Critérios Rumo à
Excelência. 9. Critérios Compromisso com a Excelência. 10. Critérios Primeiros Passos para
a Excelência.

PREFÁCIO

Apresentamos, nesta publicação, o resultado de um importante trabalho realizado pelo Núcleo Técnico da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), coordenado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que desdobrou a 20ª edição dos Critérios de Excelência em três estágios de maturidade da gestão: Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.

Com a publicação dos Critérios referentes aos três níveis de maturidade, que foram estruturados por meio da troca de conhecimentos, experiências e pesquisas de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior, a Rede QPC e a FNQ iniciam um novo ciclo de atuação no País. O objetivo é consolidar, ainda mais, o “Modelo Brasileiro de Excelência em Gestão” como a principal ferramenta de gestão da “Cadeia de Valor Brasil”, constituída de todas as instâncias governamentais, organizações, sociedade e cidadãos.

É importante salientar que vivemos em um tempo no qual os contextos social, ambiental e econômico mundiais mudam constantemente, de forma imprevisível e incontrolável. Diante disso, as organizações, para permanecerem vivas, cooperativas, competitivas e sustentáveis, precisam interagir e adaptar-se ao complexo cenário de transformações globais.

Por meio da Rede QPC, constituída dos Programas Estaduais e Setoriais, atuando como braço estendido da FNQ, os Critérios de Excelência da Gestão são desdobrados e disseminados pelas organizações, de forma descentralizada, alimentando, com boas práticas de gestão e resultados expressivos, a “Cadeia de Valor Brasil”.

Nosso objetivo é motivar a inovação, a transformação e a participação das organizações na construção de um Brasil e de um mundo melhor, mais conectados e sem as preocupantes desigualdades socioeconômicas ainda existentes.

Jairo Martins da Silva
Superintendente Geral da FNQ

SUMÁRIO

CAPÍTULO

1

A BUSCA DA EXCELÊNCIA 9

Sobre a FNQ	10
Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade – Rede QPC	11
Os Fundamentos da Excelência em Gestão	12
O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)	14
O Diagrama da Gestão	15
Como utilizar este guia	16
Caminho para a Excelência	17
Estrutura dos Critérios de Excelência	18

CAPÍTULO

2

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO 23

CAPÍTULO

3

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 31

1. Liderança	32
2. Estratégias e Planos	34
3. Clientes	36
4. Sociedade	38
5. Informações e Conhecimento	40
6. Pessoas	42
7. Processos	44
8. Resultados	46

CAPÍTULO

4

SISTEMA DE PONTUAÇÃO **49**

A avaliação por fatores expressa a maturidade da gestão	50
Diretrizes para pontuação	51
Fluxo para determinação da pontuação de um item	52
Quadro para pontuação – Critérios de processos gerenciais	54
Quadro para pontuação – Critérios de resultados organizacionais	58

CAPÍTULO

5

PRINCIPAIS **63** NOVIDADES DA 7ª EDIÇÃO

ANEXOS **69**

Glossário	70
-----------	-----------



CAPÍTULO

1

A BUSCA DA EXCELÊNCIA

A Excelência em uma *organização* está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos *ecossistemas* com os quais interage e dos quais depende.

Sobre a FNQ

Criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) procura gerar valor para as suas *partes interessadas*, por meio do apoio à busca permanente da excelência em gestão nas organizações.

Para tanto, promove o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), como instrumento essencial para o desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e *inovação* nas organizações do Brasil, e reconhece as organizações brasileiras que se destacam pela *qualidade* de suas práticas de gestão e pelo seu desempenho, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

A Fundação atua por meio de uma abrangente *rede* de parceiros, engajada no estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a excelência da gestão. Essa *rede*, denominada Rede QPC – Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade é composta pelos Programas Estaduais e Setoriais voltados para a melhoria da gestão.

Nesse sentido, a FNQ promove e apoia grupos de estudos, núcleos de conhecimento, capacitações, fóruns de debates, seminários, publicações técnicas e temáticas, além de manter o Portal da FNQ (www.fnq.org.br), que disponibiliza recursos virtuais para o aprendizado como: cursos virtuais, publicações eletrônicas, videoteca, Comunidade de Boas Práticas, artigos, entrevistas, entre outros serviços.

Ainda no rol de suas iniciativas, a FNQ produz e divulga o Indicador Nacional de Maturidade da Gestão (INMG), uma ferramenta que mede a aderência das organizações aos Fundamentos e Critérios de Excelência, por meio das candidaturas aos prêmios de *qualidade* da gestão, como o PNQ e os prêmios estaduais e setoriais.

Como *estratégia* de atuação, a FNQ permanece atenta às transformações no mundo e no ambiente de negócios, com o intuito de incorporá-las a seus conceitos, serviços e práticas e para que sua base de conhecimento corresponda à ampliação de seus objetivos e realizações, na busca da melhoria da competitividade das organizações e do País.

A proposta de atualização permanente da FNQ resulta, entre outras iniciativas, na revisão periódica dos Fundamentos e Critérios de Excelência, como se apresentam nesta sétima edição dos Critérios Compromisso com a Excelência, desenvolvido em conjunto com a Rede QPC.



Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade – Rede QPC

A REDE DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE VISA À DISSEMINAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.

A Atuação em *Rede* é um dos Fundamentos da Excelência, essencial para toda *organização* que busca melhorias na gestão e sucesso nos negócios. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como instituição que dissemina o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), trabalha em parceria com entidades nacionais, Programas Estaduais e Programas Setoriais, que compõem a Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade – Rede QPC.

Entre as ações e projetos realizados pela FNQ e os Programas parceiros, estão as capacitações oferecidas às organizações, o compartilhamento das melhores práticas de gestão, a premiação e os programas de melhoria, conduzindo as organizações no caminho para a Excelência da Gestão. Com o intuito de facilitar essa trajetória, foram criados instrumentos de avaliação diferenciados, de acordo com o nível de maturidade da gestão das organizações, Primeiros Passos para a Excelência (125 pontos), Compromisso com a Excelência (250 pontos), Rumo à Excelência (500 pontos) e Critérios de Excelência (1.000 pontos). Os três primeiros níveis dos instrumentos são disseminados também pelos Programas Estaduais e Setoriais da Rede QPC; já o último, é disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade.

Candidatar-se aos prêmios da Rede QPC 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.

Para a FNQ, essa *rede* de parceiros possibilita o cumprimento de sua *missão* de disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que as organizações se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

PROGRAMAS DA REDE QPC:

APOIO INSTITUCIONAL



PROGRAMAS ESTADUAIS



PROGRAMAS SETORIAIS



Os Fundamentos da Excelência em Gestão

OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA SE TRADUZEM EM *PROCESSOS GERENCIAIS* E CONSEQUENTES RESULTADOS ENCONTRADOS EM ORGANIZAÇÕES DE *CLASSE MUNDIAL*.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado por um conjunto de conceitos denominados Fundamentos da Excelência em Gestão.

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em *processos gerenciais* e consequentes resultados, que são encontrados em organizações *classe mundial*, ou seja, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

São eles:

- PENSAMENTO SISTÊMICO
- ATUAÇÃO EM REDE
- APRENDIZADO ORGANIZACIONAL
- INOVAÇÃO
- AGILIDADE
- LIDERANÇA TRANSFORMADORA
- OLHAR PARA O FUTURO
- CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA
- DECISÕES FUNDAMENTADAS
- ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS
- GERAÇÃO DE VALOR

PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a *organização*, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.

ATUAÇÃO EM REDE

Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Busca de maior eficácia e eficiência dos *processos* da *organização* e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

INOVAÇÃO

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com *desenvolvimento sustentável*.

AGILIDADE

Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos *processos*.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da *organização*, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

OLHAR PARA O FUTURO

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a *organização*, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS

Interação com *clientes* e *mercados* e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dever da *organização* de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao *desenvolvimento sustentável*.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA

Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

DECISÕES FUNDAMENTADAS

Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os *clientes* e demais partes interessadas.

GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos *processos* que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

O Modelo de Excelência da Gestão®

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:

- 13 Fundamentos da Excelência
- 8 Critérios de Excelência
 - Liderança
 - Estratégias e Planos
 - Clientes
 - Sociedade
 - Informações e Conhecimento
 - Pessoas
 - Processos
 - Resultados
- Sistema de Pontuação
 - Processos gerenciais
 - Resultados organizacionais

No MEG, os Fundamentos de Excelência são expressos por meio de ações gerenciais. Para facilitar sua mensuração, qualitativa ou quantitativa, são propostas questões e solicitações de resultados a serem atendidas pela organização. As questões, em alguns casos, solicitam complementos importantes para a excelência da gestão. O entendimento dessas questões e seus complementos, bem como das solicitações de resultados, é apoiado por meio de orientações e inclui evidências que deveriam existir para sustentar uma avaliação utilizando os Critérios. O Sistema de Pontuação possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando *processos gerenciais* e resultados organizacionais.

Além disso, para que a excelência da gestão seja alcançada, são necessárias evidências para sustentar as avaliações apresentadas acima, que são consideradas complementos primordiais dentro do processo. O MEG orienta o passo a passo em cada uma das etapas.

Com o objetivo facilitar o entendimento de conteúdos relacionados, e reproduzir, de forma lógica, a condução

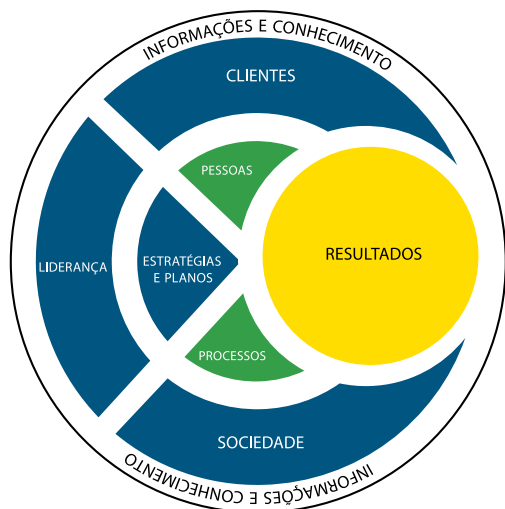
de temas essenciais de uma *organização*, essas questões são agrupadas por Critérios, que garantem à *organização* uma melhor compreensão de seu *sistema* gerencial, além de proporcionar uma *visão* sistêmica da gestão, do *mercado* e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona.

Essas questões trabalham juntas, como uma estrutura única e integrada, para gerir o desempenho da *organização* de forma sistêmica. Responder às questões auxilia a *organização* a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e atingir os objetivos estratégicos.

Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade

Vale enfatizar que o Modelo não é prescritivo quanto a ferramentas, à estrutura ou à forma de gerir o negócio. Ele estimula que a organização esteja atenta

A FIGURA REPRESENTATIVA DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA SIMBOLIZA A ORGANIZAÇÃO, CONSIDERADA COMO UM SISTEMA ORGÂNICO ADAPTÁVEL AO AMBIENTE.



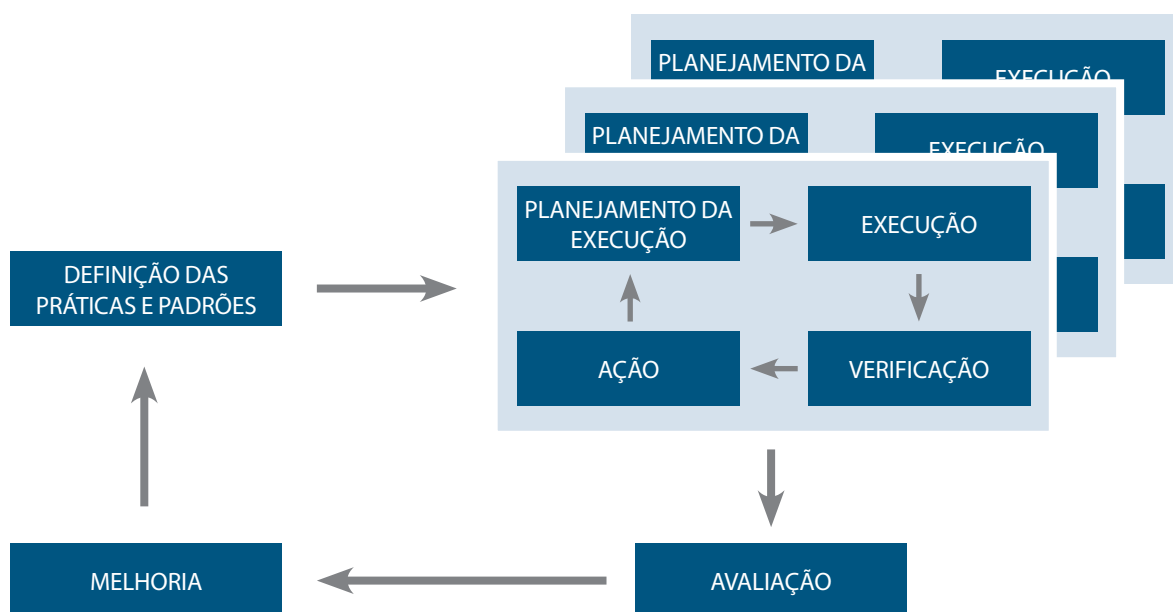
às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e seus desdobramentos.

Incentiva, ainda, o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado a todas as partes interessadas. Sendo uma tradução dos Fundamentos da Excelência, os Critérios estimulam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios.

Na seção “Como usar este guia”, é possível encontrar mais informações sobre como os Critérios poderão auxiliar a organização a melhorar o desempenho e obter resultados sustentáveis.

O Diagrama da Gestão

Em um nível mais detalhado, o Modelo permite verificar, por meio dos oito Critérios, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora o PDCL – do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) –, como sugerido no Diagrama da Gestão abaixo:



O Diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais 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, promovendo a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, gerando, assim, o aprendizado e a integração do *sistema* gerencial.

Por que utilizar os Critérios Compromisso com a Excelência

AO UTILIZAR OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA COMO REFERÊNCIA, UMA ORGANIZAÇÃO, PÚBLICA OU PRIVADA, PODE IMPLANTAR UM PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO, POR MEIO DE AUTOAVALIAÇÕES, E OBTER UM PROFUNDO DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO, ALÉM DE TER A OPORTUNIDADE DE SE CANDIDATAR AOS PRÊMIOS ESTADUAIS E SETORIAIS DA REDE QPC.

O MEG permite às organizações, independentemente de porte ou setor, adaptar as suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa que visa a se tornar Classe Mundial, respeitando a cultura existente. Isso é possível pelo fato de o MEG ser considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na implementação de práticas de gestão. O Modelo tem como foco o estímulo à *organização* para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que tornam a *organização* mais competitiva.

Como utilizar este Guia

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA GESTÃO

Para uma *organização* que utiliza o MEG como base para seu programa de melhoria contínua, a avaliação da gestão pode ser feita internamente, pelos seus gestores ou externamente, por meio de uma candidatura aos prêmios estaduais ou setoriais da Rede QPC.

Os conceitos expressos nesta publicação permitem um rico exercício de reflexão sobre a gestão. Ao buscar respostas para as questões aqui contidas, aplica-se um Sistema de Pontuação (capítulo 4 – pág. 64 a 77), que ajudará na identificação das lacunas existentes com relação ao Modelo.

Primeiramente, descreve-se o Perfil da *Organização* (Capítulo 2), para definir o escopo da avaliação. Em seguida, é necessário descrever o *sistema* de gestão e seus resultados, mapeados por meio dos oito Critérios, conforme as questões e solicitações de resultados contidos nos respectivos Critérios (Capítulo 3).

Para descrever essas informações, ver tópicos “Estrutura dos Critérios”; “Processos Gerenciais” e “Resultados Organizacionais”, a seguir.

Caminho para a Excelência

Uma *organização* que está em busca da excelência da 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.

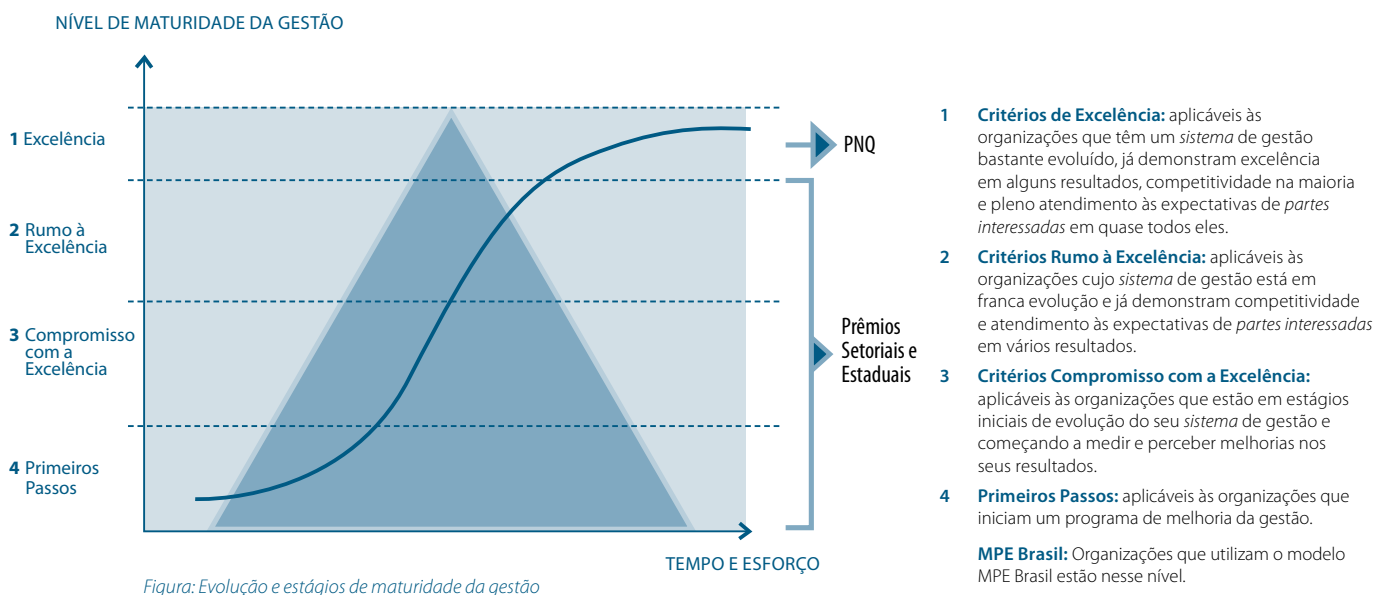


Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão

A EXCELÊNCIA É UM ALVO MÓVEL. SE EM ALGUM INSTANTE CRERMOS TÊ-LA ALCANÇADO, ESTE É O MOMENTO EM QUE A TEREMOS PERDIDO.

Os “Critérios de Excelência” são utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Os Critérios “Primeiros Passos para a Excelência”, “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência”, são derivados dos “Critérios de Excelência” os quais tiveram a quantidade e a profundidade das questões e do *sistema* de pontuação adequadas. São utilizados como referência para as organizações se autoavaliarem e desenvolverem seu *sistema* de gestão gradualmente.

São utilizados também como referência para *processos* de premiação estaduais e setoriais da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), na avaliação de suas candidatas.

O modelo utilizado no Prêmio MPE Brasil, em parceria com Sebrae, MBC, Gerdau e apoio técnico da FNQ, está focado na melhoria da gestão de micro e pequenas empresas (MPEs).

Estrutura dos Critérios

OS OITO CRITÉRIOS
CONTÊM QUESTÕES
OU SOLICITAÇÕES
DE INFORMAÇÕES
ESPECÍFICAS.

CRITÉRIOS

Os Critérios de 1 a 7, relativos aos *Processos Gerenciais*, são compostos por questões que investigam “como” a *organização* realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática, expressas nessas questões, por meio de ações e seus complementos, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a *organização* adota para atender aos *processos gerenciais* requeridos e seus complementos.

Deve-se apresentar as informações para analisar o ENFOQUE adotado pela *organização* em suas práticas de gestão, a sua APLICAÇÃO abrangente, o APRENDIZADO incorporado nas práticas e sua INTEGRAÇÃO ao *sistema* de gestão. As questões são avaliadas por meio do *Sistema* de Pontuação (ver detalhes no Capítulo 4).

O MEG é um modelo que se adapta ao perfil da *organização*, por isso, as solicitações das questões que forem consideradas de menor importância, levando em conta seu modelo de negócio, *setor de atuação* e aspectos culturais, não precisam ser respondidas, desde que o fato seja justificado no local da questão. Se a justificativa não for considerada pertinente em uma avaliação utilizando os Critérios, o avaliador poderá não aceitar e questionar a *organização*.

O Critério 8, relativo aos Resultados Organizacionais, requer a apresentação de informações para avaliação de resultados em termos de RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO. As informações são avaliadas por meio do *Sistema* de Pontuação (ver mais detalhes no Capítulo 4).

COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA E EVIDÊNCIAS REQUERIDAS

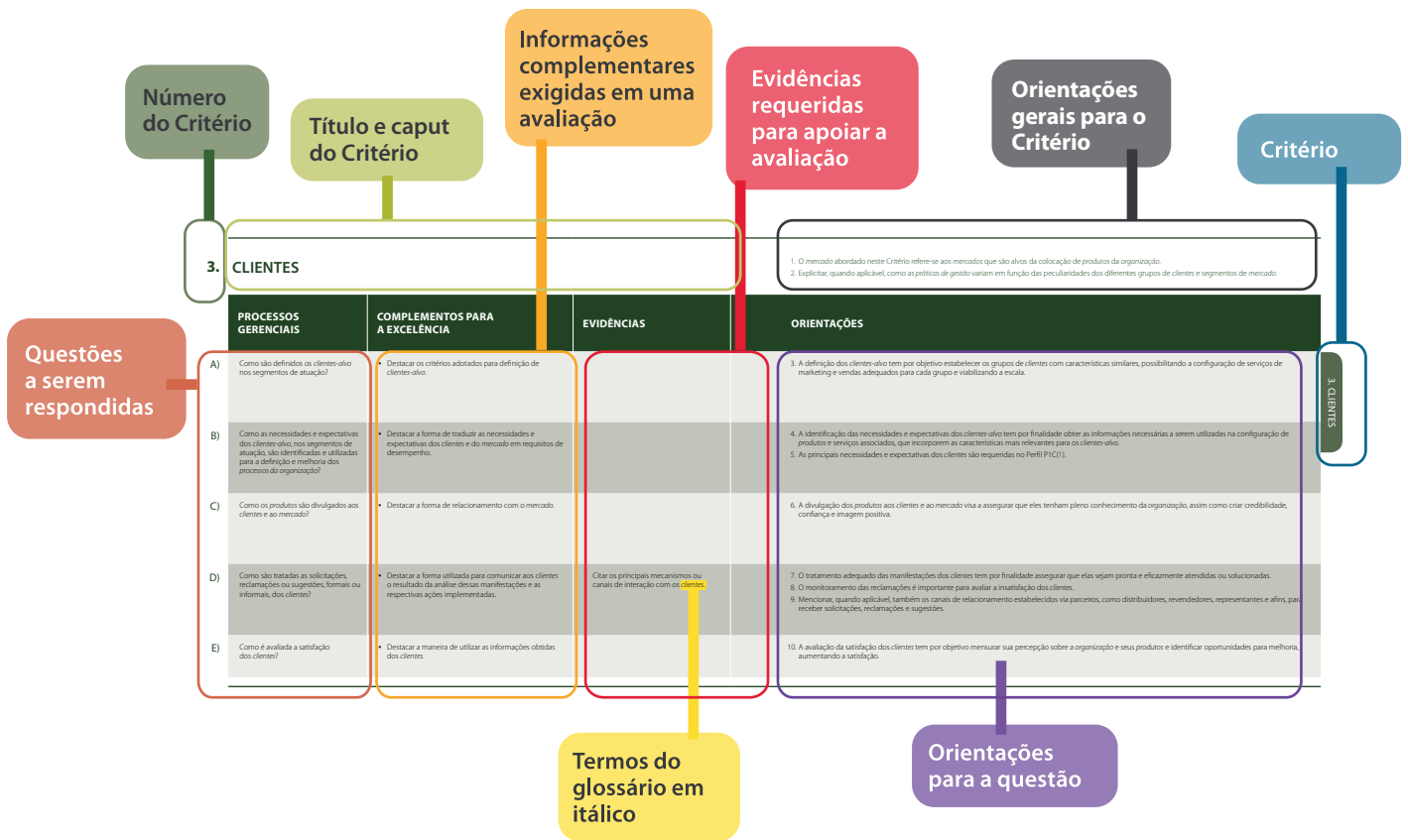
Em uma avaliação utilizando esses Critérios, são solicitadas informações complementares, para buscar a excelência em algumas *práticas de gestão* (chamadas “Complementos para a Excelência”).

As evidências requeridas ao lado de algumas questões definem informações, que servem para demonstrar a existência do processo gerencial e devem ser apresentadas no caso de uma avaliação.

ORIENTAÇÕES

As orientações ao lado de cada questão visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, inter-relacionamentos com outros *processos gerenciais*, exemplos, abrangência esperada e outras explicações importantes. As orientações devem levar em conta o Perfil e as *estratégias* da *organização* ao serem consideradas.

ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS



PROCESSOS GERENCIAIS

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR O ENFOQUE

- Uma ou mais práticas de gestão que realizam, no conjunto, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas, respeitando eventuais características específicas de cada questão;
- Padrões gerenciais para a(s) prática(s), incluindo responsáveis, métodos, periodicidade, suficientes para orientar sobre o funcionamento das práticas;
- Aspectos suficientes de proatividade incorporados na(s) prática(s), como, por exemplo: planejamento, redundância, testes-piloto, listas de verificação ou qualquer outro aspecto que promova a antecipação a problemas;
- Aspectos suficientes de agilidade presentes na(s) prática(s) de gestão, que promovam a pronta percepção de mudanças no ambiente, a celeridade na tomada de decisão ou a implementação ágil de ações necessárias. São exemplos: a desburocratização, padrões de tempo para resposta ágil, reuniões de análise de desvios e realocação de recursos, provisões financeiras para ações corretivas ou emergências, métodos de análise e solução de problemas, preparação de planos alternativos, testes de prontidão, grupos de prontidão, times de intervenção rápida, profissionais com múltiplas habilidades, estrutura de suplência em funções críticas gerenciais, periodicidade do ciclo de execução da prática compatível com o Perfil e *estratégias* ou qualquer outro aspecto que demonstre agilidade;
- Formas, maneiras ou métodos para atender, na(s) prática(s), sistematicamente, aos complementos para excelência eventualmente solicitados para os *processos gerenciais* nas questões.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A APLICAÇÃO

- Abrangência da(s) prática(s), no conjunto, compatíveis com o escopo necessário e suficiente para a eficácia dos *processos gerenciais*, sendo ele inerente a cada questão. Esse escopo pode abranger áreas, *processos*, *produtos*, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados ou outra dimensão implícita ou explícita nas próprias questões ou em suas orientações, de forma compatível com o Perfil e *estratégias*;
- Formas de controle aplicadas para assegurar a observância aos padrões gerenciais da(s) prática(s) de gestão, podendo ser soluções gerais, aplicadas também sobre outras práticas, ou específicas;
- Evidências solicitadas para serem citadas ou apresentadas, em algumas questões.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR O APRENDIZADO

- Aperfeiçoamento recente (três anos), visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial, incorporado ou representado pela(s) prática(s).

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A INTEGRAÇÃO

- Inter-relacionamento da(s) prática(s) de gestão com outras, denotando uma *rede* de consequências no *sistema* de gestão, i.e., a(s) prática(s) de gestão influenciam ou são influenciadas por outras;
- Cooperação entre áreas mais afetadas pela(s) prática(s) de gestão, no seu desenvolvimento ou realização;
- Coerência com valores, princípios, *estratégias* e objetivos organizacionais na realização da(s) prática(s) de gestão.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A RELEVÂNCIA

Apresentação de resultados, por meio de *indicadores* estratégicos e operacionais relevantes, identificados na forma solicitada nas diretrizes do Critério 8, que sejam suficientes para avaliar o desempenho da *organização*, de acordo com a solicitação de cada Critério, e compatíveis com o Perfil, *estratégias* e *processos*, incluindo estratificações ou agrupamentos eventualmente requeridos.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A MELHORIA

Apresentação de séries históricas, nos *indicadores* relevantes que forem usados para mostrar o progresso dos resultados ao longo do tempo. Deve-se demonstrar pelo menos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação, ou uma quantidade maior de exercícios ou ciclos, que forem necessários para se perceber uma melhoria ou estabilização em nível aceitável, i.e., em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com *requisito de parte interessada*, ou ambos, de forma compatível com as *estratégias*. Incluir explicações como solicitadas no Critério 8.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A COMPETITIVIDADE

Apresentação de *referenciais comparativos pertinentes* do setor, de fora dele, ou do *mercado*, referentes ao último exercício ou ciclo de avaliação, nos *indicadores* relevantes, que sejam comparáveis, utilizados para avaliar a competitividade. Incluir explicações, conforme solicitado no Critério 8. Consultar os termos "*Mercado*" e "*Referencial comparativo pertinente*" no glossário.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A COMPROMISSO

Apresentação de requisitos de partes interessadas nos *indicadores* relevantes, na forma de níveis mínimos ou máximos, ou de melhorias ou estabilizações requeridas, no último exercício ou ciclo de avaliação, que expressam suas necessidades e expectativas, representando compromissos assumidos pela *organização*. Incluir explicações como solicitadas no Critério 8. Consultar o termo "*Requisito de parte interessada*" no glossário.

As orientações ao lado de cada questão de Resultado Organizacional visam a ajudar o leitor a compreender os resultados esperados. As orientações devem levar em conta o Perfil e as estratégias da *organização* ao serem consideradas.



CAPÍTULO

2

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil da *organização* serve para resumir o seu modelo de negócio, visando a delimitar o escopo da avaliação.

O Perfil propicia uma *visão* geral da *organização* e inclui informações resumidas sobre a natureza e suas atividades, propósitos, partes interessadas e *redes* de relacionamento, *produtos*, *processos* da *cadeia de valor*, concorrência e ambiente competitivo, iniciativas de busca da excelência, e estrutura organizacional.

No caso de preparo de um relatório para candidatura a Prêmios Estaduais ou Setoriais, as informações, na forma de redação livre, figuras e tabelas, devem observar a ordem dos tópicos solicitados.

Não se deve incluir apresentação de práticas de gestão no Perfil. Essas informações são solicitadas nos Critérios de 1 a 7. As informações quantitativas devem se limitar ao que foi solicitado, já que os resultados organizacionais são solicitados no Critério 8.

P1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

- (1) Denominação simplificada da *organização*
- (2) Forma de atuação
Autarquia, órgão público, empresa de capital aberto, empresa de capital fechado, fundação, instituto, etc., ou unidade autônoma de algum desses.
Informar a estrutura societária, de mantenedores ou de governo, indicando forma de controle (conselhos de acionistas, sócios, mantenedores, instituidores, instâncias de governo, diretoria corporativa ou outros).
No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da *organização controladora* e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários. Informar também, nesse caso, o relacionamento institucional com a *controladora*, indicando as porcentagens de sua *força de trabalho* e da receita bruta global em relação à *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
Destacar a natureza atual das atividades da *organização* ou atividade-fim (*missão* básica).

Informar o *setor de atuação*. Por exemplo: construção civil, montadora de automóveis, serviços de saúde, serviços de *software*, turismo, terceiro setor, concessionária de serviços públicos, administração pública, ensino particular.

- (5) Informações sobre o porte da *organização*
Usar informações pertinentes ao setor. Por exemplo: faturamento, número de *clientes*, número de transações comerciais, quantidade de instalações, volumes produzidos.

B) PRODUTOS E PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

- (1) Principais *produtos* da *organização*
Sumarizar os principais produtos produzidos e disponibilizados aos *clientes*, relacionados diretamente à atividade-fim da *organização* (compatibilizar com os tipos de *clientes* informados no tópico "d", alínea 3, a seguir).
- (2) *Processos* da *cadeia de valor* (ver glossário)
Informar quais são esses *processos* e fornecer uma descrição sucinta da finalidade de cada um.

Nota: Se a *organização* classifica *processos* de gestão entre os *processos* da *cadeia de valor*, sejam eles de responsabilidade própria ou corporativa, como no caso de uma unidade autônoma, não precisam ser aqui incluídos, podendo ser citados nas respostas das questões aplicáveis dos Critérios de 1 a 7. Eles não são objeto das questões do Critério 7, que abordam a gestão dos *processos* da *cadeia de valor* essencialmente operacionais.

- (3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias utilizadas pela *organização*.

C) QUADRO RESUMO DE PARTES INTERESSADAS E REDES DE ATUAÇÃO

- (1) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais partes interessadas, contendo as colunas:

- Denominação da *parte interessada*, incluindo subdivisões por tipo, quando aplicável.
- Principais interlocutores ou representantes
- Principais necessidades e expectativas

- (2) Se aplicável à *organização*, descrição sucinta, na forma de quadro, das principais *redes* em que a *organização* atua ou que atuam dentro dela, contendo as colunas:

- Denominação da *rede*
- Principais interlocutores ou representantes, quando existirem
- Principais propósitos da *rede*
- Forma de atuação da *organização* na *rede*

D) DETALHES SOBRE PARTES INTERESSADAS ESPECÍFICAS

Informar, caso integrem o quadro de partes interessadas e na denominação utilizada pela *organização*, as seguintes partes interessadas:

- (1) Sócios, mantenedores ou instituidores.
- Composição da sociedade ou identificação dos membros mantenedores ou instituidores da *organização*.
 - 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.).
- (2) *Força de trabalho*
- Composição da *força de trabalho*, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, voluntários,

cooperados, empregados de terceiros sob coordenação direta da *organização*, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).

- Informar os percentuais da *força de trabalho*, por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial.

- (3) *Clientes e mercados-alvo*

- Principais *mercados-alvo* nos ramos de atuação da organização e, caso haja, principais segmentos desses *mercados* onde se encontram os *clientes-alvo*. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos *mercados-alvo*.
- Denominação dos principais tipos, caso existam, de *clientes*, em cada segmento de *mercado* e os principais *produtos* colocados. Exemplo de denominação de *clientes*: consumidores, usuários, compradores, contratantes, contribuintes, cidadão, sociedade – quando beneficiária direta do *produto* – e outros beneficiários diretos dos *produtos* fornecidos.

Nota: No caso de unidades autônomas, deve-se incluir como um tipo de cliente as outras unidades da mesma organização controladora, que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos, para qualquer finalidade.

- Citar as organizações que atuam entre a *organização* e seus *clientes* (exemplo: distribuidores, revendedores ou representantes), informando em (6), a seguir, aquelas consideradas parceiras.

- (4) *Fornecedores*

- Denominação dos principais tipos de *fornecedores* que compõem a *cadeia de suprimento* imediata da *organização*. Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios *clientes* e as unidades do mesmo *controlador*, sempre que se tratar de *fornecedores* de importantes matérias-primas ou insumos contínuos, para a *organização* realizar a sua missão. Citar os principais *produtos*, matérias-primas e serviços por eles fornecidos e os valores aproximados de aquisições de cada tipo. No caso de *fornecedores* do mesmo *controlador*, cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente a esses, nem que sejam computados por meio de valores contábeis, provenientes de rateios, taxas ou operações similares. Informar eventuais tipos de *fornecedores* considerados parceiros – ver (6) a seguir.

- Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com *fornecedores*.
 - Informar, quando existir e representar comparativamente ao total da *força de trabalho* mais de 5%, 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 da *cadeia de valor*.
- (5) Sociedade
- Denominação dos principais órgãos reguladores do *mercado* ou setor em que a *organização* atua.
 - Principais comunidades com as quais a *organização* se relaciona.
- (6) Parceiros
- Denominação dos principais parceiros.
 - Informar os objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias e as principais competências compartilhadas.
- Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os *produtos*, *processos* e instalações da *organização* causam na sociedade como um todo e nas comunidades, desde o projeto até a disposição final.
 - Descrever os passivos ambientais da *organização* e sua situação, ou declarar inexistência.
 - Informar a quantidade de estagiários e Jovens Aprendizizes na *organização*.

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 sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.).
- Na impossibilidade de caracterizar a concorrência direta ou indireta, informar as possíveis consequências diretas da perda de eficiência, de toda ou de parte da *organização* (Exemplo: elevação de preços ou desabastecimento em *mercados* cativos; intensificação da demanda reprimida – filas; aumento de denúncias, *processos* ou liminares; perda da razão de existir ou de partes da *missão*; terceirização de atividades ineficientes; perda ou recusa de *clientes*; perda de valor da *organização*; encerramento de atividades; intervenção de órgãos regulares etc.).
- (2) Informar a parcela de *mercado* da *organização* e dos seus principais concorrentes (se for *organização* atuante em *mercado* competitivo).
- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a *organização* perante concorrentes ou congêneres no setor.
- (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 ao aumento da competitividade (Exemplos: 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 de gestão.

P3. ASPECTOS RELEVANTES

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da *organização*, incluindo os relativos à saúde ocupacional, à segurança e à 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
 - (3) Outros aspectos peculiares da *organização*.
- decisão pendente ou transitada em julgado imposta nos últimos três anos, referente aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso. Omitir os conflitos trabalhistas com empregados, que não sejam coletivos, desde que não estejam relacionados com a saúde e segurança no trabalho.

P4. INICIATIVAS DE BUSCA DA EXCELÊNCIA

Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da *organização* no aperfeiçoamento de sua gestão, principalmente nos últimos 10 anos ou menos.

P5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- (1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, *processos* ou funções e quantidade de pessoas, informando o local de lotação, se existir mais de um endereço de instalação. Destacar quem faz parte da *direção*. Se a *organização* for uma unidade autônoma, o organograma deve conter os principais vínculos com a *organização controladora* e com as demais unidades.
- (2) Incluir lista ou quadro com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão (comitês, comissões, grupos de trabalho, times etc.), destacando, se houver, qualquer representante de *parte interessada*, indicando o nome dos coordenadores.

QUADRO DE PONTUAÇÃO MÁXIMA DOS CRITÉRIOS

CRITÉRIO	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
Subtotal Processos Gerenciais	150
8. RESULTADOS	100
Subtotal Resultados Organizacionais	100
TOTAL GERAL	250

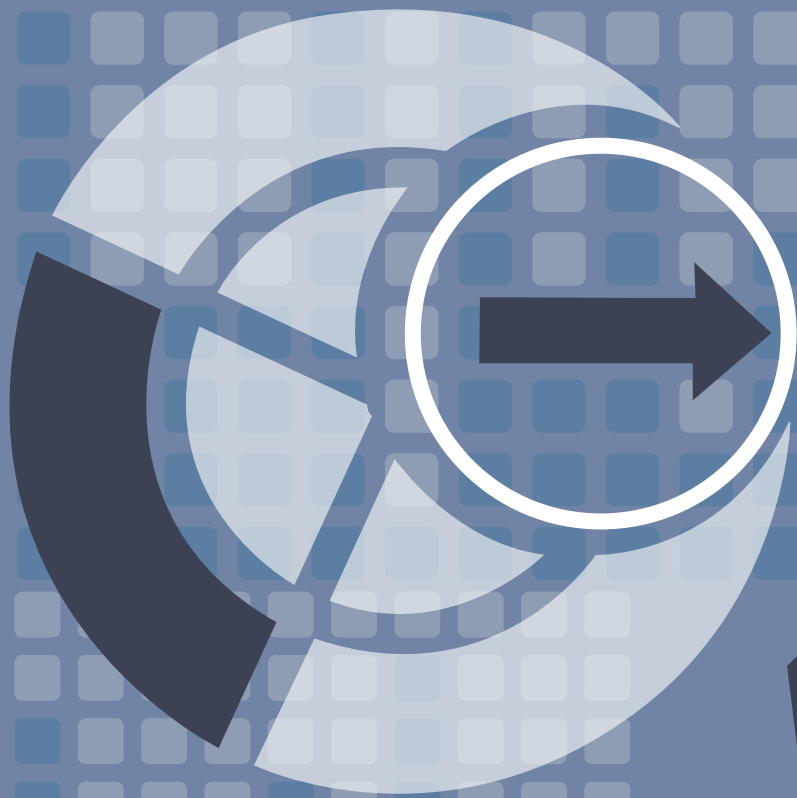


CAPÍTULO

3

CRITÉRIOS

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





1 LIDERANÇA

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, *governança*, exercício da liderança e análise do desempenho da *organização*.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

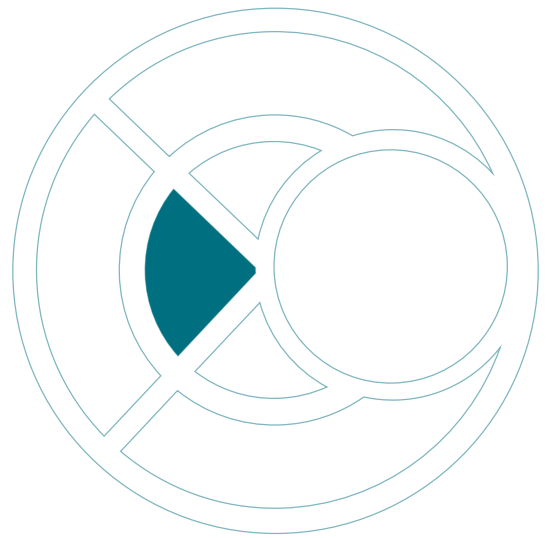
1. LIDERANÇA

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e <i>metas</i> , interna e externamente?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar as formas de assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os valores e os princípios organizacionais. Citar os códigos de conduta emitidos. 	
B)	Como são estabelecidos os principais padrões para os <i>processos gerenciais</i> e como é verificado o seu cumprimento?			
C)	Como os <i>processos gerenciais</i> são aperfeiçoados?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de obtenção e utilização de informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência. 		
D)	Como as principais decisões são tomadas e acompanhadas?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de tratamento de riscos aos quais a <i>organização</i> está sujeita. 		
E)	Como a <i>direção</i> presta contas das suas ações aos <i>controladores</i> da <i>organização</i> ?			
F)	Como a <i>direção</i> exerce a liderança e interage com as partes interessadas relevantes?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de exercer a liderança junto à <i>força de trabalho</i>. Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas 	
G)	Como a <i>direção</i> analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar as formas de utilização de <i>metas</i>, de referenciais comparativos pertinentes para avaliação da competitividade e de requisitos de partes interessadas para avaliação de compromissos. 		

ORIENTAÇÕES

1. A comunicação dos valores, princípios organizacionais, padrões de conduta, *estratégias*, objetivos e *metas*, 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.
2. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de *missão*, *visão*, credos e outras categorias de princípios porventura existentes.
3. Os padrões de conduta contidos nos códigos devem abranger os principais *processos* e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.
4. Os interlocutores do ambiente em que a *organização* opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, *redes* importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a *organização* precisa se relacionar.
5. O estabelecimento dos padrões para os *processos gerenciais* visa a assegurar a uniformidade na sua execução, 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 para os *processos gerenciais* visa a estimular, por meio do controle, a aplicação desses padrões pelos gestores e, conseqüentemente, promover a *qualidade* da gestão.
6. Os padrões para os *processos gerenciais*, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela *organização*, para atender os *processos gerenciais* requeridos. Tais padrões podem ser consolidados em manuais, procedimentos, diretrizes ou qualquer outro acervo que possibilite a retenção e a evolução do conhecimento sobre a gestão da *organização*.
7. A melhoria dos *processos gerenciais* tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados, de forma integrada.
8. O aperfeiçoamento dos *processos gerenciais* e a busca e incorporação das boas práticas de gestão fazem parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL, preconizado pelo Diagrama de Gestão (Capítulo 1).
9. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou *setor de atuação* da *organização*.
10. Melhorias introduzidas no *sistema* de gestão da *organização*, em consequência da investigação de boas práticas de outras organizações, também devem ser citadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão, relativas aos *processos gerenciais*, solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de se evidenciar a utilização das boas práticas de gestão obtidas.
11. A tomada de decisão tem a finalidade 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. O acompanhamento das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.
12. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de *governança* até o nível operacional, em alinhamento às estratégias e objetivos da *organização*.
13. Os riscos aos quais a *organização* está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio à luz das incertezas do *mercado* e do *setor de atuação* da *organização*, do ambiente macroeconômico e dos próprios *processos* da *organização*.
14. O controle sobre os atos da *direção* visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com limites de delegação, pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.
15. A prestação de contas das ações da direção para os *controladores* tem a finalidade de alinhar essas ações às expectativas desses controladores, dando a possibilidade, inclusive do realinhamento estratégico da *organização*, quando necessário.
16. A composição nominal da *direção* da *organização*, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) – Estrutura organizacional.
17. A interação da *direção* com as partes interessadas relevantes tem por objetivo conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, identificar o valor percebido na *organização* e em seus *produtos* e informá-las sobre as políticas e *metas* institucionais, buscando oportunidades, o engajamento, validando *estratégias* e gerando credibilidade em relação à *organização*.
18. A interação com partes interessadas pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.
19. As principais necessidades e expectativas das partes interessadas são apresentadas no Perfil P1C(1).
20. 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, incluindo a avaliação do nível de competitividade da *organização* no *mercado* ou *setor de atuação* e a verificação do atendimento às necessidades das partes interessadas.
21. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estão sendo atendidos.





2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das *estratégias*.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência.

Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar de que forma as <i>redes</i> importantes para a <i>organização</i> são consideradas na análise. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes. 	
B)	Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?			
C)	Como são definidas as <i>estratégias</i> a serem adotadas pela <i>organização</i> ?		<ul style="list-style-type: none"> Apresentar as principais <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i>. 	
D)	Como são estabelecidas as <i>metas</i> e definidos os respectivos planos de ação para o êxito das <i>estratégias</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a maneira de definir os <i>indicadores</i> para a avaliação do êxito das <i>estratégias</i>. Destacar a forma de alocar recursos para implementação dos planos de ação. Destacar a maneira utilizada pela <i>direção</i> para acompanhar a implementação dos planos de ação. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os principais <i>indicadores</i>, suas <i>metas</i> e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das <i>estratégias</i>. 	

ORIENTAÇÕES

1. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo visa à definição de prioridades quanto às *estratégias* para seu aproveitamento ou contorno.
2. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do *macroambiente*, das características do *setor de atuação* e dos *mercados* de atuação.
3. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno visa à definição de prioridades quanto às *estratégias* para seu aproveitamento ou contorno.
4. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à *força de trabalho*, infraestrutura, questões econômico-financeiras, *processos*, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes, encontram-se os *ativos intangíveis*.
5. A definição das *estratégias* tem como finalidade estabelecer os objetivos e as iniciativas, necessárias para cumprir a *missão* e alcançar a *visão* de futuro da *organização*, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes do ambiente externo e do ambiente interno.
6. O estabelecimento de *metas* para o êxito das *estratégias* tem como objetivo definir níveis de desempenho esperados para os *indicadores* estratégicos, com base em fatos, tais como: projeções de históricos, previsões mercadológicas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do *mercado* ou *setor de atuação*, picos de resultados já alcançados anteriormente e desafios incrementais.
7. A definição dos planos de ação tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar as estratégias definidas e os resultados definidos pelas *metas*.
8. A alocação de recursos visa a assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as *estratégias*. Esses recursos podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.
9. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.
10. Os resultados dos *indicadores* citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os *relativos* aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.





3 CLIENTES

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à análise e desenvolvimento de *mercado* e ao relacionamento com *clientes*.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

3. CLIENTES

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são definidos os <i>clientes-alvo</i> nos segmentos de atuação?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar os critérios adotados para definição de <i>clientes-alvo</i>. 		
B)	Como as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i> , nos segmentos de atuação, são identificadas e utilizadas para a definição e melhoria dos <i>processos da organização</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de traduzir as necessidades e expectativas dos <i>clientes</i> e do <i>mercado</i> em requisitos de desempenho. 		
C)	Como os <i>produtos</i> são divulgados aos <i>clientes</i> e ao <i>mercado</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de relacionamento com o <i>mercado</i>. 		
D)	Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos <i>clientes</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma utilizada para comunicar aos <i>clientes</i> o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar os principais mecanismos ou canais de interação com os <i>clientes</i>. 	
E)	Como é avaliada a satisfação dos <i>clientes</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a maneira de utilizar as informações obtidas dos <i>clientes</i>. 		

1. O *mercado* abordado neste Critério refere-se aos *mercados* que são alvos da colocação de *produtos* da *organização*.
2. Explicitar, quando aplicável, como as *práticas de gestão* variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de *clientes* e segmentos de *mercado*.

ORIENTAÇÕES

3. A definição dos *clientes-alvo* tem por objetivo estabelecer os grupos de *clientes* com características similares, possibilitando a configuração de serviços de marketing e vendas adequados para cada grupo e viabilizando a escala.
4. A identificação das necessidades e expectativas dos *clientes-alvo* tem por finalidade obter as informações necessárias a serem utilizadas na configuração de *produtos* e serviços associados, que incorporem as características mais relevantes para os *clientes-alvo*.
5. As principais necessidades e expectativas dos *clientes* são requeridas no Perfil P1C(1).
6. A divulgação dos *produtos* aos *clientes* e ao *mercado* visa a assegurar que eles tenham pleno conhecimento da *organização*, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva.
7. O tratamento adequado das manifestações dos *clientes* tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.
8. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos *clientes*.
9. Mencionar, quando aplicável, também os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, representantes e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões.
10. 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.





4 SOCIEDADE

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

4. SOCIEDADE

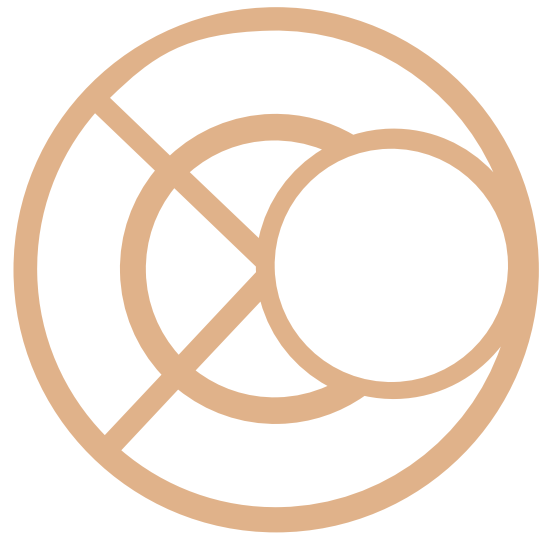
	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à <i>organização</i> são identificados e atendidos?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à <i>organização</i>. No caso de inexistência, declarar formalmente a situação. 		
B)	Como a <i>organização</i> trata impactos sociais e ambientais adversos, decorrentes de seus produtos, processos e instalações?		<ul style="list-style-type: none"> Apresentar as principais ações para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos identificados. 	
C)	Como a <i>organização</i> promove, de forma voluntária, ações para o <i>desenvolvimento sustentável</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em <i>rede</i> e envolver a <i>força de trabalho</i>, na implementação ou apoio às suas ações, relativas ao desenvolvimento sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar as principais ações implementadas. 	
D)	Como a <i>organização</i> direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em <i>rede</i> e de envolver a <i>força de trabalho</i> na implementação de projetos sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar os principais projetos implementados ou apoiados. 	

1. A sociedade inclui as comunidades existentes no entorno das instalações da *organização*, quando a presença das instalações no local for relevante.

ORIENTAÇÕES

2. A tradução de leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à *organização* tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento.
3. As leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à *organização*, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à *organização*.
4. A *organização* pode atender, traduzindo a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.
5. O objetivo do tratamento de impactos sociais e ambientais é inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a *organização* pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos *ecossistemas*, em decorrência de seus *produtos*, de seus *processos* e de suas instalações.
6. Os aspectos e impactos adversos são aqueles sobre os quais a *organização* tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do *produto*, desde o projeto até a disposição final ou reutilização.
7. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e *qualidade* de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos *produtos*, *processos* e instalações da *organização*.
8. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1D(5).
9. A promoção de ações para o *desenvolvimento sustentável* visa a engajar a *organização* e sua *rede* na causa da sustentabilidade do planeta, inclusive com o envolvimento de parceiros e de sua *força de trabalho*. O envolvimento da força de trabalho nesse aspecto potencializa o engajamento na causa da *organização*.
10. As ações, diretas ou indiretas, para o *desenvolvimento sustentável* podem abranger a minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais ou mesmo a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais. Tais temas incluem o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais, o respeito aos direitos humanos, o trabalho infantil ou degradante, o combate à lavagem de dinheiro e tráfico de pessoas, a pobreza extrema, a escassez de água potável e temas afins.
11. O direcionamento de esforços para o *desenvolvimento sustentável* tem o objetivo de selecionar e conduzir ou participar de projetos ou programas compatíveis com as prioridades da sociedade.
12. Os esforços para fortalecimento da sociedade incluem a execução ou apoio a projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, em função do porte e tipo de atividade da *organização*.
13. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.
14. As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P1D(6).





5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos às informações da *organização* e ao conhecimento organizacional.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a <i>organização</i> ?			
B)	Como são disponibilizados os principais <i>sistemas</i> de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da <i>organização</i> ?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Citar os principais <i>sistemas</i> de informação em uso e sua finalidade. 	
C)	Como a segurança das informações é mantida?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destacar os métodos de segurança de informação, utilizados para buscar assegurar a atualização, confidencialidade, <i>integridade das informações</i> e a <i>disponibilidade das informações</i>. 		
D)	Como os conhecimentos mais importantes da <i>organização</i> são difundidos?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar os conhecimentos mais importantes da <i>organização</i>. 	

ORIENTAÇÕES

1. A identificação de necessidades de informações para operar e gerenciar a *organização* tem o objetivo de projetar *sistemas* de informação, informatizados ou não, compatíveis com as *estratégias* e as necessidades dos usuários.
2. As necessidades de informações para gerenciar a *organização* abrangem *indicadores* de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da *organização*.
3. A disponibilização de *sistemas* de informação tem a finalidade de aumentar a produtividade e a *qualidade* no trato da informação, por meio de ferramentas e tecnologias.
4. Os *sistemas* de informação podem incluir *sistemas* não informatizados, visando a atender às necessidades de informação e de seu tratamento, como, por exemplo, *sistemas* de gestão à vista, *sistemas* de controle visuais, *sistema* de manuais, sistema de prontuários, *sistemas* de documentos para operação manual.
5. A segurança das informações é tratada quanto à atualização, com o objetivo de garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizar seu trabalho.
6. A segurança das informações busca assegurar a 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 *confidencialidade das informações* pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso a elas.
7. A segurança das informações busca assegurar a *integridade*, visando a salvaguardar a exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída e dos métodos de processamento.
8. A segurança das informações busca assegurar a *disponibilidade*, visando a garantir a continuidade da infraestrutura de utilização das informações em situações de emergência.
9. A difusão dos conhecimentos mais importantes da *organização* tem a finalidade de retê-los e multiplicá-los.
10. Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, competências da *força de trabalho*, políticas, procedimentos, bases de dados, documentos e outros.
11. Os conhecimentos devem ser difundidos à *força de trabalho* e demais partes interessadas, que tenham a necessidade explícita de utilizá-los.





6 PESSOAS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos *sistemas de trabalho*, à *capacitação e desenvolvimento*, à *satisfação e à qualidade de vida*.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

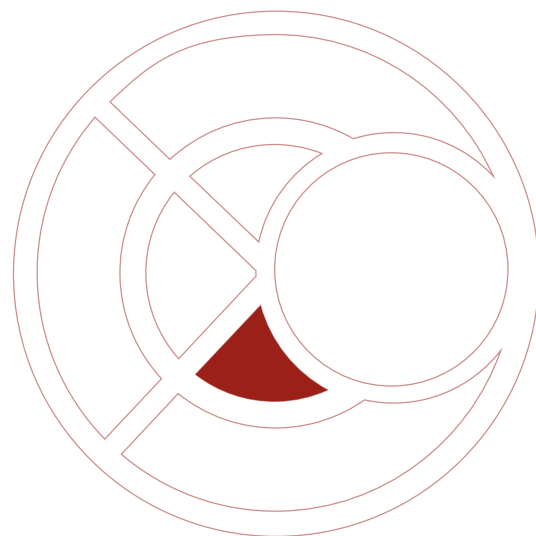
As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

6. PESSOAS

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como a <i>organização</i> do trabalho é definida?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a participação da <i>força de trabalho</i> na melhoria dos <i>processos</i> da <i>organização</i> na busca de inovações. Destacar a forma utilizada para definir o quadro de pessoal e suas responsabilidades. 		
B)	Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar as formas de preparação das pessoas recém-contratadas para o exercício de suas funções e de integração à cultura organizacional. 		
C)	Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria com as pessoas. 		
D)	Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?			
E)	Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades. Destacar a forma de preparação de novos líderes e de desenvolvimento de líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar os principais programas, incluindo aqueles relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência. 	
F)	Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de identificar os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas. 		
G)	Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas 		

ORIENTAÇÕES

1. A definição da *organização* do trabalho tem 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.
2. A seleção de pessoas, interna e externamente, tem a finalidade de 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. A integração tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros em uma nova cultura.
3. A avaliação tem a finalidade de informar as pessoas avaliadas sobre seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.
4. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de *metas*, comportamentos esperados, *qualidade* do trabalho e outros.
5. O reconhecimento tem por objetivo promover a mobilização das pessoas pela motivação, identificando e reforçando comportamentos de alto desempenho ou realizações extraordinárias, sem pré-condições. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.
6. O incentivo tem a finalidade de promover a mobilização pelo desafio, condicionando seu recebimento ao alcance de *metas* de alto desempenho.
7. Os incentivos podem abranger alcance de *metas*, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho.
8. A capacitação tem a finalidade de assegurar que as demandas, decorrentes das funções das pessoas e das *estratégias* da *organização*, sejam incorporadas aos programas de treinamento das pessoas.
9. O desenvolvimento tem o objetivo de preparar as pessoas para os desafios da melhoria contínua, visando a criar a cultura de aprendizado, *inovação* e comprometimento com os resultados da *organização*.
10. Os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança das pessoas são tratados com o objetivo de prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da *força de trabalho*, em decorrência de suas atividades.
11. A identificação de perigos tem por finalidade assegurar que os riscos existentes estejam sendo tratados.
12. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.
13. A avaliação do bem-estar e a satisfação das pessoas tem a finalidade de averiguar as condições de trabalho, não apenas em relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho.
14. O desenvolvimento do bem-estar tem a finalidade de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmos das pessoas.
15. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e equilibrado, no qual as pessoas se sintam bem.
16. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a *organização*.



7 PROCESSOS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos *processos da cadeia de valor*, *processos* relativos a *fornecedores* e *processos econômico-financeiros*.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

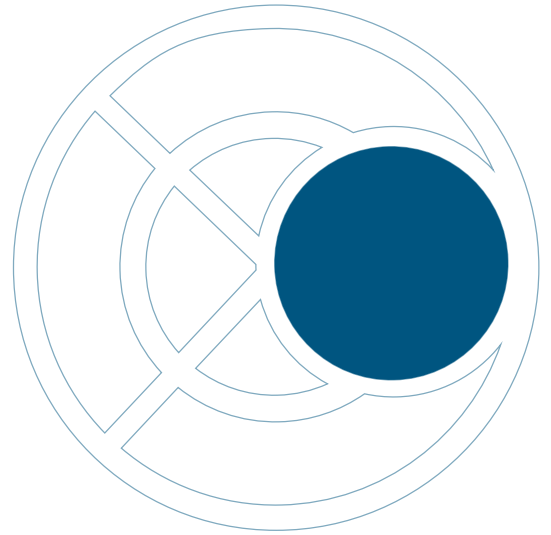
7. PROCESSOS

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são definidos os requisitos aplicáveis aos <i>produtos</i> e aos <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de organizar os <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os principais requisitos relativos aos <i>produtos</i> e <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> a serem atendidos e os respectivos <i>indicadores</i> de desempenho.
B)	Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar os métodos de padronização e controle. Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas. 	
C)	Como a <i>organização</i> analisa e melhora os <i>produtos</i> e os <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar as formas de investigação de características de <i>produtos</i> e de <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> em outras organizações para buscar melhorias. Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações. 	<ul style="list-style-type: none"> Citar as principais melhorias e inovações recentes implementadas em <i>produtos</i> e em <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> em decorrência dessas comparações.
D)	Como os <i>fornecedores</i> são selecionados e avaliados?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma de qualificação dos <i>fornecedores</i>. Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos <i>fornecedores</i>. Destacar as formas de envolvimento e comprometimento de <i>fornecedores</i> que atuam diretamente nos <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> da <i>organização</i> com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à saúde e à segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os principais <i>indicadores</i> de desempenho relativos aos <i>fornecedores</i>.
E)	Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?		<ul style="list-style-type: none"> Apresentar <i>indicadores</i> de desempenho relativos aos <i>processos</i> econômico-financeiros.

ORIENTAÇÕES

1. A definição dos requisitos aplicáveis aos *produtos* e *processos* da *cadeia de valor* tem a finalidade de identificar os esforços necessários para o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
2. A *organização* dos *processos* da *cadeia de valor* visa ao agrupamento de atividades em conjuntos, para facilitar a gestão.
3. Os requisitos dos *produtos* e *processos* devem levar em consideração os requisitos dos *clientes*, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis.
4. O controle dos *processos* tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de *clientes* e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos *indicadores* de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (*metas*) previamente estabelecidos.
5. A análise e melhoria dos produtos e *processos* da *cadeia de valor* tem a finalidade de melhor atender às necessidades e expectativas das partes interessadas.
6. As outras organizações, para investigação de características de seus *produtos* e *processos*, incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou *setor de atuação* da *organização*.
7. Os *produtos* e *processos*, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da *organização*.
8. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.
9. A seleção de *fornecedores* tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a *organização*.
10. A avaliação de *fornecedores* tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.
11. A qualificação de *fornecedores* tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as *qualidades* necessárias para se tornar *fornecedores*.
12. O monitoramento do desempenho dos *fornecedores* visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.
13. A elaboração e o controle do orçamento têm 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*.
14. 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 a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a *organização*, na forma de *indicadores* que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com *requisitos de partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a *clientes e mercados*, a pessoas e aos *processos da cadeia de valor*.

As evidências requeridas ao lado de cada Critério definem informações que devem ser apresentadas, no caso de uma avaliação utilizando os Critérios.

As orientações ao lado de cada Critério visam a ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações incluem esclarecimentos, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.

PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
8. RESULTADOS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para cada <i>indicador</i> apresentado, informar se ele é: <ul style="list-style-type: none"> ▪ (E) estratégico, ▪ (O) operacional; ou ▪ (E,O) ambos. ▪ Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ↗: quanto maior, melhor ou; ▪ ↘: quanto menor, melhor ou; ▪ →: estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso como <i>requisito de parte interessada</i>, ou ambos. ▪ Incluir os referenciais comparativos pertinentes, e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para <i>indicadores</i> que permitam comparações, principalmente relativos a <i>clientes</i>, <i>mercado-alvo</i> e <i>produtos</i>, a fim de avaliar a competitividade. ▪ Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas que expressem os principais requisitos de <i>partes interessadas</i>, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para <i>indicadores</i> que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. ▪ Incluir comentários, se necessário. 	
A)	Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos à gestão econômico-financeira.		
B)	Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos à sociedade e meio ambiente.		
C)	Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos a <i>clientes</i> e aos <i>mercados</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratificar por grupos de <i>clientes</i>, segmentos de <i>mercado</i> ou tipos de <i>produtos</i>, conforme aplicável.. 	
D)	Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos às pessoas.		
E)	Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos aos produtos, à gestão dos <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i> e à gestão de <i>fornecedores</i> .		

ORIENTAÇÕES

1. Explicar, resumidamente, o propósito de *indicadores* cujos nomes não sejam autoexplicativos.
2. No caso de unidade autônoma, em *indicadores* cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado.
3. As séries históricas devem abranger três períodos ou ciclos de avaliação.
4. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de *indicadores* com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a melhoria do mesmo tema.
5. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem *referencial comparativo pertinente*, quando o resultado não for comparável; e sem *requisito de parte interessada*, quando não refletir necessidades e expectativas de *partes interessadas*, se eles forem relevantes para avaliar a melhoria.

6. Os resultados de *processos* da *cadeia de valor* aqui solicitados são aqueles das operações principais do negócio e de apoio, bem como eventuais *indicadores* de *processos* de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, *governança*, atuação em *rede*, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento, e similares, porventura utilizados pela *organização* e ainda não solicitados anteriormente nesse Critério.



CAPÍTULO

4

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

A pontuação expressa a intensidade da incorporação dos Fundamentos da Excelência no *sistema* de gestão da *organização*.

O SISTEMA DE PONTUAÇÃO VISA A DETERMINAR O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO NAS DIMENSÕES DE PROCESSOS GERENCIAIS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, POR MEIO DA AVALIAÇÃO DE QUATRO FATORES, PARA CADA CRITÉRIO.

DIMENSÃO PROCESSOS GERENCIAIS

Nesta dimensão, são avaliados os fatores ENFOQUE, APLICAÇÃO, APRENDIZADO e INTEGRAÇÃO, para cada Critério de 1 a 7.

ENFOQUE: Esse fator se refere à abordagem adotada pela *organização* na concepção das práticas de gestão, visando a atender aos *processos gerenciais* propostos pelas questões do Critério, suas particularidades e eventuais complementos, para a excelência de forma proativa, ágil e orientada por padrões gerenciais.

APLICAÇÃO: Esse fator se refere ao escopo de abrangência das práticas de gestão, relativas aos *processos gerenciais* requeridos no Critério, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.

APRENDIZADO: Esse fator se refere ao aperfeiçoamento, incorporado nas práticas de gestão, relativas aos *processos gerenciais* requeridos no Critério.

INTEGRAÇÃO: Esse fator se refere ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e à coerência com valores, princípios, *estratégias* e objetivos, na realização das práticas de gestão, relativas aos *processos gerenciais* requeridos no Critério.

Para saber mais sobre as informações que esses fatores avaliam, consulte INFORMAÇÕES SOBRE PROCESSOS GERENCIAIS, no Capítulo 3 deste documento.

DIMENSÃO RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Nesta dimensão, são avaliados os fatores RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO, para o Critério 8.

RELEVÂNCIA: Esse fator se refere à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais, demonstrados por *indicadores* correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Critério.

MELHORIA: Esse fator se refere à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com *requisito de parte interessada*, ou ambos, de forma compatível com as *estratégias*, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Critério.

COMPETITIVIDADE: Esse fator se refere à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho, equivalentes ou superiores a referenciais comparativos, pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Critério, comparáveis no setor ou no *mercado*.

COMPROMISSO: Esse fator se refere à demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhoria esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais, esperados no Critério, que expressem esses requisitos.

Para saber mais sobre as informações que esses fatores avaliam, consulte INFORMAÇÕES SOBRE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, no Capítulo 3 deste documento.

MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM CRITÉRIO

O método se constitui de duas etapas: uma de determinação dos percentuais para os quatro fatores de um Critério, e outra, de cálculo da pontuação final do Critério, usando a média dos percentuais de cada fator.

O percentual preliminar do primeiro fator avaliado em um Critério (ENFOQUE ou RELEVÂNCIA) define o limite superior dos percentuais preliminares a serem atribuídos aos três outros fatores.

Etapa 1

DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DOS FATORES DE UM CRITÉRIO

Para cada fator, realizam-se as operações a seguir.

Passo 1

ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DE UM FATOR

Cada fator possui uma afirmação básica a ele associada, no correspondente QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE FATORES DE *PROCESSOS GERENCIAIS* ou QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, para se escolher uma Faixa Preliminar e, em seguida, escolher, dentro dela, o Percentual Preliminar do fator, que melhor julga a afirmação. Esse percentual estabelece o limite superior possível do Percentual Final para o Critério.

Para avaliar a afirmação básica, devem ser consideradas as lacunas detectadas na análise dos *processos gerenciais* ou dos resultados organizacionais do Critério.

Os Quadros mencionados utilizam conceitos associados a percentuais que, quando necessário, podem ser interpretados como equivalentes a:

TODOS	= 100%
PRATICAMENTE TODOS	>= 90% e <100%
QUASE TODOS	>=70% e <90%
A MAIORIA	>=50% e <70%
MUITOS	>=30% e <50%
MAIS DE UM	>=10% e <30%

A determinação do percentual de um fator baseia-se na escolha de um percentual preliminar, como resultado da avaliação de uma afirmação, que, em seguida, pode ser reduzido, com base na existência de aspectos que restrinjam a pontuação, como resultado da avaliação de afirmações complementares.

Passo 2

ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Por meio de uma ou mais Afirmações complementares, ainda associadas ao fator correspondente no Quadro PARA PONTUAÇÃO DE FATORES DE *PROCESSOS GERENCIAIS* ou QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, escolhe-se, para cada uma delas, uma Faixa Restritiva potencial.

Para avaliar as afirmações complementares, devem ser consideradas as lacunas detectadas na análise dos *processos gerenciais* ou dos resultados organizacionais do Critério.

Passo 3

DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DE UM FATOR

Verifica-se se há alguma Faixa Restritiva escolhida, inferior à Faixa Preliminar previamente escolhida no fator.

Se não houver, mantém-se o Percentual Preliminar como Percentual Final do fator.

Se houver, escolhe-se o Percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa que a Faixa preliminar, como Percentual Final do fator.

Etapa 2

CÁLCULO DA PONTUAÇÃO FINAL DE UM CRITÉRIO

Passo 1

CÁLCULO DO PERCENTUAL FINAL DE UM CRITÉRIO

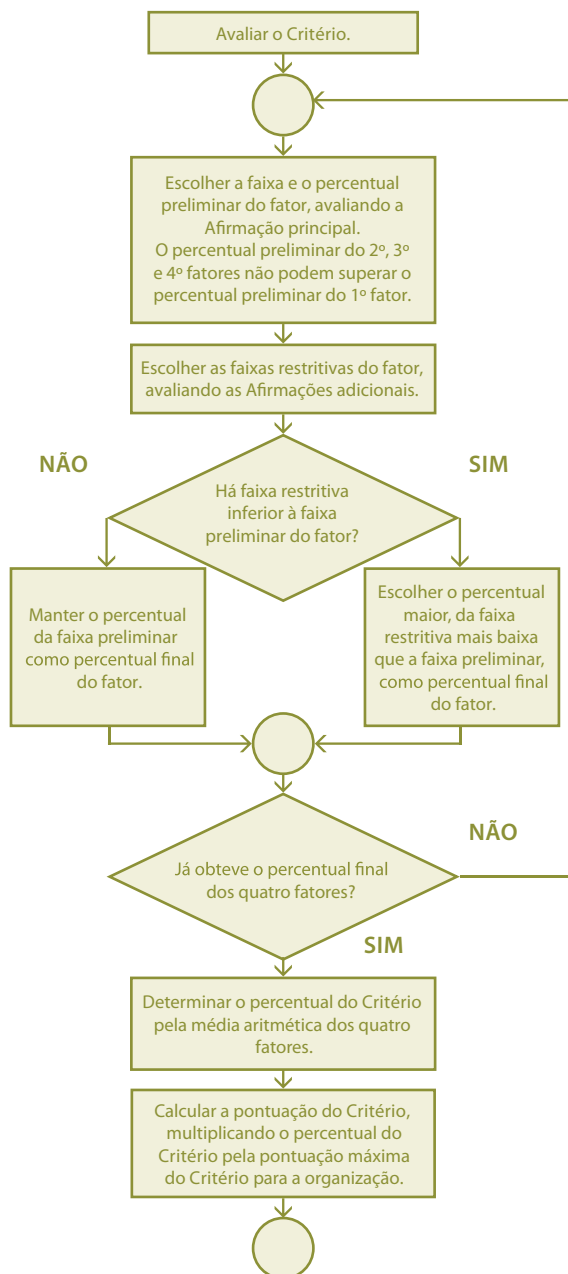
O Percentual Final de um Critério é a média aritmética entre os Percentuais Finais dos fatores do Critério.

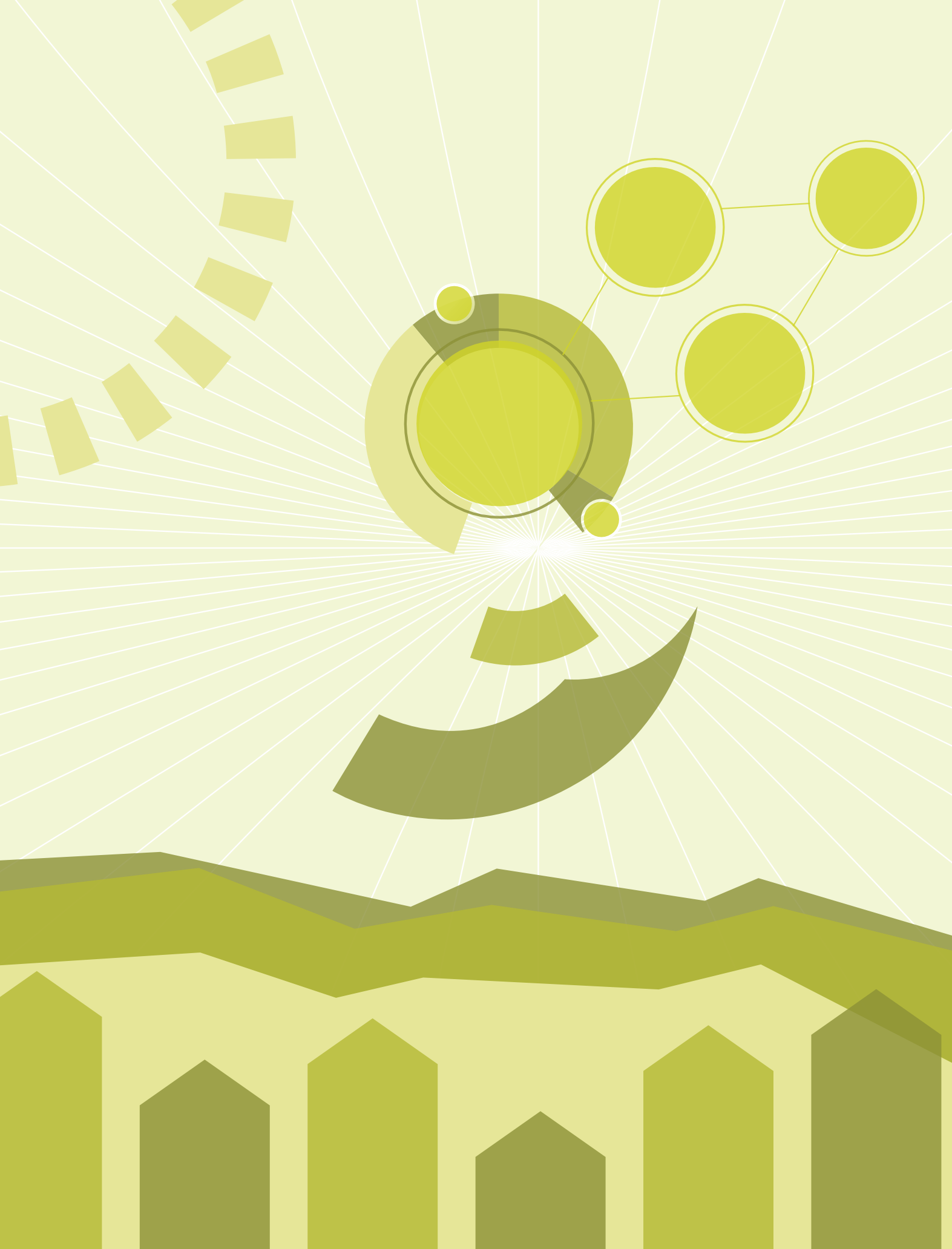
Passo 2

CÁLCULO DA PONTUAÇÃO DE UM CRITÉRIO

A Pontuação Final de um Critério é o resultado do seu Percentual Médio Final do Critério, multiplicado pela Pontuação Máxima para a *Organização* para o Critério, na Tabela do Perfil P6, com arredondamento para número inteiro.

FLUXO PARA DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM CRITÉRIO





SISTEMA DE PONTUAÇÃO

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE PROCESSOS GERENCIAIS

ENFOQUE

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos	A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos		
1. Os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério são atendidos por práticas de gestão que realizam, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas em cada questão. Nota: as atividades gerenciais são expressas nas questões, por meio de ações e eventuais características específicas requeridas nas questões.											
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> requeridos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS					
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos	
2. Os complementos para a excelência requeridos para os <i>processos gerenciais</i> no Critério estão presentes nas <i>práticas de gestão</i> .						
3. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em um ou nenhum	Em mais de um		Em muitos		
4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em um ou nenhum	Em mais de um		Em muitos		
5. Há <i>padrões gerenciais</i> suficientes que orientam a execução adequada das <i>práticas de gestão</i> para os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	Para um ou nenhum	Para mais de um		Para muitos		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar, se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE PROCESSOS GERENCIAIS

APLICAÇÃO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
<p>1. Os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão.</p> <p>Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, <i>processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação</i> ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e <i>estratégias</i>, e nas prioridades decorrentes.</p>	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
<p>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.</p> <p>Nota: Ele nunca poderá ser escolhido maior que o percentual preliminar de Enfoque.</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> requeridos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS				
<p>2. Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.</p>	Em um ou nenhum		Em mais de um		Em muitos
<p>3. As evidências requeridas para os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.</p>	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor do que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa.</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE PROCESSOS GERENCIAIS

APRENDIZADO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum			Aperfeiçoamento em implantação		Pelo menos um		Mais de um		Muitos	
1. Os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério são realizados por pelo menos uma <i>prática de gestão</i> correspondente a cada um, que incorpora ou representa um aperfeiçoamento recente (três anos) visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial.											
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: Ele nunca poderá ser escolhido maior que o percentual preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

	NÃO HÁ FAIXA RESTRITIVA NESSE FATOR
--	-------------------------------------

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE PROCESSOS GERENCIAIS

INTEGRAÇÃO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Critério são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Critérios. Nota: o inter-relacionamento promove uma rede de conseqüências no sistema de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.	Nenhum				Pelo menos um		Mais de um		Muitos		
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: Ele nunca poderá ser escolhido maior que o percentual preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão, relativas aos <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	Nenhum				Pelo menos um		Mais de um		Muitos		
3. Existe coerência com os valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos organizacionais, na realização das <i>práticas de gestão</i> relativas aos <i>processos gerenciais</i> exigidos no Critério.	Um ou nenhum ou Há incoerência grave				Mais de um e Inexiste incoerência grave		Muitos e Inexiste incoerência grave				

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor do que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

RELEVÂNCIA

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou praticamente todos	
1. Os resultados exigidos e esperados para avaliar o desempenho são demonstrados por meio de <i>indicadores</i> compatíveis com o Perfil, <i>estratégias</i> e <i>processos gerenciais</i> da organização.											
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Menos que quase todas			Quase todos				Todos ou praticamente todos			
2. Os grupos de resultados (8a a 8e) e estratificações requeridas, são suficientemente demonstradas.											
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de <i>indicadores</i> correspondentes.	Nenhum				Pelo menos um			Mais de um		Muitos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor do que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa.											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

MELHORIA

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a melhoria.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados exigidos e esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> ▪ melhoria contínua do nível de desempenho ou ▪ ampliação do diferencial competitivo ou ▪ estabilização em níveis de liderança ou excelência ou ▪ estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o <i>referencial comparativo pertinente</i> e atendendo ou superando o <i>requisito de parte interessada</i>, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as <i>estratégias</i>. 	Nenhum	Pelo menos um		Mais de um		Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: Ele nunca poderá ser escolhido maior que o percentual preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a melhoria.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Nenhum			Pelo menos um					Mais de um		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor do que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

COMPETITIVIDADE

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados exigidos e esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	Nenhum			Pelo menos um				Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: Ele nunca poderá ser escolhido maior que o percentual preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum						Pelo menos um		Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor do que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

COMPROMISSO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério, para avaliar o comprometimento com <i>partes interessadas</i> .	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, exigidos e esperados para avaliar o desempenho relativo a requisitos de partes interessadas, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado, ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum			Pelo menos um				Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto	
<p>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.</p> <p>Nota: Ele nunca poderá ser escolhido maior que o percentual preliminar de Relevância.</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério, para avaliar o comprometimento com <i>partes interessadas</i> .	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar os níveis de desempenho associados a requisitos de <i>partes interessadas</i> .	Nenhum							Pelo menos um		Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor do que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa.</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------



CAPÍTULO

5

PRINCIPAIS NOVIDADES DA 7^a EDIÇÃO

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

Os Critérios Compromisso com a Excelência foram revisados com base na 20ª edição dos Critérios de Excelência, que teve como principal força indutora a busca da sustentabilidade das organizações. Dela decorrem o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) adaptativo, em que a *organização* define os aspectos da gestão mais relevantes ao seu Perfil, antes de utilizá-lo para se avaliar; o olhar mais atento à cultura da organização; a evolução de vários Fundamentos da Excelência, como por exemplo, a Atuação em *Rede*, a Agilidade, a *Inovação* e a Valorização das Pessoas e da Cultura; e a necessidade do mapeamento cuidadoso de *partes interessadas* e de seus anseios.

A simplificação, como outro vetor importante de melhorias, proporcionou um novo formato de apresentação das questões, que agora vêm separadas dos complementos para o caminho da excelência, da solicitação de evidências e das orientações – essas últimas em número bem maior, para facilitar o entendimento. Proporcionou, ainda, um *Sistema* de Pontuação na forma de uma sequência de afirmações a serem avaliadas, em vez de utilizar subfatores.

A SEGUIR, CONFIRA AS PRINCIPAIS MELHORIAS:

O GLOSSÁRIO RECEBEU TERMOS NOVOS

São eles: Cadeia de Valor, Cliente-alvo, Controlador, Requisito de Desempenho Relativo à Parte Interessada, Rede, Referencial de Excelência Teórico e Resultado Estratégico. Alguns termos foram aperfeiçoados: Integridade da Informação, Parte Interessada, Referencial Comparativo Pertinente e Setor de Atuação. O termo Padrão de Trabalho foi mudado para *Padrão Gerencial*.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

Alguns Fundamentos da Excelência evoluíram bastante: *INOVAÇÃO* enfatiza a concepção de inovações, considerando potenciais impactos socioambientais; *LIDERANÇA TRANSFORMADORA* amplia a visão do líder para além da constância de propósitos, enfatizando a importância do exemplo, realização e desenvolvimento de líderes; *OLHAR PARA O FUTURO* enfatiza a projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a *organização*; *VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA* eleva a cultura a um novo patamar de importância na gestão; *DECISÕES FUNDAMENTADAS* dá novo nome à orientação por informações e se separa de *ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS*, em razão da importância da tomada de decisão, por meio do conhecimento advindo de informações factuais, e da necessidade de ser destacada da gestão de *processos*; e o antigo desenvolvimento de parcerias é ampliado para *ATUAÇÃO EM REDE*, que pode incluir a *rede* de parceiros. Há um novo Fundamento: *AGILIDADE*, que introduz como aspecto importante para a excelência a flexibilidade e rapidez de adaptação. Os demais Fundamentos não mencionados aqui passaram por melhorias nas suas explicações.

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Em P1.C, foi inserida a solicitação de QUADROS-RESUMO DE *PARTES INTERESSADAS* e eventualmente *REDES*, em que a *organização* atua ou que atuam dentro dela.

CRITÉRIOS

As mudanças na apresentação visam a facilitar a consulta ao conteúdo dos Critérios com as questões, exibindo os Complementos para a Excelência e as Evidências Requeridas em uma página e as Orientações de cada Critério na página ao lado. Muitas questões foram sintetizadas, nos casos em que eventuais explicações e finalidades dos *processos* gerenciais nelas explicitadas foram para as Orientações. As Evidências requeridas equivalem aos antigos Destaques, que pediam para citar ou apresentar evidências nas questões de *processos* gerenciais.

Os antigos Destaques, que pediam determinadas características dos *processos gerenciais*, passaram a ser mostrados ao lado de cada questão como COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA. Esses complementos foram revisados à luz dos Fundamentos e dos novos *processos gerenciais* deles decorrentes, e alguns deles foram extraídos das questões a eles relativas, e que foram sintetizadas.

CRITÉRIOS RELATIVOS AOS PROCESSOS GERENCIAIS

- A questão 1.a passa a solicitar a forma de comunicação dos valores e princípios organizacionais;
- O tratamento das questões éticas tornou-se um Complemento para o Caminho da Excelência em 1.a;
- A questão 1.d solicita a forma com que são tratados os riscos aos quais a *organização* está sujeita;
- A questão 1.f, que diz respeito à prestação de contas aos *controladores*, foi inserida;
- A questão 2.a requer a análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo, e seu complemento solicita a forma com que as *redes* são consideradas nessa análise;
- A questão 2.b, solicita a análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno;
- A questão 3.c acentua, para maior clareza, a divulgação dos *produtos* aos *clientes* e ao *mercado*;
- A questão 4.a solicita o atendimento às leis, regulamentos, normas ou códigos de adesão voluntária e não mais sua análise;
- A questão 5.a requer a maneira com que são identificadas as necessidades de informação, para operar e gerenciar a organização e a questão 5.b solicita como os *sistemas* são identificados;
- A questão 6.c solicita como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas;
- Na questão 6.g, foi incluído o bem-estar das pessoas e também a forma com que o bem-estar e a satisfação são desenvolvidos;
- A questão 7.a, tem como Complemento para o caminho da Excelência a forma de *organização* da *cadeia de valor*.

CRITÉRIO RELATIVO AOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Foi reorganizado em cinco questões, abrangendo: resultados do negócio, em termos econômico-financeiros e socioambientais; resultados de *clientes e mercados*; resultados de pessoas; e resultados de *processos*. Os antigos resultados relativos à Sociedade passaram a ser chamados de Sociais e Ambientais, e as exigências da antiga questão de resultados relativos a *Fornecedores* foram incluídas no Item de Resultados de *Processos*. O Critério 8 sintetiza, em seu início, as diretrizes para a apresentação dos resultados e, entre elas, solicita agora, em cada indicador de resultado apresentado, a informação se ele é estratégico ou operacional, e se ele é utilizado para avaliar o nível de competitividade ou o cumprimento de compromissos com *partes interessadas*, ou ainda, apenas controlar a evolução dos resultados.

CAPÍTULO DE SISTEMA DE PONTUAÇÃO

- Cada uma das seis faixas de pontuação de um fator possui mais de um percentual possível, para escolha. A maior faixa, que era só 100%, por exemplo, pode receber o percentual 90% ou 100%;
- Foram abolidos os subfatores e mantidos quatro fatores, para os critérios referentes aos *processos gerenciais*, e quatro itens para os critérios de resultados organizacionais;
- Os aspectos que eram avaliados por intermédio dos antigos subfatores continuam a existir, porém, na forma de afirmações a serem avaliadas no fator;
- O aspecto relacionado com a apresentação de evidências passou do ENFOQUE para a APLICAÇÃO.
- O fator TENDÊNCIA passou a se chamar apenas MELHORIA;
- Os antigos subfatores COMPETITIVIDADE e ATENDIMENTO A REQUISITOS DE *PARTES INTERESSADAS* tornaram-se fatores, esse último com o nome de COMPROMISSO;
- Um novo aspecto, relativo à agilidade, passou a existir na avaliação do enfoque de *processos gerenciais*, tendo em vista o novo Fundamento do mesmo nome;
- Na forma de escolher a pontuação, o primeiro aspecto do primeiro fator dos critérios de *Processos Gerenciais* ou dos Critérios de Resultados Organizacionais, são utilizados para determinar faixas restritivas e o percentual de cada fator;
- O percentual do critério é calculado pela média aritmética dos quatro percentuais de cada fator; e a pontuação final do critério, pela multiplicação dessa pela Pontuação Máxima para o critério;
- A Faixa Preliminar, relativa ao primeiro fator do critério, ou Faixas Restritivas, relativas aos três outros fatores, são escolhidas selecionando um grau de concordância com afirmações propostas para cada fator, a fim de facilitar o processo;
- Nesse novo *sistema*, a pontuação final de um fator do critério, ao ser determinada, passa a indicar como está a situação do fator para o critério como um todo, considerando o atendimento de todas as questões, e não somente a situação do fator para os requisitos atendidos no primeiro fator – como no antigo *sistema*.

Um fluxograma foi adicionado, para orientar o processo de seleção para pontuação dos Critérios.



ANEXOS

Glossário

OS CONCEITOS E DEFINIÇÕES AQUI APRESENTADOS APENAS REFLETEM O SIGNIFICADO DOS TERMOS UTILIZADOS NESTA PUBLICAÇÃO, NÃO TENDO A PRETENSÃO DE NORMALIZAR A TERMINOLOGIA.

PRINCIPAIS TERMOS

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 os processos da organização.

CADEIA DE SUPRIMENTO

Fluxo de informações e de produtos, que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros.

CADEIA DE VALOR

Processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

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.

CLIENTE-ALVO

Organização, pessoa ou entidade que tem maior possibilidade de fazer negócio com a organização e se beneficiar de um produto, objeto da organização e que é foco de interesse para o fornecimento de produtos. Pode abranger cliente atual da organização, da concorrência, potencial e ex-cliente.

CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

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

CONTROLADOR

Pessoa física ou jurídica que detém o controle da organização, seja em termos de cotas de capital, como, por exemplo, os acionistas, os proprietários ou sócios, seja em outros termos jurídicos, como, por exemplo, instituidores, mantenedores e patrocinadores.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais, que privilegiam a conservação e a 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.

ESTRATÉGIA

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

FORÇA DE TRABALHO

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Ex.: 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).

GOVERNANÇA

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre controladores, proprietários, instâncias de administração, direção e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009). Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte, bem como 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 que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.

INOVAÇÃO

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

INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO

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

Exemplos de informações passíveis de proteção, em razão 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 memória auxiliar;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

MACROAMBIENTE

Questões amplas do universo econômico, social e político, e sua influência no setor de atuação analisado. São questões que as organizações, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que as influenciam diretamente e o seu setor de atuação.

MERCADO

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.

ORGANIZAÇÃO

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade dessas, 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.

PADRÃO GERENCIAL

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.

PARTE INTERESSADA

Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização. 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.

PROCESSO

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

PROCESSO GERENCIAL (OU PROCESSO DE GESTÃO)

Processo de natureza gerencial, não operacional; processos requeridos nos Critérios de 1 a 7.

Nota: Ver, também, "Prática de gestão".

PRODUTO

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo "produto" pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações etc., ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (por exemplo, mercadorias ou serviços) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceito), ou uma combinação; e
- um 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, processo ou produto), organização, ou uma combinação desses, que lhes confere capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas.

RECURSO NÃO RENOVÁVEL

É um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar.

Ex.: petróleo e água.

RECURSO RENOVÁVEL

É um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado.

Ex.: madeira.

REDE

Conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados.

REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE

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

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros 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 entre os melhores do mundo em uma classe.

REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA TEÓRICO

Zero-erro ou qualquer outro resultado estabelecido conceitual ou cientificamente como o melhor possível em uma classe, independentemente do custo.

REQUISITO DE PARTE INTERESSADA

Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada. Também chamados de requisitos de desempenho relativos às partes interessadas, podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como, por exemplo: metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

Nota: o nível de desempenho associado a requisito de parte interessada é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, incluindo a forma de metas que o mensuram. O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada, para expressar uma necessidade ou expectativa em um nível definido (ex.: 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue, 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador) ou numa melhoria esperada sem nível definido (ex.: redução de acidentes, melhoria da satisfação de parte interessada). Pode também ser estabelecido pela própria organização, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos (ex.: rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (ex.: 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 comunicado à parte interessada. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito, espera-se 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 (ex.: 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.

RESULTADO ESTRATÉGICO

Resultado capaz de demonstrar o desempenho relativo às estratégias da organização.

SETOR DE ATUAÇÃO

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

Exemplos: farmacêutico, metalúrgico, de saúde, hoteleiro, financeiro, da construção civil, telefonia, elétrico, de saneamento ambiental, de transporte, de comércio, atacadista, publicitário etc.

SISTEMA

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

VISÃO

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

REDE DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

DADOS PROGRAMAS ESTADUAIS

Movimento Alagoas Competitiva (MAC)

Prêmio Estadual da Qualidade - AL
Telefone: (82) 3327-5880
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@sfiec.org.br
Site: www.mbc.org.br/mbc/ce

Programa para Incremento da Competitividade Sistêmica no Estado do Espírito Santo (Compete ES)

Prêmio Qualidade Espírito Santo - PQES
Telefone: (27) 3636-9717
Email: qualidade@compete-es.com.br
Site: www.compete-es.com.br

Movimento Goiás Competitivo (MGC)

Telefone: (62) 3291-5300
Email: ass.presidencia@mgc.org.br
Site: www.mgc.ogr.br

Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP)

Prêmio Mineiro da Qualidade
Telefone: (31) 3055-8065
Email: premio@pmqp.org.br
Site: www.pmqp.org.br

Programa Estadual da Qualidade na Gestão Pública do Estado do Pará (PQG)

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

Programa Paraibano da Qualidade (PPQ)

Prêmio Paraibano da Qualidade
Telefone: (83) 3244-1888
Email: ppqadm2@ppq.com.br
Site: www.ppq.com.br

Programa Pernambucano da Qualidade (PROPEQ)

Prêmio da Qualidade e Gestão
Pernambuco
Telefone: (81) 3412-8461
Email: propeq@propeq.org.br
Site: www.propeq.org.br

Movimento Paraná Competitivo (MPC)

Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão
Telefone: (41) 3264-2246
Email: mpc@ibqp.org.br
Site: www.ibqp.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 RS
Telefone: (51) 3216-8800
Email: avaliacao@qualidade-rs.org.br
Site: www.mbc.org.br/mbc/pgqp

Movimento Catarinense para Excelência (MCE)

Prêmio Catarinense para Excelência
Telefone: (48) 3207-9210
Email: secretaria@excelenciasc.org.br
Site: www.excelenciasc.org.br

Movimento Competitivo Sergipe (MCS)

Prêmio de Excelência Sergipe
Telefone: (79) 3212-3293
Email: mcs@mcs.org.br
Site: www.mcs.org.br

Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG)

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

Programa Mato Grossense da Qualidade (Quali MT)

Prêmio Quali MT
Telefone: (65) 3511-1657
Email: qualimt_uetec@senaimt.com.br
Site: www.senaimt.com.br

Movimento MS Competitivo

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

Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH)

Prêmio Nacional da Gestão em Saúde (PNGS)
Telefone: (11) 3188-4213
Email: cqh@apm.org.br
Site: www.cqh.org.br/pngs

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)

Gespublica
Telefone: (61) 2020-4969
Email: alexandre.kalil@planejamento.gov.br

Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE)

Prêmio ABRADEE
Telefone: (61) 3326-1312
Email: leny@abradee.org.br
Site: www.abradee.org.br

Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas

Prêmio MPE Brasil
Email: premiompe@premiompe.com.br
Site: www.premiompe.sebrae.com.br

Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI)

Programa Excelência na Gestão
Telefone: (61) 3348-3127
Email: bibiana@abipti.org.br
Site: www.abipti.org.br

Confederação Brasileira de Empresas Juniores (BJ)

Programa de Excelência em Gestão
Email: desenvolvimento@brasiljunior.org.br
Site: www.brasiljunior.org.br

Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (SEGS/CNC)

Sistema de Excelência em Gestão Sindical
Telefone: (21) 3804-9463
Email: rodrigowepster@cnc.org.br
Site: www.cnc.org.br

PATROCÍNIO PRATA



APOIO INSTITUCIONAL



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-8139-023-9



9 788581 390239



EXCELENCIASC

MOVIMENTO CATARINENSE PELA EXCELENCIA

R. DESEMBARGADOR VITOR LIMA, 260
MADISON CENTER - SALA 112
TRINDADE CEP 88040-400
FLORIANÓPOLIS, SC
TEL 48 3304.9210
WWW.EXCELENCIASC.ORG.BR

REALIZAÇÃO



EXCELENCIA EM GESTÃO

