

2009 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2009

é uma publicação anual da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

REALIZAÇÃO



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
Site: www.fnq.org.br

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a excelência em gestão.

COMITÊ TÉCNICO DE CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

COORDENAÇÃO GERAL

Marcelo Marinho Aidar

COORDENADOR RELATOR

Paulo Sergio Duarte de A. Valladares

MEMBROS DO COMITÊ

Ana Maria Iten
Caio Márcio Becker Soares
Carlos Amadeu Schauff
Cesarino Carvalho Junior
Francisco Paulo Uras
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
Marcelo Marinho Aidar
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Odair Mesquita Quintella
Ricardo Motta
Rodolfo Cardoso
Ronaldo Darwich Camilo

EDIÇÃO

C. Adriano Silva

REVISÃO

Vicente dos Anjos

COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano
Christiane Rodrigues
Gustavo Utesher
Tania Csoknyai Guimarães

PROJETO GRÁFICO

Inah de Paula Comunicações

IMPRESSÃO

Stilgraf
Tiragem: 15 mil exemplares
Capa em Reciclato 240 g/m2 e miolo em 120 g/m2

AGRADECIMENTO

“A FNQ agradece a todos os que enviaram críticas e sugestões para a melhoria dos Critérios de Excelência, especialmente aos membros da Banca Examinadora, Comitês Técnicos de Critérios de Excelência e de Rumo à Excelência, Fórum de Inovação FGV, Unicamp, CRIE/UFRJ, Guia Você S.A. - Exame, USP/FIA, ABRH, Gerdaul, VCP e Petrobras”.

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo Portal FNQ – www.fnq.org.br

São Paulo, novembro de 2008.

© 2009 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

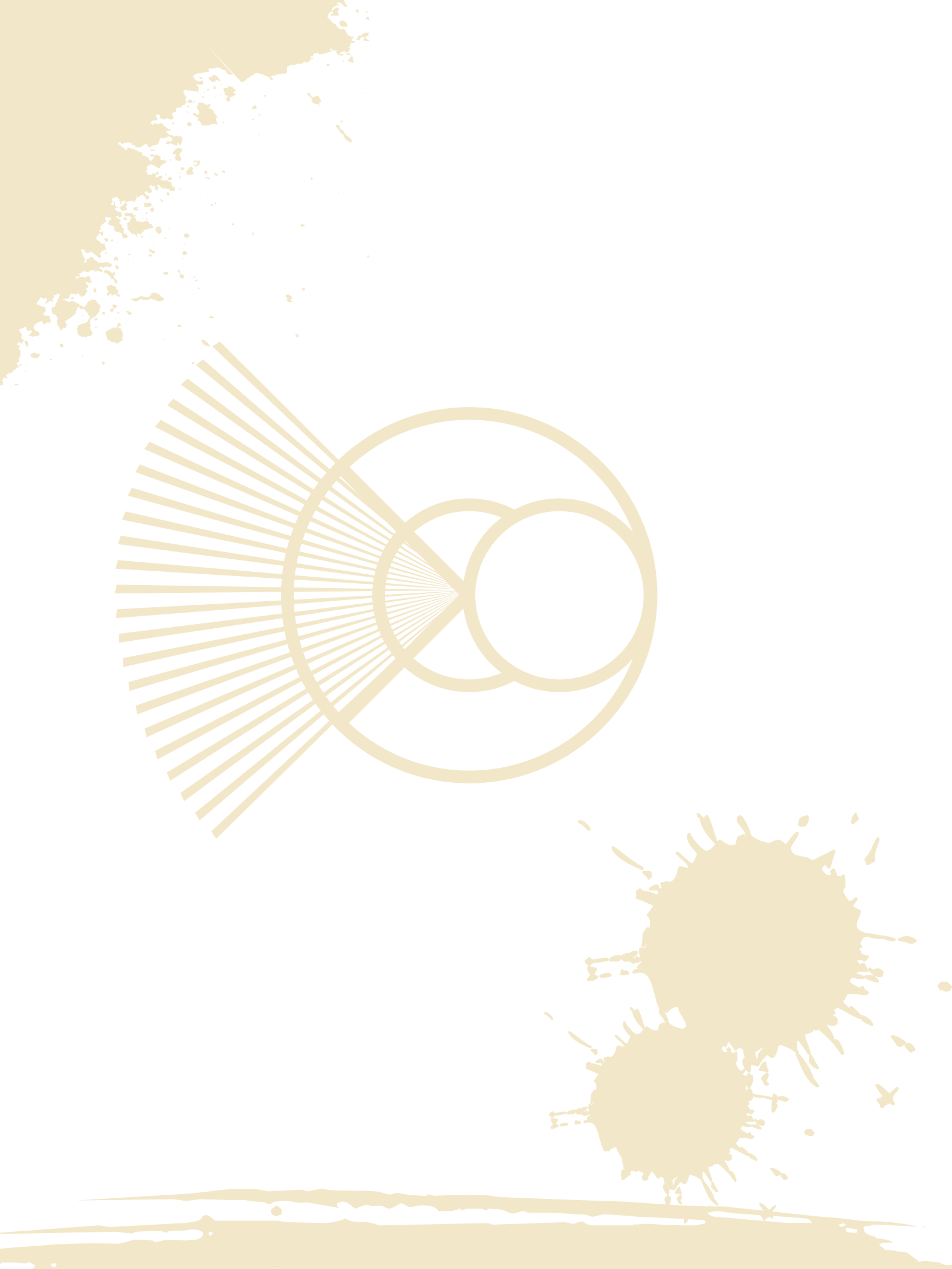
Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-77-6

1. Critérios de Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total.
4. Excelência Empresarial.

SUMÁRIO

Introdução	5
Histórico	6
Prêmio Nacional da Qualidade®	7
Principais alterações	9
Fundamentos da Excelência	10
Modelo de Excelência da Gestão®	12
Orientação geral.....	14
Perfil, critérios, itens e pontuações máximas	16
P Perfil da organização	17
1 Liderança	20
2 Estratégias e Planos	23
3 Clientes	25
4 Sociedade.....	27
5 Informações e Conhecimento	29
6 Pessoas	31
7 Processos	34
8 Resultados.....	37
Sistema de pontuação.....	40
Tabela de pontuação (%) – Itens de processos gerenciais	42
Tabela de pontuação (%) – Itens de resultados organizacionais	43
Faixas de pontuação global.....	44
Glossário	45



INTRODUÇÃO

Os Critérios de Excelência da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), em função de sua flexibilidade e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. O MEG é reconhecido como uma referência importante para organizações dos setores público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, sejam de porte pequeno, médio ou grande.

A incorporação dos conceitos fundamentais de excelência em gestão¹ às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias, é enfatizada pelo Modelo.

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico da gestão organizacional, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Ao término de uma auto-avaliação, caso a organização sinta necessidade de conhecer e aprofundar seus conhecimentos em ferramentas de gestão para cada critério, recomenda-se também a leitura dos *Cadernos de Excelência*, disponíveis para *download* gratuito no Portal FNQ.

O capítulo **Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)** apresenta os ganhos que uma organização obtém ao se candidatar ao prêmio. Caso a organização decida-se pela candidatura, encontrará na publicação *Instruções para Candidatura 2009* as informações necessárias para esse objetivo.

O capítulo **Orientação Geral** explica detalhadamente como os critérios estão estruturados e apresenta informações para o atendimento dos requisitos.

Os Critérios de Excelência da FNQ incorporam em seus requisitos os conceitos e as técnicas mais atualizados e bem-sucedidos de administração de organizações. Nesse sentido, a FNQ promove a atualização anual desta publicação para manter a vanguarda tecnológica deste modelo da gestão e de avaliação. As principais alterações efetuadas em 2008 estão apresentadas no capítulo **Principais alterações**.

Contribua com o aprimoramento desta publicação enviando seus comentários pelo “Fale Conosco” no Portal da FNQ www.fnq.org.br.

¹Para mais detalhes, ver *Conceitos Fundamentais de Excelência em Gestão da FNQ*

HISTÓRICO

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 16 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). Em todos esses anos, a FNQ vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos.

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

Para cumprir seus objetivos, a FNQ passou a mobilizar esforços no sentido de se tornar um centro de referência de Classe Mundial sobre excelência em gestão. Busca essa condição fundamentalmente por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades, numa verdadeira rede dinâmica e aberta, engajada em estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações.

Os processos de transformação da FNQ ao longo desses 16 anos podem ser entendidos em três etapas de atuação:

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

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

Desde 2004 – busca conscientizar e disseminar os conceitos e Fundamentos da Excelência da Gestão por meio dos critérios de excelência. Atualmente, a FNQ reúne mais de **230** organizações filiadas dos setores público e privado que ajudam a aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Essas empresas empregam mais de 1,5 milhão de pessoas e estão interessadas em práticas de gestão que podem agilizar seus processos e aumentar a qualidade e a rentabilidade até mesmo de empresas já muito rentáveis.

Desde a sua criação, a FNQ treinou mais de **22** mil pessoas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e distribuiu mais de **650** mil Critérios de Excelência. A instituição também realizou **92** seminários Em Busca da Excelência, dos quais **16** internacionais, totalizando **17 mil** participantes. Os Encontros FNQ, reuniões semanais e gratuitas com o objetivo de divulgar as melhores práticas de gestão, reuniu só em 2008 mais de **mil** profissionais das mais diversas áreas do conhecimento.

Em sua **17ª** edição, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), maior reconhecimento da gestão das organizações sediadas no País, já obteve **450** candidaturas envolvendo a cada empresa candidata um relatório de avaliação. Além disso, os processos de avaliação do PNQ contaram com **4.577** voluntários na banca examinadora do PNQ, que visitaram **127** organizações em todo o Brasil, das quais **41** foram finalistas e **31** premiadas.

Essa experiência adquirida ao longo dos anos, no cumprimento de sua missão institucional, fez a FNQ também estimular e participar da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Para isso, a FNQ vem se desenvolvendo como articuladora da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, que engloba 53 programas da qualidade ou instituições gestoras de prêmios, dos quais 11 são setoriais, 19 regionais e 23 voltados às pequenas e microempresas, distribuídas em todo o País.

Disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil – essa é a missão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE®

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA AO SE CANDIDATAR AO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE®?

Todas as organizações participantes recebem um Relatório de Avaliação detalhado, que relaciona os pontos fortes e diagnostica as oportunidades para melhoria; ou seja, detalha o que a organização deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados e buscados para que venha a se tornar uma organização de excelência em gestão, levando, com isso, ao aumento de sua competitividade. Este relatório é elaborado por profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração, durante cerca de 800 horas de avaliação por organização que se candidata ao Prêmio. Seu conteúdo constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual a organização poderá realizar as melhorias necessárias e voltar a se candidatar ao PNQ.

Se alcançar a etapa de visita às instalações, a organização receberá a visita dos examinadores para comprovação e complementação das informações descritas no Relatório de Gestão entregue na inscrição. Todo o processo e todos os examinadores atuam sob rigorosas regras do Código de Ética da FNQ (ver documento instruções para candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade 2009, disponível para download gratuito no Portal FNQ), de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses.

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de classe mundial. Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques exemplares, aplicados por todas as suas áreas, com resultados excelentes em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Nesse caso, de acordo com regras da FNQ, tal organização assume o compromisso perante a sociedade de divulgar seu modelo de gestão e as práticas de gestão consideradas exemplares, ressalvando-se os aspectos confidenciais, o que representa uma forte divulgação de sua imagem e de sua “marca”. Compromete-se também, como premiada, a participar de eventos, conferências, apresentações e programas de visitação para divulgar suas práticas bem-sucedidas de gestão, além de continuar a manter os princípios éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada durante, pelo menos, os três anos subsequentes ao processo que a consagrou como organização de excelência.

O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA AO ADOTAR O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)?

Estudos recentes realizados pela FNQ, em parceria com a Serasa S.A., compararam os índices econômico-financeiros de organizações usuárias do Modelo e membros filiados à FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, com o desempenho das grandes organizações dos setores da indústria, de serviços, do comércio e de instituições financeiras. As comparações comprovaram que as organizações usuárias do Modelo apresentaram variação acumulada, no período entre 1999 e 2008, superior ao das grandes organizações dos setores para os seguintes índices: Evolução do Faturamento (Variação Acumulada, Descontada a Inflação - IGPM), Margem EBITDA (% sobre o Faturamento Líquido), Margem de Lucro (% sobre o Faturamento Líquido) e Dividendos (% sobre o Faturamento Líquido). Os estudos encontram-se disponíveis para download gratuito no Portal FNQ.

ORGANIZAÇÕES PREMIADAS COM O PNQ:

- **CPFL Paulista** – na categoria Grandes Empresas, na categoria Grandes Empresas, PNQ 2008
- **Suzano Papel e Celulose** – na categoria Grandes Empresas, na categoria Grandes Empresas, PNQ 2008
- **Albras Alumínio Brasileiro S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007
- **Fras-le S/A**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007
- **Gerdau Aços Longos S.A.** – Unidade Gerdau Rio-grandense, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007
- **Promon S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Petróleo Brasileiro S.A.** – Unidade de Abastecimento, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Belgo Siderurgia S.A.** – Usina de Monlevade, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2006
- **Companhia Paulista de Força e Luz**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005
- **Petroquímica União S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005
- **Serasa S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005
- **Suzano Petroquímica S.A.**, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 2005
- **Belgo Juiz de Fora**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2004
- **Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2003
- **Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum**, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 2003
- **Gerdau Aços Finos Piratini**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2002
- **Politeno Indústria e Comércio S.A.**, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 2002
- **Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre**, na categoria “Organizações sem Fins Lucrativos” – PNQ 2002
- **Bahia Sul Celulose S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2001
- **Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos**, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2000
- **Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental**, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 1999
- **Caterpillar Brasil**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1999
- **Siemens – Unidade de Telecomunicações**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1998
- **Weg – Unidade Motores**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1997
- **Copesul Companhia Petroquímica do Sul**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1997
- **Citibank – Unidade Corporate Banking**, na categoria “Prestadoras de Serviços” – PNQ 1997
- **Alcoa – Unidade Poços de Caldas**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1996
- **Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos**, na categoria “Prestadoras de Serviços” – PNQ 1995
- **Citibank – Unidade Global Consumer Bank**, na categoria “Prestadoras de Serviços” – PNQ 1994
- **Xerox do Brasil**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1993
- **IBM – Unidade Sumaré**, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1992

PRINCIPAIS ALTERAÇÕES

Este ano, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ foi aperfeiçoado principalmente para fortalecer os temas gestão do conhecimento, inovação e desenvolvimento de parcerias. Estes dois últimos temas levaram a revisões em vários itens. As principais melhorias e atualizações efetuadas são:

- O Perfil passa a solicitar as principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor e objetivos comuns das parcerias, as principais competências compartilhadas e os principais recursos alocados pelas organizações envolvidas.
- O item 1.2 Exercício da liderança passa a ser denominado Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência para destacar um dos principais objetivos do exercício da liderança. Passa a solicitar a mobilização das pessoas para exploração de idéias criativas buscando a inovação.
- No item 2.1, a questão (d) esclarece que a avaliação das estratégias corresponde à avaliação de alternativas decorrentes das análises dos ambientes. A questão (f) foi retirada, pois já é avaliada pelo fator de integração relativo à cooperação entre áreas e partes interessadas, mantendo-se uma nota de rodapé para enfatizar a importância da participação das pessoas no processo de formulação de estratégias.
- O item 2.2 passa a solicitar na questão (c) de que forma os planos de ação são desdobrados para os parceiros. Na questão (d) não se solicita mais a apresentação dos principais recursos alocados, muitas vezes extremamente confidenciais.
- No item 3.2, a questão (f) agora inclui requisito sobre a utilização das informações dos clientes para também estimular que recomendem os produtos da organização, convencer os não clientes e desenvolver novos processos e produtos. Esse item passa a incluir a questão (g) sobre como são buscadas e desenvolvidas parcerias com clientes, distribuidores e revendedores visando a manutenção ou aumento da competitividade da organização.
- O item 4.1 agora requer que sejam apresentadas as ações relativas à reciclagem e reutilização de materiais e também passa a questão de como a organização desenvolve parcerias para implementação e apoio às suas ações e projetos ambientais.
- O item 4.2 passa a questão de como a organização desenvolve parcerias para implementação e apoio

às suas ações e projetos sociais. Inclui também uma questão sobre como as informações obtidas da sociedade e comunidades vizinhas são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, aperfeiçoar ou desenvolver novos processos e produtos.

- A pontuação máxima dos itens 5.1, 5.2 e 5.3 foi ajustada buscando maior equilíbrio entre a quantidade de requisitos de cada um, passando a ser respectivamente 25, 10 e 15 pontos.
- O item 5.1, questão (a), passa a solicitar o processo de identificação das informações necessárias pelos processos e áreas e o processo de tratamento das informações, antes aberto em coleta, tratamento, guarda e disseminação, pelos seus provedores.
- O item 5.3 Ativos intangíveis passa a ser denominado Ativos intangíveis e conhecimento organizacional, pois também abrange a gestão desse último. Passa a detalhar mais nas questões (d) e (e) os processos de identificação, desenvolvimento, compartilhamento e retenção do conhecimento, abrangendo parceiros.
- No item 6.1, a questão (a) foi reformulada para incluir destaques sobre autonomia das pessoas para melhorar e inovar os processos da organização e sobre o estímulo à cooperação e comunicação eficaz.
- No item 6.3, as questões (c) e (d) solicitam a avaliação e tratamento do comprometimento das pessoas em vez da motivação. O destaque da questão (d) solicita destaque sobre ajuste dos benefícios às necessidades específicas da força de trabalho.
- No item 7.1, o destaque da questão (a) passa a solicitar apenas os critérios para determinação dos dois tipos de processo, não se exigindo mais o processo gerencial de determinação. A questão (e) foi reformulada para incluir destaques sobre o potencial de idéias criativas se traduzirem em inovações e sobre a investigação de características de produtos e processos de outras organizações.
- No item 7.2, a questão (a) foi reformulada para incluir requisitos sobre identificação de potenciais parceiros e desenvolvimento de parcerias. O item agora inclui uma questão (c) sobre como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas pela organização. A questão sobre minimização de custos foi reformulada e ampliada para melhoria e inovação nos processos de fornecimento e nos produtos adquiridos.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

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

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são:

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

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

PENSAMENTO SISTÊMICO

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

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

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

CULTURA DE INOVAÇÃO

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

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

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

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

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

VISÃO DE FUTURO

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

GERAÇÃO DE VALOR

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

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

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

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

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

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

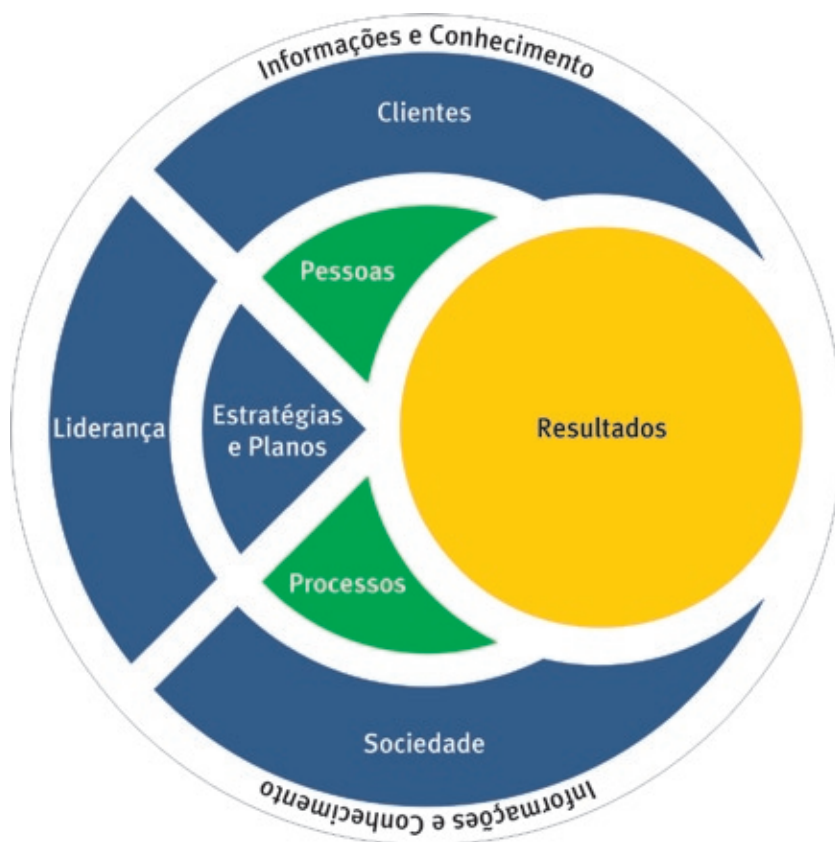
O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios:

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

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de Critérios e Itens. O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pelo diagrama mostrado abaixo, o que permite ao administrador obter uma visão sistêmica da gestão organizacional.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a figura que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como descrito a seguir:

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

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

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação, de curto e longo prazos. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinentes, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

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

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

Conclui-se, nesse momento, a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

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

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

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

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

Os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 são itens de processos gerenciais e 6 de resultados organizacionais.

ORIENTAÇÃO GERAL

Os oito critérios constituintes do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) subdividem-se em 24 itens de avaliação. Entre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais: os itens de processos gerenciais (1.1 a 7.3) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os de resultados organizacionais (8.1 a 8.6) solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

Os itens de processos gerenciais são compostos por perguntas que começam com a palavra “Como”, que solicita a descrição das práticas de gestão da organização, evidenciando:

- os respectivos padrões de trabalho (incluindo os responsáveis);
- os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- o grau de disseminação (processos, produtos e/ou pelas partes interessadas em que as práticas estão implementadas);
- a continuidade (início de uso e periodicidade); e
- a integração.

Nota: para o pleno entendimento do significado de disseminação, continuidade e integração, ver Sistema de Pontuação na página 40.

Em alguns casos, as questões dos itens de processos gerenciais podem vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, citação de método, destaque de algum aspecto considerado relevante para efeitos de avaliação ou, ainda, de esclarecimento sobre determinado ponto. Essas solicitações complementam as questões, havendo, portanto, necessidade de que na resposta sejam incluídas informações para atendê-las.

O conjunto das respostas aos requisitos de cada item de processos gerenciais deve demonstrar a aplicação integrada das práticas de gestão da organização e comprovar que o mesmo é implementado segundo a dinâmica do diagrama da gestão, apresentado a seguir, visando ao aprendizado organizacional. A descrição das práticas de gestão deve, sempre que possível, ser reforçada com a apresentação de exemplos que demonstrem a sua aplicação. É particularmente importante que sejam apresentados também exemplos de melhorias em implementação, ou já implantados nos últimos anos, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional.

Os itens de resultados organizacionais requerem:

- a apresentação de uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos abrangendo pelo menos três períodos consecutivos da aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.

Nota: para entendimento do significado de tendência, ver Sistema de Pontuação na página 40.

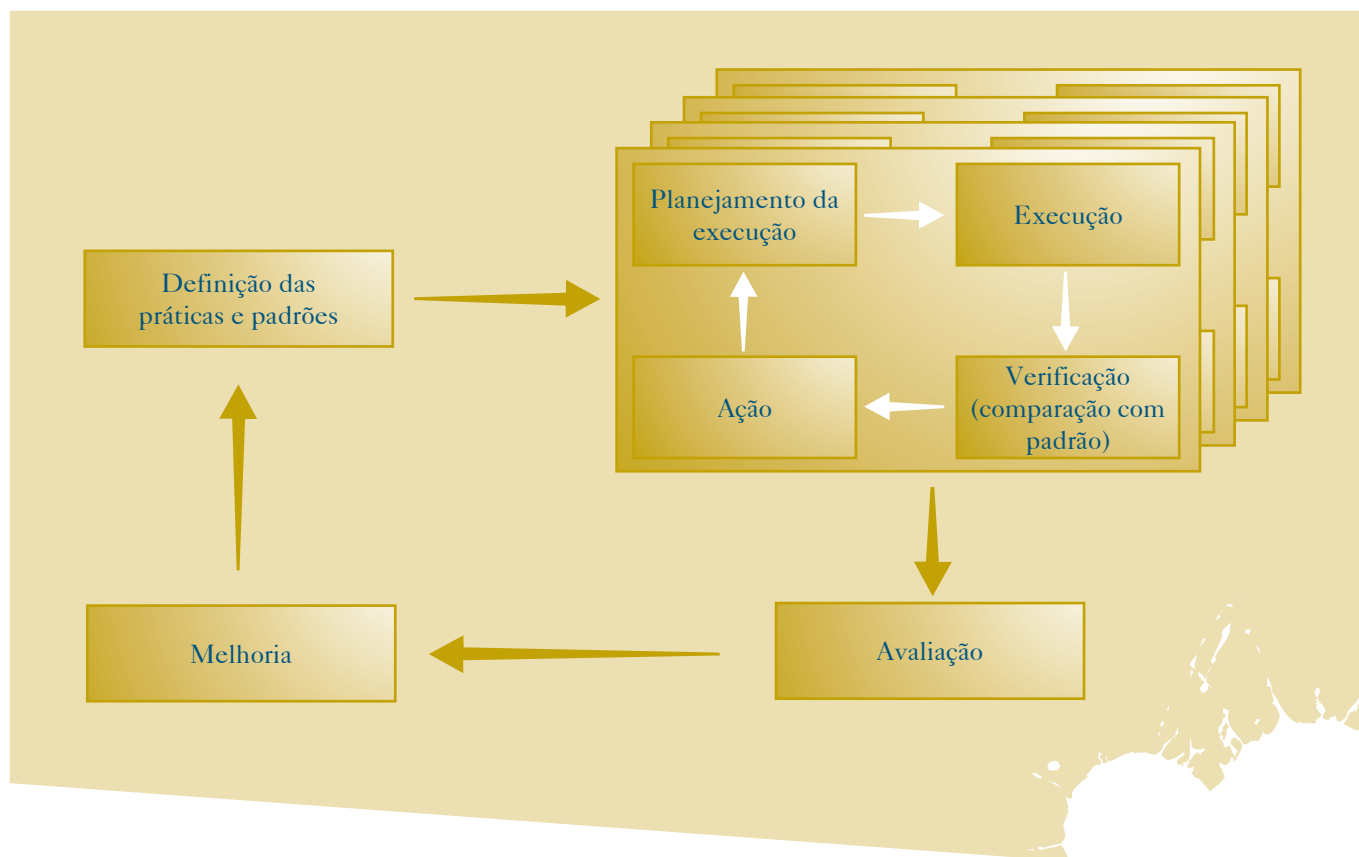
- que sejam informados os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, nos resultados que os expressam.

Nota: (1) níveis de desempenho associados aos requisitos são aqueles estabelecidos diretamente por parte interessada para expressar quantitativamente um requisito (ex.: o percentual máximo admissível de itens defeituosos em um lote entregue deve ser de 1%) ou pela própria organização, quando o requisito não é expresso ou o é expresso pela parte interessada, mas de forma qualitativa (ex.: rapidez no atendimento). Neste segundo caso a organização deve estabelecer um padrão de atendimento (ex.: 5 min máximos de espera em fila) e comunicá-lo ao cliente. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito é esperado que a organização seja capaz de obter a satisfação da parte interessada. (2) Pode haver casos em que o nível de atendimento do requisito de uma parte interessada é estabelecido por outrem (ex.: uma agência reguladora pode estabelecer que o atendimento de reclamações dos clientes seja feito em até dois dias). Pode haver também casos de limites teóricos estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

- a apresentação de resultados comparados com níveis de desempenho de outras organizações, considerada como um referencial comparativo pertinente.

Nota: níveis de desempenho de outras organizações podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação, resultados de líderes ou vice-líderes e resultados considerados referenciais de excelência. Sua apresentação visa a demonstrar a posição da organização em relação a esses. Ver item 1.3a.

DIAGRAMA DE GESTÃO



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

Devem ser explicados também eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas, assim como os que estejam abaixo das informações comparativas pertinentes.

Para a apresentação de resultados, recomenda-se também a citação de prêmios e outros reconhecimentos recebidos de organizações externas, como de entidades representativas de classe, revistas especializadas e jornais de grande circulação.

As notas existentes em cada um dos itens têm o propósito de esclarecer, apontar as inter-relações existentes entre os itens, definir abrangência e orientar a redação das respostas.

O significado dos termos pode ser encontrado no glossário.

PERFIL, CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

P - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- P1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
- P2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO
- P3 ASPECTOS RELEVANTES
- P4 HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA
- P5 ORGANOGRAMA

CRITÉRIOS E ITENS PONTUAÇÃO MÁXIMA

1. Liderança	110
1.1 Governança corporativa	40
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	40
1.3 Análise do desempenho da organização	30
2. Estratégias e planos	60
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
3. Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	60
5.1 Informações da organização	25
5.2 Informações comparativas	10
5.3 Ativos intangíveis e conhecimento	25
6. Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7. Processos	110
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	50
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Processos econômico-financeiros	30
8. Resultados	450
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de pontos possíveis	1.000

P - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

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

P1) DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

- (1) Denominação da organização.
- (2) Forma de atuação. Capital aberto, capital fechado, autarquia, fundação, instituto, unidade autônoma etc. No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da organização controladora no País e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora.
- (3) Data de instituição da organização. Informar pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
- (4) Descrição do negócio, destacando a natureza atual das atividades da organização ou atividade-fim. Informar o setor de atuação (por exemplo: alimentos, farmacêutico, metalúrgico, construção civil, montadora de automóveis, serviços de saúde, serviços de software, turismo, terceiro setor, concessionário de serviços públicos, administração pública e ensino particular).

- (5) Informações sobre o porte. Por exemplo: faturamento, número de clientes e de transações comerciais, quantidade de instalações, localizações ou outros volumes pertinentes aos ramos de atuação. Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua força de trabalho e da receita bruta global em relação à controladora.

B) PRODUTOS E PROCESSOS

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

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

C) SÓCIOS, MANTENEDORES OU INSTITUIDORES

- (1) Composição da sociedade ou identificação dos membros instituidores da organização.
- (2) Principais necessidades e expectativas dos sócios, mantenedores ou instituidores.

D) FORÇA DE TRABALHO

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

organização, temporários, estagiários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).

- (3) Principais necessidades e expectativas da força de trabalho.
- (4) Principais atividades executadas por membros da força de trabalho que não sejam empregados.

E) CLIENTES E MERCADOS

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

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

- (3) Citar as organizações (distribuidores, revendedores, etc.) que se encontram atuando entre a organização e seus clientes.
- (4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de cliente e de cada organização citada em (3).

F) FORNECEDORES E INSUMOS

- (1) Citar os principais tipos de **fornecedores** que compõem a **cadeia de suprimento** da organização, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos e os valores aproximados de aquisições de cada tipo. No caso de fornecedores da mesma organização cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente aos mesmos, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares.
- (2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.
- (3) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor.

G) SOCIEDADE

- (1) Principais comunidades com as quais a organização se relaciona.

- (2) Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo, desde o projeto até a disposição final.
- (3) Descrever os passivos ambientais da organização.
- (4) Principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização.

H) PARCEIROS

- (1) Citar os principais parceiros.
- (2) Objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias, as principais competências compartilhadas.
- (3) Principais necessidades e expectativas dos parceiros.

I) OUTRAS PARTES INTERESSADAS

- (1) Informar, se pertinente, a denominação de outras partes interessadas da organização, incluindo, se pertinentes, os órgãos reguladores do mercado em que a organização atua.
- (2) Principais necessidades e expectativas de outras partes interessadas, inclusive de órgãos reguladores, se pertinentes.

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 fabricação de produtos ou soluções equivalentes por parte dos clientes em qualquer outra fonte alternativa, que não seja a própria organização, para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e a sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.).
- (2) Informar a parcela de mercado (se organização atuante em mercado competitivo) da organização e dos seus principais concorrentes.

- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes.
- (4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

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

P3) ASPECTOS RELEVANTES

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais.
- (2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado, impostas nos últimos três anos referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência se for o caso.
- (3) Outros aspectos peculiares da organização.

P4) HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

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

P5) ORGANOGRAMA

Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar a estrutura da administração, incluindo conselhos, comitês e órgãos de controle, se existentes. Citar quem faz parte da Direção. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.

1 LIDERANÇA (110 PONTOS)



ESTE CRITÉRIO ABORDA A GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO A TRANSPARÊNCIA, A EQÜIDADE, A PRESTAÇÃO DE CONTAS, A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA E CONSIDERA OS VALORES E PRINCÍPIOS, O RELACIONAMENTO ÉTICO E OS RISCOS DA ORGANIZAÇÃO. TAMBÉM ABORDA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA, INCLUINDO TEMAS COMO O ESTABELECIMENTO DOS PADRÕES DE TRABALHO, APRENDIZADO, INOVAÇÃO E MUDANÇA CULTURAL. O CRITÉRIO ABORDA AINDA A ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO ENFATIZANDO A COMPARAÇÃO COM O DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES, O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E A AVALIAÇÃO DO ÊXITO DAS ESTRATÉGIAS.

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA (40 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o estabelecimento do nível de compromisso da organização com: a excelência, a sustentabilidade, a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas.

- a) Como a organização assegura a *equidade* entre sócios, mantenedores ou instituidores e protege os direitos das partes interessadas?
 - Citar os métodos utilizados para controlar os atos da direção.
- b) Como são estabelecidos e atualizados os valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?
 - Apresentar os Valores e os Princípios organizacionais.
- c) Como a organização estabelece regras de conduta para os integrantes da sua Administração e para a força de trabalho e trata as questões éticas, buscando assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?
 - Citar os códigos de conduta emitidos;
 - Apresentar os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho, da sociedade e demais partes interessadas para receber reclamações, denúncias e sugestões; e
 - Destacar o tratamento dado para estas manifestações.
- d) Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio?
 - Apresentar os principais riscos empresariais assumidos pela organização, incluindo os riscos associados às parcerias, diante das incertezas inerentes ao negócio e às estratégias.

- e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas assegurando a transparência e considerando o envolvimento de todos os interessados nos temas tratados?
- Destacar o papel dos integrantes da administração, inclusive no que se refere à aprovação das estratégias e objetivos da organização e do seu modelo de negócio.
- f) Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
- g) Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?

Nota:

- 1 Apresentar a composição nominal da direção da organização, no Perfil, parágrafo P5 - Organograma
- 2 Apresentar em **1.1b** os princípios organizacionais como as declarações da Missão, Visão, Credos, Compromissos, Políticas e outras categorias de princípios porventura existentes.

1.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E PROMOÇÃO DA CULTURA DE EXCELÊNCIA (40 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência.

- a) Como a direção e, em particular, o principal executivo exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização?
- b) Como são analisadas, planejadas e estimuladas as mudanças culturais na organização necessárias para a internalização dos valores e princípios organizacionais e para consecução das estratégias?
- c) Como a organização estimula a diversidade de idéias e de culturas com a força de trabalho?
- d) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às demais partes interessadas?
- Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos valores e dos princípios organizacionais.
- e) Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas, desenvolvidas e preparadas para o exercício da liderança?
- f) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
- Apresentar as competências desejadas para os líderes da organização.
- g) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho, verificado o seu cumprimento e tomadas as ações corretivas quando necessário?
- h) Como é implementado o aprendizado e como é estimulada a inovação na organização?
- Destacar as formas utilizadas para estimular o aprendizado, incluindo a incorporação de melhores práticas de outras organizações e para mobilizar as pessoas na exploração de idéias criativas buscando inovações;
 - Apresentar as principais melhorias e inovações implementadas nos processos gerenciais nos últimos três anos.

Notas:

- 1 Os processos gerenciais para busca das melhores práticas de gestão de outras organizações citadas em 1.2h são abordados no item **5.2**

1.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para avaliar o desempenho operacional e estratégico da organização, em relação às metas e em relação às informações comparativas do setor ou do mercado.

- a) Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
 - Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados;
 - Apresentar os critérios utilizados para identificar as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes.
- b) Como a direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização considerando as informações comparativas, o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e o seu grau de satisfação, visando ao desenvolvimento sustentável da organização?
 - Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise dos resultados.
- c) Como são consideradas, na análise do desempenho da organização, as variáveis dos ambientes interno e externo relevantes para o êxito das estratégias?
- d) Como é avaliado o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?
- e) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinentes?
- f) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

Notas:

- 1 Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.
- 2 Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas em 1.3a são abordados no item 5.2.
- 3 Devem ser apresentadas no Critério 8 as informações utilizadas para comparar o desempenho e as respectivas organizações consideradas como referenciais pertinentes mencionadas em 1.3a.
- 4 Devem ser apresentados no Critério 8 resultados que demonstrem que os principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3b estejam sendo atendidos.

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO ABORDA A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ENFATIZANDO A ANÁLISE DE TENDÊNCIAS E FATORES DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO BEM COMO A AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS E DE PRÓPRIO MODELO DE NEGÓCIO. TAMBÉM ABORDA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, INCLUINDO A DEFINIÇÃO DE INDICADORES, O DESDOBRAMENTO DAS METAS E DOS PLANOS PARA AS DIVERSAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO E A REVISÃO DE ESTRATÉGIAS À LUZ DAS MUDANÇAS NO AMBIENTE.



2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócio competitivo.

- a) Como é analisado o macroambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?
- b) Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?
- c) Como é analisado o ambiente interno da organização?
 - Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são consideradas nessa análise.
- d) Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?
 - Destacar de que forma a organização considera os riscos empresariais nesse processo e insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia;
 - Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.
- e) Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias definidas e às perspectivas dos mercados e do setor de atuação da organização?
 - Destacar de que forma são identificadas as oportunidades e tomada a decisão quanto à entrada e saída em negócios e mercados, desenvolvimento ou retirada do mercado de produtos, e desenvolvimento de parcerias.

Notas:

- 1 A expressão “formulação das estratégias” refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
- 2 A análise do macroambiente requerida em **2.1b** é voltada para os aspectos conjunturais, de mercado ou do segmento, enquanto que a análise das características do setor de atuação requerida em **2.1a** volta-se para os aspectos estruturais do ramo.

3 Neste item deve-se explicitar o envolvimento das diferentes áreas e partes interessadas em função das peculiaridades dos processos requeridos.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização.

- a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
 - Destacar de que forma as informações comparativas e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas;
 - Apresentar os principais indicadores, suas metas e respectivos planos de ação.
- b) Como as metas estabelecidas são desdobradas para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?
- c) Como os planos de ação são desdobrados para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias definidas e a consistência entre os respectivos planos?
 - Destacar de que forma os planos de ação são desdobrados para os parceiros.
- d) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?
- e) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?
- f) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
- g) Como a organização acompanha os ambientes interno e externo, incluindo a concorrência, e revisa as estratégias, as metas e os planos de ação à luz das mudanças percebidas?

3 CLIENTES (60 PONTOS)

Notas:

- 1 Os indicadores citados em 2.2a devem ter os seus resultados apresentados no Critério 8, exceto os novos indicadores.
- 2 Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas em 2.2a são abordados no item 5.2.

ESTE CRITÉRIO ABORDA O CONHECIMENTO DE MERCADO DA ORGANIZAÇÃO, DESTACANDO A IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES. TAMBÉM ABORDA A IMAGEM, INCLUINDO A DIVULGAÇÃO DAS MARCAS E DOS PRODUTOS, E COMO A ORGANIZAÇÃO SE RELACIONA COM OS CLIENTES, INCLUINDO A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO, DA FIDELIDADE E DA INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES.



3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, tornar produtos e marcas conhecidas e a imagem favorável para conquistar clientes e mercados.

- a) Como o mercado é segmentado?
 - Apresentar os critérios adotados para segmentação.
- b) Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?
 - Apresentar os critérios adotados para definição de clientes-alvo.
- c) Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?
 - Citar os métodos utilizados para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.
- d) Como as marcas, os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos, e também as ações de melhoria da organização, são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
 - Destacar de que forma é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.
- e) Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?
- f) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?
 - Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem.

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 2 As principais necessidades e expectativas dos clientes citadas em 3.1c devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo PIE(4).
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.2.

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para satisfação dos clientes e sua fidelização aos produtos e marcas.

- a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado?
 - Apresentar os principais canais de relacionamento utilizados.
- b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais dos clientes, visando a assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- c) Como os resultados da análise das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?
- d) Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes?
 - Destacar de que forma é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues.
- e) Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?
- f) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?
- g) Como são buscadas e desenvolvidas parcerias com clientes, distribuidores e revendedores visando à manutenção ou aumento da competitividade da organização?

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 2 As parcerias desenvolvidas conforme citado em 3.2g devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo PIH.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.

4 SOCIEDADE (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO ABORDA A RESPONSABILIDADE E ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E O DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de produtos, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável.

- a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?
 - Citar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos incluindo o tratamento aos passivos sociais e ambientais.
- b) Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos?
 - Destacar de que forma os acidentes e incidentes são analisados, investigados e documentados para evitar a sua repetição.
- c) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
 - Apresentar os critérios adotados para definir as informações que devem ser divulgadas e os canais utilizados.
- d) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando o seu pleno atendimento?
 - Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.
- e) Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?
- f) Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?
 - Citar as principais ações implementadas como forma de contribuição para a solução dos grandes temas mundiais e para a preservação ou recuperação de ecossistemas;
 - Citar as ações efetuadas para minimização do consumo de recursos renováveis, conservação de recursos não renováveis, reciclagem e reutilização de materiais.



- g) Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza, incentiva e envolve a força de trabalho, clientes, fornecedores e demais partes interessadas na implementação e apoio às suas ações e projetos ambientais?

Notas:

- 1 Entre os impactos sociais citados em **4.1a** incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2 Apresentar os principais impactos negativos potenciais, sociais e ambientais no Perfil, parágrafo **G2**. Apresentar os passivos ambientais no Perfil, parágrafo **G3**.
- 3 São exemplos de grandes temas mundiais citados em **4.1.f** o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais e o respeito aos direitos humanos.
- 4 Acessibilidade, conforme citado em **4.1.e**, significa não apenas permitir que pessoas com necessidades especiais participem de atividades que incluem o uso de produtos, serviços e informação, mas a inclusão e extensão do uso destes por todas as parcelas presentes em uma determinada população.
- 5 As parcerias desenvolvidas conforme citado em **4.1g** devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo **P1H**.
- 6 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em **8.3**.

4.2 DESENVOLVIMENTO SOCIAL (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para estimular o desenvolvimento social, e promover uma imagem favorável, em relação à organização, perante as comunidades vizinhas e a sociedade.

- a) Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social?
- b) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
 - Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção, acompanhamento e avaliação do êxito destes projetos sociais;
 - Citar os principais projetos implementados ou apoiados.
- c) Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza, incentiva e envolve a força de trabalho, clientes, fornecedores e demais partes interessadas na implementação e apoio aos seus projetos sociais?
- d) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas em relação à organização?
- e) Como as informações obtidas da sociedade e comunidades vizinhas são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, aperfeiçoar ou desenvolver novos processos e produtos?
- f) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?

Notas:

- 1 As principais necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, citadas em **4.2a** devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo **PIG(4)**.
- 2 As parcerias desenvolvidas conforme citado em **4.2c** devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo **P1H**.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em **8.3**.

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO ABORDA A ORIENTAÇÃO POR INFORMAÇÕES, INCLUINDO A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES. TAMBÉM ABORDA O DESENVOLVIMENTO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS COM ÊNFASE NO CONHECIMENTO QUE SUSTENTA O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES.

5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (25 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, com apoio da tecnologia da informação.

- a) Como são identificadas as necessidades de informações e de seu tratamento, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
- b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender às necessidades identificadas?
 - Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- c) Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?
 - Citar as principais tecnologias empregadas;
 - Citar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações e dos sistemas.
- d) Como a tecnologia de informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros?
- e) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários internos e externos à organização, incluindo clientes, fornecedores e parceiros?
- f) Como é gerenciada a segurança das informações?
 - Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

Notas:

- 1 A questão 5.1a abrange o processo de identificação das necessidades de informações por parte dos usuários e das necessidades de tratamento dessas informações por meio de sistemas de informação.



5.2 INFORMAÇÕES COMPARATIVAS (10 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para obtenção de informações de outras organizações, para poder comparar o desempenho e para melhorar processos e produtos.

- a) Como são identificadas as fontes de informações comparativas?
- b) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?
 - Apresentar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.
- c) Como as informações comparativas obtidas são analisadas visando à sua adaptação à realidade da organização?
- d) Como são asseguradas a confidencialidade, integridade e a disponibilidade das informações trocadas com outras organizações?

Notas:

- 1 Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme 1.3a, para o estabelecimento de metas conforme 2.2a e para a melhoria de produtos e processos conforme 1.2g e 7.1e.

5.3 ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL (25 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio da criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.

- a) Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização?
 - Apresentar os critérios utilizados para a identificação e os principais ativos intangíveis da organização;
 - Citar os métodos utilizados para avaliação dos ativos intangíveis identificados.
- b) Como os principais ativos intangíveis identificados são desenvolvidos?
- c) Como os principais ativos intangíveis são mantidos e protegidos?
- d) Como são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações?
 - Destacar as formas para criação de um ambiente favorável à criação e transferência do conhecimento.
- e) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?
 - Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas e parceiros considerados chave para os negócios atuais e potenciais da organização.

6 PESSOAS (90 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO ABORDA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, OS PROCESSOS RELATIVOS À SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS, ASSIM COMO O ESTÍMULO AO DESEMPENHO DE PESSOAS E EQUIPES. TAMBÉM ABORDA OS PROCESSOS RELATIVOS À CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE A CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO E À QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS INTERNA E EXTERNAMENTE AO AMBIENTE DE TRABALHO.



6.1 SISTEMAS DE TRABALHO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o alto desempenho das pessoas e das equipes.

- a) Como a organização do trabalho é definida e implementada em alinhamento ao modelo de negócio, aos processos, aos valores e à estratégia da organização, visando ao alto desempenho e à inovação?
 - Destacar de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional;
 - Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para buscar inovações, definir, gerir e melhorar os processos da organização;
 - Destacar de que forma se estimulam a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, incluindo pessoas de diferentes localidades e áreas.
- b) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização?
 - Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
- c) Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional, visando a prepará-las para o pleno exercício das suas funções?
- d) Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 O termo “reconhecimento” abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas. O termo “incentivo” abrange o reforço desses comportamentos, condicionado a níveis de desempenho pré-determinados. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento. As condicionantes do incentivo podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.4.

6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacitação e desenvolvimento dos membros da força de trabalho.

- a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
 - Destacar as formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias pessoas da força de trabalho.
- b) Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?
 - Citar os principais temas abordados e o público alcançado.
- c) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas?
- d) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?
- e) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?
 - Citar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.3 QUALIDADE DE VIDA (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente à criação de um ambiente seguro e saudável e obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
 - Citar as principais ações e metas para eliminá-los ou minimizá-los.
- b) Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria das práticas relativas às pessoas e dos benefícios, colocados à sua disposição?
- c) Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados?
- d) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas e como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho, e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?
 - Destacar como os benefícios são ajustados às necessidades específicas da força de trabalho, e apresentar, de forma comparativa com o mercado, os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho.
- e) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?
 - Citar as principais ações desenvolvidas.

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 As principais necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo PID(3).
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.4.



7 PROCESSOS (110 PONTOS)



ESTE CRITÉRIO ABORDA A DEFINIÇÃO, A ANÁLISE E A MELHORIA DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO. TAMBÉM ABORDA O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES E O ESTÍMULO AO MELHOR DESEMPENHO DOS FORNECEDORES, DESTACANDO O DESENVOLVIMENTO DA SUA CADEIA DE SUPRIMENTO. O CRITÉRIO ABORDA AINDA OS PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS VOLTADOS PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO.

7.1 PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO (50 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar um excelente desempenho dos processos e a geração de produtos os quais atendam às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

- a) Como são identificados os processos de agregação de valor, em consonância com o modelo de negócio da organização?
 - Destacar os critérios para determinar aqueles considerados como processos principais do negócio e como processos de apoio.
- b) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?
 - Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.
- c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento ou superação de requisitos estabelecidos?
- d) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
 - Destacar a forma de tratamento das eventuais não-conformidades identificadas e implementação das ações corretivas.
- e) Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio, processos de apoio e produtos?
 - Citar os métodos utilizados para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência;
 - Citar os métodos utilizados para investigar características de produtos e processos de outras organizações;
 - Destacar as formas utilizadas para avaliar o potencial das idéias criativas se converterem em inovações;
 - Apresentar as principais melhorias e inovações implantadas nos processos e produtos nos últimos três anos.

Notas:

- 1 Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil, parágrafo **PI (b)**. Os critérios para sua determinação solicitados em 7.1a podem ser utilizados para estabelecer formas diferenciadas de gerenciamento de **7.1b** a **7.1e**.
- 2 Os processos gerenciais para busca das melhores práticas de gestão de outras organizações citadas em **7.1e** são abordados no item **5.2**.
- 3 Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste item devem ser apresentados em **8.5**.

7.2 PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência.

- a) Como a organização identifica potenciais fornecedores e parceiros, desenvolve parcerias e a sua cadeia de suprimentos visando a assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio?
 - Destacar as formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais.
- b) Como a organização atua para erradicar o trabalho infantil e impedir o trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimentos?
- c) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria das práticas relativas ao relacionamento com fornecedores?
- d) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
 - Destacar os critérios utilizados.
- e) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?
 - Apresentar os principais requisitos para os fornecedores;
 - Apresentar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.
- f) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?
 - Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho.
- g) Como a organização estimula a melhoria e a inovação nos processos de fornecimento e nos produtos adquiridos?
 - Destacar de que forma os fornecedores são envolvidos e estimulados a melhorar e procurar soluções inovadoras;
 - Destacar de que forma é buscada a otimização dos custos associados ao fornecimento;
 - Citar as principais ações executadas pela organização, nos últimos três anos, para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria e inovações.
- h) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?

Notas:

- 1 A questão 7.2a trata dos fornecedores envolvidos ou que podem vir a ser envolvidos na sua cadeia de suprimento, fornecendo ou podendo vir a fornecer produtos ou prestar serviços, direta ou indiretamente, para a organização ou atuando em nome dela para os seus clientes.
- 2 As parcerias desenvolvidas conforme citado em 7.2a devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1H.
- 3 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 4 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.6.
- 5 Devem ser apresentados em 8.6 os níveis de desempenho associados aos principais requisitos para os fornecedores mencionados em 7.2d.

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

- a) Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
 - Citar o papel dos sócios, mantenedores ou instituidores e da administração na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro;
 - Apresentar os indicadores controlados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?
 - Apresentar os critérios usados para a captação de recursos e a concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.
- c) Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando a suportar as estratégias e planos de ação?
 - Apresentar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.
- d) Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
 - Destacar a forma de tratamento dos riscos financeiros mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras.
- e) Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro?
 - Destacar a forma utilizada para assegurar o alinhamento entre o orçamento e as estratégias e objetivos da organização.

Notas:

1 Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, deve identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. Usualmente, são utilizados indicadores tais como: **estrutura** – endividamento (passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido); composição do endividamento (passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); endividamento oneroso (recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); imobilização (ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido); **liquidez** – liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); liquidez geral (ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); **atividade** – prazo médio de recebimento de vendas; prazo médio de renovação de estoques; prazo médio do pagamento de compras; ciclo financeiro (prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras); **rentabilidade** – giro do ativo (receita líquida dividida pelo ativo); rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido); margem bruta (receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); Ebitda; índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras).

2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.1.

8 RESULTADOS (450 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO ABORDA OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO, ABRANGENDO OS ECONÔMICO-FINANCEIROS E OS RELATIVOS AOS CLIENTES E MERCADOS, SOCIEDADE, PESSOAS, PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DE APOIO, ASSIM COMO OS RELATIVOS AO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES. A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS INCLUI A ANÁLISE DA TENDÊNCIA E DO NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO, PELA VERIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E PELA COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES.



8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS (100 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item aborda os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo os relativos à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicáveis.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, deve ser demonstrada sua contribuição individual para o resultado da corporação.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3a, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados em 2.2a.
- 3 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b, nos resultados que os expressam.

8.2 RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO (100 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item aborda os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicáveis.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de concorrentes e de outras organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b, nos resultados que os expressam.

8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE (60 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item aborda os resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social. Estratificar os resultados por instalações, quando aplicável.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de outras organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 4, destacando-se os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b, nos resultados que os expressam.

8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS (60 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item aborda os resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b, nos resultados que os expressam.

8.5 RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO (100 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item aborda os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e aos processos de apoio.

- a) Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.1b, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias referentes à gestão dos processos principais e de apoio citados em 2.2a.
- 2 Também devem ser apresentados neste item os resultados dos indicadores dos processos descritos nos Critérios 1, 2 e 5, se considerados relevantes.
- 3 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b, nos resultados que os expressam.

8.6 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES (30 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item aborda os resultados relativos aos produtos adquiridos e à gestão do relacionamento com os fornecedores.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicáveis.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.2, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas ao relacionamento com fornecedores citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 7.2d e em 1.3b, nos resultados que os expressam.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de **Processos gerenciais** e **Resultados da organização**.

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

O fator “**Enfoque**” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Adequação** – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao **perfil da organização**;
- **Proatividade** – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

O fator “**Aplicação**” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

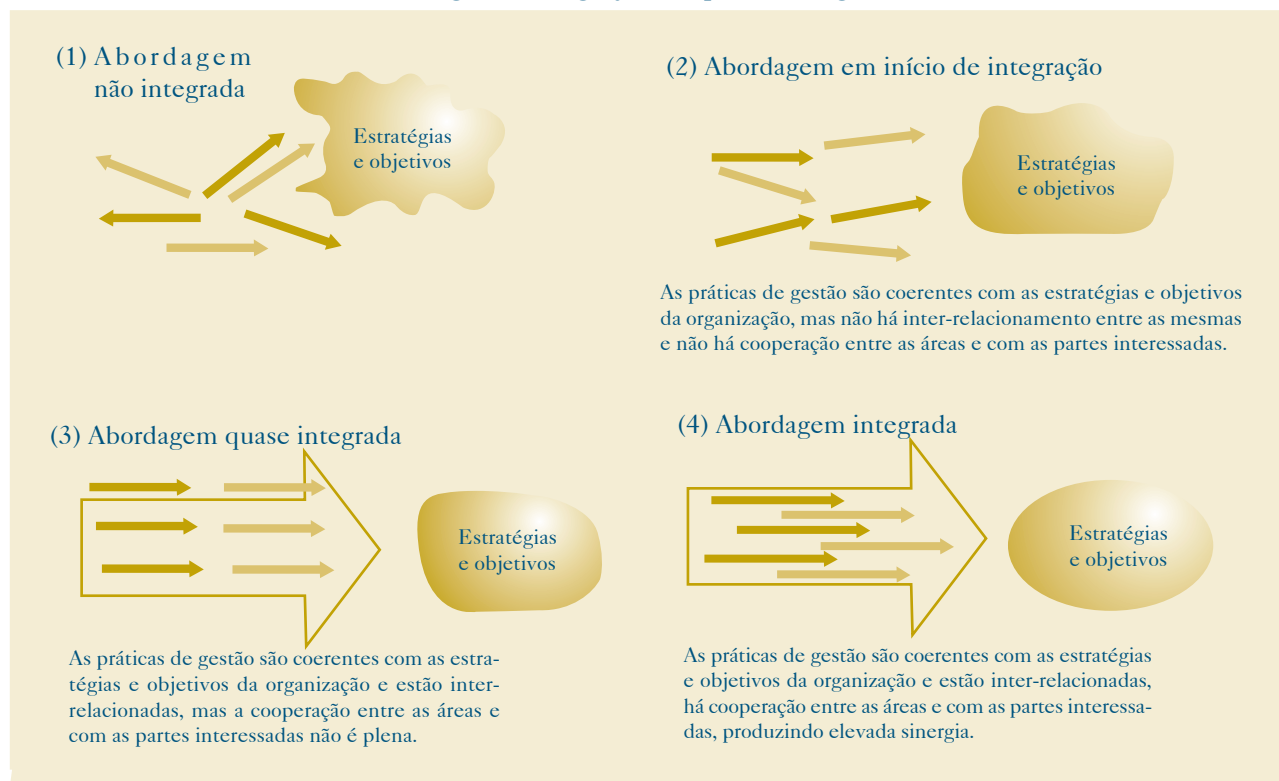
- **Disseminação** – abrangência, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente a cada questão do item, considerando-se o **perfil da organização**;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta.

O fator “**Aprendizado**” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Refinamento** – aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator “**Integração**” (ver figura abaixo) refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Estágios da integração das práticas de gestão



Fonte: adaptação Baldrige, 2006 (*Baldrige National Quality Programa*, EUA)

- **Coerência** – relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização;
- **Inter-relacionamento** – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado;
- **Cooperação** – colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação – planejamento, execução, avaliação ou aprendizado – das práticas de gestão.

Na dimensão de **Resultados organizacionais** são avaliados os fatores “**Relevância**”, “**Tendência**”, e “**Nível atual**”, definidos conforme descrito abaixo:

O fator “**Relevância**” refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator “**Tendência**” refere-se ao comportamento do resultado ao longo do tempo.

O fator “**Nível atual**” refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam:

- **Atendimento aos requisitos** das partes interessadas;
- **Comparação** com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

Os itens de **processos gerenciais** são pontuados segundo as diretrizes da “Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais” e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração**;
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso pelo menos 2 outros fatores estejam em estágio superior;
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, p. 11). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

Os Itens de **resultados organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da “Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais” e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Relevância / Tendência / Nível Atual**;
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior;
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, p. 16). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

A pontuação final é a soma da pontuação dos itens.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%)

ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Enfoque					
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relatadas. O atendimento aos requisitos é reativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para algum(ns) dos requisitos do Item. O atendimento a algum requisito é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item. O atendimento a muitos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos. O atendimento à maioria dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do item. O atendimento a quase todos os requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do item. O atendimento a todos os requisitos é proativo.
Aplicação					
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas. Uso não relatado. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange alguma das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Início de uso ou uso continuado de alguma prática de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Uso continuado de muitas das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Uso continuado de quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Uso continuado de todas as práticas de gestão apresentadas.
Aprendizado					
<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Há melhorias sendo implantadas; ou algumas práticas de gestão apresentadas são refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão apresentadas é refinada. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte mundial; alguma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo referencial de excelência.
Integração					
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão apresentadas, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e implementação, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevação da sinergia. 	<ul style="list-style-type: none"> Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevação da sinergia.

Notas:

- (1) Abrangência: "algum(a)" (>0 e $<1/4$); "muitas" ($=$ ou $>1/4$); "maioria" ($=$ ou $>1/2$); "quase todas" ($=$ ou $>3/4$); "todas" ($=100\%$).
- (2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas, etc.), considerar que cada questão dos itens de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.
- (3) Nota zero em "enfoque" implica em nota igualmente zero em "aplicação", "aprendizado" e "integração".
- (4) Nota zero em "aplicação" implica em nota igualmente zero em "aprendizado".

TABELA DE PONTUAÇÃO (%)

ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Relevância					
<ul style="list-style-type: none"> • Não foram apresentados resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algum resultado relevante foi apresentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos dos resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os resultados relevantes foram apresentados.
Tendência					
<ul style="list-style-type: none"> • Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência favorável em algum resultado apresentado; ou muitos resultados apresentados permitem avaliação da tendência (é apresentada uma serie histórica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.
Nível Atual					
<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum resultado comparável é apresentado; ou • Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes, nem os principais requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de algum resultado comparável apresentado é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de muitos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual da maioria dos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; e • A organização é líder do mercado ou do setor de atuação em algum resultado apresentado; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de quase todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • A organização é líder do mercado ou do setor de atuação em alguns resultados apresentados; e • A organização é referencial de excelência em alguns resultados apresentados; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • A organização é líder do mercado ou do setor de atuação em alguns resultados apresentados; e • A organização é referencial de excelência em alguns resultados apresentados; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos.

Notas:

(1) Abrangência: "algum" (>0 e <1/4); "muitos" (= ou >1/2); "quase todos" (= ou >3/4); "todos" (=100%).

(2) Para avaliar os fatores "tendência" e "nível atual" considerar somente os resultados relevantes apresentados.

(3) Nota zero em "relevância" implica em nota igualmente zero nos demais fatores.

(4) A palavra "mercado", no contexto desta tabela deve ser entendida no seu conceito amplo, podendo se referir a qualquer tipo de mercado, o que for aplicável. Ver glossário.

(5) **Líder de mercado:** Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança nos mercados em que se compete por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Esses mercados podem incluir o mercado alvo da colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro, o mercado de matérias-primas e insumos, o mercado de atuação social ou qualquer outro em que haja competição por clientes, oportunidades ou recursos.

(6) **Líder do setor de atuação:** Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança dentro do setor de atuação ou ramo de negócio, em que as forças do macroambiente criam condições similares de competição.

FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 24 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Valor da pontuação
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas lacunas na cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.	551 - 650
5	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.	451 - 550
4	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.	351 - 450
3	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.	251 - 350
2	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.	151 - 250
1	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.	0 - 150

GLOSSÁRIO

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

Administração

Composta pelos conselheiros e pelos membros da direção.

Nota: (1) Nas sociedades anônimas, seriam os administradores definidos na Lei das S.A. (6.404/76).

Ativos intangíveis

Bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor.

Exemplos: a marca, os sistemas e processos da organização.

Atributos do produto

Características importantes do produto que, na percepção do cliente, podem influir em sua preferência.

Exemplos: funcionalidade, disponibilidade, preço e valor para o cliente.

Cadeia de suprimento

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

Classe mundial

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

Cliente

Organização ou pessoa que recebe um produto. Exemplos: consumidor, usuário final, varejista, beneficiário e comprador.

Confidencialidade das informações

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

Desenvolvimento sustentável

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

Direção

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

Disponibilidade da informação

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

Ecoeficiência

Entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de vida, progressivamente reduzindo impactos ambientais dos bens e serviços através de todo o ciclo de vida para um nível, no mínimo, em linha com a capacidade estimada da Terra em suportar.

Nota: (1) Os sete elementos básicos nas práticas das organizações que operam de forma ecoeficiente são:

- Redução da intensidade de material utilizado nos bens e serviços;
- Redução da intensidade de energia utilizada nos bens e serviços;
- Redução da dispersão de qualquer tipo de material tóxico;
- Apoio à reciclagem;
- Maximização do uso sustentável dos recursos naturais;
- Extensão da durabilidade dos produtos;
- Aumento do nível de bens e serviços.

Ecosistema

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 com o objetivo de tornar real a visão da organização.

Eqüidade

Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam de capital ou das demais partes interessadas.

Estrutura de cargos

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

Força de trabalho

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

Fornecedor

Organização ou pessoa que fornece um produto. Exemplo: Produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou prestador de um serviço ou informação.

Governança

Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, sócios, conselhos de administração, diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: a) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas; b) transparência nas operações; c) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode incluir processos como aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatórios 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 de “indicadores de desempenho”, compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

Informação comparativa pertinente

Informação comparativa advinda de uma organização considerada como um referencial apropriado para efeitos de comparação considerando as estratégias da própria organização que busca a informação.

Nota: Informações comparativas incluem aquelas advindas de competidores; médias, líderes ou vice-líderes do mercado ou do setor de atuação e de referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.

Integridade da informação

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

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

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

Inovação

Obtenção de resultados por meio da implementação de idéias originais em produtos, serviços, processos operacionais ou de gestão, e no negócio.

Mercado

Refere-se ao mercado no sentido econômico como o “conjunto de atividades de compra e venda de determinado bem ou serviço, em certa região”.

Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de fornecimento, mercado de crédito de carbono (área ambiental).

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão

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

Modelo de negócio

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

Organização

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

Organização do trabalho

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

Padrão de trabalho

Regras de funcionamento das práticas de gestão. Podem ser expressas na forma de procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

Partes interessadas

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

Notas: (1) Os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outro processo.

(2) Os processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.

Processos de agregação de valor

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

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

Nota: (1) Os processos de agregação de valor usualmente são classificados em processos principais do negócio e processos de apoio.

Processos principais do negócio

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

Notas: (1) A denominação “processos principais do negócio” é uma adaptação da expressão inglesa “primary activities”.

(2) Os processos principais do negócio são também conhecidos como processos fim ou processos primários.

Processos de apoio

Processos que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, softwares, recursos humanos e informações.

Nota: Entre os processos de apoio incluem-se os processos gerenciais relativos aos Critérios de 1 a 7.

Processo gerencial (ou processo de gestão)

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

Nota: (1) Ver também “Prática de gestão” e “Processos de apoio”.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

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

Qualidade

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

Recurso não-renovável

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

Recurso renovável

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

Referencial de excelência (do inglês “benchmark”)

Organização, processo, produto ou resultado considerado o melhor da classe.

Requisito

Necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

Notas: (1) “Geralmente implícito” significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização, seus clientes e outras partes interessadas, e que a necessidade ou expectativa sob consideração está implícita.

(2) Um qualificador pode ser usado para distinguir um tipo específico de requisito, como, por exemplo, requisito do produto, requisito da gestão da qualidade, requisito do cliente.

(3) Um requisito especificado é um requisito declarado, por exemplo, em um documento.

(4) Requisitos podem ser gerados por diferentes partes interessadas.

Risco

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

Risco empresarial

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

Nota: (1) O risco empresarial pode ser classificado em função da sua origem ou tipo, como por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco regulatório, risco externo, risco interno, dentre outros.

Setor de atuação

O mesmo que ramo de atividade.

Exemplos: farmacêutico, metalurgia, hotelaria, construção civil 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.

BANCA EXAMINADORA DO PNQ 2008

JUIZES

Antonio Bonansea
Armando Mariante Carvalho
Arnaldo Pereira Ribeiro
Eduardo Vicirada C. Guaragna
João Mario Scillag
Pedro Eugenio Pereira
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Reinaldo Dias Ferraz de Souza
Wagner Giovanini

ORIENTADORES

Carlos Amadeu Schauff
Dalton Osvaldo Bucceli
Francisco Paulo Uras
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
Luiz Carlos do Nascimento
Marco Antônio Nutini
Maria Cristina Alexandre Costa
Paulo Sergio Duarte de A.Valladares
Ricardo Motta
Rodolfo Cardoso
Sérgio Queiroz Bezerra

EXAMINADORES SÊNIORES

Alexandra Valéria Maria Brentani
Ana Maria Iten
Ana Paula Schlemper Pacheco
Ariosto Lima Farias Junior
Antonio João Correia Barata
Basílio Vasconcellos Dagnino
Caio Márcio Becker Soares
Carlos Leonam Mendes dos Reis
Carlos Lombardi
Cesarino Carvalho Junior
Denizard B. de Freitas

Felix Ricardi
Gelson Renan Tavares Pinto
Helio Nehrer de Souza
Hipácio Rafael Stoffel
Iberê de Oliveira Santos
Ivana Mara Rodrigues da Silva
Jailson Motta dos Santos
Darcy Alberto Belinsky
João Rufino de Oliveira
José Ary Blanco de Carvalho
José Benjamin Morais de Souza Carmo
José Gibson Silva de Sousa
Leonardo Costa
Luciana Matos Santos Lima
Luiz Antonio Martins (Gato)
Luiz de Freitas Ayres
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Marcelo do Carmo Rodrigues
Marcos Antonio Rodrigues Massaro
Marcos Barbosa de Oliveira
Maria Fernanda Carneiro Novaes
Maria Sampaio de Almeida
Mário Zonenschein
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Nancy Val Y Val Peres da Mota
Nelson Aparecido Alves
Odair Mesquita Quintella
Orlando Pavani Júnior
Osmar Caramori
Paula A. BoNin Costa Violante
Péricles Pegado Cortez
Rafael Lopes Abreu Mendes de Toledo
Raquel Dias Paz
Richard José Vasques
Ronaldo Darwich Camilo
Sara Cecin Rohenkohl
Savio Capelossi Filho
Sergio Schaumloeffel
Silvana Carvalho Hoffmann
Silvio Olivo
Valter Roma Junior
Vitor Hofmann

EXAMINADORES RELATORES

Absolon Macêdo Junior
Antonio Carlos da Silva
Antonio Carlos Marques de Matos
Breno Cesar Souza Castro
Carlos Augusto de Souza
Cleide Alves Rangel
Cleide Regina Rodrigues
Denise Anne Braga dos Santos
Diana Nicole Lins Rodrigues
Eduardo Deonizio O. dos Santos
Eric Fassheber Novais
Fábio Santana Cordeiro Dias
Jailza do Nascimento Tomaz
Jayme Malek Junior
João Pinheiro de Barros Neto
Leopoldo Oswaldo Mourao
Cezar Augusto Romano
Luciana Mendes Sabino
Luís Fernando Vilas Boas Mota
Luiz Artur Camillo de Carvalho
Luiz Gustavo Belizário
Manoel Ferreira Costa
Marcello Alvares da Silva Velloso Ferreira
Marcia Fanin
Márcia Maria Botteon Rodrigues
Márcio Gonzaga Lelis
Marco Antônio Pereira dos Santos
Maria Lúcia Barbosa
Mário Sérgio Lavorenti
Mauro Roberto Fontolan
Patricia Aparecida de Siqueira Santana
Paulo Roberto Meurer
Priscila Homen de Melo Nogueira
Reginaldo Ramos
Ronald Castro Bianco
Rosana Cardoso Chamon
Sérgio Sabino de Carvalho
Marcos Travassos
Simone Campos Bitencourt
Vitor Pinto Cabral Junior
Wendell Mauricio de Lima Queiroz

EXAMINADORES

Acácia Branca Seco Ferreira	Carlos Roberto Matheus Nunes	Elisabete de Araujo Cantarella
Adelino Eduardo Zaneti	Carmen Lúcia Bassalo	Emerson Martins Moreira
Adriano Bertoldo Alves	Carolina de Oliveira Lobato da Costa	Emerson Ricardo Marchi
Afonso Lopes da Cruz Filho	Cássio Kley Borges de Assis	Enio Pypcak
Alberto Souza Schmidt	Cecília Korber Goncalves	Érika W. G. Porciúncula
Alessandra Marques de Oliveira	Célia Yuriko Pereira de Souza	Ernani Luiz Silva
Alessandra Rodrigues Gonzaga	Célio Lahoz Barbero	Euller Barros
Alex Vieira Moraes	Celio Ribeiro Junior	Euvaldo Dumas da Silva Júnior
Alexandre Bumbles de Abreu Carvalho	Celso de Jesus de Souza	Fábio Bersteecher Gehringer
Alexandre Cristiano Rosaneli	Celso Mantada Arakaki	Fábio Gomes da Silva
Alexandre Morales Albacete	Christian Francisco Giovannoni	Fabíola Machado Pfeffer
Alexandre Silva Pinheiro	Christiane Lemos de Araújo	Fátima Ap. Gonçalves Molina
Alexandre Neves de Oliveira	Chrystina da Silva Barros	Fatima Ferraza Bragante
Alice Carneiro de Castro	Cíntia Pinheiro	Fernanda Pacheco de Oliveira
Alipio da Silva Chaves	Clarissa da Silva Tôrres	Fernando de Almeida Berlitz
Ana Carolina Mariano Dimitruk	Claudia Korsakas MoSquetti	Fernando Flores Catta Preta
Ana Maria de Campos Rocha	Claudimir Kohlemann	Fioravante Cardoso Silva
Ana Maria Frederico Paranhos	Cláudio Luiz Turatto	Flávio Eduardo Seixas
Ana Paula Aparecida Bastos Silva	Claudio Natale Corno	Flávio Moura Rocha
Ana Paula Mantovani Soares de Maria	Cláudio Pedrassoli Jr.	Francisco Távira Santos Filho
Anderson Aparecido Barbosa	Clayton Rodrigo Pedro	Frank Elvis Loiola Oliveira
Anderson Silvestre	Cleusa Conceição Soares Detofol	Gabriel Vianna Schlatter
André Luiz Marques Luz	Cristiano Daniel Pavoski de Lima	Gabriela Nogueira Wanderley
André Luiz Nascimento Reis	Cristina Helena P. Aydar	Gabriela Ricardo dos Reis
André Moraes Trugilho	Cyro Rodrigues Barretto	Garibaldi Teixeira
Andrei Feijó da Silva Santos	Daniel Augusto Marques Couto	Genia Angelica Porto
Andreia Pinto	Daniel de Souza Pinto	Gervasio Nery de Albuquerque
Antônia Maria dos Santos Siqueira	Daniel Jasinski Waidergorn	Gilberto Sirianni dos Santos
Antonio Braulio Figueiredo Campos	Daniel Menestrino Marquetotti	Gilmar Ferreira da Silva
Antonio Carlos Pasqualini	Daniel Navarro Morende	Glauციete Ferreira de França
Antônio de Danielli	Danilo Pereira de Carvalho	Guilherme Gândara
Antônio Júlio de Almeida Amoras	Dayene Schiocchet	Helga Tomagnini
Antonio Marcos de Sousa	Débora Cristiane Dullius	Helmut Neubauer
Antonio Okabayashi	Débora Mariana Moreira Rabelo	Helton Vieira da Silva Lopes
Ariane Ramos Gonçalves	Delciney Nava de Souza	Hemerson Luiz Barbosa Pedroso
Armando Guimarães Alves Dias	Denise Anne Braga dos Santos	Henrique Kadzuma Watanabe
Bruna	Denise Machado Silva	Henrique Marigo
Bruna Giacomini Bof	Diana Nicole Lins Rodrigues	Henrique Santos Lyra Maia
Bruno Corêia Loiola	Domenica Moccero Bottasso	Hildamara Brondani Coelho
Camila Regina Carreiro	Doresney Lopes do Amaral	Hoto Spiridiao do Rego Barros
Candida Rosa Brum	Ednalva Alves Conceição	Humberto Brandão de Oliveira
Carlo Gaetano Lissoni	Eduardo Francisco Jakubowski	Idaci Pereira Pacheco
Carlos Alberto Colonna Romano	Eduardo Lorenzo Castro	Irat Dias dos Reis
Carlos Eduardo Maineti	Elba Cristina Maciel de Moraes	Isabel Bekefi Kromek Cachapuz
Carlos Roberto Lombardi	Eliane R de Almeida Florio	Ismar Alves Pinto
	Eliete Brito Santos	Ismar Henriques Silveira
	Elis Regina Jesus	Issamu Fukuda

Ivan Cesar B. C. de Vasconcelos	Lawton Nanni Bena'Tti	Mário De Sousa Ramos
Ivan Harmatiuk	Leon Kramarz	Marisa Cristina Desideri
Ivo Garcia Lopes	Leonardo Sena Salgado	Marisa De Azevedo
Izidoro Kvasnicki	Leopoldina Maria Colares de Araújo	Marisa Yoshimi Hirano
Jana Roiz Saito	Letícia Guatelli Guimarães	Marlene Maria Francisco De Oliveira
Jeferson Roberto Lima Pereira	Liszeila Reis Abdala Martingo	Marta Mendes Germano Prado
Jesus Carlos da Silva	Luciana Rodrigues Santos	Mauricio Antonio Ribeiro
Joana Angelica de Azerêdo Amaro	Luciane Hilgert Weber	Mauricio Viellas Alves
João Carlos Mosquim	Luciomar Santos Werneck	Maximiliano Andres Orfali
João Carlos Tavernard dos Santos	Luís Amato Neto	Michelle Suffert
João dos Santos Bernardino	Luis Carlos Werner	Milene Mota Monteiro
João Franceschini Neto	Luiz Antonio Ferigotti	Milton Murakami
João Gilberto de Andrade	Luiz Artur Camillo de Carvalho	Mônica Bacelar Paixão
Joao Luiz Suarez de Araraju	Luiz Carlos de Agostini Segnini	Mônica M. Simionatto
João Ribeiro dos Santos	Luiz Carlos Ferreira	Nádia Corso
João Silva dos Santos	Luiz Cesar Mesquita Quintella	Nágila SoaRes Xavier
Joaquim Trecenti Barros Lordêlo	Luiz de Sá Lemos	Natalino Das Neves
Jobeniva Livramento Melo	Luiz Francisco Natel Filho	Nei Alves De Carvalho
Joceli Fernandes	Maicon Lacerda	Nelice De Andrade Carvalho
Joel Barbosa de Miranda	Maikon Luiz Pedroso	Nilvia Maura Vogel
Jorge Luiz da Silva Carvalho	Manoel Ferreira da Silva	Odinice Borges Costa De Queiroz
Jorge Nemésio Sousa	Mara Schiavi	Oswaldo Di Lorenzo Jr.
Jorge Raimundo de Oliveira Alvarez	Marcelo Alves de Lima	Oswaldo Pereira Baptista
Jorge Secaf Neto	Marcelo Campinos de Oliveira Rocha	Patrícia Cordeiro Campos
José Afonso Sandes Pereira	Marcia Cardozo dos Santos Bevilaqua	Patricia Sayuri Sekiguchi
José Carlos Pereira de Souza	Marcia Regina Vital Diniz	Paulo Afonso Ritter Gomes
José Carlos Santarosa	Marcia Rejane da Silva Valentim	Paulo Henrique Montalvão Teixeira
José de Oliveira	Márcio Eduardo Buck	Paulo Roberto Lopes Ferraz
José Marcelo Barbosa Palma	Márcio Gonçalves De Oliveira	Paulo Sergio Da Silva
José Marcos Santos	Márcio Luis Mendes	Pedro Arthur Nogueira
Jose Nilton Loureiro Araujo Lima	Marcio Peteado Geromini	Pedro Augusto Nascimento Neto
José Ocelo Maciel Pinho	Márcio Silva Viana Araújo	Pedro Marcelo Provazzi
José Roberto Kaschel Vieira	Marco Aurelio Furlan Ulle	Plínio Célio Ignez
Juliano Armstrong Arnosti	Marco Túlio Do Amaral	Polyana De Oliveira Serrano
Juliano Massirer	Marcos William Da Silva Santos	Polyanna Costa Lucinda
Juliano Reimundo Zimmermann	Marcus Vinicius Cotrim Árabe	Prissila Souto Silveira
Kaline Silva dos Santos	Marcus Vinicius De Souza Francisco	Rafael Morales De Souza
Karina Toniato Irigoyen	Marcus Vinicius Pissinatti Bilhão	Rafael Scucuglia
Karine Aguiar da Silva	Maria Cristina De Oliveira Wendling	Raimunda Eunice Da Silva Almeida
Karoll Haussler Carneiro Ramos	Maria Ignez Gorges Rocha	Ramires
Katia Fiorentini Guimarães	Maria Lucia Castello Branco	Raphael Lima Freire Lopes
Kelly Cristiane Felício Diniz	Maria Luiza Schilling Rodrigues	Renata Cruz De Baère
Klaus Rotman Dantas Santos	Maria Paula Palaia C.A. Pontes	Renata Gorges Rocha Guimarães
Kleber Jorge	Marília Rezende Defêo De Castro	Renata Nogueira Gaelzer
Larissa Tozzo Fontanini	Mário Augusto Bággio	Ricardo Camellini De Castro
Laur Mendes	Mario Augusto Matos Simon Esteves	Ricardo Frederico Vega
Laura Jane Almeida Widal	Mário Augusto Pocal	Ricardo Guarienti

Ricardo Ken Fujihara
Ricardo Mantovani
Richard Mazur
Rita De Cassia Castilho Viana
Rivaldo Lopes De Andrade
Rivaldo Tavares Martins
Roberto Carlos Da Silva
Roberto Henrique Moehlecke
Roberto Muriano
Roberto Setagawa
Roberto Sumida
Robson Monteiro Dias
Robson Percira Barbosa
Rodrigo Anderson Toledo
Rodrigo De Castro Proença
Rodrigo Herve Quaranta Cabral
Rodrigo Medeiros Santana Bolou
Rogerio Da Silva Soares
Rogério Ferreira Pereira
Ronald Castro Bianco
Rosa Maria Pinto Bueno
Rosana Dias
Rosely Gaeta
Rosemeri Munhoz De Andrade
Rubem Koji Tanaka
Rubens Da Silva Ferreira
Sandra Moreira Do Nascimento
Sandra Nagasako
Sandra Saete Salmen
Sandro Bassani
Sandro Bressan Pinheiro
Sandro Roberto De Almeida
Sérgio Luiz Caveagna
Sérgio Ricardo De Castro Gonçalves
Sergio Schardong Filho
Silvana Regina De Alcântara
Silvia Pereira Bonassa
Silvio Bitencourt Da Silva
Silvio Da Silva Candia
Simone Nakano
Solange Maria Brotto Cantos Lopes
Solange Rugero Peres
Stela Maris Do Nascimento Melquiades
Stella Regina Reia Nda Costa
Tadeu Dos Santos Bastos
Tania Csoknyai Guimaraes
Tânia Regina Silvestre

Thais Rolfsen F. M.
Thiago Natacci Da Rocha
Tiago Somolanji Trevisani
Ubirajara Brum Da Silva
Uirá Alcides Gomes Rosa
Vagner Rodrigues Robiatti
Valeria Miyagusko Taba
Vanessa Erika Da Silva
Vanessa Tristão Ludgero
Vânia Aparecida Lista
Virginia Costa Pires Ferreira
Viviane Isabela De Oliveira Martins
Wagner Cesar Rodrigues
Wagner Gomes Da Silva
Walter Da Silva Amorim Junior
Walter Segond De Vasconcelos
Welinton Fernando Benga
Wendel Da Silva Cota
William Corrêa Da Silva
William França Da Silva
Yasuko Yamaguchi Nishikuni

A Banca Examinadora do PNQ é capacitada por Instrutores selecionados e qualificados pela Fundação Nacional da Qualidade

Patrocínio Institucional



FNQ 10/09 Rev. 0 – Nov.08

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, conj. 62
Brooklin Novo 04578-000 São Paulo SP Brasil
Tel. 55 11 5509-7700 Fax 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br