



2009-2010

# CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA E RUMO À EXCELÊNCIA

## CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA E RUMO À EXCELÊNCIA 2009-2010

é uma publicação da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

### REALIZAÇÃO



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

### MISSÃO

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

### VISÃO

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

### COMITÊ TÉCNICO RUMO À EXCELÊNCIA

#### COORDENAÇÃO GERAL

Marcelo Marinho Aidar  
Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

#### COORDENADORA RELATORA

Luciana Matos Santos Lima

#### MEMBROS DO COMITÊ

Caio Márcio Becker Soares  
Cap. PM Joaquim Rodrigues Junior  
Carlos Amadeu Schauff  
Eurico Marchon Neto  
Gênia Angélica Porto  
Hamilton Souza  
Ivana Mara Rodrigues da Silva  
João Roberto De Biase  
José Luiz Abasolo  
Marcos Travassos  
Marilda Cauduro Brendler Felizardo  
Roberto Luiz Guerra Diniz

### REDE NACIONAL DA GESTÃO RUMO À EXCELÊNCIA

Juliana Iten de Martino

### EDIÇÃO

C. Adriano Silva

### REVISÃO

Vicente dos Anjos

### COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano  
Tania Csoknyai Guimarães

### PROJETO GRÁFICO

Inah de Paula Comunicações

### IMPRESSÃO

Stilgraf  
Tiragem: 25 mil exemplares  
Capa em Reciclato 240 g/m<sup>2</sup> e miolo 90 g/m<sup>2</sup>

### AGRADECIMENTOS

A FNQ agradece a todos os que enviaram críticas e sugestões para a melhoria do Rumo à Excelência, especialmente aos participantes do Comitê Técnico Rumo à Excelência.

### SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo Portal FNQ – [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

São Paulo, novembro de 2008.

© 2009 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

Críticos Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo :  
Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

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

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

# SUMÁRIO

Introdução .....	4
Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência.....	5
O caminho para a excelência .....	6
Principais alterações .....	8
Fundamentos da Excelência .....	10
Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) .....	15
Orientação geral.....	17
Perfil da organização.....	19
Sistema de pontuação.....	22
• Compromisso com a Excelência	
Critérios e Pontuações Máximas.....	24
1 Liderança .....	25
2 Estratégias e Planos .....	26
3 Clientes.....	27
4 Sociedade.....	28
5 Informações e Conhecimento .....	29
6 Pessoas .....	30
7 Processos.....	31
8 Resultados.....	32
Notas.....	33
Diretrizes para pontuação.....	35
Tabela de pontuação (%) – processos gerenciais .....	36
Tabela de pontuação (%) – resultados organizacionais.....	37
• Rumo à Excelência	
Critérios, Itens e Pontuações Máximas .....	40
1 Liderança .....	41
2 Estratégias e Planos .....	43
3 Clientes.....	44
4 Sociedade.....	45
5 Informações e Conhecimento .....	46
6 Pessoas .....	48
7 Processos.....	50
8 Resultados.....	52
Diretrizes para pontuação.....	55
Tabela de pontuação (%) – processos gerenciais .....	56
Tabela de pontuação (%) – resultados organizacionais.....	57
Glossário.....	58

# INTRODUÇÃO

Os Critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência constituem modelos sistêmicos da gestão organizacional. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), de que derivam estes critérios, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. Seja no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de pequeno, médio ou grande porte.

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

A incorporação dos *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão* às práticas da organização de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias é enfatizada pelo Modelo.

**Utilizando os Critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico da gestão organizacional. A utilização dos critérios proporciona também a oportunidade de candidatura em premiações internas, setoriais e regionais.**

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

Os critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência são atualizados anualmente pela FNQ. As principais alterações efetuadas em 2008 estão apresentadas no capítulo **Principais Alterações**.

Contribua com o aprimoramento desta publicação enviando seus comentários pelo “Fale Conosco” no Portal da FNQ [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).



# REDE NACIONAL DA GESTÃO RUMO À EXCELÊNCIA

Com a missão de disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência reúne atualmente 54 Programas e Prêmios Regionais e Setoriais que utilizam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) em organizações que buscam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva. Para cumprir esse propósito, essa rede busca o alinhamento de seus processos de avaliação ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Como geradora de conhecimento, a FNQ apóia tecnicamente esses programas e prêmios, por meio de disponibilização de produtos e serviços como os Critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência, manuais de formação de examinadores e estudos de casos, os quais são desenvolvidos e validados por um Comitê Técnico, formado por representantes da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência.

Em 2008 fizeram parte do Comitê Técnico Rumo à Excelência, representantes dos Programas: Associação Baiana para Gestão Competitiva (ABGC); Compete Espírito Santo; Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP); Instituto Paulista de Excelência e Gestão (IPEG); Instituto Qualidade Minas (IQM); Movimento Catarinense para Excelência (MCE), na coordenação; Movimento Competitivo Sergipe (MCS); Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS); Programa Certificação de Qualidade Hospitalar (CQH); Programa da Polícia Militar; Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP); Programa Paraibano da Qualidade (PPQ); e Programa Qualidade Rio (PQRio).

O trabalho em rede busca ampliar o universo de organizações que utilizam, integral ou parcialmente, o Modelo de Excelência da Gestão®.

## OBJETIVOS DOS PRÊMIOS DA REDE NACIONAL DA GESTÃO RUMO À EXCELÊNCIA

Os processos de avaliação dos Programas e Prêmios estaduais e setoriais são alinhados ao Prêmio Nacional da Qualidade®, cujos principais objetivos são:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

Candidatar-se aos prêmios da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência 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.

# O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

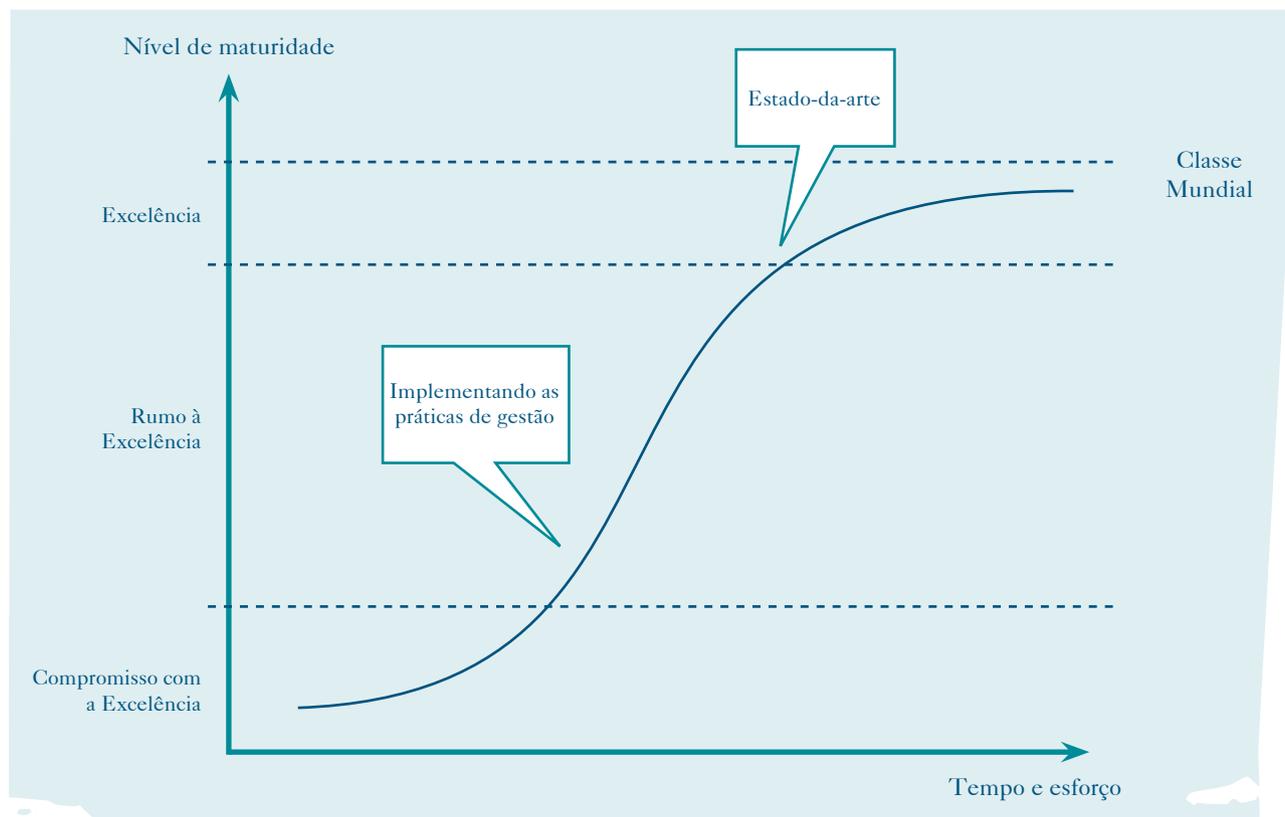
O caminho de uma organização em direção à excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia aplicada é a de uma maratona. Trata-se de um desafio, que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências. A melhor forma de descrição é o da curva “S”.

O caminho rumo à 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.

**Organizações iniciantes** não têm claramente identificados os seus clientes e, às vezes, tampouco os seus

próprios produtos. Por essa razão, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. A organização que adota o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como referência para a sua gestão consegue mapear com clareza seu negócio. O primeiro passo é fazer uma avaliação da sua gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, o que significa, quase sempre, assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes.

Nessa fase, os resultados não são significativos, mas a organização percebe claramente uma melhoria na sua forma de atuação, pois, ao menos, todos conseguem compreender melhor o seu papel e a direção para a qual caminha a organização.



*Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão*  
Fonte: FNQ, 2006.

O documento do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) que a organização utiliza nesse estágio, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado **Compromisso com a Excelência**.

**Organizações em estágios intermediários** estão em uma fase de grande entusiasmo porque começam a obter os primeiros resultados decorrentes da padronização. Os processos agora estão delineados, e a organização começa a sair de uma postura reativa para, pró-ativamente, buscar soluções para seus problemas mais agudos. É natural que nessa fase os processos não estejam totalmente disseminados. A primeira dificuldade que a organização busca superar é a integração entre as suas áreas de trabalho, para que, de forma coordenada, consigam implementar melhorias sustentáveis. Essa é uma fase de muita atividade, mas também de grandes conquistas. Assim, é fácil para a liderança mobilizar as pessoas na busca da sua visão. Aquelas organizações que conseguem estabelecer uma estrutura interfuncional e aprendem a acompanhar os projetos de melhoria conseguem subir de patamar de maturidade. Superando esse primeiro grande desafio organizacional, começam a atender de forma consistente aos requisitos das partes interessadas, e assim melhoram a satisfação dos clientes e da força de trabalho. Persistindo na aplicação do modelo, as organizações atingem níveis de desempenho em algumas áreas superiores aos seus concorrentes.

O documento do Modelo de Excelência da Gestão® que a organização neste estágio utiliza e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é o **Rumo à Excelência**.

**Organizações em estágios avançados** no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão. Claramente, apresentam resultados acima dos concorrentes em várias áreas, mas têm dificuldade em alcançar os referenciais de excelência. O fundamento cuja aplicação é crítica e coloca em prova essas organizações é a constância de propósitos. Elas se vêem de frente aos problemas crônicos e culturais não resolvidos. Quando percebem que para resolver esses problemas precisam promover maior integração interna e desenvolver parcerias, é aí que encontram a solução e, então, voltam a melhorar seus resultados e se tornam um referencial de excelência.

Organizações nesse estágio utilizam o documento do Modelo de Excelência da Gestão® que expressa uma orientação à gestão nesse nível: os **Critérios de Excelência**.

# PRINCIPAIS ALTERAÇÕES

Este ano, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ foi aperfeiçoado, principalmente, para fortalecer os temas gestão do conhecimento, inovação e desenvolvimento de parcerias. Para o documento Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, apenas a gestão do conhecimento foi considerada. As demais mudanças foram realizadas para ressaltar os princípios da governança corporativa e os conceitos de responsabilidade socioambiental e de desenvolvimento sustentável. Outras melhorias foram implementadas com o intuito de reforçar a importância do atendimento aos principais requisitos das partes interessadas. As principais melhorias e atualizações efetuadas são:

- O Perfil passa a solicitar as principais necessidades e expectativas de cada tipo de parte interessada.
- No sistema de pontuação, as definições dos fatores de avaliação foram revisadas a fim de melhorar o nível de entendimento sobre os mesmos;
- Na tabela de pontuação, as rubricas relativas à disseminação e à continuidade foram revisadas para facilitar o processo de avaliação das práticas de gestão quanto a estes fatores;
- Também na mesma tabela, a descrição da integração foi desdobrada para facilitar o entendimento;
- Na tabela de resultados organizacionais, foi incluída a palavra comparável, a fim de esclarecer que a avaliação do nível atual refere-se apenas aos indicadores comparáveis.

## COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

- As questões sobre ética que estavam tratadas no Critério 4 foram incorporadas no Critério 1.
- No Critério 1 foi inserido marcador relativo ao atendimento dos requisitos das partes interessadas na análise de desempenho;
- No critério 2 foi inserido um marcador para monitoramento da implementação dos planos de ação e foi retirado o marcador relativo à alocação de recursos;
- No Critério 3 foi inserido um requisito relativo ao uso das informações advindas da avaliação da satisfação dos clientes para o estabelecimento de ações de melhoria;
- No critério 4 foram inseridos requisitos relativos à atualização da organização quanto às questões socioambientais e a seleção e desenvolvimento de projetos sociais;
- No critério 5 foi inserido um marcador relativo ao compartilhamento e retenção do conhecimento da organização, e foi retirado o marcador relativo aos ativos intangíveis;
- No Critério 6 foram inseridos requisitos relativos a seleção, contratação e integração de membros da força de trabalho e foi retirado o requisito relativo a remuneração, reconhecimento e incentivos;

- No critério 7 foi inserido um marcador sobre a determinação dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio;
- Também no critério 7 foram inseridos requisitos relativos ao envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização e à manutenção do fluxo financeiro equilibrado;

## RUMO À EXCELÊNCIA

- O item 1.1 passa a chamar-se Governança Corporativa, e nele foi incluído um marcador relativo ao tratamento das questões éticas. Os marcadores relativos ao sistema de liderança foram transferidos para o item 1.2;
- O nome do item 1.2 foi mudado para Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência, e os itens relativos à Governança Corporativa foram transferidos para o item 1.1;
- No item 1.3 foi incluído o atendimento aos requisitos das partes interessadas na análise do desempenho;
- No item 2.1 foi inserido um destaque referente à consideração dos riscos empresariais no processo de definição das estratégias;
- No item 2.2 foi destacado o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas para o estabelecimento de metas;
- No item 3.2 foi inserido um requisito relativo à divulgação dos canais de relacionamento com os clientes;
- O item 4.2 passa a chamar-se Desenvolvimento Social, e nele foram inseridos requisitos relativos à identificação das necessidades e expectativas da sociedade;
- O item 5.3 chama-se Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional, e nele foram inseridos requisitos relativos a compartilhamento e retenção do conhecimento, bem como destaques para atração e retenção de especialistas;
- No item 6.1, foi inserido um destaque relativo a inclusão de minorias, garantia de não discriminação e igualdade de oportunidades em processos de seleção e contratação de pessoas;

# FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

O Modelo de Excelência da Gestão® está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*, disponível para *download* gratuito no Portal da FNQ. Nesta publicação também estão descritos o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações se encontram, bem como o posicionamento conceitual da FNQ.

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

1. Pensamento Sistêmico
2. Aprendizado Organizacional
3. Cultura de Inovação
4. Liderança e Constância de Propósitos
5. Orientação por Processos e Informações
6. Visão de Futuro
7. Geração de Valor
8. Valorização das Pessoas
9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
10. Desenvolvimento de Parcerias
11. Responsabilidade Social

A seguir são apresentados os conceitos de cada fundamento:

## PENSAMENTO SISTÊMICO

ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS DIVERSOS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO, BEM COMO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO.

*Como este conceito é colocado em prática*

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar suas redes formais com clientes, parceiros e fornecedores, bem como as redes que emergem espontaneamente entre seus integrantes e estes com o ambiente externo.

As redes informais de relacionamentos que as pessoas estabelecem dentro das organizações são fundamentais para o cumprimento de suas tarefas e para a disseminação de informações, agregando-lhes valor, mediante o compartilhamento dos conteúdos e contextos do conhecimento necessários à decisão.

A gestão de redes não se resume à utilização de ferramentas de tecnologia de informação para armazenar e compartilhar informações e conhecimento. É necessário criar um ambiente propício para a disseminação de conhecimento e experiências que inclua as redes informais.

O Pensamento Sistêmico é mais facilmente demonstrado e compreendido pelas pessoas de uma organização quando esta adota um modelo de gestão e o dissemina de forma transparente, com monitoramento por meio de auto-avaliações sucessivas.

## APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

BUSCA E ALCANCE DE UM NOVO PATAMAR DE CONHECIMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO POR MEIO DA PERCEPÇÃO, REFLEXÃO, AVALIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS.

*Como este conceito é colocado em prática*

O Aprendizado Organizacional deve estar internalizado na cultura da organização, tornando-se parte do trabalho diário em todos os níveis e em quaisquer de suas atividades. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e processos é fator básico para a sua evolução.

A organização deve buscar o conhecimento compartilhado e o aprendizado coletivo. A gestão do conhecimento, apoiada em geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, valoriza e perpetua o capital intelectual.

O Aprendizado Organizacional incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

## CULTURA DE INOVAÇÃO

PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE, EXPERIMENTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS QUE POSSAM GERAR UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A ORGANIZAÇÃO.

*Como este conceito é colocado em prática*

Para permanecer competitiva, a organização precisa gerar continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos.

É importante gerar uma cultura que incentive o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, a capacidade de entender de forma simples questões complexas, a propensão ao risco e à tolerância ao erro bem-intencionado.

A promoção da cultura de inovação deve considerar mecanismos que incentivem a geração de idéias, tanto de forma espontânea como induzida, com relação a temas de interesse estratégico.

A capacidade de interação com o ambiente externo, assim como as redes de relacionamentos formais e informais, são também fatores essenciais para a criatividade.

A inovação não se reduz à criação de produtos, serviços, processos ou tecnologias que rompem com a maneira convencional de fazer as coisas, mas considera também mudanças que podem ter impactos abrangentes e duradouros na organização.

## LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPOSITOS

ATUAÇÃO DE FORMA ABERTA, DEMOCRÁTICA, INSPIRADORA E MOTIVADORA DAS PESSOAS, VISANDO AO DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA, À PROMOÇÃO DE RELAÇÕES DE QUALIDADE E À PROTEÇÃO DOS INTERESSES DAS PARTES INTERESSADAS.

*Como este conceito é colocado em prática*

Os líderes devem atuar como mentores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições do curto prazo; comportamento ético e habilidade de negociação; liderando pelo exemplo.

Nas redes formais, o líder deve estar apto a lidar com negociação, coordenação, supervisão e cobrança das atividades acordadas. Nas redes informais, entretanto, incumbe ao líder promover o conhecimento e os valores da organização como guia para as decisões e atividades das pessoas envolvidas. Desenvolver habilidades para gerenciar a operação de redes é um requisito para o desempenho adequado da liderança.

A participação pessoal, ativa e continuada dos líderes cria clareza e unidade de propósito na organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional e ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema.

A construção de um relacionamento baseado no respeito e na confiança mútua pressupõe comportamento ético e transparente. Esses princípios se aplicam a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas ou proprietários, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas, e deve ser a base de um sistema de governança eficaz.

A ação da liderança deve conduzir ao estabelecimento e manutenção de relações de qualidade com todas as partes interessadas, de forma a obter seu comprometimento para concretizar a visão da organização.

O levantamento e o mapeamento dos riscos buscam minimizar a probabilidade de eventos adversos aos objetivos estratégicos, ampliando assim as chances de sucesso. Desenvolver as competências do líder nessa área é requisito fundamental para a governança da organização.

## ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

COMPREENSÃO E SEGMENTAÇÃO DO CONJUNTO DAS ATIVIDADES E PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO QUE AGREGUEM VALOR PARA AS PARTES INTERESSADAS, SENDO QUE A TOMADA DE DECISÕES E A EXECUÇÃO DE AÇÕES DEVEM TER COMO BASE A MEDIÇÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO, LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO AS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS, ALÉM DE INCLUIR OS RISCOS IDENTIFICADOS.

### *Como este conceito é colocado em prática*

O funcionamento de uma organização está baseado em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas.

A satisfação das partes interessadas é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos para os produtos e serviços e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor.

Isto permite planejar e executar melhor as atividades, pela definição adequada de responsabilidades; uso dos recursos de modo mais eficiente; realização da prevenção e solução de problemas e eliminação de atividades redundantes, a fim de aumentar a produtividade.

Quando o domínio dos processos é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para a implementação de inovação e melhorias.

A tomada de decisão, em todos os níveis da organização, deve se apoiar na análise de fatos, dados e informações dos ambientes interno e externo, abrangendo todas as partes interessadas. As medições devem refletir as necessidades e estratégias da organização e fornecer informações confiáveis sobre processos e resultados.

Para dar eficácia ao processo de tomada de decisões, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados às suas atividades e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

## VISÃO DE FUTURO

COMPREENSÃO DOS FATORES QUE AFETAM A ORGANIZAÇÃO, SEU ECOSISTEMA E O AMBIENTE EXTERNO NO CURTO E NO LONGO PRAZOS, VISANDO À SUA PERENIZAÇÃO.

### *Como este conceito é colocado em prática*

A organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis e de alto desempenho em suas atividades no presente e no futuro.

O planejamento deve estar voltado para o sucesso no longo prazo e para os resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo.

Antecipar-se com agilidade e proatividade, além de adaptar-se às novas tendências do ambiente externo, às novas necessidades e expectativas das partes interessadas, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade é essencial ao sucesso de uma organização.

## GERAÇÃO DE VALOR

ALCANCE DE RESULTADOS CONSISTENTES, ASSEGURANDO A PERENIDADE DA ORGANIZAÇÃO PELO AUMENTO DE VALOR TANGÍVEL E INTANGÍVEL DE FORMA SUSTENTADA PARA TODAS AS PARTES INTERESSADAS.

### *Como este conceito é colocado em prática*

Gerar valor para todas as partes interessadas visa a aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

A organização que age dessa forma enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às metas, à comparação destes com referenciais pertinentes e ao monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A Geração de Valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações. Além disso, o conhecimento tácito oriundo do trabalho em redes formais e informais também deve ser considerado.

# VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES COM AS PESSOAS, CRIANDO CONDIÇÕES PARA QUE ELAS SE REALIZEM PROFISSIONAL E HUMANAMENTE, MAXIMIZANDO SEU DESEMPENHO POR MEIO DE COMPROMETIMENTO, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E ESPAÇO PARA EMPREENDER.

*Como este conceito é colocado em prática*

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional.

Criar uma cultura flexível e estimulante ao conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações são fundamentais para que as pessoas se automotivem e atuem com autonomia.

Para assegurar a motivação e o comprometimento das pessoas mais talentosas, incumbidas de criar e disseminar o conhecimento dentro e fora da organização, é necessário dar-lhes livre acesso às suas redes internas e externas de relacionamentos.

## CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

CONHECIMENTO E ENTENDIMENTO DO CLIENTE E DO MERCADO, VISANDO À CRIAÇÃO DE VALOR DE FORMA SUSTENTADA PARA O CLIENTE E, CONSEQUENTEMENTE, GERANDO MAIOR COMPETITIVIDADE NOS MERCADOS.

*Como este conceito é colocado em prática*

A organização com foco no cliente, além de conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às suas expectativas, assim como às dos clientes e mercados potenciais, busca estabelecer relações duradouras e de qualidade. Quando essas necessidades estão claras para toda a organização e não somente para as áreas diretamente envol-

vidas com os clientes, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos.

Desta forma, a organização deve estar atenta ao seu relacionamento com os clientes e a todas as características e atributos do produto ou serviço, pois são eles que adicionam valor aos mesmos, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização.

Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto ou serviço daquele oferecido pela concorrência. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades.

A promoção da satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade por meio do estabelecimento de relações duradouras e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fatores fundamentais para o aumento da competitividade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.

## DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES EM CONJUNTO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES, A PARTIR DA PLENA UTILIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE CADA UMA, OBJETIVANDO BENEFÍCIOS PARA AMBAS AS PARTES.

*Como este conceito é colocado em prática*

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje – de mudanças constantes e aumento da demanda – o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem.

Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado em competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, facilita o alcance dos objetivos.

As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço. Dessa forma, são formalizadas por um determinado período que envolve a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como os benefícios decorrentes para ambas as partes.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

ATUAÇÃO QUE SE DEFINE PELA RELAÇÃO ÉTICA E TRANSPARENTE DA ORGANIZAÇÃO COM TODOS OS PÚBLICOS COM OS QUAIS ELA SE RELACIONA, ESTANDO VOLTADA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA SOCIEDADE, PRESERVANDO RECURSOS AMBIENTAIS E CULTURAIS PARA GERAÇÕES FUTURAS, RESPEITANDO A DIVERSIDADE E PROMOVEDO A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES SOCIAIS COMO PARTE INTEGRANTE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO.

### *Como este conceito é colocado em prática*

A Responsabilidade Social pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações da organização com as pessoas.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável; identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços, e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida de instalações, produtos e serviços.

Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. Além do atendimento e da superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, serviços, processos e instalações.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nesses propósitos e, também, estimular as pessoas a se engajarem em atividades sociais.

# MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

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

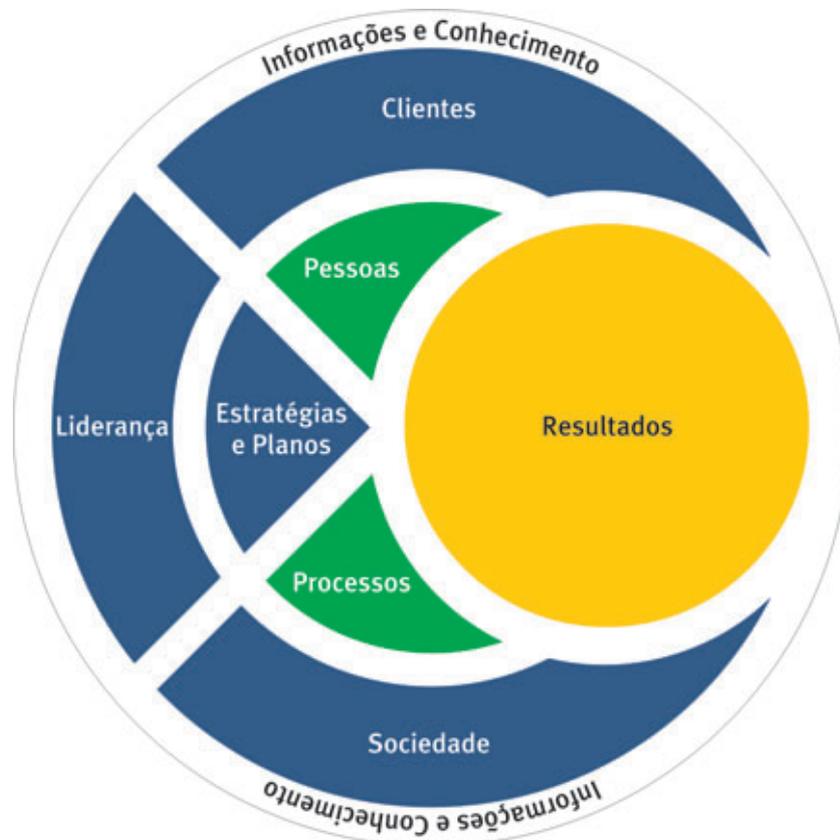
- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes
- 4 Sociedade
- 5 Informações e Conhecimento
- 6 Pessoas
- 7 Processos
- 8 Resultados

No Modelo, os fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) que chamamos de requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de um negócio. Já os agrupamentos são denominados de critérios (e itens, no caso do Rumo à Excelência).

O Modelo de Excelência da Gestão® é representado pelo diagrama mostrado abaixo.

## MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

*Uma visão sistêmica da gestão organizacional*



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No caso do Rumo à Excelência, os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 são itens de processos gerenciais, e 6 de resultados organizacionais.

# ORIENTAÇÃO GERAL

No Compromisso com a Excelência os oito critérios constituintes do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) dividem-se em critérios de processos gerenciais e de resultados organizacionais: os critérios de *processos gerenciais* (1 a 7) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas, e o de resultados organizacionais (8) solicita, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

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

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

**Nota:** Para o pleno entendimento do significado de disseminação, continuidade e integração, ver “Sistema de Pontuação”.

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

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



# PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

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

## P1 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

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

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

### B) PRODUTOS E PROCESSOS

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

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

### C) SÓCIOS, MANTENEDORES OU INSTITUIDORES

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

### D) FORÇA DE TRABALHO

- (1) Denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente (colaboradores, funcionários, empregados, servidores ou outro nome específico).
- (2) Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas, percentuais por nível de esco-

laridade, de chefia ou gerenciais, e regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, estagiários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).

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

#### E) CLIENTES E MERCADOS

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

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

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

#### F) FORNECEDORES E INSUMOS

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

- (2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.
- (3) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor e sua tradução em requisitos.

#### G) SOCIEDADE

- (1) Principais comunidades com as quais a organização se relaciona e as principais necessidades de cada uma delas.
- (2) Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo, desde o projeto até a disposição final.
- (3) Descrever os passivos ambientais da organização.
- (4) Principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização e sua tradução em requisitos.

#### H) OUTRAS PARTES INTERESSADAS

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

## 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 organiza-

ção, para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e a sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.);

- (2) Informar a parcela de mercado (se organização atuante em mercado competitivo) da organização e dos seus principais concorrentes;
- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes;
- (4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

## B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

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

## P3 - ASPECTOS RELEVANTES

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

## P4 - HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

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

## P5 - ORGANOGRAMA

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

# SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais.

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

O fator **Enfoque** refere-se ao grau em que os processos gerenciais evidenciam:

- **Adequação** – existência de práticas de gestão com controle, que atendam aos requisitos do critério ou item, considerando-se o **perfil da organização**.
- **Proatividade** - existência de características nas práticas de gestão que previnam situações potencialmente indesejáveis e aumentem a previsibilidade dos processos gerenciais;

O fator **Aplicação** refere-se ao grau em que os processos gerenciais evidenciam:

- **Abrangência (Disseminação)** – utilização das práticas de gestão alcançando as principais áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes, de acordo com os requisitos do critério ou item, considerando-se o **perfil da organização**;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão que atendem aos requisitos do critério ou item.

O fator **Aprendizado** refere-se ao grau em que os processos gerenciais evidenciam:

- **Melhorias** – aperfeiçoamentos nas práticas de gestão decorrentes do aprendizado, tanto incrementais quanto de ruptura.

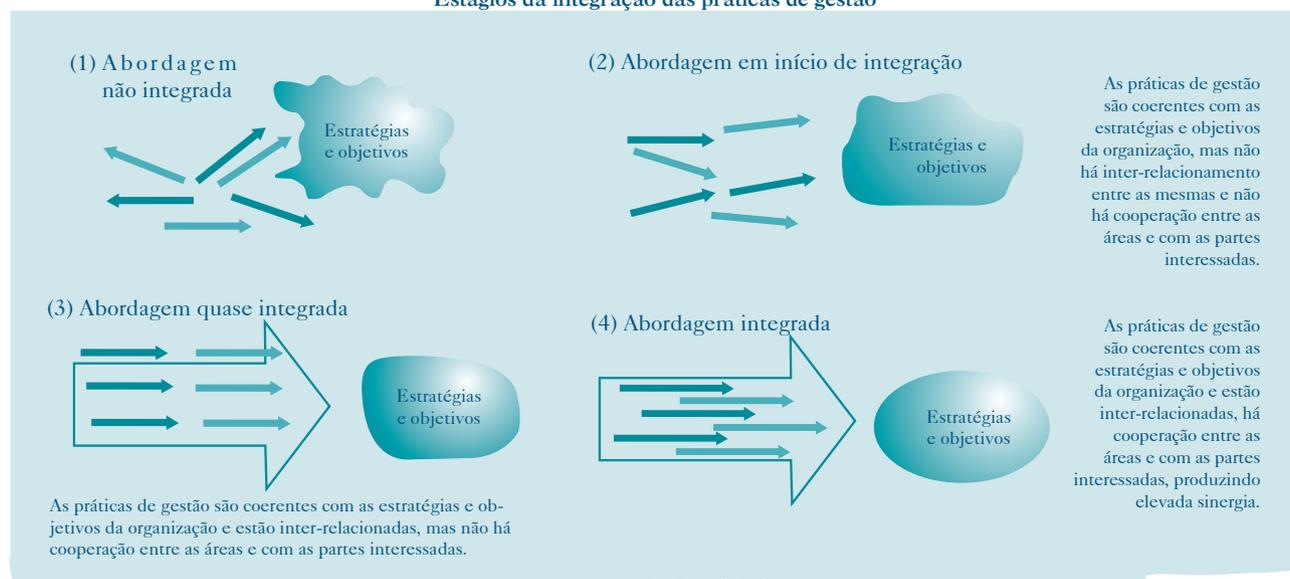
O fator **Integração** (ver figura abaixo) refere-se ao grau em que os processos gerenciais evidenciam:

- **Coerência** – relação harmônica entre as práticas de gestão e as estratégias e objetivos da organização.
- **Inter-relacionamento** – utilização das práticas de gestão de modo complementar com outras práticas, quando apropriado.
- **Cooperação** – colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e partes interessadas na concepção ou execução das práticas de gestão.

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

- **Relevância** – importância dos resultados para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- **Tendência** – comportamento dos resultados ao longo do tempo.
- **Nível atual** – comparação do valor atual dos resultados em relação às informações comparativas pertinentes.

## Estágios da integração das práticas de gestão



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



**COMPROMISSO  
COM A EXCELÊNCIA**

# CRITÉRIOS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

CRITÉRIOS	PERCENTUAL MÁXIMO (%)	PONTUAÇÃO MÁXIMA (PONTOS)
1 Liderança .....	13.....	33
2 Estratégias e Planos .....	8.....	20
3 Clientes.....	8.....	20
4 Sociedade.....	5.....	12
5 Informações e Conhecimento .....	5.....	12
6 Pessoas .....	8.....	20
7 Processos.....	13.....	33
8 Resultados.....	40.....	100
<b>Total.....</b>	<b>100 .....</b>	<b>250</b>

# 1 LIDERANÇA

ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO ASPECTOS RELATIVOS A TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA. TAMBÉM EXAMINA COMO É EXERCIDA A LIDERANÇA, INCLUINDO TEMAS COMO O CONTROLE DOS PADRÕES DE TRABALHO E APRENDIZADO. O CRITÉRIO ABORDA A ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO, ENFATIZANDO A COMPARAÇÃO COM O DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES E O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS.

## PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são estabelecidos os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas? • Apresentar os valores e os princípios organizacionais.	O estabelecimento de valores e princípios organizacionais visa a determinar os ideais a serem perseguidos e que devem balizar as decisões e ações das pessoas da organização, assegurando convergência nas ações de todas as áreas e processos, levando-se em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.
b) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às diversas partes interessadas?	A comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. A comunicação desses valores e princípios organizacionais a parceiros importantes (ex.: terceirizados, fornecedores, revendedores, representantes) também tem a mesma finalidade.
c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos? • Citar os códigos de conduta emitidos.	O tratamento das questões éticas visa a promover o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.
d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?	A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações, no âmbito dos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas. A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas. A implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.
e) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?	O exercício da liderança por parte da Direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas. A interação da Direção com interlocutores das partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos, e de informá-los sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.
f) Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho?	A verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho das práticas de gestão visa a estimular, por meio do controle, a aplicação desses padrões pelos gestores e, conseqüentemente, a promover a qualidade da gestão.
g) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho?	A avaliação das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias. A melhoria das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho visa a buscar e a incorporar novos elementos que aumentem a sua eficácia, <b>assegurando o aprendizado das práticas gerenciais.</b>
h) Como a Direção analisa o desempenho operacional e estratégico considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas?	A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados; de verificar o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e de avaliar o nível de competitividade da organização no mercado ou setor de atuação.

### Nota:

- 1 Apresentar a composição nominal da Direção da organização no Perfil, parágrafo P5 - Organograma.
- 2 Podem ser apresentados no marcador 1a os princípios organizacionais como as declarações da Missão, Visão e políticas.
- 3 Os códigos de conduta emitidos são documentos que estabelecem regras de conduta, tais como: estatutos, códigos de ética e semelhantes.
- 4 Os principais mecanismos de verificação do cumprimento das práticas de gestão adotados devem ser apresentados neste item e mencionados na descrição das práticas de gestão ao longo das respostas aos critérios de avaliação dos processos gerenciais. Os mecanismos específicos podem ser apresentados na descrição da respectiva prática de gestão.
- 5 Os exemplos de melhorias decorrentes do aprendizado devem ser apresentados na descrição das práticas de gestão ao longo das respostas aos critérios de avaliação dos processos gerenciais.
- 6 A expressão *análise do desempenho* refere-se à abordagem utilizada pela organização para avaliar se os resultados atingidos demonstram que os objetivos e estratégias traçados estão sendo alcançados. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o critério 2.
- 7 Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.
- 8 Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas no marcador 1.h devem ser descritos no marcador 5.c.
- 9 Devem ser apresentadas no critério 8 as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas no marcador 1.h. Devem existir resultados com informações comparáveis para todos os marcadores do Critério 8.

## 2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ENFATIZANDO A ANÁLISE DO MERCADO DE ATUAÇÃO E DO MACROAMBIENTE. TAMBÉM EXAMINA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, INCLUINDO A DEFINIÇÃO DE INDICADORES, O DESDOBRAMENTO DAS METAS E PLANOS PARA AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS.

### PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno? <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentar as principais estratégias da organização.</li></ul>	A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças impulsionadoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do macroambiente, mercado e setor de atuação e de suas tendências.
b) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.</li></ul>	A definição dos indicadores para avaliar a implementação das estratégias tem o objetivo de viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas por meio de resultados quantitativos. O estabelecimento de metas de curto e longo prazos visa a definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos com base em fatos, como projeções de histórico, previsões mercadológicas, requisitos de partes interessadas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do mercado ou setor de atuação, picos já alcançados anteriormente, desafios incrementais e outros. A definição dos planos de ação tem a finalidade de concretizar as estratégias definidas e o alcance dos resultados.
c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?	A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum. A comunicação de estratégias para as demais partes interessadas tem a finalidade de provocar o realinhamento de interesses mútuos, no caso de estratégias que possam trazer vantagens ou conseqüências importantes para a parte interessada e eventuais desdobramentos para a própria organização.
d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	O monitoramento da implementação dos planos de ação visa a assegurar a implementação das estratégias, e se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos.

#### Notas:

- 1 O processo de definição das estratégias (2.a) refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro.
- 2 Ambiente externo: aspectos do macroambiente, setor e mercado de atuação. Ambiente interno: aspectos relacionados a força de trabalho, infra-estrutura, financeiros, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros.
- 3 Os indicadores utilizados na avaliação e monitoramento das estratégias e os utilizados para avaliação do desempenho dos processos compõem o que é usualmente denominado de “sistema de medição do desempenho”.
- 4 Os indicadores citados no marcador 2.b devem ter os seus resultados apresentados no Critério 8.

# 3 CLIENTES

ESTE CRITÉRIO EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO SEGMENTA O MERCADO E COMO IDENTIFICA E TRATA AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES E DOS MERCADOS; DIVULGA SEUS PRODUTOS E MARCAS; E ESTREITA SEU RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO AVALIA A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.

## PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos?	A segmentação do mercado tem a finalidade de delimitar os nichos de atuação para a colocação dos produtos da organização, possibilitando a utilização de instrumentos de <i>marketing</i> seletivos e permitindo o monitoramento da participação nos segmentos. A definição dos clientes-alvo tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a configuração de serviços de <i>marketing</i> adequados para cada grupo e viabilizando a escala.
b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e compreendidas?	A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes-alvo visa a obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os grupos de clientes.
c) Como os produtos e marcas da organização são divulgados aos clientes e ao mercado?	A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais nos segmentos de mercado pelos produtos da organização. A divulgação de marcas visa a criar no mercado uma imagem positiva que as associe à organização e dos seus produtos, potencializando a preferência dos clientes atuais e potenciais, criando credibilidade, confiança e imagem positiva.
d) Como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando a assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?	O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falhas em produtos e melhorar suas características e de aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes.
e) Como é avaliada a satisfação dos clientes e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?	A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.

### Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 2 As principais necessidades e expectativas dos clientes citadas em 3.b devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo **PIE(4)**.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no Critério 8.

# 4 SOCIEDADE

ESTE CRITÉRIO EXAMINA O CUMPRIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL PELA ORGANIZAÇÃO, DESTACANDO AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO SOCIAL, INCLUINDO A REALIZAÇÃO OU APOIO A PROJETOS SOCIAIS OU VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO NACIONAL, REGIONAL, LOCAL OU SETORIAL.

## PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são tratados os impactos sociais e ambientais adversos de produtos, processos e instalações?	O tratamento de impactos sociais e ambientais tem a finalidade de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações.
b) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais? • Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.	A identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais têm a finalidade de assegurar conhecimento atualizado dos requisitos associados aos produtos, processos e às instalações da organização, visando ao atendimento e, mesmo, à superação desses requisitos.
c) Como as pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?	A conscientização e envolvimento da força de trabalho nas questões relativas à responsabilidade socioambiental potencializam o engajamento da equipe na causa da organização.
d) Como são selecionados e desenvolvidos projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial? • Citar os principais projetos sociais.	A seleção e o desenvolvimento de projetos sociais com base em critérios claros têm por objetivo maximizar o grau de sucesso na execução dos projetos em que a organização concentra seus investimentos de desenvolvimento socioeconômico.

### Notas:

- 1 Entre os impactos sociais citados no marcador 4.a incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral, que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no Critério 8.

# 5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES, INCLUINDO A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO COMPARTILHA, AMPLIA E PROTEGE O SEU CONHECIMENTO.

## PROCESSOS GERENCIAIS

<p>a) Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Citar os principais sistemas de informação e sua finalidade.</li></ul>	<p>A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender às necessidades identificadas com os usuários.</p>
<p>b) Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?</p>	<p>A segurança das informações é tratada quanto à atualização a fim de 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.</p> <p>A segurança das informações é tratada quanto à confidencialidade com a finalidade de restringir o acesso e a distribuição das informações aos usuários e públicos autorizados a recebê-las, protegendo o acervo de informações da organização contra o uso indevido.</p> <p>A segurança das informações é tratada quanto à integridade com o objetivo de garantir o registro e uso de informações fidedignas pelos usuários, promovendo a qualidade da informação e da tomada de decisão.</p> <p>A segurança das informações é tratada quanto à disponibilidade visando a assegurar o pronto acesso a elas pelos usuários, promovendo a continuidade dos serviços de informação.</p>
<p>c) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.</li></ul>	<p>A obtenção de informações comparativas e a manutenção de sua atualização visam a assegurar a utilização de informações comparativas que permitam à organização conhecer seu grau de competitividade e de excelência, a partir da comparação externa de seus resultados financeiros e não-financeiros; identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados; e possibilitar o estabelecimento de metas baseadas em fatos.</p>
<p>d) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização?</p>	<p>O compartilhamento e a retenção do conhecimento têm a finalidade de proteger a organização dos riscos da perda de diferenciais conquistados em virtude dos conhecimentos adquiridos e gerados.</p>

### Notas:

- 1 Os sistemas de informação abrangem os principais sistemas informatizados e não-informatizados.
- 2 Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme marcador 1.h e podem ser utilizadas para a melhoria de produtos e processos, conforme marcador 7.c.

# 6 PESSOAS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA OS SISTEMAS DE TRABALHO DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E OS PROCESSOS RELATIVOS À SELEÇÃO E À CONTRATAÇÃO DE PESSOAS. TAMBÉM EXAMINA OS PROCESSOS RELATIVOS À CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE A CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE PROPÍCIO À QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

## PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?	A definição e implementação da organização do trabalho têm a finalidade de promover a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.
b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho? • Destacar de que forma é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho.	A seleção e a contratação de pessoas, interna e externamente, visam a preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis com as necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atual. E a integração tem por finalidade acelerar a inserção dos novos membros em uma nova cultura e prepará-los para o exercício de suas funções.
c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?	As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias, a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes. As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras.
d) Como são definidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida considerando as necessidades identificadas com a finalidade de aumentar a eficiência dos programas.
e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Os perigos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e os riscos tratados com o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.
g) Como a satisfação das pessoas é avaliada?	A avaliação da satisfação das pessoas tem por objetivo mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na organização e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação.

### Notas:

- 1 Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias de pessoas – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no Critério 8.

# 7 PROCESSOS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA, GERENCIA, ANALISA E MELHORA OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E OS PROCESSOS DE APOIO. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO GERENCIA O PROCESSO DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES E CONDUZ A GESTÃO DOS PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS, VISANDO À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO.

## PROCESSOS GERENCIAIS

a) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, a partir das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas? • Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	A determinação de requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio a partir das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas tem por objetivo possibilitar o controle dos principais indicadores de desempenho dos processos, associados aos requisitos identificados.
b) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?	O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade refere-se 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.
c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados? • Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas de outras organizações. • Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos.	A análise dos processos principais do negócio e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias. A melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio visa à busca e à incorporação de novas características que promovam a agregação de valor para os clientes e para outras partes interessadas.
d) Como os fornecedores são selecionados, considerando requisitos de desempenho?	A seleção de fornecedores visa a escolher os fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, especialmente aqueles considerados críticos. Os critérios para seleção são estabelecidos a partir das necessidades dos usuários dos bens ou serviços a serem adquiridos e de exigências de confiabilidade de natureza técnica, financeira, comercial e legal.
e) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?	O envolvimento e o comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização com os valores e princípios organizacionais visam a promover o engajamento de terceiros eventualmente envolvidos nas operações da organização, com a cultura da excelência.
f) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?	A elaboração e o controle do orçamento têm a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização. A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para operacionalização de suas atividades sem sobressaltos.

### Notas:

- 1 Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil, parágrafo **PI (b)**.
- 2 Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 3 Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste critério devem ser apresentados no Critério 8.

# 8 RESULTADOS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA OS RESULTADOS RELEVANTES DA ORGANIZAÇÃO, ABRANGENDO OS ECONÔMICO-FINANCEIROS E OS RELATIVOS AOS CLIENTES E MERCADOS, SOCIEDADE, PESSOAS, PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DE APOIO, ASSIM COMO OS RELATIVOS AO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.

## RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

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

### Notas:

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos dois ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado da corporação.
- 3 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 1, 3, 4, 5, 6 e 7, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados em 2.

Na preparação das justificativas ou na elaboração do Relatório da Gestão, apresentar:

1. Para o marcador a, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos ao desempenho econômico-financeiro. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Receitas
- Lucro líquido
- Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados
- Relação entre o executado versus metas físicas
- Redução de custos operacionais
- Arrecadação de impostos

2. Para o marcador b, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercado. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Índice de satisfação
- Índice de reclamações
- Quantidade de devoluções
- Número de visitas dos clientes à organização
- Número de dias de colaborador em visitas a clientes
- Número de clientes / número de empregados
- Retorno das reclamações

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

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

4. Para o marcador d, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho e às práticas relativas a capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Absenteísmo
- Rotatividade
- Índice de satisfação dos colaboradores
- H.H. treinamento
- Frequência e gravidade de acidentes no trabalho
- Escolaridade
- Indenizações
- Quantidade de ações trabalhistas

5. Para o marcador e, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho dos produtos e dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Exemplos desses resultados podem incluir:
  - Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos
  - Entregas no prazo
  - Índice de retrabalho
  - Índice de qualidade dos produtos
  - Redução de custos
  - Prazo de resposta
  - Número de serviços prestados
  - Quantidade de propostas aceitas versus quantidade total de propostas enviadas
  - Atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço / produto (prazo de atendimento; tempo de realização do serviço)
  - Tempo de execução
  - Número de não-conformidades em processos de apoio
  - Disponibilidade de equipamentos
  - Custo da manutenção
  - Tempo médio de atendimento de serviços internos
  - Índice de satisfação com os serviços de apoio
  - Quantidade de micros por colaborador
  - Número de equipamentos de informática adquiridos
6. Para o marcador f, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores. Exemplos desses resultados podem incluir:
  - % não conforme nos itens adquiridos
  - Entregas no prazo
  - Tempo médio de atendimento
  - Número de requisições atendidas versus requisições feitas
  - Número de horas paradas em decorrência da falta de material / equipamento a ser adquirido
  - Redução de rejeitos, resíduos ou retrabalhos
  - Número de ocorrências de conflitos
7. Para todos os marcadores, explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas.
8. A definição dos termos relevância e tendência pode ser encontrada no capítulo Sistema de Pontuação.
9. O significado dos termos em itálico pode ser encontrado no glossário.

# DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

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

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

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

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Relevância / Tendência / Nível atual**.
- O valor percentual do critério é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros 2 fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação Máxima do critério (ver Critérios e Pontuações máximas). A pontuação do critério será o valor dessa multiplicação.

**A pontuação final é a soma da pontuação dos critérios.**

Para obter o percentual de aderência aos critérios, basta utilizar o percentual máximo em substituição à pontuação máxima.

# TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Enfoque</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao Perfil, ou não estão relacionadas.</li> <li>O atendimento aos requisitos é reativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.</li> <li>O atendimento aos requisitos é reativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.</li> <li>O atendimento aos requisitos é reativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.</li> <li>O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.</li> <li>O atendimento a muitos requisitos é proativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.</li> <li>O atendimento à maioria dos requisitos é proativo.</li> </ul>
<b>Aplicação</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Práticas de gestão descontínuas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para alguns requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para muitos requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para a maioria dos requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para quase todos os requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para todos os requisitos.</li> </ul>
<b>Aprendizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há melhorias sendo implantadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há melhorias sendo implantadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresentam(m) melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>
<b>Integração</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Quase todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre a maioria das áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos.</li> <li>Todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre quase todas as áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>

**Notas:**

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

# TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Relevância</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram apresentados resultados relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>
<b>Tendência (ver nota 5)</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência favorável em um dos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência favorável em alguns dos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados, sendo mais de um deles estratégico.</li> </ul>
<b>Nível atual</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram apresentadas informações comparativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram apresentadas algumas informações comparativas, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de alguns resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de muitos resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de muitos dos resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo um deles estratégico.</li> </ul>

## Notas:

- (1) Abrangência do fator Relevância: "algum(ns)" ( $>0$  e  $<1/4$ ); "muitos" ( $=$  ou  $>1/4$ ); "maioria" ( $=$  ou  $>1/2$ ); "quase todos" ( $=$  ou  $>3/4$ ); "todos" ( $=100\%$ ).
- (2) Abrangência dos fatores Tendência e Nível Atual: "algum(ns)" ( $>1$  e  $<1/4$ ); "muitos" ( $=$  ou  $>1/4$ ); "maioria" ( $=$  ou  $>1/2$ ); "quase todos" ( $=$  ou  $>3/4$ ); "todos" ( $=100\%$ ).
- (3) Para avaliar os fatores "relevância" e "nível atual" considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- (4) Nota zero em "relevância" implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
- (5) Para avaliação da tendência, considerar resultados dos dois últimos ciclos de avaliação ou planejamento.
- (6) Resultado estratégico é aquele utilizado para a determinação do alcance das estratégias.

**COMPROMISSO  
COM A EXCELÊNCIA**





# RUMO À EXCELÊNCIA

# CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

CRITÉRIOS E ITENS	PERCENTUAL MÁXIMO (%)	PONTUAÇÃO MÁXIMA (PONTOS)
<b>1 Liderança</b> .....	<b>12</b> .....	<b>60</b>
1.1 Governança corporativa .....	4 .....	20
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência .....	4 .....	20
1.3 Análise do desempenho da organização .....	4 .....	20
<b>2 Estratégias e planos</b> .....	<b>7</b> .....	<b>35</b>
2.1 Formulação das estratégias .....	3 .....	15
2.2 Implementação das estratégias .....	4 .....	20
<b>3 Clientes</b> .....	<b>7</b> .....	<b>35</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado .....	4 .....	20
3.2 Relacionamento com clientes .....	3 .....	15
<b>4 Sociedade</b> .....	<b>6</b> .....	<b>30</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental .....	3 .....	15
4.2 Desenvolvimento social .....	3 .....	15
<b>5 Informações e conhecimento</b> .....	<b>6</b> .....	<b>30</b>
5.1 Informações da organização .....	2 .....	10
5.2 Informações comparativas .....	2 .....	10
5.3 Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional .....	2 .....	10
<b>6 Pessoas</b> .....	<b>9</b> .....	<b>45</b>
6.1 Sistemas de trabalho .....	3 .....	15
6.2 Capacitação e desenvolvimento .....	3 .....	15
6.3 Qualidade de vida .....	3 .....	15
<b>7 Processos</b> .....	<b>12</b> .....	<b>60</b>
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio .....	5 .....	25
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores .....	3 .....	15
7.3 Processos econômico-financeiros .....	4 .....	20
<b>8 Resultados</b> .....	<b>41</b> .....	<b>205</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros .....	9 .....	45
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado .....	9 .....	45
8.3 Resultados relativos à sociedade .....	4 .....	20
8.4 Resultados relativos às pessoas .....	7 .....	35
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio .....	9 .....	45
8.6 Resultados relativos aos fornecedores .....	3 .....	15
<b>Total</b> .....	<b>100</b> .....	<b>500</b>

# 1 LIDERANÇA

ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO ASPECTOS RELATIVOS À TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA. TAMBÉM EXAMINA COMO É EXERCIDA A LIDERANÇA, INCLUINDO TEMAS COMO O CONTROLE DOS PADRÕES DE TRABALHO E APRENDIZADO. O CRITÉRIO ABORDA A ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO ENFATIZANDO A COMPARAÇÃO COM O DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES E O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS.

## 1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificados os *riscos empresariais* mais significativos que possam afetar o negócio?
  - Apresentar os principais *riscos empresariais* identificados.
- b) Como são revisados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?
  - Apresentar os valores e os princípios organizacionais.
- c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?
  - Citar os códigos de conduta emitidos, incluindo os que contêm regras de conduta para os integrantes da Administração.
  - Apresentar os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho, da sociedade e demais partes interessadas para receber denúncias.
- d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
- e) Como a Direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?

#### Notas:

- 1 Apresentar a composição nominal da Direção da organização, no Perfil, parágrafo P5 – Organograma.
- 2 Riscos empresariais são riscos à consecução dos objetivos de uma organização, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos.
- 3 Podem ser apresentados no marcador **1.1b** os princípios organizacionais como as declarações da Missão, Visão e políticas.
4. Os códigos de conduta emitidos são documentos que estabelecem regras de conduta, tais como: estatutos, códigos de ética e assemelhados.

## 1.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E PROMOÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a Direção exerce a liderança e interage com as *partes interessadas*, demonstrando comprometimento com os valores e os princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias?
- b) Como são comunicados os valores e os princípios organizacionais para força de trabalho e, quando pertinentes, às demais partes interessadas?
  - Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos *Valores* e dos princípios organizacionais pela *força de trabalho*.

- c) Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e preparadas para o exercício da liderança?
- d) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
- Apresentar as competências desejadas aos líderes da organização.
- e) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão?
- f) Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho, promovendo o controle?
- g) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos *padrões de trabalho*, promovendo o aprendizado?
- Destacar as formas utilizadas para a incorporação de melhores práticas de outras organizações.

---

**Notas:**

- 1 Os principais mecanismos de verificação do cumprimento das práticas de gestão adotados devem ser apresentados neste item e mencionados na descrição das práticas de gestão ao longo das respostas aos critérios de avaliação dos processos gerenciais. Os mecanismos específicos podem ser apresentados na descrição da respectiva prática de gestão.
- 2 Os exemplos de melhorias decorrentes do aprendizado devem ser apresentados na descrição das práticas de gestão ao longo das respostas aos critérios de avaliação dos processos gerenciais.

## 1.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
- Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados.
  - Apresentar os critérios utilizados para identificar as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes.
- b) Como a Direção analisa o desempenho operacional e estratégico considerando as informações comparativas, o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e as variáveis dos ambientes interno e externo?
- c) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização e a outras partes interessadas, quando pertinentes?
- d) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

---

**Notas:**

- 1 A expressão análise do desempenho da organização refere-se à abordagem utilizada pela organização para avaliar se os resultados alcançados demonstram que os objetivos e estratégias traçados estão sendo alcançados. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o item 2.2.
- 2 Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.
- 3 Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas no marcador 1.3a devem ser descritos no item 5.2.
- 4 Devem ser apresentadas no critério 8 as informações utilizadas para comparar o desempenho e as respectivas organizações consideradas como referenciais pertinentes mencionadas no marcador 1.3a. Devem existir resultados com informações comparáveis para todos os itens do Critério 8.

# 2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ENFATIZANDO A ANÁLISE DO MERCADO DE ATUAÇÃO E DO MACROAMBIENTE. TAMBÉM EXAMINA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, INCLUINDO A DEFINIÇÃO DE INDICADORES, O DESDOBRAMENTO DAS METAS E PLANOS PARA AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS.

## 2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como é realizada a análise do ambiente externo?
- b) Como é realizada a análise do ambiente interno?
- c) Como são definidas as estratégias?
  - Apresentar as estratégias.
  - Destacar de que forma os riscos empresariais são considerados neste processo.
- d) Como as diversas áreas da organização são envolvidas nos processos de formulação das estratégias?

---

#### Notas:

- 1 A expressão *formulação das estratégias* refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
- 2 **Ambiente externo:** aspectos do macroambiente, setor e mercado de atuação. **Ambiente interno:** aspectos relacionados a força de trabalho, infra-estrutura, financeiros, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros.

## 2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
  - Destacar de que forma as informações comparativas e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas.
  - Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.
- b) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
  - Apresentar os principais recursos alocados.
- c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?
- d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

---

#### Notas:

- 1 A implementação das estratégias está fortemente inter-relacionada com outros itens dos Critérios. Podem-se destacar, como exemplos: **1.3** que trata da análise do desempenho da organização em relação aos objetivos e estratégias estabelecidas; e **6.2** que trata da capacitação e desenvolvimento da força de trabalho necessários para apoiar o alcance dos objetivos e estratégias da organização.
- 2 Os indicadores utilizados na avaliação e monitoramento das estratégias e os utilizados para avaliação do desempenho dos processos compõem o que é usualmente denominado de “sistema de medição do desempenho”.
- 3 Os indicadores citados em **2.2a** devem ter os seus resultados apresentados no Critério 8.

# 3 CLIENTES

ESTE CRITÉRIO EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO SEGMENTA O MERCADO E COMO IDENTIFICA E TRATA AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES E DOS MERCADOS; DIVULGA SEUS PRODUTOS E MARCAS; E ESTREITA SEU RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO AVALIA A SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES.

## 3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos?
  - Apresentar os critérios adotados para segmentação e definição de clientes-alvo.
- b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas e tratadas?
- c) Como os produtos e marcas da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- d) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes?

---

#### Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de *clientes* e segmentos de mercados.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.

## 3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos clientes?
  - Apresentar os canais de relacionamento disponibilizados para adquirir produtos, reclamar, sugerir ou solicitar informações.
- b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando a assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- c) Como é realizado o acompanhamento das transações com novos clientes e com novos produtos entregues?
- d) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes e essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

---

#### Notas:

- 1 Neste item é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.

# 4 SOCIEDADE

ESTE CRITÉRIO EXAMINA O CUMPRIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL PELA ORGANIZAÇÃO, DESTACANDO AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO SOCIAL, INCLUINDO A REALIZAÇÃO OU APOIO A PROJETOS SOCIAIS OU VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO NACIONAL, REGIONAL, LOCAL OU SETORIAL.

## 4.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificados os aspectos e como são tratados os impactos sociais e ambientais adversos de seus produtos, processos e instalações?
- b) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações e outras informações relativas à responsabilidade socioambiental consideradas relevantes são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
- c) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais?
  - Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.
- d) Como a organização seleciona e promove voluntariamente ações com vistas à preservação de ecossistemas?
  - Citar as principais ações promovidas.
- e) Como as pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

---

#### Notas:

- 1 Dentre os impactos sociais citados no marcador **4.1a** incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e das instalações da organização.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em **8.3**.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO SOCIAL

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas?
- b) Como são direcionados os esforços para o fortalecimento da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
  - Citar os principais projetos sociais.
- c) Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais?

---

#### Nota:

- 1 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em **8.3**.

# 5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES, INCLUINDO A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA, DESENVOLVE, MANTÉM E PROTEGE OS SEUS ATIVOS INTANGÍVEIS.

## 5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
  - Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- b) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários?
- c) Como é gerenciada a segurança das informações?
  - Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?

---

Nota:

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

## 5.2 INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

### PROCESSOS GERENCIAIS

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

---

#### Nota:

1 Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme marcador 1.3a e para o estabelecimento de metas conforme marcador 2.2a e podem ser utilizadas para a melhoria de produtos e processos, conforme marcador 7.1d.

## 5.3 ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificados os ativos intangíveis da organização?
  - Apresentar os principais ativos intangíveis.
- b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?
- c) Como é compartilhado e retido o conhecimento da organização?
  - Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chave para os negócios atuais e potenciais da organização.

# 6 PESSOAS

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

## 6.1 SISTEMAS DE TRABALHO

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?
- Destacar de que forma é estimulado o trabalho em equipes.
  - Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.
- b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?
- Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
- c) Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho, visando prepará-los para a execução das suas funções?
- d) Como o desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?

---

#### Notas:

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

## 6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?
- b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?
- c) Como a eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento é avaliada?

---

#### Notas:

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

## 6.3 QUALIDADE DE VIDA

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
- b) Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas?
  - Apresentar os fatores identificados.
- c) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas?
  - Apresentar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho para manter um clima organizacional favorável.
- d) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização?
  - Citar as principais ações desenvolvidas.
- e) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

---

#### Notas:

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

# 7 PROCESSOS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA, GERENCIA, ANALISA E MELHORA OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E OS PROCESSOS DE APOIO. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO GERENCIA O PROCESSO DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES E CONDUZ A GESTÃO DOS PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS, VISANDO À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO.

## 7.1 PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, a partir das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas?
  - Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.
- b) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?
- c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
  - Destacar a forma de tratamento das eventuais não-conformidades identificadas e implementação das ações corretivas.
- d) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
  - Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas de outras organizações;
  - Apresentar as principais melhorias e inovações implantadas nos processos nos últimos dois anos.

---

#### Notas:

- 1 Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil, parágrafo P1 (b).
- 2 O projeto de processos principais do negócio e dos processos de apoio inclui modificações de processos existentes e desenvolvimento de novos processos, bem como, definição de padrões operacionais.
- 3 Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste item devem ser apresentados em 8.5.

## 7.2 PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados considerando requisitos de desempenho?
- Apresentar os critérios utilizados.
- b) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?
- Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho.
  - Apresentar os canais de relacionamento com fornecedores.
- c) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?

---

#### Notas:

- 1 Neste item é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.6.

## 7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

### PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
- Apresentar os parâmetros financeiros, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado?
- c) Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando a suportar as estratégias e planos de ação?
- Apresentar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.
- d) Como é elaborado e controlado o orçamento?

---

#### Notas:

- 1 Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, deve identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. Usualmente, são utilizados indicadores tais como: **estrutura** – endividamento (passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido); composição do endividamento (passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); endividamento oneroso (recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); imobilização (ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido); liquidez – liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); **liquidez** geral (ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); **atividade** – prazo médio de recebimento de vendas; prazo médio de renovação de estoques; prazo médio do pagamento de compras; ciclo financeiro (prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras); **rentabilidade** – giro do ativo (receita líquida dividida pelo ativo); rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido); margem bruta (receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); Ebitda; índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras).
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.1.

# 8 RESULTADOS

ESTE CRITÉRIO EXAMINA OS RESULTADOS RELEVANTES DA ORGANIZAÇÃO, ABRANGENDO OS ECONÔMICO-FINANCEIROS E OS RELATIVOS AOS CLIENTES E MERCADOS, SOCIEDADE, PESSOAS, PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DE APOIO, ASSIM COMO OS RELATIVOS AO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.

## 8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados relativos à gestão econômico-financeira.

---

#### Notas:

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, deve ser demonstrada sua contribuição individual para o resultado da corporação.
- 3 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no marcador 7.3a, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados no marcador 2.2a.

## 8.2 RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO

### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados relativos aos *clientes* e aos mercados.

- Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos.

---

#### Notas:

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados citados no marcador 2.2a.

## 8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social.

---

**Notas:**

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 4, destacando-se os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados no marcador **2.2a**.

## 8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados relativos ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.
- Estratificar os resultados por grupos de pessoas da *força de trabalho* ou funções na organização ou por instalações.

---

**Notas:**

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados no marcador **2.2a**.

## 8.5 RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO

### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

---

**Notas:**

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no marcador **7.1b**, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias referentes à gestão dos processos principais e de apoio citados no marcador **2.2a**.
- 3 Também devem ser apresentados neste item os resultados dos indicadores dos processos descritos nos Critérios 1, 2 e 5, se considerados relevantes.

## 8.6 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores.
- Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos.

---

**Notas:**

- 1 Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no item **7.2**, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas ao relacionamento com fornecedores citados no marcador **2.2a**.

# DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

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

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

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

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Relevância / Tendência / Nível Atual**.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros 2 fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Critérios, Itens e Pontuações Máximas). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

**A pontuação final é a soma da pontuação dos itens.**

Para obter o percentual de aderência aos itens, basta utilizar o percentual máximo em substituição à pontuação máxima.

# TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Enfoque</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item, não são apropriadas ao Perfil, ou não estão relacionadas.</li> <li>O atendimento aos requisitos é reativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns requisitos do item.</li> <li>O atendimento aos requisitos é reativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item.</li> <li>O atendimento a algum requisito é proativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do item.</li> <li>O atendimento a muitos requisitos é proativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do item.</li> <li>O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do item.</li> <li>O atendimento a quase todos os requisitos é proativo.</li> </ul>
<b>Aplicação</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Práticas de gestão descontínuas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para alguns requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para muitos requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para a maioria dos requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para quase todos os requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado de práticas de gestão para todos os requisitos.</li> </ul>
<b>Aprendizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há melhorias sendo implantadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há melhorias sendo implantadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguma prática de gestão apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria das práticas de gestão apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quase todas as práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.</li> </ul>
<b>Integração</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quase todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Quase todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre a maioria das áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos.</li> <li>Todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre quase todas as áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>

**Notas:**

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

# TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Relevância</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram apresentados resultados relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>
<b>Tendência</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência favorável em alguns dos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência favorável em alguns dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados, sendo mais de um deles estratégico.</li> </ul>
<b>Nível atual</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual dos resultados não pode ser avaliado por falta de informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de alguns resultados relevantes comparáveis é inferior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de um resultado relevante comparável é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de alguns resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de muitos dos resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual da maioria dos resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo a organização líder do mercado ou do setor de atuação em pelo menos um resultado.</li> </ul>

## Notas:

- (1) Abrangência dos fatores Relevância e Tendência: “algum(a)” ( $>0$  e  $<1/4$ ); “muitos” ( $=$  ou  $>1/4$ ); “maioria” ( $=$  ou  $>1/2$ ); “quase todos” ( $=$  ou  $>3/4$ ); “todos” ( $=100\%$ ).
- (2) Abrangência do fator Nível Atual: “algum(ns)” ( $>1$  e  $<1/4$ ); “muitos” ( $=$  ou  $>1/4$ ); “maioria” ( $=$  ou  $>1/2$ ); “quase todos” ( $=$  ou  $>3/4$ ); “todos” ( $=100\%$ ).
- (3) Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- (4) Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
- (5) Para avaliação da tendência, considerar resultados dos três últimos ciclos de avaliação ou planejamento.
- (6) Resultado estratégico é aquele utilizado para a determinação do alcance das estratégias.
- (7) A palavra “mercado”, no contexto desta tabela deve ser entendida no seu conceito amplo, podendo se referir a qualquer tipo de mercado, o que for aplicável. Ver glossário.
- (8) Líder de mercado: Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança nos mercados em que se compete por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Esses mercados podem incluir o mercado alvo da colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro, o mercado de matérias-primas e insumos, o mercado de atuação social ou qualquer outro em que haja competição por clientes, oportunidades ou recursos.
- (9) Líder do setor de atuação: Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança dentro do setor de atuação ou ramo de negócio, em que as forças do macroambiente criam condições similares de competição.

# GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados no **Rumo à Excelência**, não tendo a pretensão de normatizar terminologia.

## Ativos intangíveis

Bens e direitos não-palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como **patrimônio** da organização e considerados relevantes para determinar seu valor. Os ativos intangíveis podem abranger, entre outros:

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

## Atributos do produto

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

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

## Benchmark

Ver “Referencial de excelência”.

## Benchmarking

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

## Classe Mundial

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

## Cliente

Organização ou pessoa que recebe um produto.

Exemplos: consumidor, usuário final, varejista, beneficiário e comprador.

## Clientes-alvo

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

## Competência

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

## Confidencialidade das informações

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

## Conhecimento

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

## Desempenho

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

## Desenvolvimento sustentável

Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras

atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos constitui a base do desenvolvimento sustentável.

### **Direção**

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

### **Disponibilidade da informação**

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

### **Ecossistema**

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

### **Estratégia**

Caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

### **Força de trabalho**

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

### **Fornecedor**

Organização ou pessoa que fornece um produto.

Exemplo: Produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou prestador de um serviço ou informação.

### **Governança**

Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, Diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: a) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas; b) transparência nas operações; c) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode

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

### **Incentivo**

Atividade de propor recompensas de qualquer natureza, condicionadas ao alcance de metas (trata de aspecto impulsor). Exemplo: participação de lucros com base no alcance de metas, bonificações, salários variáveis ou comissões por resultados alcançados etc.

### **Indicadores**

Também denominados de *indicadores de desempenho*, compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

### **Informação comparativa**

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

### **Integridade da informação**

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

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

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

### **Macroambiente**

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

## **Mercado**

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

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

## **Metas**

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

## **Missão**

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

## **Modelo de negócio**

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

## **Necessidade**

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

## **Organização**

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade 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 pequeno, médio ou grande porte.

## **Organização do trabalho**

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

## **Padrão de trabalho**

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

## **Parceria**

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

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

## **Partes interessadas**

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

## **Prática de gestão**

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

## **Preferências**

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

## **Processo**

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

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

## **Processos de agregação de valor**

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

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

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

## Processos principais do negócio

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

**Notas:** a) a denominação *processos principais do negócio* é uma adaptação da expressão inglesa *primary activities*; b) os processos principais do negócio são também conhecidos como processos fim ou processos primários.

## Processos de apoio

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

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

## Processo gerencial (ou processo de gestão)

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

**Nota:** ver também *Prática de gestão e Processos de apoio*.

## Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

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

## Qualidade

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

## Qualidade de vida

Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de obter total congruência entre as atividades desenvolvidas no tra-

balho e as demais atividades de sua vida, preservando a individualidade das pessoas e possibilitando seu desenvolvimento integral.

## Recurso não-renovável

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

## Recurso renovável

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

## Referencial de excelência (ou “benchmark”)

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

## Requisito

Tradução das necessidades e expectativas dos clientes ou das demais partes interessadas expressas de maneira formal ou informal, em atributos do produto.

**Exemplos:** prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, condições de pagamento.

## Risco

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

## Risco empresarial

Obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considerar que o risco empresarial pode vir a ocorrer nas organizações por meio de vários eventos não desejados em função do sentido de avaliação, por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco externo, risco interno, dentre outros.

## Reconhecimento

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

### **Setor de atuação**

O mesmo que ramo de atividade.

Exemplos: farmacêutico, metalurgia, hotelaria, construção civil etc.

### **Sistema**

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

### **Sistema de liderança**

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

### **Transações recentes**

Fornecimento de serviços ou produtos atuais para clientes novos (Ex.: educação para novos consumidores),

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

### **Valores organizacionais**

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

### **Visão**

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



# PRÊMIOS QUE UTILIZAM OS CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA E RUMO À EXCELÊNCIA

## PRÊMIOS E PROGRAMAS SETORIAIS DA REDE NACIONAL DA GESTÃO RUMO À EXCELÊNCIA

PRÊMIO	E-MAIL	SITE
Prêmio ANTP de Qualidade	batista@antp.org.br	
Prêmio Nacional da Gestão em Saúde	pnqs@apm.org.br	
Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento	abesmg@terra.com.br	www.pnqs.com.br
Prêmio Polícia Militar da Qualidade	ribeiro@polmil.sp.gov.br	
Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica	alceu@abipti.org.br	
Projeto Tecnologias de Gestão para Unidades de Design	alceu@abipti.org.br	
Programa Excelência de Gestão do Exército Brasileiro	majbispo@gabcmteb.mil.br; bispo.art@globo.com	

## PRÊMIOS E PROGRAMAS ESTADUAIS DA REDE NACIONAL DA GESTÃO RUMO À EXCELÊNCIA

PRÊMIO	E-MAIL	SITE
Prêmio Catarinense para Excelência	llima@excelenciasec.org.br	www.excelenciasec.org.br
Prêmio da Qualidade e Gestão de Pernambuco	propeq@propeq.org.br	www.propeq.org.br
Prêmio de Excelência Sergipe	marcel@petrobras.com.br	www.mcs.org.br
Prêmio Estadual da Qualidade AL	mac@alagoascompetitiva.org.br	www.alagoascompetitiva.org.br
Prêmio Estadual Qualidade Pará	fatimasimas@ibest.com.br	
Prêmio Gestão Qualidade Bahia	genia@fieb.org.br	www.fieb.org.br/abgc
Prêmio Mineiro da Qualidade	premio@pmqp.org.br	www.pmqp.org.br
Prêmio Paraíba da Qualidade	ppqadm@ppq.com.br	www.ppq.com.br
Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão	noc@ibqp.org.br	www.movimento.org.br
Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão	ppqg@ppqg.org.br	www.ppqg.org.br
Prêmio Qualidade Amazonas	pqa@ficam.org.br	www.pqa.org.br
Prêmio Qualidade da Gestão do Estado de Mato Grosso do Sul	mscompetitivo@terra.com.br	www.mscompetitivo.org.br
Prêmio Qualidade Distrito Federal	dorival@adececx.df.gov.br	www.qualidadedef.org.br
Prêmio Qualidade do Governo de Goiás	qualidade@seplan.go.gov.br	
Prêmio Qualidade Espírito Santo	qualidade@compete-es.com.br	www.compete-es.com.br
Prêmio Qualidade Rio	bergamini@desenvolvimento.rj.gov.br	www.ubq-rj.com.br/pqr
Prêmio Qualidade RS	avaliacao@qualidade-rs.org.br	www.portalqualidade.com/pgqp

Patrocínio



FNQ 100/09 Rev. 0 – nov.08

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



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