CRITÉRIOS RUMO À EXCELÊNCIA

AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

7ª EDIÇÃO

rede QPC
QUALIDADE PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

CRITÉRIOS RUMO À EXCELÊNCIA

Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional

ISBN 978-85-8139-020-8

CRITÉRIOS RUMO
À EXCELÊNCIA
7ª Edição - 112 páginas

7ª Edição | Dezembro/2014

© 2014 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – todos os direitos reservados.
Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
Critérios Rumo à Excelência – São Paulo, 2014.

REALIZAÇÃO

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

rede QPC
QUALIDADE PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

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

DIREÇÃO EXECUTIVA FNQ
Carlos Assmann
Hermann Ponte
Ricardo Corrêa Martins

SUPERINTENDENTE GERAL
Jairo Martins

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

COORDENADORA - FNQ
Natália Fernandes da Costa

COORDENADORA TÉCNICA
Ivana Mara Rodrigues da Silva

COORDENADOR DO PROJETO
Carlos Amadeu Schauff

MEMBROS
Alexandre Marcelo de S. M. dos Santos
Alice Carneiro de Castro
Eurico Marchon
Fernanda Grandizoli
Florence de Castro Campos
Gênia Angélica Porto
Isabel Reis
Jacqueline dos Santos Pereira
Kenny Valeria Mesquita
Maria Isabella Pinto Bezerra
Marta Romilda Paula de Lima
Matheus Doná
Rafael Brito Mitzcun
Reginaldo Henrique Soares Lima
Sergio Schaumloeffel

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

EDIÇÃO
Natália Fernandes da Costa
Kamila Caetano da Mota

PRODUÇÃO GRÁFICA E REVISÃO
Inah de Paula Comunicações

DIREÇÃO DE ARTE
Inah de Paula Comunicações

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

IMPRESSÃO: Gráfica Stilgraf

TIRAGEM: 9.500 exemplares
Capa: couché fosco 230g
Miolo: couché fosco 115g

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

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

© 2014 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – todos os direitos reservados.
Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
Critérios Rumo à Excelência – São Paulo, 2014.

ISBN 978-85-8139-020-8

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

PREFÁCIO

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

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

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

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

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

Jairo Martins da Silva
Superintendente Geral da FNQ

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

A BUSCA DA EXCELÊNCIA 9

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

CAPÍTULO 2

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO 23

Quadro de Pontuação Máxima dos Itens e Critérios 28

CAPÍTULO 3

CRITÉRIOS 31

1. Liderança 32
2. Estratégias e Planos 42
3. Clientes 48
4. Sociedade 54
5. Informações e Conhecimento 60
6. Pessoas 66
7. Processos 72
8. Resultados 80

CAPÍTULO 4

SISTEMA DE PONTUAÇÃO 89

Sistema de pontuação **90**

Método de determinação da pontuação de um Item **91**

Fluxo para determinação da pontuação de um item **92**

Quadro para pontuação – Critérios de processos gerenciais **94**

Quadro para pontuação – Critérios de resultados organizacionais **98**

CAPÍTULO 5

PRINCIPAIS NOVIDADES DA 7ª EDIÇÃO 103

ANEXOS 109

Glossário **110**

Contatos Rede QPC **114**

CAPÍTULO

1

A BUSCA DA EXCELÊNCIA

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

Sobre a FNQ

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

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

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

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

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

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

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

Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade – Rede QPC

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

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

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

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

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

PROGRAMAS DA REDE QPC:

APOIO INSTITUCIONAL

MBC – Movimento Brasil Competitivo

PROGRAMAS ESTADUAIS

Bahia Competitiva – IPEG Instituto Paulista de Excelência da Gestão – Movimento Alagoas Competitiva – Excelência SC – Movimento Ceará Competitivo – Movimento Competitivo Sergipe – MGC Movimento Goiás Competitivo – MS Competitivo – IBQP – Movimento Paraná Competitivo – PGQP Qualidade RS – PMQP – IQM – Compete - ES – PPQ – Propeq – PQA – Governo do Rio de Janeiro – Programa Qualidade RJ ISO 9001 – Quali Mato Grosso – PQG

PROGRAMAS SETORIAIS

ABIPTI – ABRADEE – ANTP – Brasil Júnior – Segs – CQH – GESPÚBLICA – MPE Brasil – PNQS

Os Fundamentos da Excelência em Gestão

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

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

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

São eles:

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

 – Todos os direitos reservados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

 – Todos os direitos reservados

O Modelo de Excelência da Gestão®

UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

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

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em:

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

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

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

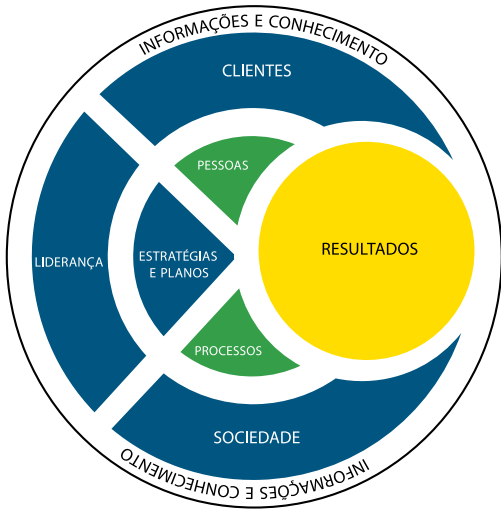
Com o objetivo facilitar o entendimento de conteúdos relacionados, e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma *organização*, essas questões são agrupadas por Critérios, que garantem à *organização* uma melhor compreensão de seu *sistema* gerencial, além de proporcionar uma *visão* sistêmica da gestão, do *mercado* e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona.

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

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

 – Todos os direitos reservados

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



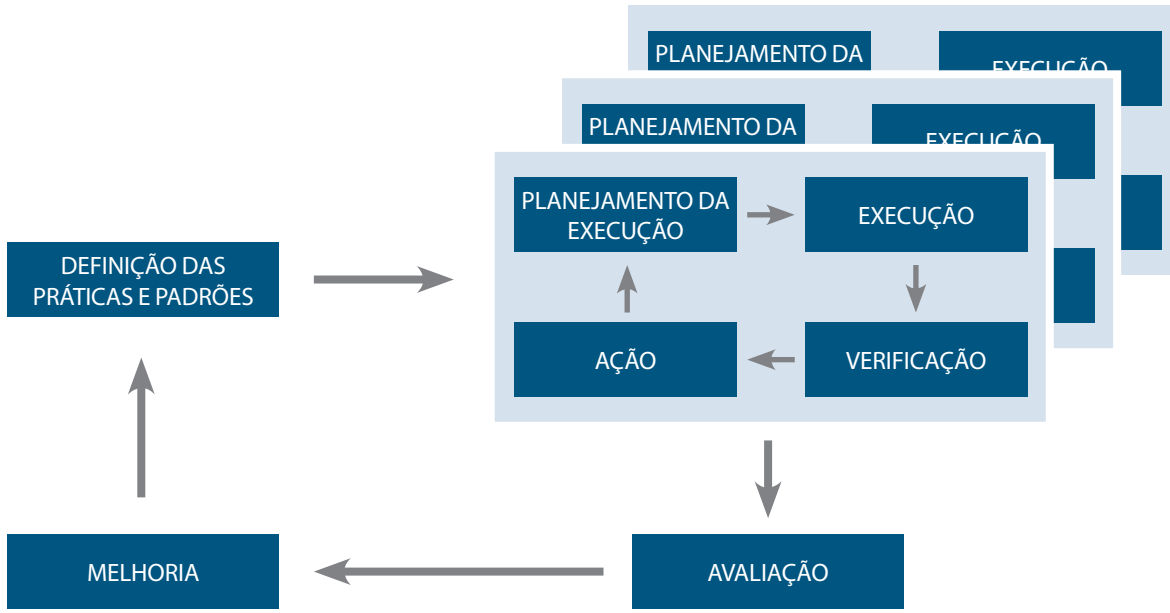
Vale enfatizar que o Modelo não é prescritivo quanto a ferramentas, à estrutura ou à forma de gerir o negócio. Ele estimula que a *organização* esteja atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e seus desdobramentos.

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

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

O Diagrama da Gestão

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



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

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

Por que utilizar os Critérios Rumo à Excelência

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

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

Como utilizar este Guia

AVALIAÇÃO DA *QUALIDADE* DA GESTÃO

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

Os conceitos expressos nesta publicação permitem um rico exercício de reflexão sobre a gestão. Ao buscar respostas para as questões aqui contidas, aplica-se um um Sistema de Pontuação (capítulo 4 – pág. 94 a 101), que ajudará na identificação das lacunas existentes com relação ao Modelo.

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

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

 – Todos os direitos reservados

Caminho para a Excelência

Uma *organização* que está em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas de gestão. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o *sistema* de gestão da *organização*. A figura abaixo mostra o caminho, representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

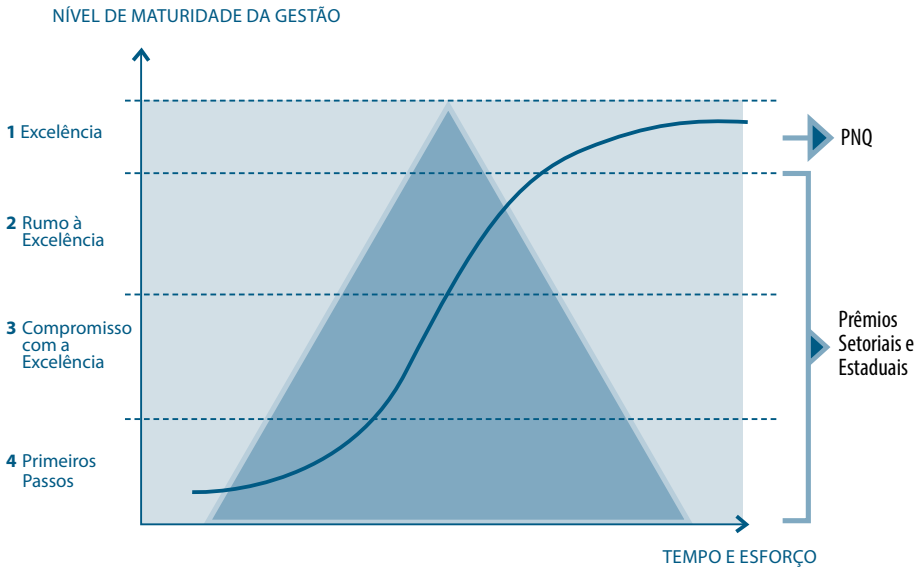


Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão

1 **Critérios de Excelência:** aplicáveis às organizações que têm um *sistema* de gestão bastante evoluído, já demonstram excelência em alguns resultados, competitividade na maioria e pleno atendimento às expectativas de *partes interessadas* em quase todos eles.

2 **Critérios Rumo à Excelência:** aplicáveis às organizações cujo *sistema* de gestão está em franca evolução e já demonstram competitividade e atendimento às expectativas de *partes interessadas* em vários resultados.

3 **Critérios Compromisso com a Excelência:** aplicáveis às organizações que estão em estágios iniciais de evolução do seu *sistema* de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados.

4 **Critérios Primeiros Passos:** aplicáveis às organizações que iniciam um programa de melhoria da gestão.

MPE Brasil: Organizações que utilizam o modelo MPE Brasil estão nesse nível.

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

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

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

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

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

Estrutura dos Critérios

OS OITO CRITÉRIOS CONTÊM QUESTÕES OU SOLICITAÇÕES DE INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS.

CRITÉRIOS

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

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

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

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

COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA E EVIDÊNCIAS REQUERIDAS

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

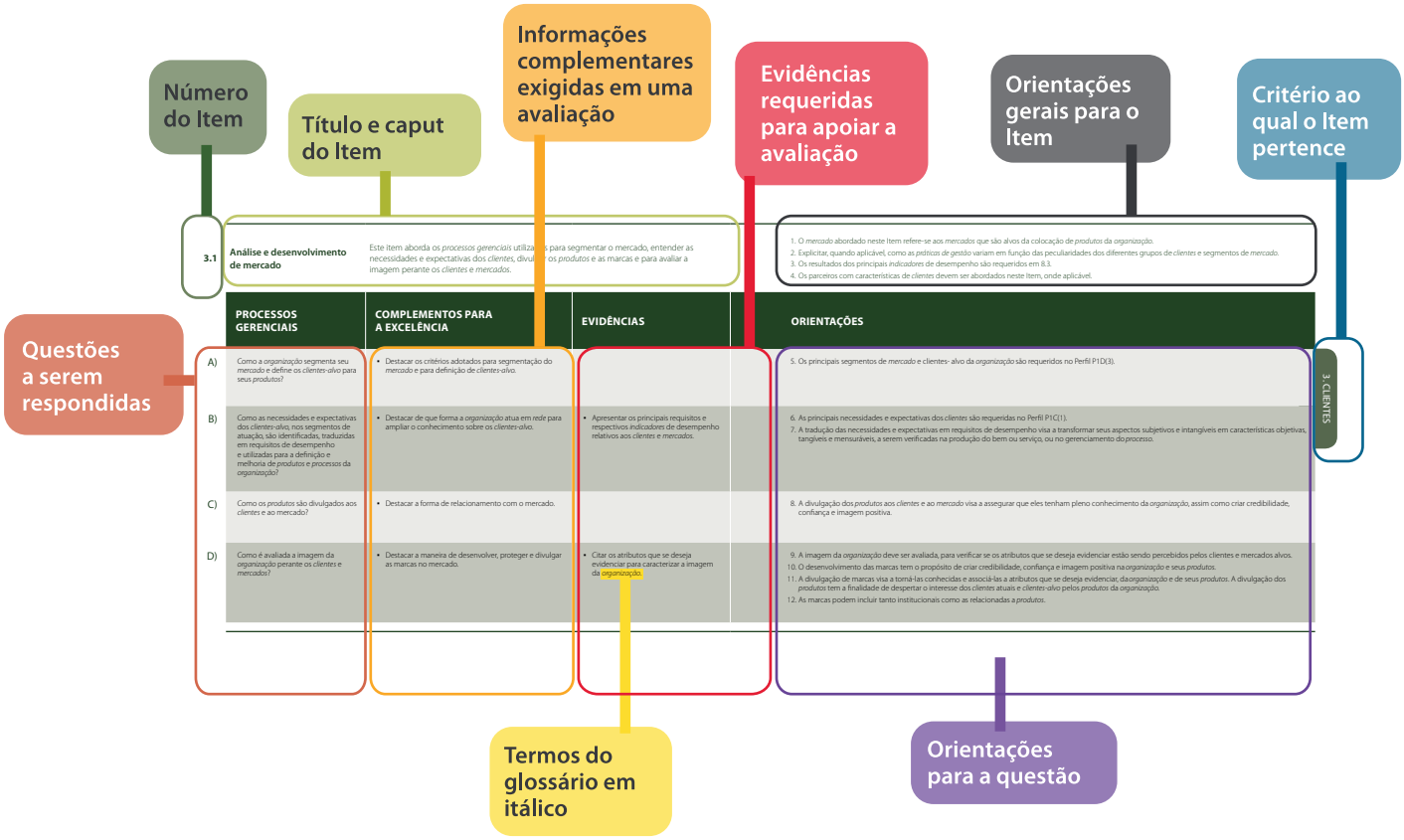
As evidências requeridas ao lado de algumas questões definem informações, que servem para demonstrar a existência do *processo gerencial* e devem ser apresentadas no caso de uma avaliação.

ORIENTAÇÕES

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

 – Todos os direitos reservados

ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS



PROCESSOS GERENCIAIS

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR O **ENFOQUE**

- Uma ou mais práticas de gestão que realizam, no conjunto, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas, respeitando eventuais características específicas de cada questão;

- Padrões gerenciais para a(s) prática(s), incluindo responsáveis, métodos, periodicidade, suficientes para orientar sobre o funcionamento das práticas;

- Aspectos suficientes de proatividade incorporados na(s) prática(s), como, por exemplo: planejamento, redundância, testes-piloto, listas de verificação ou qualquer outro aspecto que promova a antecipação a problemas;

- Aspectos suficientes de agilidade presentes na(s) prática(s) de gestão, que promovam a pronta percepção de mudanças no ambiente, a celeridade na tomada de decisão ou a implementação ágil de ações necessárias. São exemplos: a desburocratização, padrões de tempo para resposta ágil, reuniões de análise de desvios e realocação de recursos, provisões financeiras para ações corretivas ou emergências, métodos de análise e solução de problemas, preparação de planos alternativos, testes de prontidão, grupos de prontidão, times de intervenção rápida, profissionais com múltiplas habilidades, estrutura de suplência em funções críticas gerenciais, periodicidade do ciclo de execução da prática compatível com o Perfil e *estratégias* ou qualquer outro aspecto que demonstre agilidade;

- Formas, maneiras ou métodos para atender, na(s) prática(s), sistematicamente, aos complementos para excelência eventualmente solicitados para os *processos gerenciais* nas questões.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A **APLICAÇÃO**

- Abrangência da(s) prática(s), no conjunto, compatíveis com o escopo necessário e suficiente para a eficácia dos *processos gerenciais*, sendo ele inerente a cada questão. Esse escopo pode abranger áreas, *processos*, *produtos*, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados ou outra dimensão implícita ou explícita nas próprias questões ou em suas orientações, de forma compatível com o Perfil e *estratégias*;

- Formas de controle aplicadas para assegurar a observância aos padrões gerenciais da(s) prática(s) de gestão, podendo ser soluções gerais, aplicadas também sobre outras práticas, ou específicas;

- Evidências solicitadas para serem citadas ou apresentadas, em algumas questões.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR O **APRENDIZADO**

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

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A **INTEGRAÇÃO**

- Inter-relacionamento da(s) prática(s) de gestão com outras, denotando uma *rede* de consequências no *sistema* de gestão, i.e., a(s) prática(s) de gestão influenciam ou são influenciadas por outras;

- Cooperação entre áreas mais afetadas pela(s) prática(s) de gestão, no seu desenvolvimento ou realização;

- Cooperação com uma ou mais partes interessadas mais afetadas pela(s) prática(s) de gestão, no seu desenvolvimento ou realização;

- Coerência com valores, princípios, *estratégias* e objetivos organizacionais na realização da(s) prática(s) de gestão.

 – Todos os direitos reservados

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A **RELEVÂNCIA**

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

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A **MELHORIA**

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

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A **COMPETITIVIDADE**

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

Deve-se demonstrar, quando possível, a posição de liderança ou de referencial de excelência ocupada pela *organização*.

INFORMAÇÕES PARA AVALIAR A **COMPROMISSO**

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

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

CAPÍTULO

2

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

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

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

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

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

P1. DESCRIÇÃO DA *ORGANIZAÇÃO*

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA *ORGANIZAÇÃO*

(1) Denominação simplificada da *organização*

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

(3) Data de instituição da *organização*
Informar pequeno histórico da origem da *organização*, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).

(4) Descrição do negócio
Destacar a natureza atual das atividades da *organização* ou atividade-fim (*missão* básica).
Informar o *setor de atuação*. Por exemplo: construção civil, montadora de automóveis, serviços de saúde, serviços de *software*, turismo, terceiro setor, concessionária de serviços públicos, administração pública, ensino particular.

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

B) *PRODUTOS* E *PROCESSOS* DA *CADEIA DE VALOR*

(1) Principais *produtos* da *organização*
Sumarizar os principais *produtos* produzidos e disponibilizados aos *clientes*, relacionados diretamente à atividade-fim da *organização* (compatibilizar com os tipos de *clientes* informados no tópico "d", alínea 3, a seguir).

(2) *Processos* da *cadeia de valor* (ver glossário)
Informar quais são esses *processos* e fornecer uma descrição sucinta da finalidade de cada um.

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

 – Todos os direitos reservados

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

C) QUADRO RESUMO DE *PARTES INTERESSADAS* E *REDES* DE ATUAÇÃO

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

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

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

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

D) DETALHES SOBRE PARTES INTERESSADAS ESPECÍFICAS

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

(1) Sócios, mantenedores ou instituidores:

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

(2) *Força de trabalho:*

- Composição da *força de trabalho*, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, voluntários, cooperados, empregados de terceiros sob coordenação direta da *organização*, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).
- Informar os percentuais da *força de trabalho*, por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial.

(3) *Clientes* e mercados-alvo:

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

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

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

(4) *Fornecedores:*

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

- Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com *fornecedores*.
- Informar, quando existir e representar, comparativamente ao total da *força de trabalho* mais de 5%, a quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da *organização* candidata, e as principais atividades executadas por eles, quando essas atividades estiverem associadas aos *processos* da *cadeia de valor*.

(5) Sociedade:

- Denominação dos principais órgãos reguladores do *mercado* ou setor em que a *organização* atua.
- Principais comunidades com as quais a *organização* se relaciona.
- Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os *produtos*, *processos* e instalações da *organização* causam na sociedade como um todo e nas comunidades, desde o projeto até a disposição final.
- Descrever os passivos ambientais da *organização* e sua situação, ou declarar inexistência.
- Informar a quantidade de estagiários e Jovens Aprendizes na *organização*.

(6) Parceiros:

- Denominação dos principais parceiros.
- Informar os objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias e as principais competências compartilhadas.

P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) AMBIENTE COMPETITIVO

(1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de *produtos* similares, fornecidos por outras organizações, ou concorrência indireta, por meio da aquisição ou produção de *produtos* ou soluções equivalentes, por parte dos *clientes*, em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria *organização*, para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.).
Na impossibilidade de caracterizar a concorrência direta ou indireta, informar as possíveis consequências diretas da perda de eficiência, de toda ou de parte da *organização* (Exemplo: elevação de preços ou desabastecimento em *mercados* cativos; intensificação da demanda reprimida – filas; aumento de denúncias, *processos* ou liminares; perda da razão de existir ou de partes da *missão*; terceirização de atividades ineficientes; perda ou recusa de *clientes*; perda de valor da *organização*; encerramento de atividades; intervenção de órgãos regulares etc.).

(2) Informar a parcela de *mercado* da *organização* e dos seus principais concorrentes (se for *organização* atuante em *mercado* competitivo).

(3) Citar os principais fatores que diferenciam a *organização* perante concorrentes ou congêneres no setor.

(4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo, que possam afetar o *mercado* ou a natureza das atividades.

B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade (Exemplos: alteração da *missão* ou abrangência de atuação; entrada em novos *mercados* ou novos segmentos; mudanças de controle ou de estrutura de gestão; adequação a novas exigências da sociedade; captação de recursos para investimento e implementação de *estratégias* específicas).

(2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.

(3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as de gestão.

 – Todos os direitos reservados

P3. ASPECTOS RELEVANTES

(1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da *organização*, incluindo os relativos à saúde ocupacional, à segurança e à proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos *processos* organizacionais.

(2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza, envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado imposta nos últimos três anos, referente aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso. Omitir os conflitos trabalhistas com empregados, que não sejam coletivos, desde que não estejam relacionados com a saúde e segurança no trabalho.

(3) Outros aspectos peculiares da *organização*.

P4. HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

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

P5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

(1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, *processos* ou funções e quantidade de pessoas, informando o local de lotação, se existir mais de um endereço de instalação. Destacar quem faz parte da *direção*. Se a *organização* for uma unidade autônoma, o organograma deve conter os principais vínculos com a *organização controladora* e com as demais unidades.

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

QUADRO DE PONTUAÇÃO MÁXIMA DOS ITENS E CRITÉRIOS

CRITÉRIO E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. LIDERANÇA	**55**
1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão	15
1.2 *Governança*	10
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	15
1.4 Análise do desempenho da *organização*	15
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	**35**
2.1 Formulação das *estratégias*	15
2.2 Implementação das *estratégias*	20
3. CLIENTES	**40**
3.1 Análise e desenvolvimento de *mercado*	20
3.2 Relacionamento com *clientes*	20
4. SOCIEDADE	**30**
4.1 Responsabilidade socioambiental	15
4.2 Desenvolvimento social	15
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	**25**
5.1 Informações da *organização*	15
5.2 Conhecimento da *organização*	10
6. PESSOAS	**45**
6.1 *Sistemas* de trabalho	15
6.2 Capacitação e desenvolvimento	15
6.3 *Qualidade* de vida	15
7. PROCESSOS	**50**
7.1 *Processos* da *cadeia de valor*	20
7.2 *Processos* relativos a *fornecedores*	10
7.3 *Processos* econômico-financeiros	20
Subtotal Processos Gerenciais	**280**
8. RESULTADOS	
8.1 Econômico-financeiros	50
8.2 Sociais e ambientais	35
8.3 Relativos aos *clientes* e ao *mercado*	50
8.4 Relativos às pessoas	35
8.5 Relativos aos *processos*	50
Subtotal Resultados Organizacionais	**220**
TOTAL GERAL	**500**

 – Todos os direitos reservados

CAPÍTULO

3

CRITÉRIOS

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

1 LIDERANÇA

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

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

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

1. LIDERANÇA

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, identificar elementos da cultura organizacional, estabelecer padrões, controlar e melhorar *processos gerenciais*, para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?		▪ Apresentar os valores e os princípios organizacionais.
B)	Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados?		
C)	Como a *organização* busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?		▪ Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a *organização*. ▪ Citar os códigos de conduta emitidos.
D)	Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, *estratégias*, objetivos e *metas* à *força de trabalho* e a outros públicos?		
E)	Como são estabelecidos os principais padrões para os *processos gerenciais* e como é verificado o seu cumprimento?		
F)	Como os *processos gerenciais* são aperfeiçoados?	▪ Destacar como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência.	

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Os valores e princípios abrangem aqueles necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao *desenvolvimento sustentável*.
2. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de *missão*, *visão*, credos e outras categorias de princípios porventura existentes.

3. Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de *organização* do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na *organização*.
4. A identificação dos principais elementos da cultura organizacional é importante para orientar a comunicação institucional na indução de mudanças culturais importantes.

5. Os padrões de conduta, constantes no código de conduta, devem abranger os principais *processos* e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.
6. Os interlocutores do ambiente em que a *organização* opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, *redes* importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a *organização* precisa se relacionar.

7. Os outros públicos mencionados nessa questão abrangem partes interessadas e *redes* importantes, podendo ser ou não aplicável, conforme o tema comunicado.

8. Os padrões para os *processos gerenciais*, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela *organização*, para atender aos *processos gerenciais* requeridos.
9. A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais faz parte do ciclo de controle, que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Capítulo 1).

10. O aperfeiçoamento dos *processos gerenciais* faz parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Capítulo 1).

1.2 *Governança*

Este item aborda *processos gerenciais* referentes a gerenciar riscos aos quais a *organização* está sujeita, tomar, comunicar e implementar decisões e prestar contas, pela *direção*, das ações e resultados alcançados.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são identificados e tratados os riscos aos quais a *organização* está sujeita?		▪ Apresentar os riscos aos quais a *organização* está sujeita.	
B)	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?			
C)	Como a *direção* presta contas das suas ações e resultados alcançados aos *controladores* da *organização*?			

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Os riscos aos quais a *organização* está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio, à luz das incertezas do *mercado* e do *setor de atuação* da *organização*, do ambiente macroeconômico e dos próprios *processos* da *organização*.
2. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da *organização* e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou *redes*, cujos interesses se opõem aos da *organização*, como, por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; *fornecedores* ou *clientes* com má-fé e outras.
3. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.

4. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de *governança* até o nível operacional, em alinhamento às *estratégias* e objetivos da *organização*.
5. A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento.

6. A composição nominal da *direção* da *organização*, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) – Estrutura organizacional.
7. O controle sobre os atos da *direção* visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com limites de delegação, pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como os *processos gerenciais* da *direção* empregados para exercício da sua liderança e interação com as partes interessadas.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes?	▪ Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas.	
B)	Como são desenvolvidas *redes* de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das *estratégias*?		
C)	Como a *direção* exerce a liderança e interage com as partes interessadas e *redes* mais importantes?		▪ Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas e *redes* mais importantes.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. O conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes é fundamental para a avaliação dos Resultados Organizacionais, pois auxiliará na identificação dos requisitos das partes interessadas.
2. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devam ser identificadas e compreendidas plenamente.
3. O levantamento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da *organização*.
4. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P1C(1).

5. Exemplos de *redes* que envolvem a *organização* incluem as *redes* associativas, de produtores, de *clientes*, de usuários, de *fornecedores*, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais.
6. Exemplos de *redes* que atuam dentro da *organização* incluem as *redes* de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais e informais.

7. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e *redes* mais importantes visa a engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das *estratégias* e o alcance sustentado dos objetivos da *organização*.
8. O exercício da liderança e interação com partes interessadas e *redes* mais importantes pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

1.4 Análise do desempenho da *organização*

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da *organização*, em termos de alcance de *metas*, competitividade e de atendimento de requisitos de partes interessadas e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da *organização*?	▪ Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados. ▪ Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela *organização*.	
B)	Como a *direção* analisa o desempenho estratégico e operacional da *organização*?	▪ Destacar a maneira de selecionar os *indicadores* e demais informações que serão utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional da *organização*. ▪ Destacar as formas de utilização de *metas*, de referenciais comparativos, pertinentes para avaliação da competitividade, e de requisitos de partes interessadas para avaliação de compromissos.	
C)	Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da *organização*?		

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da *organização*, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico.
2. A obtenção dos referenciais comparativos, no *mercado* ou *setor de atuação*, pode abranger a região de atuação da *organização* ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro.
3. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, devem ser informados, para identificar o referencial comparativo utilizado, por exemplo, a característica ou tipo de média, do setor ou *mercado*, relevante para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da *organização* de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.

4. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

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

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

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

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das *estratégias*

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para analisar o *macroambiente* de atuação, e ambiente interno, identificar os *ativos intangíveis* e definir as *estratégias* da *organização*.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?	▪ Destacar de que forma as *redes* importantes para a *organização* são consideradas na análise.	▪ Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.
B)	Como são identificados os *ativos intangíveis* mais importantes para a *organização*?	▪ Destacar a maneira de desenvolver os *ativos intangíveis* mais importantes.	▪ Citar os *ativos intangíveis* mais importantes.
C)	Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?	▪ Destacar de que forma as informações sobre os riscos aos quais a *organização* está sujeita são considerados na análise.	
D)	Como são definidas as *estratégias* a serem adotadas pela *organização*?	▪ Destacar de que forma os requisitos das partes interessadas são inseridos nas *estratégias*. ▪ Destacar a forma de avaliação das características do *modelo de negócio*, em consonância com a definição das *estratégias*.	▪ Apresentar as principais *estratégias* e objetivos da *organização*.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do *macroambiente*, das características do *setor de atuação* e dos *mercados* de atuação.
2. As forças provenientes do *macroambiente* abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como, sociais, políticos, legais, econômicos e tecnológicos.
3. As forças provenientes do *setor de atuação* englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da *organização*, como características dos principais concorrentes, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo.
4. As forças provenientes dos *mercados* de atuação abrangem aspectos relativos à competição por *clientes*, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo de colocação de *produtos*, o *mercado* de trabalho, o *mercado* financeiro e de capitais, o *mercado* de fornecimento, o *mercado* de atuação socioambiental.

5. Os *ativos intagíveis* mais importantes para a *organização* são aqueles que mais agregam valor ao negócio, gerando diferenciais competitivos para a ***organização***.

6. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à *força de trabalho*, infraestrutura, questões econômico-financeiras, *processos*, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes, encontram-se os *ativos intangíveis*.
7. Os riscos aos quais a *organização* está sujeita são geridos em 1.2a.

8. A definição das *estratégias* inclui a avaliação das alternativas decorrentes das análises das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno.
9. A avaliação do *modelo de negócio* visa a potencializar o êxito das *estratégias*. Pode envolver, por exemplo, a entrada e saída em negócios e *mercados*, o desenvolvimento de novas linhas de *produtos* ou sua retirada do *mercado*, o estabelecimento de parcerias, a reorganização dos *processos* da *cadeia de valor*, a terceirização ou internalização de atividades, mudanças no modelo comercial e outras.

 – Todos os direitos reservados

2.2 Implementação das *estratégias*

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para estabelecer e desdobrar *metas* e planos de ação pelos *processos* e acompanhar a implementação dos planos de ação.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são estabelecidas as *metas* de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	▪ Destacar a maneira de definir os *indicadores* para a avaliação do êxito das *estratégias*. ▪ Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de *metas*.	▪ Apresentar os principais *indicadores*, suas *metas* e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das *estratégias*.
B)	Como as *metas* e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos *processos* da *cadeia de valor*?	▪ Destacar a forma de assegurar a coerência das *metas* e dos planos desdobrados com as *estratégias* e entre si.	
C)	Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?		
D)	Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?	▪ Destacar a maneira utilizada pela *direção* para acompanhar a situação da implementação dos planos de ação.	

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.
2. Os resultados dos *indicadores* citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos *indicadores* em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.
3. Os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressam os principais requisitos de partes interessadas, utilizados ou não para estabelecer *metas* para os *indicadores* de avaliação da implementação das *estratégias*, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os *indicadores* pertinentes.

4. Os *processos* da *cadeia de valor* são aqueles citados no Perfil P1B(2).
5. O desdobramento das *metas* e planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da *organização*.
6. A coerência das *metas* e dos planos desdobrados com as *estratégias* e entre si visa a manter alinhamento entre as iniciativas das diversas áreas.

7. A alocação de recursos visa a assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as *estratégias*. Esses recursos podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.

3 CLIENTES

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

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

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

3. CLIENTES

3.1 Análise e desenvolvimento de *mercado*

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para segmentar o *mercado*, entender as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo*, divulgar os *produtos* e as marcas e para avaliar a imagem perante os *clientes* e *mercados*.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como a *organização* segmenta seu *mercado* e define os *clientes-alvo* para seus *produtos*?	▪ Destacar os critérios adotados para segmentação do *mercado* e para definição de *clientes-alvo*.	
B)	Como as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo*, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de *produtos* e *processos* da *organização*?	▪ Destacar de que forma a *organização* atua em *rede* para ampliar o conhecimento sobre os *clientes-alvo*.	▪ Apresentar os principais requisitos e respectivos *indicadores* de desempenho relativos aos *clientes* e *mercados*.
C)	Como os *produtos* são divulgados aos *clientes* e ao *mercado*?	▪ Destacar a forma de relacionamento com o *mercado*.	
D)	Como é avaliada a imagem da *organização* perante os *clientes* e *mercados*?	▪ Destacar a maneira de desenvolver, proteger e divulgar as marcas no *mercado*.	▪ Citar os atributos que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da *organização*.

 – Todos os direitos reservados

1. O *mercado* abordado neste Item refere-se aos *mercados* que são alvos da colocação de *produtos* da *organização*.
2. Explicitar, quando aplicável, como as *práticas de gestão* variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de *clientes* e segmentos de *mercado*.
3. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho são requeridos em 8.3.
4. Os parceiros com características de *clientes* devem ser abordados neste Item, onde aplicável.

ORIENTAÇÕES

5. Os principais segmentos de *mercado* e *clientes*- alvo da *organização* são requeridos no Perfil P1D(3).

6. As principais necessidades e expectativas dos *clientes* são requeridas no Perfil P1C(1).
7. A tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho visa a transformar seus aspectos subjetivos e intangíveis em características objetivas, tangíveis e mensuráveis, a serem verificadas na produção do bem ou serviço, ou no gerenciamento do *processo*.

8. A divulgação dos *produtos* aos *clientes* e ao *mercado* visa a assegurar que eles tenham pleno conhecimento da *organização*, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva.

9. A imagem da *organização* deve ser avaliada, para verificar se os atributos que se deseja evidenciar estão sendo percebidos pelos *clientes* e *mercados* alvos.
10. O desenvolvimento das marcas tem o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva na *organização* e seus *produtos*.
11. A divulgação de marcas visa a torná-las conhecidas e associá-las a atributos que se deseja evidenciar, da *organização* e de seus *produtos*. A divulgação dos *produtos* tem a finalidade de despertar o interesse dos *clientes* atuais e *clientes-alvo* pelos *produtos* da *organização*.
12. As marcas podem incluir tanto institucionais como as relacionadas a *produtos*.

3.2 Relacionamento com *clientes*

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para permitir que o *cliente* tenha acesso à *organização*, avaliar a satisfação e insatisfação dos *clientes* e utilizar as informações para melhoria.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos *clientes*?	▪ Destacar a maneira de divulgar os canais de interação com os *clientes*, considerando a segmentação do *mercado* e a definição dos *clientes-alvo*. ▪ Destacar a forma utilizada para comunicar aos *clientes* o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas, e para repassar essas informações a outras áreas da *organização* e, quando aplicável, aos parceiros.	▪ Citar os principais mecanismos ou canais de interação com os *clientes*.
B)	Como são acompanhadas as transações com os novos *clientes* e a inserção de novos *produtos* no *mercado*?		
C)	Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos *clientes*?	▪ Destacar a forma utilizada para avaliar a satisfação em relação aos *clientes* dos concorrentes ou de organizações de referência.	
D)	Como as informações obtidas dos *clientes* são analisadas e utilizadas?		

 – Todos os direitos reservados

1. Explicitar como as *práticas de gestão* variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de *clientes* e segmentos de *mercados* e dos parceiros, quando aplicável.
2. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.

ORIENTAÇÕES

3. O tratamento adequado das manifestações dos *clientes* visa a assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.
4. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos *clientes*.
5. Mencionar, quando aplicável, também os canais de relacionamento, estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, representantes e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões.

6. . O acompanhamento das transações com os *clientes* novos visa a permitir à *organização* gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos *clientes*. Com o mesmo objetivo, a *organização* deve acompanhar a *qualidade*, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos *produtos* inseridos no *mercado* e entregues aos *clientes*.

7. A avaliação comparativa, em relação aos *clientes* de organizações de referência, deve ser realizada quando não há concorrentes.

8. A utilização eficaz das informações obtidas dos *clientes* possibilita intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis, incentivá-los a recomendar os *produtos* da *organização*. Além disso, as informações representam importantes subsídios para desenvolver *processos* e *produtos*.

4 SOCIEDADE

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

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

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

4. SOCIEDADE

4.1 Responsabilidade socioambiental

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar e atender as leis, regulamentos e normas, tratar os impactos dos *produtos*, *processos* e instalações, propiciar a acessibilidade e promover ações voluntárias, visando ao *desenvolvimento sustentável*.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à *organização* são identificados e atendidos?	▪ Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à *organização*. No caso de inexistência, declarar formalmente a situação.	▪ Apresentar os principais requisitos e respectivos *indicadores* de desempenho relativos à sociedade e relativos às leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária.
B)	Como a *organização* identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus *produtos*, *processos* e instalações?	▪ Destacar de que forma a *organização* se mantém preparada para responder às eventuais situações de emergência.	▪ Apresentar as principais ações e *metas* para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos identificados.
C)	Como é propiciada a acessibilidade aos *produtos* e instalações da *organização*?		
D)	Como a *organização* promove, de forma voluntária, ações com vistas ao *desenvolvimento sustentável*?	▪ Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao *desenvolvimento sustentável*. ▪ Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em *rede* e envolver a *força de trabalho* na implementação ou apoio às suas ações relativas ao *desenvolvimento sustentável*.	▪ Citar as principais ações implementadas.

 – Todos os direitos reservados

1. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.2.

ORIENTAÇÕES

2. As leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à *organização*, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à *organização*.
3. A *organização* pode atender, traduzindo a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.

4. Os aspectos e impactos adversos são aqueles sobre os quais a *organização* tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do *produto*, desde o projeto até a disposição final ou reutilização.
5. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e *qualidade* de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos *produtos*, *processos* e instalações da *organização*.
6. A prontidão para responder às situações de emergência visa a evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas.
7. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1D(5).

8. A acessibilidade inclui as ações para garantir que o cidadão possa acessar os *produtos* e instalações, como usuário, empregado ou *fornecedor*, independente de quaisquer limitações físicas que o cidadão possa ter.

9. As ações, diretas ou indiretas, para o *desenvolvimento sustentável* podem abranger a minimização de consumo de *recursos renováveis,* de conservação de *recursos não renováveis,* reciclagem ou reutilização de materiais ou mesmo a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais. Tais temas incluem o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais, o respeito aos direitos humanos, o trabalho infantil ou degradante, o combate à lavagem de dinheiro e tráfico de pessoas, a pobreza extrema, a escassez de água potável e temas afins.
10. As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P1D(6).

4.2 Desenvolvimento social

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar e utilizar as necessidades e expectativas, para promover o desenvolvimento da sociedade, avaliar a satisfação da sociedade e zelar pela imagem da *organização*.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como as necessidades e as expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas e atendidas?		▪ Apresentar os principais requisitos e respectivos *indicadores* de desempenho relativos ao desenvolvimento da sociedade.
B)	Como a *organização* direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?	▪ Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em *rede* e de envolver a *força de trabalho* na implementação de projetos sociais.	▪ Citar os principais projetos implementados ou apoiados, incluindo aqueles voltados ao desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade das organizações do setor, do local, da região ou do país.
C)	Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da *organização*?		
D)	Como a *organização* zela por sua imagem perante sociedade?		

 – Todos os direitos reservados

1. Neste Item, a sociedade inclui as comunidades existentes no entorno das instalações da *organização*, quando a presença das instalações no local for relevante.
2. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho são requeridos em 8.2.

ORIENTAÇÕES

3. As principais necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade relativas a essa questão, além do cumprimento das leis e regulamentos tratados em 4.1a, são requeridas no Perfil P1C(1).

4. Os esforços para fortalecimento da sociedade incluem a execução ou apoio a projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, em função do porte e tipo de atividade da *organização*.
5. Os efeitos dos projetos sociais podem ser avaliados em termos de participação ou benefícios para a comunidade ou *força de trabalho*, contribuição à imagem da *organização* ou qualquer outro tipo de retorno social.
6. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.
7. As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P1D(6).

8. O zelo pela imagem abrange as atividades de comunicação social como, por exemplo, a presença na mídia associada a projetos sociais relevantes, a divulgação de relatórios de sustentabilidade, a promoção da transparência, o comprometimento com a verdade e a legalidade e outros.

 – Todos os direitos reservados

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

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

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

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

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 Informações da *organização*

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para se identificar necessidades de informação, desenvolver e implantar os *sistemas* de informação e manter a segurança das informações.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a *organização*?		
B)	Como são desenvolvidos e implantados os principais *sistemas* de informação, considerando as necessidades identificadas?	▪ Destacar a maneira de promover a integração da *organização* com *clientes*, *fornecedores* e outras partes interessadas externas, por meio de *sistemas* de informação. ▪ Destacar a maneira de compatibilizar a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários com a demanda por informações.	▪ Citar os principais *sistemas* de informação em uso e sua finalidade. ▪ Citar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações, dos *sistemas* e partes interessadas externas.
C)	Como a segurança das informações é mantida?	▪ Destacar os métodos utilizados para buscar assegurar a atualização, a *confidencialidade* e integridade das informações e a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações em situações de emergência.	

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. As necessidades de informações para operar a *organização* abrangem aquelas que apoiam as operações dos *processos* da *cadeia de valor*.
2. As necessidades de informações para gerenciar a *organização* abrangem *indicadores* de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o *processo* decisório em todos os níveis e áreas da *organização*.

3. Os *sistemas* de informação podem incluir sistemas não informatizados, visando a atender às necessidades de informação e de seu tratamento, como por exemplo, *sistemas* de gestão à vista, *sistemas* de controle visuais, *sistema* de manuais, *sistema* de prontuários, *sistemas* de documentos para operação manual.
4. A infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.
5. Os usuários podem abranger a *força de trabalho* e integrantes de outras partes interessadas.

6. A atualização visa a garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizar seu trabalho, não havendo pendências de registros de fatos e lançamentos de documentos nos *sistemas* de informação.
7. A *confidencialidade* pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.
8. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída e dos métodos de processamento.
9. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.

5.2 Conhecimento organizacional

Este item aborda a implementação de *processos gerenciais* utilizados para desenvolver, difundir e utilizar os conhecimentos mais importantes para *organização* realizar a *missão*.

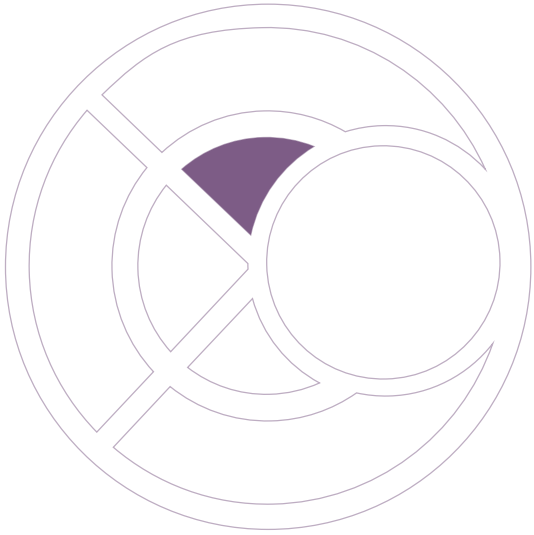
	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como a *organização* desenvolve os conhecimentos mais importantes?	▪ Destacar de que maneira a *organização* cria um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento. ▪ Destacar as formas utilizadas para armazenar os conhecimentos.	
B)	Como os conhecimentos mais importantes da *organização* são difundidos e utilizados?	▪ Destacar as formas utilizadas para que os conhecimentos retidos possam ser acessados e utilizados, onde pertinente.	▪ Informar os conhecimentos mais importantes da *organização*.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos para apoiar a realização da *missão* e a implementação das *estratégias*.
2. O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de *processos* ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidades de prática, registro de lições aprendidas, fomento à *inovação* e busca de melhores práticas.
3. A busca do conhecimento abrange a pesquisa e apropriação de conhecimento externo à *organização*.
4. O conhecimento deve ser difundido às pessoas da *força de trabalho* e demais partes interessadas que tenham a necessidade explícita de utilizá-lo.

 – Todos os direitos reservados



6 PESSOAS

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

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

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

6. PESSOAS

6.1 *Sistemas* de trabalho

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para definir a *organização* do trabalho, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e reconhecer as pessoas buscando o alcance de *metas*.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como a *organização* do trabalho é definida?	▪ Destacar de que forma a *organização* do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional. ▪ Destacar a participação da *força de trabalho* para a melhoria dos *processos* da *organização* e para buscar inovações. ▪ Destacar a forma utilizada para definir o quadro de pessoal e suas responsabilidades.		
B)	Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?		▪ Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral e, especificamente, para os líderes.	
C)	Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?	▪ 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.		
D)	Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?			
E)	Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?	▪ Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria, com as pessoas. ▪ Destacar de que forma a avaliação estimula a busca do alto desempenho e o desenvolvimento profissional das pessoas.		
F)	Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?			

 – Todos os direitos reservados

1. Explicitar, quando aplicável, as *práticas de gestão* de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da *força de trabalho*, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da *organização*.
2. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho são requeridos em 8.4.

ORIENTAÇÕES

3. A *organização* do trabalho em áreas, grupos ou estruturas afins, deve ser concebida em alinhamento com as competências requeridas pelo *modelo de negócio*, *estratégias* e *processos*, visando ao alto desempenho e à *inovação*.
4. As características da *organização* do trabalho para estimular a resposta rápida e o aprendizado devem incluir a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive de diferentes localidades e áreas.

5. A identificação das competências é fundamental para a definição dos papéis de cada pessoa na *organização*, da estrutura de cargos e da *organização* do trabalho.
6. As principais competências identificadas a serem apresentadas podem variar em função dos diferentes grupos de pessoas da *força de trabalho*, como técnico, administrativo, operacional e gerencial.

7. A seleção de pessoas, interna e externamente, visa a preencher as vagas da *organização* com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atual.

8. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de *metas*, comportamentos esperados, *qualidade* do trabalho e outros.

9. O termo "reconhecimento" abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas. 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.
10. O termo "incentivo" abrange o reforço desses comportamentos, condicionado a níveis de desempenho pré-determinados.
11. 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.

 – Todos os direitos reservados

6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, conceber os programas de capacitação e desenvolvimento e promover o desenvolvimento comportamental e da cidadania.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?	▪ Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.	
B)	Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?	▪ Destacar a forma de avaliar a eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento. ▪ Destacar a forma de identificação e preparação de novos líderes e de desenvolvimento de líderes.	▪ Citar os principais programas e o público-alvo, incluindo aqueles relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência.
C)	Como a *organização* promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas?		

6.3 *Qualidade* de vida

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar os perigos e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar e utilizar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar e a satisfação das pessoas.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?		▪ Citar os principais programas e as *metas* para eliminar ou minimizar esses riscos.
B)	Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?		▪ Apresentar os principais benefícios oferecidos às pessoas na *organização*. ▪ Apresentar os principais requisitos e respectivos *indicadores* de desempenho relativos às pessoas.
C)	Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	▪ Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação, que afetam o bem-estar e a satisfação. ▪ Destacar a maneira de promover a *qualidade* de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.	▪ Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da *qualidade* de vida fora do ambiente de trabalho.

 – Todos os direitos reservados

1. Explicitar, quando aplicável, as *práticas de gestão* de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da *força de trabalho*, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da *organização*.
2. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho são requeridos em 8.4.

ORIENTAÇÕES

3. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abranger o êxito de *estratégias*, à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual, incluindo de líderes.

4. A preparação de novos líderes e o desenvolvimento de líderes devem abranger todas as funções de liderança.
5. A identificação de novos líderes deve abranger todas as funções de liderança, incluindo sucessores.

6. O desenvolvimento comportamental favorece os comportamentos e atitudes psicossociais para o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Por exemplo: programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outros.
7. O desenvolvimento da cidadania favorece o exercício da ética e a vida em comunidade. Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.

1. Explicitar, quando aplicável, as *práticas de gestão* de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da *força de trabalho*, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da *organização*.
2. Os resultados dos principais *indicadores* de desempenho são requeridos em 8.4.

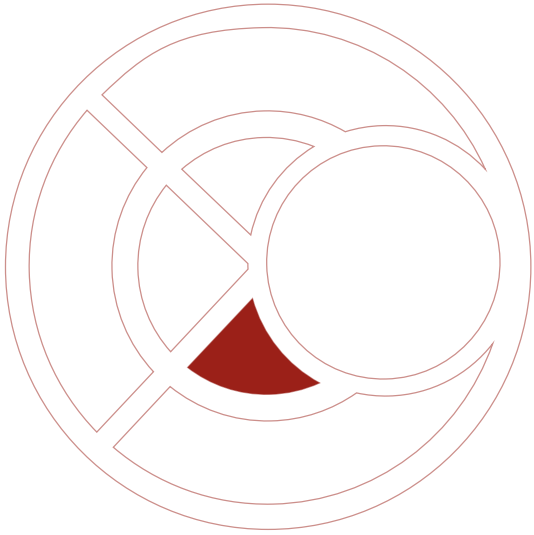
ORIENTAÇÕES

3. Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica das pessoas, em decorrência de suas atividades.
4. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.

5. As principais necessidades e expectativas das pessoas são requeridas no Perfil P1C(1).
6. Os benefícios oferecidos às pessoas incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a *organização*.

7. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e equilibrado, no qual as pessoas se sintam bem.
8. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a *organização*.
9. A promoção da *qualidade* de vida fora do ambiente de trabalho aborda temas relacionados à saúde física e mental, não ocupacional, das pessoas e aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Por exemplo: programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmio ou clube familiar, creche, transporte, acesso à internet, uso da telefonia, entre outros.

 – Todos os direitos reservados



7 PROCESSOS

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

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

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

7. PROCESSOS

7.1 *Processos* da *cadeia de valor*

Este Item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar requisitos de *produtos e processos*, desenvolver novos *produtos* e para projetar, controlar, analisar e melhorar *produtos* e *processos*.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são definidos os requisitos aplicáveis aos *produtos* e aos *processos* da *cadeia de valor*?		▪ Apresentar os principais requisitos relativos aos *produtos* e *processos* da *cadeia de valor* a serem atendidos e os respectivos *indicadores* de desempenho.
B)	Como são desenvolvidos os novos *produtos*?	▪ Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações nos *produtos*.	
C)	Como são projetados os *processos* da *cadeia de valor*?	▪ Destacar a forma de identificação dos *processos* da *cadeia de valor* e a metodologia utilizada para projetá-los.	
D)	Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos *processos* da *cadeia de valor*?	▪ Destacar os métodos de padronização e controle. ▪ Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.	
E)	Como a *organização* analisa e melhora os *produtos* e os *processos* da *cadeia de valor*?	▪ Destacar as formas de investigação de características de *produtos* e de *processos* da *cadeia de valor*, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias. ▪ Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações nos *processos*.	▪ Citar as principais melhorias e inovações recentes, implementadas em *produtos* e em *processos* da *cadeia de valor*, em decorrência dessas comparações.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Os requisitos dos *produtos* e *processos* devem levar em consideração os requisitos dos *clientes*, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis.

2. A expressão "novos *produtos*" inclui variações em *produtos* existentes.
3. Os novos *produtos* devem ser desenvolvidos para atender ou superar os requisitos dos *clientes* e de outras partes interessadas.
4. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.

5. Os *processos* da *cadeia de valor* devem ser projetados, concebidos ou planejados, para atender aos requisitos dos *clientes* e de outras partes interessadas e, quando aplicável, de outros *processos* da *cadeia de valor* deles dependentes.

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

7. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou *setor de atuação* da *organização*.
8. Os *produtos* e *processos*, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da *organização*.
9. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.

 – Todos os direitos reservados

7.2 *Processos* relativos a *fornecedores*

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para qualificar, selecionar e avaliar os *fornecedores* e para comprometê-los com a excelência.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como os *fornecedores* são qualificados e selecionados?	▪ Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção.	
B)	Como a *organização* avalia o desempenho dos *fornecedores*, considerando os requisitos de fornecimento?	▪ Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos *fornecedores*. ▪ Destacar as formas de pronta comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos *fornecedores*. ▪ Destacar como a *organização* estimula os *fornecedores* a melhorarem seus *processos* ou *produtos*.	▪ Apresentar exemplos de melhorias implantadas por *fornecedores*.
C)	Como a *força de trabalho* dos *fornecedores*, que atua diretamente nos processos da *cadeia de valor* da *organização*, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?		
D)	Como as necessidades e expectativas dos *fornecedores* são identificadas e analisadas?		▪ Apresentar os principais requisitos e *indicadores* de desempenho relativos aos *fornecedores*.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. A qualificação de *fornecedores* tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as *qualidades* necessárias para se tornar *fornecedores*.
2. A seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a *organização*.

3. A avaliação de *fornecedores* tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.
4. O monitoramento do desempenho dos *fornecedores* visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.
5. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de *fornecedores* possibilitam também a melhoria dos *processos* de qualificação e seleção.
6. O estímulo aos *fornecedores* visa a melhorar a *qualidade* dos *produtos* adquiridos, incluindo a otimização de seus custos.

7.3 *Processos* econômico-financeiros

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da *organização*, assegurar os recursos para apoiar as operações e as *estratégias* e para elaborar e controlar o orçamento.

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?		▪ Apresentar os principais requisitos e os respectivos *indicadores* de desempenho monitorados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
B)	Como a *organização* busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?		
C)	Como a *organização* avalia os investimentos necessários para apoiar as *estratégias* e planos de ação?	▪ Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.	
D)	Como é elaborado e controlado o orçamento?		

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. A elaboração e controle do orçamento visam a assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro e também o alinhamento com as *estratégias* e objetivos da *organização*.

8 RESULTADOS

Este critério aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a *organização*, na forma de *indicadores* que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com *requisitos* de *partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a *clientes* e *mercados*, a pessoas e aos *processos* da *cadeia de valor*.

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

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

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
8. RESULTADOS		▪ Para cada indicador apresentado, informar se ele é: ▪ (E) estratégico, ▪ (O) operacional ou, ▪ (E,O) ambos. ▪ Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica: ▪ ↗: quanto maior, melhor ou, ▪ ↘: quanto menor, melhor ou, ▪ →: estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso como *requisito de parte interessada*, ou ambos, de forma compatível com as *estratégias*. ▪ Esclarecer por que o sentido da favorabilidade da série histórica é a estabilização em nível aceitável, quando for o caso. ▪ Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível. ▪ Incluir os referenciais comparativos pertinentes, e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para *indicadores* que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade no *mercado* ou *setor de atuação*. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo. ▪ Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para *indicadores* que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

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

8.1 Econômico-financeiros

Este Item aborda os resultados econômico-financeiros da *organização*.

	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos à gestão econômico-financeira.	▪ Separar os resultados segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, conforme aplicável. ▪ Estratificar os resultados por unidades ou filiais mais importantes, quando aplicável.	▪ Ver em 8.Resultados as evidências requeridas gerais para os Itens de Resultados.

8.2 Sociais e ambientais

Este Item aborda os resultados sociais e ambientais da *organização*.

	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.	▪ Separar os resultados em sociais e ambientais. ▪ Estratificar os resultados por instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável.	▪ Ver em 8.Resultados as evidências requeridas gerais para os Itens de Resultados.

8.3 Relativos a *clientes* e *mercados*

Este Item aborda os resultados relativos aos *clientes* e *mercados* alvos da *organização*.

	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos *clientes*.	▪ Separar os resultados em *clientes* e mercado-alvo. ▪ Estratificar os resultados por segmentos de *mercado*, grupos de *clientes* ou tipos de *produtos* mais importantes, conforme aplicável.	▪ Ver em 8.Resultados as evidências requeridas gerais para os Itens de Resultados.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Estes resultados se referem aos *indicadores* de desempenho dos *processos* citados em 7.3, assim como eventuais *indicadores* dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das *estratégias*.

ORIENTAÇÕES

1. Estes resultados se referem aos *indicadores* de desempenho dos *processos* citados no Critério 4, assim como eventuais *indicadores* dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das *estratégias*.

ORIENTAÇÕES

1. Estes resultados se referem aos *indicadores* de desempenho dos *processos* citados no Critério 3, assim como eventuais *indicadores* dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de *controladores* e a implementação das *estratégias*.

 – Todos os direitos reservados

8.4 Relativos às pessoas

Este Item aborda os resultados relativos às pessoas da *força de trabalho*.

	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos às pessoas.	▪ Separar os resultados referentes ao *sistema* de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à *qualidade* de vida, bem como os referentes à liderança, comunicação e cultura. ▪ Estratificar os resultados por funções na *organização* ou grupos de pessoas da *força de trabalho* e, conforme aplicável, por instalações mais importantes.	▪ Ver em 8.Resultados as evidências requeridas gerais para os Itens de Resultados.

8.5 Relativos aos *processos*

Este Item aborda os resultados relativos aos *produtos*, aos *processos* da *cadeia de valor*, aos *fornecedores* e aos *processos* de gestão transversais.

	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A)	Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos *produtos*, aos *processos* da *cadeia de valor*, relativos a *fornecedores* e relativos a *processos* de gestão transversais não relacionados aos demais itens deste Critério.	▪ Separar os resultados de *produtos*, de *processos* da *cadeia de valor* e relativos a fornecedores mais importantes e, caso haja, os relativos a processos de gestão transversais. ▪ Estratificar por instalação, se aplicável. ▪ Estratificar por tipo de *fornecedor*, se aplicável.	▪ Ver em 8.Resultados as evidências requeridas gerais para os Itens de Resultados.

 – Todos os direitos reservados

ORIENTAÇÕES

1. Estes resultados se referem aos *indicadores* de desempenho dos *processos* citados no Critério 6, assim como eventuais *indicadores* dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das *estratégias*.
2. As funções na *organização* podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outra classificação adotada pela *organização*.
3. Os grupos de pessoas da *força de trabalho* podem abranger os contratados em tempo integral ou parcial, horistas, mensalistas, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da *organização* ou outros grupos com gestão diferenciada.

ORIENTAÇÕES

1. Estes resultados se referem aos *indicadores* de desempenho dos *processos* citados em 7.1, compatíveis com o Perfil P1B(1/2), e em 2, compatíveis com P1D(4), assim como eventuais *indicadores* dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das *estratégias* citados em 2.2a.
2. Incluem também os resultados de *indicadores* de desempenho de *sistemas* de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, *governança*, atuação em *rede*, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares, porventura utilizados pela *organização*.

 – Todos os direitos reservados

CAPÍTULO

4

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

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

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

DIMENSÃO *PROCESSOS GERENCIAIS*

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

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

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

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

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

Para saber mais sobre as informações que esses fatores avaliam, consulte A BUSCA DA EXCELÊNCIA - PROCESSOS GERENCIAIS no Capítulo 1 deste documento.

DIMENSÃO RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

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

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

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

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

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

Para saber mais sobre as informações que esses fatores avaliam, consulte A BUSCA DA EXCELÊNCIA - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS no Capítulo 1 deste documento.

 – Todos os direitos reservados

MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM

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

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

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

Etapa 1
DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DOS FATORES DE UM ITEM

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

Passo 1
ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DE UM FATOR

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

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

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

TODOS	= 100% de atendimento à afirmação
PRATICAMENTE TODOS	>= 90% e <100% de atendimento à afirmação
QUASE TODOS	>=70% e <90% de atendimento à afirmação
A MAIORIA	>=50% e <70% de atendimento à afirmação
MUITOS	>=30% e <50% de atendimento à afirmação
MAIS DE UM	>1 atendimento à afirmação
PELO MENOS UM	=1 atendimento à afirmação
NENHUM	=0 atendimento à afirmação

Passo 2
ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

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

Passo 3
DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DE UM FATOR

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

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

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

Etapa 2
CÁLCULO DA PONTUAÇÃO FINAL DE UM ITEM

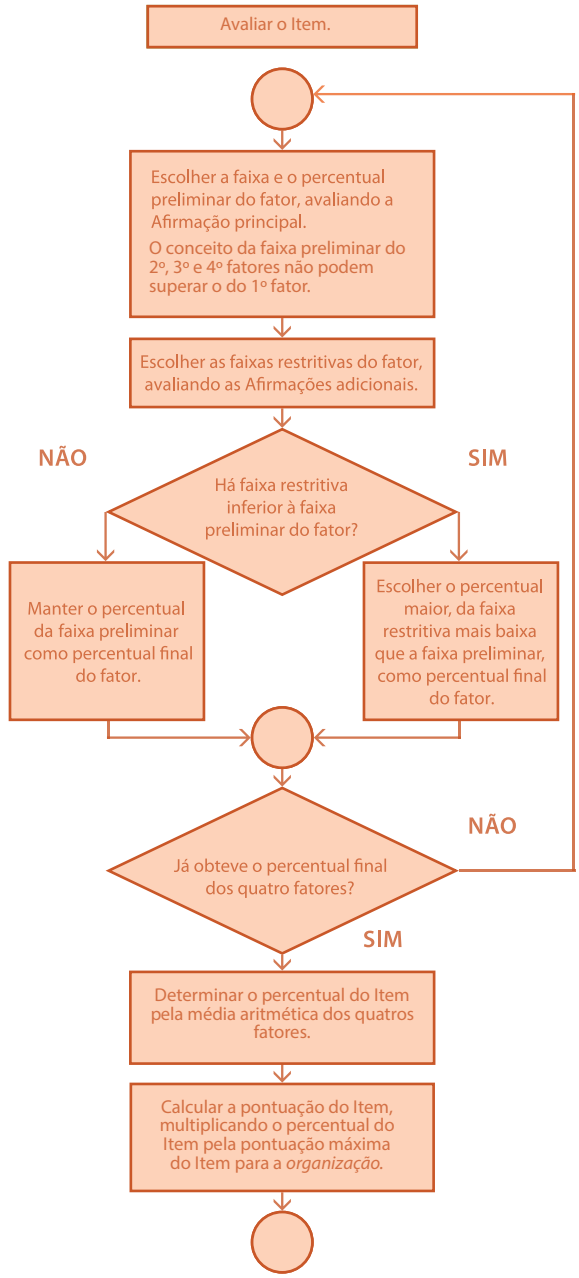
Passo 1
CÁLCULO DO PERCENTUAL FINAL DE UM ITEM

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

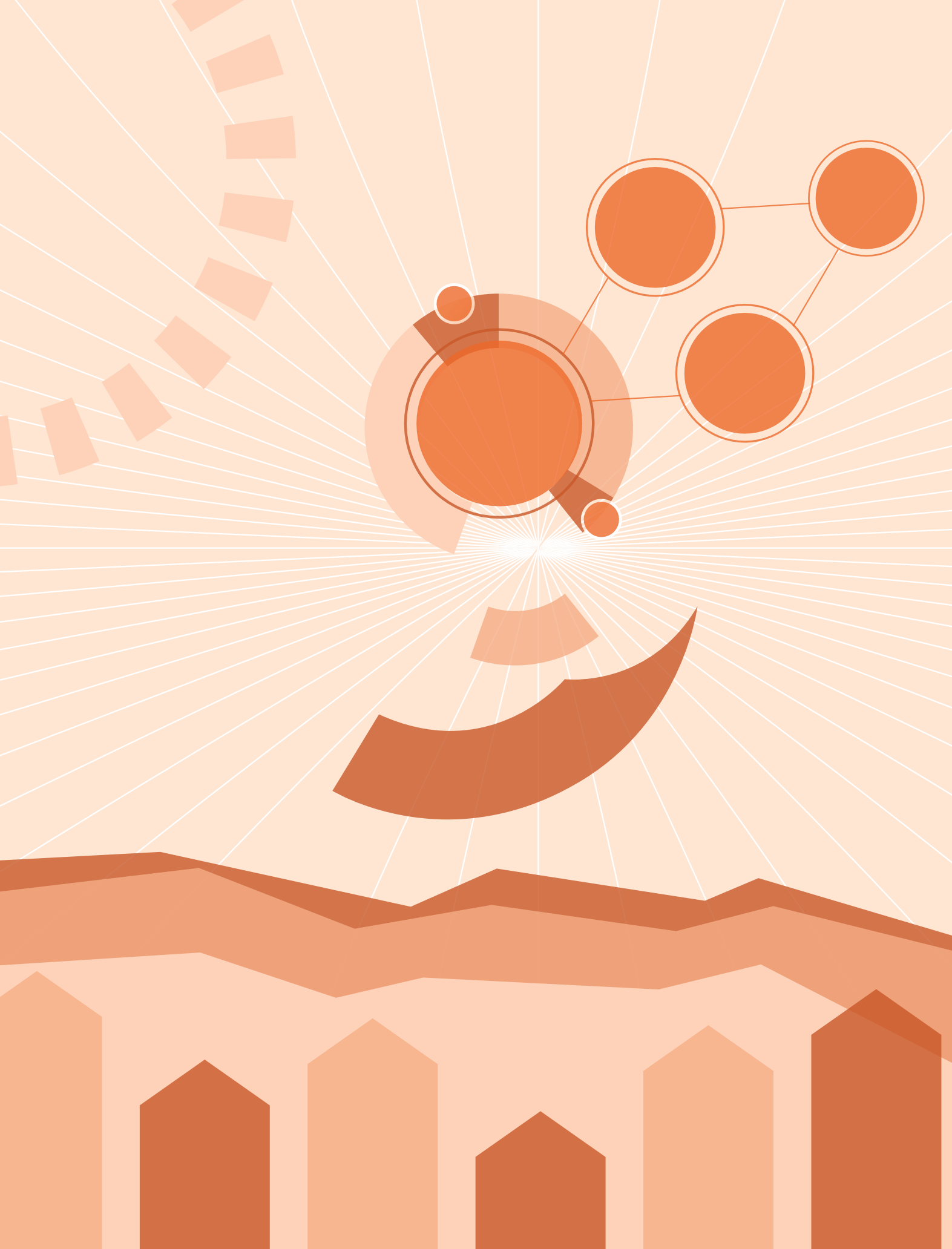
Passo 2
CÁLCULO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM

A Pontuação Final de um Item é o resultado do seu Percentual Médio Final do Item, multiplicado pela Pontuação Máxima para a *Organização* para o Item, no QUADRO DE PONTUAÇÃO MÁXIMA DOS ÍTENS E CRITÉRIOS, com arredondamento para número inteiro.

FLUXO PARA DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM



 – Todos os direitos reservados



SISTEMA DE PONTUAÇÃO

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE *PROCESSOS GERENCIAIS*

ENFOQUE

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

 – Todos os direitos reservados

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE *PROCESSOS GERENCIAIS*

APLICAÇÃO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os *processos gerenciais* requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
2. Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos *processos gerenciais* exigidos no Item.	Menos que em muitos	Em muitos		Na maioria	
3. As evidências requeridas para os *processos gerenciais* exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE *PROCESSOS GERENCIAIS*

APRENDIZADO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os *processos gerenciais* requeridos no Item.	FAIXA RESTRITIVA	
2. Há práticas de gestão que atendem a *processos gerenciais* exigidos no Item de forma exemplar. **Nota: A forma exemplar significa que pode servir de exemplo para outras organizações.**	Nenhuma	Pelo menos uma

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

 – Todos os direitos reservados

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE *PROCESSOS GERENCIAIS*

INTEGRAÇÃO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os *processos gerenciais* exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os *processos gerenciais* exigidos no Item são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Itens. **Nota: o inter-relacionamento promove uma *rede* de consequências no *sistema* de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.**	Nenhum			Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. **Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.**	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os *processos gerenciais* exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos *processos gerenciais* exigidos no Item.	Nenhum	Pelo menos um	Mais de um	Muitos	Maioria
3. Há cooperação com as partes interessadas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos *processos gerenciais* exigidos no Item.	Nenhum				Pelo menos um
4. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos *processos gerenciais* exigidos no Item.	Menos que muitos ou Há incoerência grave	Muitos e Inexiste incoerência grave		A maioria e Inexiste incoerência grave	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

 – Todos os direitos reservados

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

RELEVÂNCIA

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS			
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas	Quase todas	Todas ou praticamente todas	
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de *indicadores* correspondentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	Maioria

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

 – Todos os direitos reservados

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

MELHORIA

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a melhoria.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: ▪ melhoria contínua do nível de desempenho ou ▪ ampliação do diferencial competitivo ou ▪ estabilização em níveis de liderança ou excelência ou ▪ estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o *referencial comparativo pertinente* e atendendo ou superando *requisito de parte interessada*, ou um deles, se não houver o outro, de forma compatível com as *estratégias*.	Um ou nenhum	Mais de um		Muitos				A maioria			
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. **Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.**	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

COMPETITIVIDADE

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	Nenhum	Pelo menos um				Mais de um		Muitos		A maioria	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. **Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.**	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS		
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum	Pelo menos um	Mais de um
3. Há demonstração de haver *resultado estratégico* em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum		Pelo menos um

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

 – Todos os direitos reservados

QUADRO PARA PONTUAÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

COMPROMISSO

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item, para avaliar o comprometimento com *partes interessadas*.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, exigidos e esperados para avaliar o desempenho relativo a requisitos de *partes interessadas*, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado, ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum	Pelo menos um				Mais de um		Muitos		A maioria	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. **Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.**	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir, considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item, para avaliar o comprometimento com *partes interessadas*.	FAIXA RESTRITIVA	
2. Os *resultados estratégicos* demonstram atender ou superar os níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	Nenhum	Pelo menos um

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

CAPÍTULO

5

PRINCIPAIS NOVIDADES DA 7ª EDIÇÃO

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

A melhoria contínua desta publicação

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

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

A SEGUIR, CONFIRA AS PRINCIPAIS MELHORIAS:

O GLOSSÁRIO RECEBEU TERMOS NOVOS

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

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

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

PERFIL DA *ORGANIZAÇÃO*

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

 – Todos os direitos reservados

CRITÉRIOS

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

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

CRITÉRIOS RELATIVOS AOS *PROCESSOS GERENCIAIS*

- Os itens do Critério Liderança aumentaram de três para quatro, intitulados: 1.1 – Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; 1.2 – *Governança*; 1.3 – Levantamento de interesses e exercício da liderança; 1.4 – Análise do desempenho da *organização*;
- A questão 1.1.b solicita um novo *processo gerencial*, relacionado à identificação dos principais elementos da cultura organizacional;
- O *processo* de identificação de competências e avaliação dos líderes passou do item 1.2 para o item 6.1;
- O conhecimento das necessidades e expectativas das *partes interessadas* relevantes passou do item 1.2 para o item 1.3;
- A questão 1.3.b solicita a forma com que são desenvolvidas *redes* de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das *estratégias*;
- A questão referente à definição e divulgação dos canais de relacionamento com os *clientes*, tornou-se um complemento para a excelência em 3.2.a;
- A questão 4.1.c solicita um novo *processo gerencial* referente à acessibilidade aos *produtos* e instalações da *organização*;
- A questão 4.2.c requer a avaliação do grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da *organização*;
- A questão 4.2.d solicita a forma com que a *organização* zela por sua imagem perante a sociedade;
- A questão 5.1.b solicita como são desenvolvidos e implantados os principais *sistemas* de informação, e não apenas a definição, como na edição anterior;
- O antigo *processo gerencial* de compatibilização da infraestrutura para disponibilização das informações tornou-se um complemento para a excelência;
- A questão 6.1.b requer um novo *processo gerencial* referente à identificação das competências das pessoas e dos líderes necessárias ao exercício das funções;

- O antigo destaque sobre integração das pessoas recém-contratadas tornou-se um *processo gerencial*, e o texto foi reformulado – questão 6.1.d;
- A questão 6.2.c solicita um novo *processo gerencial* referente à promoção do desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas;
- O antigo *processo gerencial* de avaliação da eficácia dos programas de capacitação, tornou-se um complemento para a excelência;
- O antigo destaque de desenvolvimento de novos *produtos*, tornou-se um *processo gerencial* – questão 7.1.b;
- O complemento para a excelência da questão 7.2.b solicita como a *organização* estimula os seus *fornecedores* a melhorar seus *processos* ou *produtos*.

CRITÉRIO RELATIVO AOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

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

CAPÍTULO DE *SISTEMA* DE PONTUAÇÃO

- Cada uma das seis faixas de pontuação de um fator possui mais de um percentual possível, para escolha. A maior faixa, que era só 100%, por exemplo, pode receber o percentual 90% ou 100%;
- Foram abolidos os subfatores e mantidos quatro fatores, para os critérios referentes aos *processos gerenciais*, e quatro itens para os critérios de resultados organizacionais;
- Os aspectos que eram avaliados por intermédio dos antigos subfatores continuam a existir, porém, na forma de afirmações a serem avaliadas no fator;
- O aspecto relacionado com a apresentação de evidências passou do ENFOQUE para a APLICAÇÃO;
- O fator TENDÊNCIA passou a se chamar apenas MELHORIA;
- Os antigos subfatores COMPETITIVIDADE e ATENDIMENTO A REQUISITOS DE *PARTES INTERESSADAS* tornaram-se fatores, esse último com o nome de COMPROMISSO;
- Um novo aspecto, relativo à agilidade, passou a existir na avaliação do enfoque de *processos gerenciais*, tendo em vista o novo Fundamento do mesmo nome;
- Na forma de escolher a pontuação, o primeiro aspecto do primeiro fator dos critérios de *Processos Gerenciais* ou dos Critérios de Resultados Organizacionais, são utilizados para determinar faixas restritivas e o percentual de cada fator;
- O percentual do item é calculado pela média aritmética dos quatro percentuais de cada fator; e a pontuação final do Item, pela multiplicação dessa pela Pontuação Máxima para o item;

 – Todos os direitos reservados

- A Faixa Preliminar, relativa ao primeiro fator do Item, ou Faixas Restritivas, relativas aos três outros fatores, são escolhidas selecionando um grau de concordância com afirmações propostas para cada fator, a fim de facilitar o *processo*;
- Nesse novo *sistema*, a pontuação final de um fator do Item, ao ser determinada, passa a indicar como está a situação do fator para o Item como um todo, considerando o atendimento de todas as questões, e não somente a situação do fator para os requisitos atendidos no primeiro fator – como no antigo *sistema*.

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

ANEXOS

Glossário

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

PRINCIPAIS TERMOS

ATIVOS INTANGÍVEIS

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

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

CADEIA DE VALOR

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

CLASSE MUNDIAL

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

CLIENTE

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

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

CLIENTE-ALVO

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

CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

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

CONTROLADOR

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

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

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

DIREÇÃO

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO

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

ECOSSISTEMA

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

ESTRATÉGIA

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

 – Todos os direitos reservados

FORÇA DE TRABALHO

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização.

Ex.: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.

FORNECEDOR

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

GOVERNANÇA

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre controladores, proprietários, instâncias de administração, direção e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009). Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte, bem como descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar:

A) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas;

B) transparência nas operações;

C) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode incluir processos, como aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional.

INDICADORES

Também denominados "indicadores de desempenho", são informações quantitativas ou fatos relevantes, que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.

INOVAÇÃO

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

INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO

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

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

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de *redes*;
- impressas em meio físico;
- enviadas por fac-símile;
- armazenadas em memória auxiliar;
- enviadas por correio eletrônico;
- e trocadas em conversas telefônicas.

MACROAMBIENTE

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

MERCADO

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

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

METAS

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

MISSÃO

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

MODELO DE NEGÓCIO

Concepção estratégica da forma de atuação da organização. Pode compreender definições, como, produtos a fabricar, 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 ou empresa, ou uma unidade dessas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

PADRÃO GERENCIAL

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

PARTE INTERESSADA

Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes; força de trabalho; acionistas; mantenedores ou proprietários; fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar, em razão do perfil da organização.

PRÁTICA DE GESTÃO (OU PRÁTICA GERENCIAL)

Processo gerencial, como efetivamente implementado pela organização.

PROCESSO

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

PROCESSO GERENCIAL (OU PROCESSO DE GESTÃO)

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

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

PRODUTO

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo "produto" pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações etc., ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (por exemplo, mercadorias ou serviços) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceito), ou uma combinação;
- e um produto pode ser intencional (por exemplo, para colocar no mercado ou para consumo interno) ou não intencional (por exemplo, um subproduto indesejável).

QUALIDADE

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

RECURSO NÃO RENOVÁVEL

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

Ex.: petróleo e água.

RECURSO RENOVÁVEL

É um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado.

Ex.: madeira.

REDE

Conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados.

 – Todos os direitos reservados

REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE

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

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele, ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.

REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA

Resultado, organização, processo ou produto considerado entre os melhores do mundo em uma classe.

REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA TEÓRICO

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

REQUISITO DE PARTE INTERESSADA

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

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

RESULTADO ESTRATÉGICO

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

SETOR DE ATUAÇÃO

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

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

SISTEMA

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

VISÃO

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

REDE DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

DADOS PROGRAMAS ESTADUAIS

Movimento Alagoas Competitiva (MAC)
Prêmio Estadual da Qualidade - AL
Telefone: (82) 3327-5880
Email: mac@alagoascompetitiva.org.br
Site: www.alagoascompetitiva.org.br

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

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

Movimento Ceará Competitivo
Telefone: (85) 3421-5486
Email: mcc@sfiec.org.br
Site: www.mbc.org.br/mbc/ce

Programa de Competitividade Sistêmica no Estado do Espírito Santo (Compete ES)
Prêmio Qualidade Espírito Santo - PQES
Telefone: (27) 3636-9718 / 3636-9719
Email: qualidade@sedes.es.govbr
Site: www.compete-es.com.br

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

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

Programa Estadual da Qualidade na Gestão Pública do Estado do Pará (PQG)
Prêmio Estadual Qualidade Pará
Telefone: (91) 3241-5373
Email: para.pqg@sead.pa.gov.br
Site: www.pqg.pa.gov.br

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

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

Movimento Paraná Competitivo (MPC)
Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão
Telefone: (41) 3264-2246
Email: mpc@ibqp.org.br
Site: www.ibqp.org.br

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

Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)
Prêmio Qualidade RS
Telefone: (51) 3216-8800
Email: avaliacao@qualidade-rs.org.br
Site: www.mbc.org.br/mbc/pgqp

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

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

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

Programa Mato Grossense da Qualidade (Quali MT)
Prêmio Quali MT
Telefone: (65) 3611-1657
Email: qualimt_uetec@senaimt.com.br
Site: www.senaimt.com.br

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

DADOS PROGRAMAS SETORIAIS

Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)
Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
Telefone: (31) 3250-2055
Email: abesmg@abes-mg.org.br
Site: www.abes.org.br

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

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

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)
Gespublica
Telefone: (61) 2020-4969
Email: alexandre.kalil@planejamento.gov.br

Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE)
Prêmio ABRADEE
Telefone: (61) 3326-1312
Email: leny@abradee.org.br
Site: www.abradee.org.br

Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas
Prêmio MPE Brasil
Email: premiompe@premiompe.com.br
Site: www.premiompe.sebrae.com.br

Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI)
Programa Excelência na Gestão
Telefone: (61) 3348-3127
Email: bibiana@abipti.org.br
Site: www.abipti.org.br

Confederação Brasileira de Empresas Juniores (BJ)
Programa de Excelência em Gestão
Email: desenvolvimento@brasiljunior.org.br
Site: www.brasiljunior.org.br

Confederação Nacional de Bens, Serviços e Turismo (CNC)
Sistema de Excelência em Gestão Sindical (Segs)
Telefone: (21) 3804-9333
Email: segs@cnc.org.br
Site: www.cnc.org.br

PATROCÍNIO PRATA

APOIO INSTITUCIONAL

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-8139-020-8
9 788581 390208

REALIZAÇÃO