

2006

# CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

*O estado da arte da gestão para a excelência do  
desempenho e para o aumento da competitividade*



**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

---

## **Critérios de Excelência 2006**

### **Realização e Publicação anual**



Avenida 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)

### **Atualização e revisão técnica**

Antonio Tadeu Pagliuso - Superintendente Geral  
Sergio Queiroz Bezerra - Gerente de Processos de Avaliação

### **Colaboradores**

Carlos Adriano Silva - Edição  
Christiane Correia - Revisão

### **Produção editorial e gráfica**

Folie Comunicação

2ª tiragem: 15000 exemplares.

### **Impressão:** Efeitograph

Capa em Couché 170g/m<sup>2</sup> e miolo em 90g/m<sup>2</sup> - Votorantim Papel e Celulose.

### **Agradecimentos**

A FNQ agradece a todos que enviaram críticas e sugestões para a melhoria dos Critérios de Excelência, especialmente ao Comitê Técnico de Critérios de Avaliação.

São Paulo, fevereiro de 2006

### **© 2006 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.

Mensagem aos Executivos	5
Introdução	7
Histórico	8
Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)	11
Processo de Premiação	12
Principais Alterações	14
Fundamentos da Excelência	15
Modelo de Excelência da Gestão®	19
Orientação Geral	21
Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas	23
P - Perfil da Organização	24
1 Liderança	26
2 Estratégias e Planos	29
3 Clientes	31
4 Sociedade	33
5 Informações e Conhecimento	35
6 Pessoas	38
7 Processos	41
8 Resultados	44
Sistema de Pontuação	50
Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação	51
Tabela de Pontuação (%) – Resultados	52
Faixas de Pontuação Global	53
Glossário	54
Anexo - Pesquisa de Opinião	



A revolução nas tecnologias de informação e comunicação afeta o funcionamento das economias globais, nacionais, o papel dos governos e a forma que trabalhamos e vivemos. Diante deste cenário, as organizações se tornarão rapidamente redes abertas que serão mais efetivas quanto mais fortes os valores que as orientam.

O século 21 traz à tona um novo sistema de conhecimento e de relacionamento, fazendo emergir o conceito da rede multiplicadora. Não há como pensar em um mundo novo sem a idéia da teia interdependente e dinâmica, que interliga as questões econômicas, sociais e ambientais. É o que conecta todos os sistemas que suportam a vida no planeta.

É essa idéia da rede social que forma a comunidade da Excelência em Gestão, um poderoso instrumento na formação das habilidades que precisamos para ter sucesso e sobreviver diante destas tendências globais. Organizações de todos os setores e portes fazem parte da sociedade e têm um papel fundamental a cumprir. Elas estão interligadas a outras empresas, colaboradores e familiares, comunidades, governos e organizações não-governamentais. E, por serem um elo da sociedade, podem disseminar conceitos, firmar compromissos e pressionar por mudanças que resultem em uma vida mais justa e feliz para todos.

Hoje, a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é o principal agente articulador da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência. Partimos do princípio de que produzir com qualidade, no momento presente, transcende os procedimentos técnicos para satisfazer clientes e ganhar produtividade. O que está em jogo é abraçar a Excelência em Gestão como uma causa, um conjunto de valores e compromissos que gerem, ao mesmo tempo, crescimento para as empresas e desenvolvimento para a sociedade.

A FNQ segue por esse caminho. Em sua trajetória, conseguiu produzir conhecimento e acumular experiências para disseminar conceitos, organizar debates, capacitar profissionais, facilitar o relacionamento e trocar informações entre todas as partes interessadas. O desafio, agora, é conquistar uma abrangência ainda maior.

Em 2005, o Prêmio Nacional da Qualidade® reconheceu cinco empresas - quatro premiadas e uma finalista -, um número recorde que demonstra o esforço das organizações para atender aos Fundamentos e em Gestão.

Para celebrar esta participação, agradecemos às empresas premiadas, a todas que se candidataram ao PNQ, aos examinadores que dedicaram milhares de horas com trabalho voluntário e à equipe de profissionais que possibilita, diariamente, a realização da nossa missão.

Aproveitamos, também, para convidar empresas e profissionais a conhecer o projeto da FNQ e a se integrar nesta rede por um Brasil melhor.

## **Pedro Passos**

Presidente do Conselho Curador  
da Fundação Nacional da Qualidade



Os Critérios de Excelência da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

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

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

**Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).**

O capítulo **Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)** apresenta os ganhos que uma organização obtém ao se candidatar ao PNQ. Caso a organização decida-se pela candidatura, encontrará no capítulo **Processo de Premiação** as informações necessárias para esse objetivo.

O capítulo **Orientação Geral** explica detalhadamente como os critérios estão estruturados e apresenta informações para o atendimento dos requisitos. **As notas apresentadas nos rodapés dos itens e as definições constantes do Glossário são essenciais para a interpretação do texto.**

Os Critérios de Excelência da FNQ incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração de organizações. Nesse sentido, a FNQ promove a atualização anual desta publicação para manter a vanguarda tecnológica deste modelo da gestão e de avaliação. O ciclo completo da revisão tem duração de três anos e é composto pelas seguintes etapas:

- **Fase I – redação:** Apresentação de proposta, análise do Comitê Técnico de Critérios de Avaliação, *workshop* com empresas usuárias e com examinadores, consolidação e validação.
- **Fase II – comentários:** Apreciação por empresas usuárias, examinadores e público em geral (via *web*), análise crítica independente por especialistas de universidades e instituições de ensino / pesquisa, consolidação e validação.
- **Fase III – validação:** Avaliações piloto (geração de Relatório de Gestão e de Relatório de Avaliação de pelo menos duas organizações), análise e consolidação (Comitê Técnico de Critérios de Avaliação) e aprovação final (Gerência de Processos de Avaliação e Conselho da Fundação)

As principais alterações efetuadas em 2006 estão apresentadas no capítulo **Principais alterações**.

Ao final deste documento, encontra-se um formulário para pesquisa de opinião. Os seus comentários são importantes para o aperfeiçoamento deste documento. Por favor, responda ao questionário e envie-o à FNQ.

## FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi criada, em outubro de 1991, como entidade sem fins lucrativos, por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Ao completar 14 ciclos de premiação, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade inova mais uma vez e lança projeto pioneiro cujo objetivo é tornar-se até 2010 um dos principais centros brasileiros de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão. Para isso, a instituição elegeu, no dia 21 de junho de 2005, uma nova Governança na Assembléia Geral de Membros, e passou a se chamar **FNQ – Fundação Nacional da Qualidade**.

A retirada da palavra “Prêmio” do nome evidencia uma nova etapa da FNQ, que antes tinha como principal foco de atuação o PNQ. Essa mudança também passa, necessariamente, pela missão da instituição que é “disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil”. Para isso, a FNQ propõe divulgar amplamente este conceito em organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão apoiada em três pilares:

- Educação
- Mobilização
- Premiação

Os processos de transformação da FNQ podem ser entendidos em três etapas de atuação, com os seguintes objetivos:

- De 1992 a 1996 - desenvolver uma estrutura e conquistar credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;
- De 1997 a 2003 - consolidar o PNQ como marco referencial para a Excelência em Gestão no País;

- Desde 2004 – conscientizar e disseminar os conceitos e Fundamentos da Excelência na Gestão por meio dos Critérios de Excelência.

## A busca pela excelência no Brasil

Desde a sua criação, a FNQ conduziu 14 ciclos de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade® e entregou 318 Relatórios de Avaliação às organizações candidatas. Dessas, 68 receberam a visita dos examinadores e, dentre estas, 23 receberam o PNQ. Mais de 13 mil profissionais foram capacitados pela FNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 8.212 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 3.105 foram selecionados como Juízes, Orientadores, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, a FNQ já distribuiu mais de 390 mil exemplares dos Critérios de Excelência.

O que gerou a credibilidade que hoje sustenta o PNQ foi o domínio do conhecimento na área de avaliação, com uso do modelo bem sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pela instituição e pelas Bancas Examinadoras. Outra qualidade foram as sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres no Brasil e no exterior.

## Rede Nacional de Prêmios – plataforma para disseminar os Fundamentos e os Critérios de Excelência

Da experiência adquirida ao longo destes anos e pela credibilidade alcançada, cumprindo sua missão institucional, a FNQ estimulou e participou da criação de diversas

### LINHA DO TEMPO FNQ - PNQ - CE

1992	1993 e 1994	1995	1996	1997
Primeiro ciclo de premiação quando foram adotados pelo Brasil os Critérios do Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA). A escolha desse modelo decorreu após um amplo estudo dos prêmios existentes no País e no exterior, partindo do precursor, o Deming Prize, do Japão. A preferência do modelo americano sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.	Aproximação da FNQ com a European Foundation for Quality Management (EFQM), o Swedish Institute for Quality (SIQ) e o Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) a fim de trocar experiências e coletar subsídios para o PNQ.	Acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no modelo do MBNQA, a FNQ realizou alterações significativas no PNQ, o que levou à maior aproximação da instituição com o National Quality Institute (NQI).	O PNQ concentrou-se no alinhamento às pequenas alterações do modelo do MBNQA e na simplificação dos termos utilizados nos Critérios de Excelência.	Criação de duas novas categorias de premiação: “Médias Empresas” e, atendendo à solicitação do Governo Federal, “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”. Nesse ano, a FNQ foi convidada a participar, de forma inédita, do Improvement Day Meeting, reunião anual de melhoria do MBNQA.



premiações setoriais, estaduais e regionais, tais como: Prêmio Qualidade RS; Prêmio Gestão Qualidade Bahia; Prêmio Qualidade Amazonas; Prêmio Qualidade Rio; Prêmio Gestão Qualidade Sergipe; Prêmio Nacional Abrapp; Prêmio ANTP da Qualidade; Prêmio da Qualidade na Agricultura; Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão; Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento; e Prêmio da Qualidade do Governo Federal.

Além disso, edita, desde 1996, uma publicação que é referencial de avaliação para essas premiações intermediárias, mantendo o alinhamento com os Critérios de Excelência da FNQ e que vem sendo utilizada pelos mais de 50 processos de avaliação da gestão do desempenho organizacional existentes no Brasil.

A fim de alinhar todos esses processos de premiação com o do Prêmio Nacional da Qualidade®, a FNQ estruturou e consolidou a **Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência**. O marco da consolidação dessa rede, em março de 2005, foi a publicação do documento *Rumo à Excelência*, modelo e instrumento de avaliação que estão sendo aplicados nas premiações regionais e setoriais para as organizações que buscam os primeiros passos na direção de uma gestão competitiva.

## Disseminando conceitos

Para cumprir sua missão em disseminar os Fundamentos da Excelência para organizações de todos os setores e portes, a **FNQ** e o **Sebrae Nacional** firmaram convênio a fim de contribuir com a implementação de um sistema de gestão voltado para a conquista de resultados que possam estimular a sustentabilidade e perenidade das micro e pequenas empresas. O objetivo dessa parceria é mobilizar os agentes econômicos, em especial nas regiões que tenham forte

presença dos empreendimentos de pequeno porte, para o tema da Excelência em Gestão.

A FNQ também edita diversas publicações técnicas que servem como base referencial para aqueles que desejam adquirir o conhecimento sobre as melhores práticas de gestão, tais como: *Critérios de Excelência, Rumo à Excelência; Instruções para Candidatura; Casos para Estudo; Relatório do Comitê Temático; Relatórios de Avaliação; Relatórios de Gestão* das organizações premiadas do PNQ; além da revista anual *Classe Mundial*, distribuída na solenidade de entrega do PNQ.

## Aprendizado contínuo

Com o objetivo de estreitar o relacionamento, trocar experiências e aprender continuamente, a FNQ promove parcerias e acordos de cooperação técnica com diversas instituições internacionais, entre elas: Fundação Ibero-americana para a Gestão pela Qualidade (Fundibeq), que reúne gestores de prêmios do México, Peru e Uruguai; Rede Ibero-americana para a Excelência da Gestão (Redibex), formada por organizações gestoras de prêmios da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba e Equador. E participa de diversas reuniões para troca de conhecimentos com as organizações gestoras dos prêmios mais significativas do mundo, tais como: *Japan Productivity Center for Social Economic Development; European Foundation for Quality Management; The Malcolm Baldrige National Quality Award; South African Excellence Foundation; SAI Global – Australian Award; Japanese Quality Award Committee; e Spring Singapore*.

O Brasil, a partir do Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ, tem sido um dos motores do movimento de fomento à Excelência da Gestão, tendo em vista o estágio alcançado pelo modelo de avaliação utilizado no País. O modelo da

### 1998

A FNQ participou das comemorações do décimo aniversário do Malcolm Baldrige National Quality Award e da conferência anual Quest for Excellence. Oportunidade para trocar idéias e conhecimentos dos sistemas de gestão de outras organizações internacionais.

### 1999

A FNQ representou a América Latina na reunião anual do Global Quality Council, e verificou as tendências e os novos conceitos de gestão em vigor nos países desenvolvidos. Participou, pela segunda vez, do Quest for Excellence onde teve a oportunidade de visitar o Baldrige National Quality Program do National Institute of Standards and Technology (NIST) para troca de informações sobre os processos e resultados do prêmio americano. Participação no Global Networking of Quality Award Organisers com representantes de mais de 49 países que possuem prêmios nacionais para troca de experiências e planejamento de atividades conjuntas. Lançada a categoria de premiação "Organizações sem Fins Lucrativos" graças ao Comitê Associações, Institutos e Fundações de direito privado.

### 2000

Reunião em Montevideu, no Uruguai, durante a Segunda Convenção Ibero-Americana de Gestão da Qualidade, com os representantes dos prêmios nacionais dos países ibero-americanos para discussão de regras e procedimentos para o primeiro ciclo do Prêmio Ibero-Americano da Qualidade. Em Vera Cruz, no México, foi apresentada a experiência brasileira de premiação durante o Foro Mundial Inlac. Cria-se, com isso, maior interação com o Prêmio Nacional da Qualidade do México, um dos pioneiros no mundo. A FNQ inova e publica os Critérios de Excelência 2001 com base nas experiências e aprendizados obtidos com organizações de todo o mundo.

### 2001

A FNQ apresenta o tema "Uma década de Excelência no Brasil" como representante da América Latina, durante o 55º Congresso Anual da ASQ, em Charlotte, USA.

FNQ é considerado um dos mais inovadores do mundo, em particular no processo de formação e capacitação dos examinadores.

O processo de atualização dos Critérios de Excelência, desenvolvido pela FNQ, é tido também como referencial (*benchmark*) para outras organizações nacionais e internacionais que administram prêmios voltados para a Excelência da Gestão. Nesse processo, liderado pelo Comitê Técnico de Critérios de Avaliação que é constituído por profissionais da iniciativa privada, administração pública e academia, analisa e compara anualmente outros modelos de referência como os do *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*; *European Quality Award*; Prêmio Ibero-americano da Qualidade; Prêmios mexicano e sul-americanos; além de estudos da *American Society for Quality (ASQ)*, normas ISO séries 9000 e 14000, tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social e bibliografia específica voltada para a gestão das organizações.

## Prêmio Nacional da Qualidade® - estímulo à qualidade da gestão

A cada ciclo do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) mais organizações vêm utilizando internamente os *Critérios de Excelência* como base dos seus sistemas da gestão por meio da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas como os casos de Furnas, Petrobras, Gerdau, Serpro, Senai, Delegacias Federais de Agricultura, Siemens, Sadia, entre outras.

Assim, o PNQ estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de Classe Mundial, ou seja, organizações que se destacam pela Excelência da Gestão de suas práticas e respectivos resultados, promovendo interna e externamente a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros, divulgando as práticas exemplares da gestão e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

## Histórico do PNQ e dos Critérios de Excelência

Em meados da década de 80, o governo dos Estados Unidos identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos para orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Com isso, foi conduzido um estudo (*Mackinsey*) em empresas consideradas "ilhas de excelência", a fim de encontrar características comuns que as diferenciavam das demais.

A pesquisa identificou diversas características compostas por valores organizacionais, facilmente percebidos como parte de uma cultura organizacional, sendo praticados por seus líderes e profissionais de todos os níveis. Identificados esses valores, foram, portanto, considerados como fundamentos para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e competitivas para o mercado. Desta forma, esses fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem à estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, nos Estados Unidos, em 1987.

Diversos países seguiram o modelo americano com a mesma estrutura lógica, definindo prêmios nacionais e modelos de referência em gestão. No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade® está sob a administração da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade e foi desenvolvido desde a sua origem, em 1991, alicerçado nesse conjunto de fundamentos.

Os prêmios de qualidade nacionais e internacionais possuem quatro grandes objetivos aqui apresentados em ordem de importância:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país;
- Fornecer para as organizações um modelo referencial 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 vista ao benchmarking.

### LINHA DO TEMPO FNQ - PNQ - CE

2002	2003	2004	2005
<p>Criação do comitê de Critérios de Avaliação da FNQ que comparou o PNQ com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade, entre eles: MBNQA, EQA, Ibero-Americano, latino-americanos, além do Japan Quality Award. Também foram analisadas as normas ISO séries 9000 e 14000 e tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social. Realização do I Fórum Empresarial com objetivo de discutir com lideranças empresariais da economia brasileira os Fundamentos e os Critérios de Excelência da FNQ. A FNQ passou a integrar um subcomitê técnico da ISO/TC 176 para discutir a influência dos modelos de excelência na ISO 9004:2000.</p>	<p>Estabelecidas premissas que balizam a atualização dos Critérios de Excelência, que devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• espelhar, permanentemente o estado da arte da gestão;</li> <li>• ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente de porte, segmento de atuação e de serem públicas ou privadas.</li> </ul>	<p>O III Fórum Empresarial buscou estruturar os Fundamentos da Excelência à luz de novos valores da gestão de organizações de Classe Mundial. A FNQ tornou-se referência ao ser convidada, como representante da Rede Ibero-americana de Excelência em Gestão (REDIBEX)<sup>[1]</sup>, para participar da 5ª reunião do Global Excellence Model, em Sydney. A reunião contou com a participação das maiores organizações gestoras de prêmios da qualidade do mundo.</p>	<p>A FPNQ muda e passa a ser FNQ com nova missão, visão e objetivos. A FNQ insere novas práticas de gestão aos Critérios de Excelência, que sinalizam a tendência da gestão das organizações de Classe Mundial. Além disso, são aperfeiçoados os requisitos da publicação. FNQ firma convênio com a Fundibeq e coordenará a atualização do Modelo Ibero-americano.</p>

[1] <http://andes.fundibeq.org/redibex/index.html>

## Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)

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

O Prêmio busca promover:

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

### O que a organização ganha ao se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)?

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

Se alcançar a etapa de Visita às Instalações (ver capítulo Processo de Avaliação), a organização receberá a visita dos examinadores que avaliarão o Relatório da Gestão, para comprovação e complementação das informações descritas no Relatório da Gestão, os quais atuam sob as rigorosas regras do Código de Ética da FNQ (ver documento Instruções para Candidatura ao PNQ 2006), de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses.

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

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

### Premiadas com o PNQ

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Companhia Paulista de Força e Luz</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2005</li><li>• <b>Petroquímica União S.A.</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2005</li><li>• <b>Serasa S.A.</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2005</li><li>• <b>Suzano Petroquímica S.A.</b><br/>categoria<br/>Médias Empresas<br/>PNQ 2005</li><li>• <b>Belgo Juiz de Fora</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2004</li><li>• <b>Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2003</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum</b><br/>categoria<br/>Médias Empresas<br/>PNQ 2003</li><li>• <b>Gerdau Aços Finos Piratini</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2002</li><li>• <b>Politeno Indústria e Comércio S/A</b><br/>categoria<br/>Médias Empresas<br/>PNQ 2002</li><li>• <b>Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre</b><br/>categoria<br/>Organizações Sem Fins Lucrativos<br/>PNQ 2002</li><li>• <b>Bahia Sul Celulose S.A.</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2001</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Serasa S.A.</b><br/>categoria<br/>Grandes Empresas<br/>PNQ 2000</li><li>• <b>Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental</b><br/>categoria<br/>Médias Empresas<br/>PNQ 1999</li><li>• <b>Caterpillar Brasil</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1999</li><li>• <b>Siemens – Unidade de Telecomunicações</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1998</li><li>• <b>Weg – Unidade Motores</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1997</li><li>• <b>Copesul Companhia Petroquímica do Sul</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1997</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Citibank – Unidade Corporate Banking</b><br/>categoria<br/>Prestadoras de Serviços<br/>PNQ 1997</li><li>• <b>Alcoa – Unidade Poços de Caldas</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1996</li><li>• <b>Serasa S.A.</b><br/>categoria<br/>Prestadoras de Serviços<br/>PNQ 1995</li><li>• <b>Citibank – Unidade Global Consumer Bank</b><br/>categoria<br/>Prestadoras de Serviços<br/>PNQ 1994</li><li>• <b>Xerox do Brasil</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1993</li><li>• <b>IBM - Unidade Sumaré</b><br/>categoria<br/>Manufaturas<br/>PNQ 1992</li></ul> |
|---|---|---|---|

# Processo de Premiação

Para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) de 2006, as organizações são subdivididas em cinco categorias de premiação, segundo o porte ou o setor/ramo de atividade em que atuam:

- **Grandes Empresas** – organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho.
- **Médias Empresas** – organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.
- **Pequenas e Microempresas** – organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho.
- **Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal** – poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- **Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos.**

São elegíveis as organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as Unidades Autônomas de uma organização maior.

As organizações elegíveis que desejarem participar do PNQ deverão elaborar um Relatório da Gestão, abordando todos os itens dos Critérios de Excelência.

Serão premiadas as organizações que a Banca Examinadora considerar exemplares, que detenham um sistema da gestão de Classe Mundial e que apresentem resultados comparáveis aos referenciais de excelência.

As organizações premiadas podem fazer uso do Prêmio para publicidade. Solicita-se-lhes que compartilhem informações sobre suas práticas de gestão e os benefícios decorrentes da utilização do Modelo de Excelência da Gestão.

## Candidatura

As organizações candidatas ao Prêmio devem fornecer informações sobre os enfoques aplicados em seu sistema de gestão e os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado pelos Critérios de Excelência. Essas informações têm por objetivo verificar se a organização possui práticas de gestão exemplares que redundem em resultados comparáveis aos referenciais de excelência e que possam servir de estímulo a outras organizações instaladas no território nacional.

As informações requeridas das organizações candidatas subdividem-se em três partes:

- Elegibilidade;

- Inscrição para candidatura; e
- Relatório da Gestão, contendo:
  - a. Perfil da organização,
  - b. Descrição da gestão e dos resultados (no formato requerido pelos Critérios) e
  - c. Glossário.

Informações mais detalhadas e de importante teor e aplicação estão no documento **Instruções para Candidatura ao PNQ 2006**, fornecido gratuitamente pela FNQ, em forma de publicação ou por meio de **download** no seu site ([www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)).

## Processo de avaliação

Os sistemas de gestão das candidatas são analisados criticamente pela Banca Examinadora, segundo um processo subdividido em três etapas:

- **Análise Individual:** Os Relatórios da Gestão são analisados, individualmente, por um grupo de até 10 (dez) examinadores. Concluída a análise, gráficos e tabelas com as pontuações médias são encaminhados para avaliação aos juízes. Estes, com base na pontuação das candidatas, sem conhecer a identidade das mesmas, e por categoria de premiação, definem aquelas que devem prosseguir no processo de análise.
- **Análise de Consenso:** Os Relatórios da Gestão das organizações candidatas que passam para esta etapa são analisados por um grupo constituído por um examinador sênior, um examinador relator e os quatro melhores examinadores da etapa anterior, que, em consenso, atribuem pontuações para cada um dos 24 itens dos Critérios de Excelência.
- **Visita às Instalações:** A visita às organizações candidatas selecionadas são feitas por um grupo de até 4 (quatro) examinadores e mais um examinador sênior e um relator. O número de examinadores é sempre compatível com o porte da organização candidata. O objetivo principal da visita é confirmar as informações incluídas nos Relatórios da Gestão e esclarecer dúvidas surgidas durante a sua análise. O planejamento de cada visita é feito de comum acordo entre a organização candidata e a FNQ. A agenda detalhada é apresentada no início da visita. Somente são visitadas as instalações da organização candidata, não podendo haver visitas às instalações de clientes e fornecedores. Após a visita às instalações, o grupo emite um relatório com as conclusões da visita e as pontuações finais, que é enviado aos juízes, para decisão sobre a premiação.

---

## Decisão sobre a premiação

A decisão sobre as possíveis organizações premiadas, finalistas e destaques por critério, além da avaliação do sistema de gestão, envolve uma apreciação sobre a reputação das mesmas. O propósito dessa apreciação é obter informações adicionais para assegurar que a integridade da premiação seja preservada, auxiliando os juízes na seleção de organizações consideradas exemplares.

Após a decisão dos juízes, durante a última reunião de julgamento, os nomes das organizações premiadas, finalistas e destaques por critério são comunicados ao Conselho Curador da FNQ.

## Relatório de avaliação

Todas as candidatas, incluindo as premiadas e as finalistas, recebem um Relatório de Avaliação com os detalhes do processo, a distribuição percentual das pontuações globais das demais candidatas, as pontuações obtidas em cada item dos Critérios, os pontos fortes do sistema da gestão apresentado e as oportunidades para melhoria.

## Banca examinadora

A banca examinadora, responsável pela análise das organizações candidatas, é composta por orientadores, examinadores seniores, examinadores relatores, examinadores e juízes. Todos são especialistas qualificados, provenientes de diversos setores de atividade e possuidores dos mais elevados padrões profissionais, gozando do reconhecimento de seus pares. A seleção da banca examinadora procura compatibilizar as experiências dos examinadores com o perfil da candidata, obedecendo as regras rigorosas sobre conflito de interesses e ao Código de Ética da FNQ.

## Anúncio das organizações premiadas

O Conselho Curador anuncia publicamente os nomes das organizações candidatas premiadas, finalistas e destaques por critério durante uma coletiva de imprensa realizada no final do mês de outubro.

## Cerimônia de premiação

Durante o mês de novembro, em ato solene, é feita a entrega do troféu do PNQ à(s) organizações premiadas(s) e de placa(s) à(s) organizações finalista(s) e destaques por critério.

## Principais Alterações

Este ano, o Comitê Técnico de Critérios de Avaliação, responsável pela atualização dos Critérios de Excelência, adotou novos métodos de trabalho, aperfeiçoando o desdobramento dos fundamentos em requisitos e a alocação destes nos itens. Novos conceitos foram incorporados, determinando diversas melhorias em relação aos Critérios de Excelência de 2005.

Assim, os Critérios de Excelência 2006 foram reestruturados em função da aplicação do novo método e dos novos conceitos. As principais melhorias e atualizações efetuadas são as seguintes:

- O fundamento Agilidade passa a ser denominado “Proatividade”, para expressar melhor o conceito de prevenção.
- O conteúdo do capítulo **Estrutura dos itens** foi ampliado, para explicar o formato dos Critérios e apresentar orientações para responder às perguntas. Desta forma, o título passou a ser **Orientação Geral**.
- O Diagrama da Gestão foi revisado, para alinhar-se aos conceitos dos fundamentos Inovação e Aprendizado Organizacional.
- A forma de redação dos marcadores foi modificada, para apresentar perguntas mais específicas e diretas, visando oferecer melhor entendimento por parte de não especialistas.
- Os itens de “Enfoque” e “Aplicação” não são mais divididos em tópicos e os marcadores do tópico “b” (aprendizado) foram excluídos, de forma que a disseminação do sistema de aprendizado passa a ser avaliada no item 1.2. A implementação do sistema de aprendizado também será avaliada no sistema de pontuação, principalmente pelo refinamento das *práticas de gestão* apresentadas. A apresentação de exemplos de melhorias, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional, é recomendada no capítulo **Orientação Geral**.
- O item 1.2 - Cultura da excelência - passou a incluir requisitos de análise e estímulo a mudanças culturais, considerando a necessidade de apoiar a concretização das estratégias. Passou também a solicitar como é desenvolvida a inovação na organização.
- O item 1.3 - Análise crítica do desempenho global - passou a ser denominado “Análise do desempenho da organização”.
- O conteúdo do item 2.1 - Formulação de estratégias - agora passa a solicitar uma avaliação do modelo de negócio.
- Os itens 2.2 - Desdobramento das estratégias - e 2.3 - Planejamento da medição do desempenho - foram integrados, e se criou o item 2.2 - Implementação das estratégias.
- O item 5.3 - Gestão do capital intelectual - passou a ser denominado “Gestão dos ativos intangíveis”, para caracterizar melhor a sua abrangência.
- O conceito de agregação de valor foi introduzido, e assim os itens 7.1 - Gestão dos processos relativos ao produto - e 7.2 - Gestão dos processos de apoio - foram integrados, criando-se o item 7.1 - Gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Em consequência, os itens 8.5 - Resultados relativos aos produtos - e 8.7 - Resultados dos processos de apoio e organizacionais - também foram fundidos.
- O item 7.3 - Gestão dos processos relativos aos fornecedores - passou a incluir requisito sobre o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, tendo o seu título revisado para “Gestão do relacionamento com os fornecedores”.
- Os itens 7.3 - Gestão dos processos relativos aos fornecedores - e 7.4 - Gestão econômico-financeira - foram reenumerados, em virtude da integração dos itens 7.1 e 7.2, mencionada anteriormente.
- A ordem e a numeração dos itens de resultados foram modificadas, de modo a facilitar a análise. Primeiramente, apresentam-se os resultados mais abrangentes (financeiros e relativos aos clientes e mercados); depois, os demais resultados, na ordem em que são apresentados os respectivos itens de enfoque e aplicação.
- O Sistema de Pontuação foi aperfeiçoado, tendo sido incluído o fator integração na avaliação dos itens de enfoque e aplicação, enquanto o fator desempenho, utilizado na avaliação do item *Resultados*, passou a ser denominado de “nível atual”.
- No Glossário, foram incluídos novos termos e revisadas várias definições. Foram excluídos os termos empregados sem diferença de significado daquele constante dos dicionários da língua portuguesa.

Os fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de Classe Mundial. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são os seguintes:

- Visão sistêmica
- Aprendizado organizacional
- Proatividade
- Inovação
- Liderança e constância de propósitos
- Visão de futuro
- Foco no cliente e no mercado
- Responsabilidade social
- Gestão baseada em fatos
- Valorização das pessoas
- Abordagem por processos
- Orientação para resultados

A seguir, apresentam-se os conceitos de cada fundamento da excelência, acompanhados de uma explicação de como são colocados em prática em organizações excelentes.

## Visão Sistêmica

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, interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos. Porém, a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.

A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização e a importância da

integração desta com o mundo externo. Inclui a focalização de toda a organização na estratégia, o que significa monitorar e gerenciar o desempenho com base nos resultados do negócio e no atendimento, harmônico e equilibrado, das necessidades de todas as partes interessadas.

## Aprendizado Organizacional

Busca e alcance de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.

### Como este conceito é colocado em prática

O aprendizado organizacional deve ser uma intenção estratégica e estar internalizado na sua cultura, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização.

Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito busca eliminar a causa de problemas, permite 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.

A organização que avalia periodicamente as suas estratégias e seu sistema de gestão e que implementa melhorias em suas estratégias e processos adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a competitividade.

## Proatividade

Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

### Como este conceito é colocado em prática

A organização executa melhor as suas atividades quando o faz de forma planejada, documentando os seus procedimentos e treinando os executantes nesses padrões.

A atuação proativa caracteriza-se pela prevenção de problemas e pela eliminação ou minimização dos impactos potenciais de suas atividades e produtos na sociedade e nos ecossistemas. Desta forma, a organização obtém melhorias na qualidade, redução de custos e aumento da produtividade.

A proatividade possibilita à organização antecipar o atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas. É um elemento importante para obter a satisfação do cliente e promover a sua fidelidade, pela capacidade de surpreendê-lo de forma favorável.

## Inovação

Implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo.

### Como este conceito é colocado em prática

Para estar sempre na vanguarda de sua área de atuação, a organização precisa gerar continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos e produtos, visando conquistar novos clientes e criar mercados.

A inovação não está associada somente à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos; mas também a soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. Igualmente, não deve estar restrita à área de Pesquisa & Desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio.

Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia da organização. Nesse aspecto, o papel da Direção é fundamental para manter um ambiente propício à criatividade, gerar idéias e implantar as novas soluções encontradas.

## Liderança e Constância de Propósitos

Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.

### Como este conceito é colocado em prática

A participação pessoal, ativa e continuada da Direção cria clareza e unidade de propósito na organização. No exercício da liderança, a Direção serve de exemplo para todos. Por meio de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise, estimula as pessoas a buscarem a excelência. Seu papel inclui a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, proatividade e aprendizado organizacional.

A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado e com habilidade para motivar e engajar as equipes.

Como apoio ao exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o engajamento das pessoas em suas causas. Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação em todos os níveis da organização.

A ação da Direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o comprometimento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.

## Visão de Futuro

Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.

### Como este conceito é colocado em prática

A organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo sucesso sustentado e duradouro em suas atividades.

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 às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades e expectativas dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade é essencial ao sucesso de uma organização.

## Foco no Cliente e no Mercado

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

### Como este conceito é colocado em prática

A qualidade é intrínseca ao produto, e o cliente é o "árbitro" final, que julga a partir de suas percepções. Assim, a organização deve estar atenta a todas as características e atributos do produto, pois são eles que adicionam valor aos clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização.



A organização com foco no cliente busca conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às suas expectativas, assim como a dos clientes e mercados potenciais. Quando essas necessidades estão claras, é possível desenvolver e oferecer produtos diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos.

Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto 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, a conquista de sua fidelidade e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fatores fundamentais para aumentar a competitividade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.

## Responsabilidade Social

Atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

### Como este conceito é colocado em prática

O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética nos negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, processos e instalações. Esta superação significa proatividade e decorre da necessidade de antecipar expectativas da sociedade.

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

A construção de um relacionamento baseado em respeito e confiança mútuos pressupõe comportamento ético e transparência. Esse princípio se aplica a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. É particularmente aplicável no que diz respeito às pessoas da força de trabalho, que devem ser conscientizadas da

importância do tema. 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.

A organização de excelência busca o desenvolvimento sustentável, identifica os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos e produtos, e executa ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações e produtos. Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis.

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 nestes propósitos e, também, estimular as pessoas de sua própria força de trabalho a se engajarem em atividades sociais.

A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.

## Gestão Baseada em Fatos

Tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados.

### Como este conceito é colocado em prática

A tomada de decisão, em todos os níveis da organização, deve apoiar-se na análise de fatos e dados dos ambientes interno e externo, a qual deve abranger todos os aspectos importantes para a organização, ou seja: clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos, sociedade e comunidade.

Para que o processo de tomada de decisões seja eficaz e para que a introdução de melhorias e inovações seja mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

Dispondo de informações íntegras e atualizadas, os gestores podem qualificar suas decisões no dia-a-dia, assim como aquelas relacionadas à estratégia, aumentando a probabilidade de êxito quanto ao alcance de seus objetivos.

## Valorização das Pessoas

Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.

### Como este conceito é colocado em prática

O sucesso das pessoas depende cada vez mais das oportunidades que lhes são oferecidas para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho e de sua qualidade de vida é fundamental para que desenvolvam seu pleno potencial e contribuam para os resultados da organização. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em conta a diversidade das necessidades, que, uma vez identificadas e utilizadas na definição de estratégias, planos e práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que permite o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

## Abordagem por Processos

Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.

### Como este conceito é colocado em prática

A organização é um sistema; ou seja, funciona como um conjunto de processos. Assim, para agregar valor ao negócio,

é fundamental mapear os processos da organização, conhecer os seus clientes e suas necessidades e expectativas.

A satisfação do cliente é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos para os produtos e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor. Isto permite planejar melhor as atividades, pela definição adequada de responsabilidades; usar os recursos de modo mais eficiente; realizar a prevenção e solução de problemas; e eliminar atividades redundantes, o que aumenta a produtividade.

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

## Orientação para Resultados

Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

### Como este conceito é colocado em prática

Para atender às necessidades das partes interessadas e concretizar a visão de futuro, são formuladas estratégias e estabelecidas metas e planos de ação, que devem ser eficazmente comunicados a todas as partes interessadas. O consentimento e o comprometimento de todos quanto aos objetivos da organização contribuem para implementar as estratégias.

A gestão do desempenho de pessoas e equipes e a análise do desempenho da organização são instrumentos que permitem à organização monitorar o cumprimento das estratégias e o grau de alinhamento com os objetivos traçados.

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

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

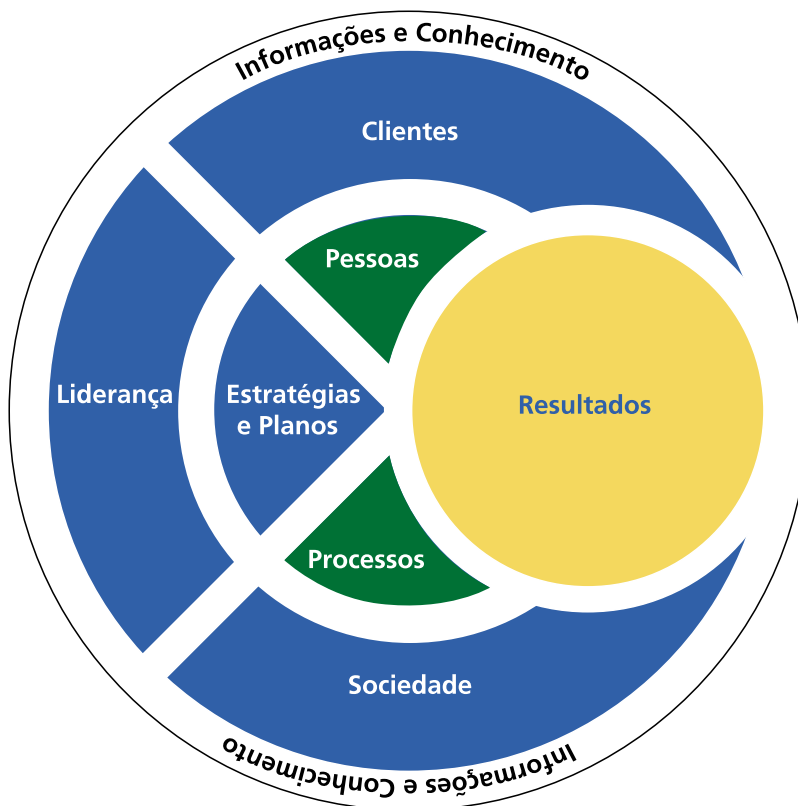
- 1 Liderança;
- 2 Estratégias e Planos;
- 3 Clientes;
- 4 Sociedade;
- 5 Informações e Conhecimento;
- 6 Pessoas;
- 7 Processos; e
- 8 Resultados.

No Modelo, cada um dos critérios de excelência é desdobramento de um fundamento. Por exemplo, o critério 1 - Liderança - é expressão da essência do fundamento Liderança e Constância de Propósitos e o critério 2 - Estratégias e Planos - é expressão do fundamento Visão de Futuro. Os fundamentos Visão Sistêmica, Aprendizado Organizacional, Proatividade e Inovação referem-se ao desempenho do conjunto do Modelo e são desdobrados em fatores de pontuação. Ver capítulo Sistema de Pontuação.

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

## Modelo de Excelência da Gestão®

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



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

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), 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 identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage de forma ética - cumprindo as leis e preservando os ecossistemas –, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das mesmas.

A liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização e 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 e 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 PDCA 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 e visando a aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

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.

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, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). 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.

Os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 representam os aspectos de enfoque e aplicação, e 6, os resultados.

Os oito critérios constituintes do modelo de excelência explicado na página 19 subdividem-se em 24 itens de avaliação conforme lista apresentada na página 23. Dentre os itens, há os de enfoque e aplicação e os de resultados. Os itens de enfoque e aplicação (1.1 a 7.3) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas, e os de Resultados (8.1 a 8.6) solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

Os itens de enfoque e aplicação 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 (áreas, 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 e Fatores de Avaliação”, página 50.

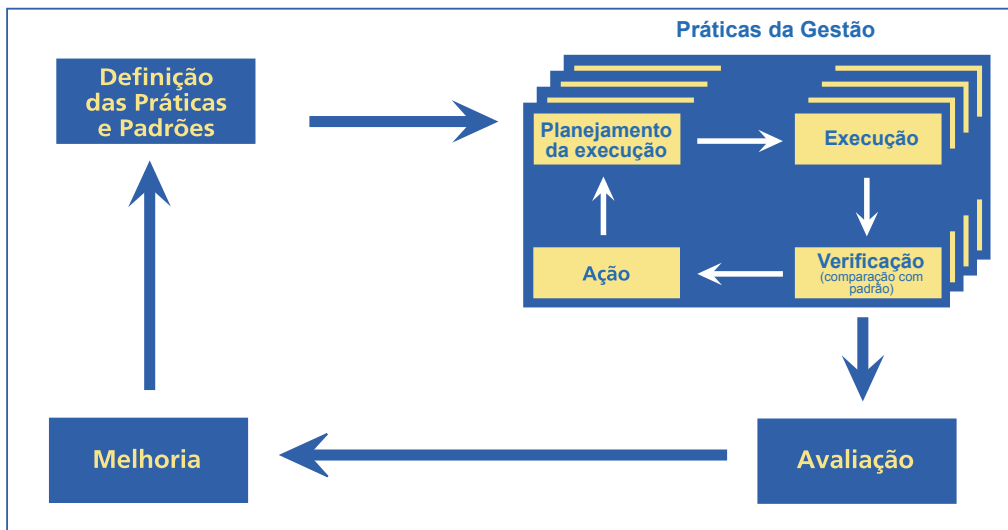
Em alguns casos, as perguntas dos itens de enfoque e aplicação podem vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, descrição de metodologias, solicitação de detalhamento de algum aspecto considerado relevante para efeitos de avaliação ou, ainda, de esclarecimento sobre determinado ponto. Essas solicitações complementam as perguntas, sugerindo, portanto, que na resposta sejam incluídas informações para atendê-las.

O conjunto das respostas aos requisitos de cada item de enfoque e aplicação deve demonstrar a aplicação integrada das práticas de gestão da organização e comprovar que o mesmo é implementado segundo a dinâmica do diagrama da gestão abaixo, 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 também apresentados exemplos de melhorias implementadas nos últimos anos, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional.

Os itens de resultados solicitam a apresentação de dados que permitam fazer comparações apropriadas do nível atual alcançado pela organização com dados oriundos de organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente, assim como a avaliação da tendência. Alguns itens solicitam que os resultados sejam apresentados de forma estratificada, para permitir uma análise mais detalhada.

## Diagrama da Gestão

Estrutura dos Critérios/Itens de Enfoque e Aplicação



---

Eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes devem ser explicados.

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

**Nota:**

Para entendimento do significado de tendência, ver “Sistema de Pontuação” e “Fatores de Avaliação”, página 50.

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

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

Os termos e expressões que possuem definição e explicação constantes no **Glossário** são grafados em itálico na primeira vez que ocorrem no texto do Perfil ou dos Critérios.

## P - Perfil da Organização

- P1 Descrição da organização
- P2 Concorrência e ambiente competitivo
- P3 Aspectos relevantes
- P4 Histórico da busca pela excelência
- P5 Organograma

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
<b>1 Liderança</b>	<b>110</b>
1.1 Sistema de liderança	40
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise do desempenho da organização	30
<b>2 Estratégias e planos</b>	<b>60</b>
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
<b>3 Clientes</b>	<b>60</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
<b>4 Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
<b>5 Informações e conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão dos ativos intangíveis	20
<b>6 Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
<b>7 Processos</b>	<b>110</b>
7.1 Gestão de processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2 Gestão de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Gestão econômico-financeira	30
<b>8 Resultados</b>	<b>450</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>1.000</b>

## P - Perfil da Organização

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

### P1 - Descrição da organização

#### a. Instituição, propósitos e porte da organização

- (1) Denominação da organização 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, montadoras de automóveis, serviços de saúde, serviços de software, turismo, terceiro setor, concessionário de serviços públicos, administração pública e ensino particular).
- (5) Informações sobre o porte. Por exemplo: faturamento, número de *clientes* e de transações comerciais, quantidade de instalações, localizações ou outros volumes pertinentes aos ramos de atuação. Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua *força de trabalho* e da receita bruta global em relação à controladora.

#### b. Produtos e processos

- (1) Principais produtos da organização.

- (2) Descrição sucinta dos *processos principais do negócio e de apoio*.
- (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 (por exemplo: pela holding ou casa matriz). Exemplos: gerenciamento financeiro, marketing, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nesta situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser descritos aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos Critérios de Excelência devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, poderão ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

#### c. Força de trabalho

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

#### d. 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 (como produto conforme especificação, recebimento no prazo, continuidade de fornecimento, pronto atendimento e assistência técnica eficaz) de cada tipo de cliente e de cada organização citada em (3).



#### e. Fornecedores e insumos

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

#### f. 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.

#### g. Relacionamento com outras partes interessadas

- (1) Informar a denominação de outras partes interessadas da organização, além das já descritas, destacando seus representantes ou interlocutores e seus interesses gerais e/ou específicos.

### P2 - Concorrência e ambiente competitivo

#### a. Ambiente competitivo

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

#### b. Desafios estratégicos

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

### P3 - Aspectos relevantes

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos a 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 pela 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.

# 1 Liderança (110 pontos)

Este critério examina o *sistema de liderança* da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a *governança*, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.

## 1.1 Sistema de liderança (40 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como é exercida a liderança da organização; como a Direção interage com as partes interessadas; como é implementada a governança; como são gerenciados os *riscos empresariais*; como são tomadas as decisões; e como é implementado o desenvolvimento das lideranças.

- a. Como é exercida a liderança na organização, visando à criação de valor para todas as partes interessadas?
- b. Como a Direção interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a organização?
- c. Como é implementada a governança na organização, visando manter a confiança e proteger os interesses das partes interessadas?
  - Apresentar a estrutura e demais elementos que compõem a governança da organização.
- d. Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio?
  - Citar os principais riscos empresariais assumidos pela organização diante das incertezas inerentes ao negócio e às estratégias.
- e. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
- f. Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e desenvolvidas?
- g. Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
  - Apresentar as competências desejadas para os líderes da organização.

#### Nota:

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

## 1.2 Cultura da Excelência (40 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais e estimuladas as mudanças culturais necessárias para apoiar a concretização das estratégias; e como são estabelecidos os principais *padrões de trabalho*, verificado o seu cumprimento, implementado o *sistema de aprendizado* e desenvolvida a inovação.

- a. Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da cultura da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?
  - Apresentar os valores e os princípios organizacionais.
- b. Como são analisadas e estimuladas as mudanças culturais necessárias para facilitar a concretização das estratégias?
- c. Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e demais partes interessadas, quando pertinente?
  - Descrever os métodos utilizados para assegurar o entendimento dos valores e dos princípios organizacionais.
- d. Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização?
  - Apresentar os principais critérios utilizados para estabelecer os padrões de trabalho e os seus meios de veiculação.
- e. Como é verificado, de forma global, o cumprimento dos principais padrões de trabalho e tomadas as ações corretivas quando necessário?
- f. Como é implementado o sistema de aprendizado da organização?
  - Apresentar os elementos que compõem o sistema de aprendizado.
- g. Como é desenvolvida a inovação desde a concepção das novas idéias até a sua implantação de modo a apoiar as estratégias?
  - Apresentar as principais inovações implementadas nos últimos três anos.

#### Notas:

- 1 Podem ser apresentados em 1.2a, princípios organizacionais como as declarações da missão, visão, políticas e códigos de conduta.
- 2 Neste Item é particularmente importante informar o grau de disseminação das práticas de gestão descritas, considerando que os seus requisitos expressam questões como padronização e aprendizado organizacional, que devem permear toda a organização.
- 3 Este item solicita os métodos empregados para o estabelecimento dos padrões de trabalho utilizados na realização das práticas de gestão de todos os Itens de enfoque e aplicação (1.1 a 7.3).
- 4 A aplicação do sistema de aprendizado descrito neste item deve resultar no refinamento das práticas de gestão de cada um dos itens de enfoque e aplicação (1.1 a 7.3).

---

## 1.3 Análise do desempenho da organização (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como é analisado o desempenho da organização e avaliado o alcance das suas estratégias e objetivos; como são comunicadas as decisões; e como é acompanhada a implementação.

- a. Como é analisado o desempenho da organização?
  - Destacar os principais métodos de análise utilizados.
- b. Como são consideradas na análise do desempenho da organização as informações e variáveis dos ambientes interno e externo, incluindo *informações comparativas pertinentes*?
- c. Como é avaliado o alcance das estratégias e respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?
- d. Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas às pessoas da força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?
- e. Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

#### Notas:

- 1 Este item aborda a análise do desempenho da organização como um conjunto. A análise do desempenho da organização, conforme requerida neste item, deve considerar as informações advindas das diversas áreas e setores da organização e incluir todos os tipos de dados relacionados a: finanças, clientes e mercados, sociedade, pessoas, produtos, processos e fornecedores.
- 2 Os métodos de análise, requeridos em 1.3a incluem o exame das tendências e projeção do desempenho da organização e do setor de atuação; evolução da tecnologia; comparações; relações de causa e efeito; e correlações visando determinar as causas-raízes dos problemas e auxiliar a definição de prioridades e alocação de recursos.
- 3 As conclusões de análise do desempenho devem contribuir para os processos de formulação e implementação das estratégias no critério 2.

## 2 Estratégias e Planos (60 Pontos)

Este critério examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

### 2.1 Formulação das estratégias (30 pontos)

#### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização formula suas estratégias visando assegurar o êxito nos negócios em longo prazo.

- a. Como são identificadas e analisadas as características estruturais do setor de atuação da organização?
- b. Como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização?
- c. Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
  - Descrever as metodologias utilizadas na análise das competências e dos *ativos intangíveis* da organização.
- d. Como são avaliadas e definidas as estratégias da organização?
  - Descrever as metodologias utilizadas para apoiar a definição das estratégias; e apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.
- e. Como é avaliado o *modelo de negócio* em relação às perspectivas dos mercados de atuação da organização?
- f. Como as diversas áreas da organização e as partes interessadas, quando pertinente, são envolvidas nos processos de formulação de 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 vários 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 A análise do macroambiente requerida em 2.1b é voltada para os aspectos conjunturais e de mercado, enquanto a pergunta 2.1a volta-se para os aspectos estruturais do setor de atuação da organização.
- 3 A avaliação visando a seleção das estratégias, usualmente, considera o grau em que a estratégia satisfaz a determinados requisitos, por exemplo:
  - **Consistência:** a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.
  - **Consonância:** a estratégia deve representar resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem no mesmo. Inclui a coerência com as necessidades das partes interessadas.
  - **Vantagem:** a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.
  - **Viabilidade:** a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insuperáveis.

## 2.2 Implementação das estratégias (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização estabelece e desdobra metas e planos para todos os setores da organização; monitora a implementação dos principais planos de ação; acompanha os ambientes internos e externos; e revisa metas e planos.

- 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?
  - Apresentar os principais indicadores e metas.
- b. Como as metas estabelecidas são desdobradas para os diversos setores da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?
- c. Como os planos de ação são desdobrados para os diversos setores da organização, assegurando a coerência entre os respectivos planos?
  - Apresentar os principais planos de ação.
- d. Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
  - Apresentar os principais recursos alocados.
- e. Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?
- f. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
- g. Como a organização responde às mudanças nos ambientes interno e externo, e revisa as estratégias e os planos de ação e as metas à luz destas alterações?

#### Notas:

- 1 A implementação das estratégias está fortemente inter-relacionada com outros Itens dos Critérios. Podem-se destacar, como exemplos: 1.2 trata das mudanças culturais, visando apoiar a implementação das estratégias; 1.3 trata da análise do desempenho da organização em relação aos objetivos e estratégias estabelecidas; 6.1 e 6.2 tratam, respectivamente, dos sistemas de trabalho e das necessidades de educação e treinamento necessários para apoiar os planos de ação.
- 2 O estabelecimento consistente de metas audaciosas, usualmente, considera, dentre outros aspectos, as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes e de outras fontes de informação comparativas pertinentes.
- 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 em 2.2a devem ter os seus resultados apresentados no critério 8.

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.

### 3.1 Imagem e conhecimento de mercado (30 pontos)

#### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais; como divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; como avalia os níveis de conhecimento a respeito das marcas e produtos; e como avalia a sua imagem perante os clientes e mercados.

- a. Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, até mesmo, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?
  - Destacar os critérios adotados.
- b. Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas?
  - Descrever as metodologias utilizadas na identificação da importância relativa para os clientes das suas necessidades e expectativas.
- c. Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- d. Como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas?
- e. Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?
- f. Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

#### Notas:

- 1 Quando aplicável, considerar entre os grupos de clientes os atacadistas, varejistas, franqueados e distribuidores ou representantes autorizados.
- 2 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.2.

## 3.2 Relacionamento com clientes (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização seleciona e disponibiliza canais de relacionamento; gerencia as reclamações ou sugestões; determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes; e busca intensificar a satisfação dos clientes.

- a. Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado?
  - Apresentar os canais de relacionamento utilizados.
- b. Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- c. Como os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?
- d. Como as transações com os clientes são acompanhadas de forma a permitir à organização uma realimentação rápida, capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento?
- e. Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?
- f. Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?
- g. Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?

#### 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 Devem ser consideradas em 3.2b todas as reclamações ou sugestões advindas até mesmo por meio de contatos informais.
- 3 Ações de desenvolvimento de parcerias com clientes podem ser relatadas em 3.2g como forma de demonstração da fidelização dos clientes.
- 4 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.



Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

### 4.1 Responsabilidade socioambiental (30 pontos)

#### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades nos *ecossistemas* e na sociedade; promove ações visando ao *desenvolvimento sustentável*; e envolve as partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.

- a. Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?
  - Descrever os principais métodos e metas para eliminar ou minimizar os impactos negativos.
- 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?
- c. Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e contratuais?
- d. Como a organização seleciona e promove as ações que envolvem a preservação dos ecossistemas, a conservação de *recursos não-renováveis* e a minimização do uso de recursos renováveis com vistas ao desenvolvimento sustentável?
  - Citar as principais ações promovidas.
- e. Como as pessoas da força de trabalho, fornecedores e outras partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

#### Notas:

- 1 Dentre os impactos sociais citados em 4.1a incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.3.

## 4.2 Ética e desenvolvimento social (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização gerencia seus negócios de maneira ética; direciona esforços para o fortalecimento da sociedade; implementa políticas não discriminatórias; e avalia e zela por sua imagem perante a sociedade.

- a. Como a organização trata as questões éticas e busca assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?
- b. Como é estimulado o comportamento ético das pessoas da força de trabalho?
  - Apresentar os compromissos éticos estabelecidos.
- c. Como são identificadas as necessidades e expectativas das comunidades?
- d. Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, envolvendo e incentivando a sua força de trabalho e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional ou setorial?
  - Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados; e citar as principais ações implementadas.
- e. Como é avaliado o grau de satisfação das comunidades em relação à organização?
- f. Como a organização adota e implementa políticas não discriminatórias?
  - Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.
- g. Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade?

#### Nota:

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

## 5 Informações e Conhecimento (60 Pontos)

Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos seus ativos intangíveis.

### 5.1 Gestão das informações da organização (20 pontos)

#### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão; desenvolve *sistemas de informação*; e gerencia a segurança das informações.

- a. Como são identificadas as necessidades de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
- b. Como são definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas?
  - Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- c. Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?
  - Citar as principais tecnologias empregadas e destacar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações e dos sistemas.
- d. Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários?
- e. Como é gerenciada a segurança das informações?
  - Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, *confidencialidade, integridade e disponibilidade* das informações.

#### Nota:

- 1 Além das pessoas da força de trabalho, também devem ser considerados como usuários da informação outras partes interessadas, como fornecedores, clientes e acionistas, os quais trocam informações com a organização e podem estar conectados diretamente aos seus sistemas informatizados.

## 5.2 Gestão das informações comparativas (20 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização identifica as necessidades e fontes de informações comparativas; obtém e mantém atualizadas essas informações; e assegura o seu uso para melhorar seus produtos, processos e práticas de gestão.

- a. Como são definidas as informações comparativas necessárias para avaliar o nível de desempenho dos principais processos da organização, estabelecer metas, apoiar a tomada de decisões, melhorar seus produtos, processos e práticas de gestão, e intensificar o aprendizado organizacional?
  - Destacar os critérios utilizados para determinar quais são as informações mais importantes a serem comparadas; e apresentar as principais informações comparativas utilizadas, indicando sua finalidade.
- b. Como são identificadas as organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente, considerando as estratégias da organização?
  - Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações para efeito de comparação; e apresentar as principais organizações identificadas.
- c. Como são identificadas as fontes, obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?
  - Destacar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.
- d. Como é assegurado o uso efetivo das informações comparativas obtidas no apoio à melhoria dos produtos, processos e práticas de gestão?
  - Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em decorrência do uso e análise das informações comparativas.

#### Notas:

- 1 As informações comparativas incluem tanto as práticas de gestão como os resultados obtidos de concorrentes, de organizações de outros setores de atuação. As informações comparativas também incluem dados de instituições de pesquisa, de instituições reguladoras do mercado ou de associações de classe.
- 2 Devem ser apresentadas no critério 8 as informações comparativas utilizadas advindas de organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente, conforme 5.2b.

## 5.3 Gestão dos ativos intangíveis (20 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização identifica, avalia, desenvolve, mantém e protege seus ativos intangíveis; e desenvolve o conhecimento na organização.

- a. Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio e geram um diferencial competitivo para a organização?
  - Apresentar os principais ativos intangíveis da organização; e descrever como são avaliados.
- b. Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos?
  - Descrever os métodos para identificar, desenvolver ou incorporar novas tecnologias.
- c. Como os principais ativos intangíveis são mantidos e protegidos?
  - Descrever os métodos empregados para atrair e reter especialistas.
- d. Como o conhecimento é desenvolvido e mantido na organização?
  - Descrever as práticas existentes para identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento.

#### Notas:

- 1 O conjunto de ativos intangíveis da organização é usualmente denominado de “capital intelectual”.
- 2 Os ativos intangíveis da organização devem ser objeto de análise no processo de formulação das estratégias, conforme citado no item 2.1.

## 6 Pessoas (90 pontos)

Este Critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

### 6.1 Sistemas de trabalho (30 pontos)

#### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização do trabalho, a *estrutura de cargos*, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização.

- a. Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas visando ao alto desempenho da organização?
  - Destacar de que forma a organização do trabalho e a estrutura de cargos estimulam a flexibilidade, a resposta rápida e o aprendizado organizacional; e descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.
- b. Como são asseguradas a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades e áreas?
- c. Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho da organização, levando em conta os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho?
- d. Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho, visando prepará-los para a execução das suas funções?
- e. Como o desempenho das pessoas da força de trabalho e das equipes é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?
- f. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?

#### Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta 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 termos *reconhecimento* e *incentivos* incluem promoções e recompensas, em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser baseadas no desempenho, na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou em outros fatores.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

## 6.2 Capacitação e desenvolvimento (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho são identificadas; e como os programas de capacitação e desenvolvimento são definidos, realizados e avaliados em relação à sua eficácia no apoio as estratégias da organização.

- a. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
  - Descrever as formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias pessoas da força de trabalho.
- b. Como as necessidades das pessoas são compatibilizadas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?
- c. Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?
  - Citar os principais temas abordados e o público alcançado.
- d. Como as necessidades dos usuários são consideradas na concepção da forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?
  - Descrever os métodos empregados na capacitação da força de trabalho.
- e. Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?
- f. Como a força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente?
  - Descrever os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira adotados na organização.

#### Notas:

- 1 Neste item deve-se 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 A abordagem da cultura da excelência nos planos de capacitação e desenvolvimento inclui a educação em *qualidade*, de forma geral, e deve estar alinhada com os aspectos considerados no item 1.2.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

## 6.3 Qualidade de vida (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como são identificados e tratados os riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia; como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados e tratados; como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas; e como a organização colabora para a qualidade de vida da sua força de trabalho.

- a. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
  - Descrever os principais métodos e metas para eliminá-los ou minimizá-los.
- b. Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida?
  - Apresentar os fatores identificados.
- c. Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas?
  - Citar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado.
- d. Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho?
  - Citar as principais ações desenvolvidas.
- e. Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliadas?

#### Notas:

- 1 Neste item deve-se 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 item devem ser apresentados em 8.4.



Este critério examina como a organização identifica os *processos de agregação de valor*; e identifica, gerencia analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

### 7.1 Gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio (50 pontos)

#### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização identifica os processos de agregação de valor; e determina, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.

- a. Como são identificados os processos de agregação de valor e determinados aqueles considerados como processos principais do negócio e como processos de apoio, em consonância com o modelo de negócio da organização?
- b. Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?
  - Citar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.
- c. Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?
  - Destacar os métodos utilizados para a incorporação de novas tecnologias e do conhecimento disponível na organização.
- d. Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são gerenciados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
  - Destacar os métodos utilizados no tratamento das eventuais não-conformidades identificadas.
- e. Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
  - Destacar as principais metodologias utilizadas, visando reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade; e apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos três anos.

#### Notas:

- 1 Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil, parágrafo P1 (b).
- 2 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 Gestão do relacionamento com os fornecedores (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimento; busca assegurar a disponibilidade do fornecimento; seleciona e qualifica fornecedores; assegura o atendimento dos seus requisitos; envolve e busca comprometer os fornecedores com os seus valores e princípios organizacionais; e minimiza custos associados à gestão do fornecimento.

- a. Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos?
  - Citar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.
- b. Como a organização atua em relação aos principais fornecedores diretos e indiretos, visando assegurar a disponibilidade do fornecimento e a melhoria do desempenho?
- c. Como os fornecedores são selecionados e qualificados?
  - Destacar os critérios utilizados.
- d. Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores e como estes são prontamente informados sobre seu desempenho?
  - Destacar os principais requisitos para os fornecedores e os respectivos indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho.
- e. Como os fornecedores selecionados 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?
- f. Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?
  - Descrever as principais ações executadas pela organização para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho, visando ao desenvolvimento de relações duradouras.

### Notas:

- 1 A pergunta 7.2a trata dos fornecedores envolvidos ou que podem vir a ser envolvidos na sua cadeia de suprimento, fornecendo ou podendo vir a fornecer produtos ou prestar serviços, direta ou indiretamente, para a organização ou atuando em nome dela para os seus clientes.
- 2 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.6.

## 7.3 Gestão econômico-financeira (30 pontos)

### Enfoque e Aplicação

Solicita-se informar como a organização gerencia os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio; assegura recursos financeiros para atender às necessidades operacionais; define os recursos financeiros para realizar investimentos; quantifica e monitora os riscos financeiros da organização; e elabora e gerencia o orçamento.

- a. Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
  - Apresentar os parâmetros financeiros utilizados, 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?
  - Destacar os critérios usados para a captação de recursos e a concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.
- c. Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as estratégias e planos de ação?
  - Destacar os critérios e metodologias empregados para avaliar; e definir os investimentos e a forma de captação apropriada.
- d. Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
  - Destacar como são tratados os riscos financeiros mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras.
- e. Como é elaborado e gerenciado 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 Dentre os riscos a serem monitorados, devem ser incluídos aqueles causados por deficiências na estrutura de controles internos da organização.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.1.

## 8 Resultados (450 Pontos)

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

### 8.1 Resultados econômico-financeiros (100 pontos)

#### Resultados

Solicita-se informar os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade; e estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicável.
  - Incluir informações comparativas pertinentes; e explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

#### Notas:

- 1 No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, deve ser demonstrada sua contribuição individual para o resultado da corporação.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3a, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados em 2.2a.
- 3 Devem ser feitas comparações apropriadas por meio da apresentação de informações comparativas pertinentes aos indicadores considerados como os mais importantes para avaliação do item, conforme critérios citados em 5.2b.

---

## 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado (100 pontos)

### Resultados

Solicita-se informar os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

- a. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, estratificando por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos.
  - Incluir as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes; e explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

#### Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados citados em 2.2a.
- 2 Devem ser feitas comparações apropriadas por meio da apresentação de informações comparativas pertinentes aos indicadores considerados como os mais importantes para avaliação do item, conforme critérios citados em 5.2b.

---

## 8.3 Resultados relativos à sociedade (60 pontos)

### Resultados

Solicita-se informar os resultados relativos à sociedade, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social; e estratificar os resultados por instalações, se aplicável.
  - Incluir as informações comparativas pertinentes; e explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

#### Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 4, destacando-se os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados em 2.2a.
- 2 Devem ser feitas comparações apropriadas por meio da apresentação de informações comparativas pertinentes aos indicadores considerados como os mais importantes para avaliação do item, conforme critérios citados em 5.2b.

## 8.4 Resultados relativos às pessoas (60 pontos)

### Resultados

Solicita-se informar os resultados relativos às pessoas, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida; e estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.
  - Incluir as informações comparativas pertinentes; e explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

#### Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados em 2.2a.
- 2 Devem ser feitas comparações apropriadas por meio da apresentação de informações comparativas pertinentes aos indicadores considerados como os mais importantes para avaliação do item, conforme critérios citados em 5.2b.

---

## 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio (100 pontos)

### Resultados

Solicita-se informar os resultados relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a. Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.
  - Incluir as informações comparativas pertinentes; e explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais abaixo das informações comparativas pertinentes.

#### Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.1b, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias referentes à gestão dos processos principais e de apoio citados em 2.2a.
- 2 Também devem ser apresentados neste item os resultados dos indicadores dos processos descritos nos Critérios 1, 2 e 5, se considerados relevantes.
- 3 Devem ser feitas comparações apropriadas por meio da apresentação de informações comparativas pertinentes aos indicadores considerados como os mais importantes para avaliação do item, conforme critérios citados em 5.2b.



## 8.6 Resultados relativos aos fornecedores (30 pontos)

### Resultados

Solicita-se informar os resultados relativos aos fornecedores, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos ao relacionamento com os fornecedores; e estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos.
  - Apresentar informações comparativas pertinentes; e explicar, resumidamente, os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais abaixo das informações comparativas pertinentes.

### Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.2, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas ao relacionamento com fornecedores citados em 2.2a.
- 2 Devem ser feitas comparações apropriadas por meio da apresentação de informações comparativas pertinentes aos indicadores considerados como os mais importantes para avaliação do item, conforme critérios citados em 5.2b.

## Fatores de Avaliação

### Itens de Enfoque e Aplicação

Os seguintes fatores são considerados para a avaliação dos itens de Enfoque e Aplicação:

- Adequação – atendimento aos requisitos aplicáveis do item em consonância com os Fundamentos da Excelência, **considerando-se o perfil da organização.**
- Proatividade – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas.
- Refinamento – estágio avançado de evolução da prática alcançado **pela aplicação do sistema de aprendizado.**
- Inovação – incorporação nas práticas de gestão de idéias inéditas ou incomuns à área em que é aplicada ou ao ramo de atividade da organização, podendo ou não ser decorrente do aprendizado organizacional.
- Disseminação – implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente, **considerando-se o perfil da organização;**
- Continuidade – utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão.
- Integração – estágio de implementação das práticas de gestão caracterizado pela: (a) **coerência** com as estratégias e objetivos da organização; (b) **inter-relacionamento**, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização; e (c) **sinergia** por meio de ações coordenadas entre as áreas e com as partes interessadas.

### Itens de Resultados

Os seguintes fatores são considerados para a avaliação dos itens de Resultados:

- Relevância – importância do resultado para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta **o perfil da organização.**
- Nível atual – comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes.
- Tendência – comportamento ao longo do tempo.

## Diretrizes para Pontuação

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

- Escolher a faixa (linha) que melhor se ajusta ao item, com base no estágio dos fatores para pontuação **Adequação/Proatividade/ Refinamento / Inovação.**
- Avaliar o estágio dos fatores **Disseminação/ Continuidade / Integração** e escolher a faixa (coluna) cuja descrição mais se aproxima da situação encontrada no Item.
- Multiplicar o percentual encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas anteriormente pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, pág. 23). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

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

- Selecionar a faixa (linha) que melhor se ajusta ao Item, com base no estágio dos fatores para pontuação **Relevância / Nível atual.**
- Avaliar o estágio do fator **Tendência** e escolher a faixa (coluna). cuja descrição mais se aproxima da situação encontrada no Item.
- Multiplicar o percentual encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas anteriormente pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, pág. 23). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

Outro aspecto importante a considerar ao se utilizarem as tabelas de pontuação é que deve ficar claro qual é a interseção selecionada para a composição da pontuação final do item. Para isso, devem-se usar as letras e os números localizados nas laterais, esquerda e superior, das tabelas de pontuação (por exemplo: 50% – D3 para um item de Enfoque e Aplicação).

# Tabela de Pontuação (%)

# Itens de Enfoque e Aplicação

	1	2	3	4	5	6
<p><b>Disseminação, continuidade e integração.</b></p> <p><b>Adequação, proatividade, refinamento e inovação.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas.</li> <li>Uso não relatado.</li> <li>Nenhuma evidência de integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado em algumas práticas de gestão.</li> <li>Nenhuma evidência de integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pela maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado na maioria das práticas de gestão.</li> <li>Algumas evidências de integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado em quase todas as práticas.</li> <li>Apresentada a maioria das evidências esperadas de integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado em todas as práticas.</li> <li>Apresentada a maioria das evidências esperadas de integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso continuado em todas as práticas.</li> <li>Evidências de plena integração.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são adequadas a todos requisitos do Item.</li> <li>O atendimento a todos requisitos é proativo.</li> <li>Todas as práticas são refinadas.</li> <li>A inovação está presente em algumas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são adequadas a todos requisitos do Item.</li> <li>O atendimento a quase todos requisitos é proativo.</li> <li>Quase todas as práticas são refinadas.</li> <li>A inovação está presente em algumas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são adequadas a quase todos requisitos do Item.</li> <li>O atendimento à maioria dos requisitos é proativo.</li> <li>A maioria das práticas é refinada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são adequadas à maioria dos requisitos do Item.</li> <li>O atendimento a alguns requisitos é proativo.</li> <li>Algumas práticas são refinadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são adequadas a alguns requisitos do Item.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do Item ou não estão relacionadas.</li> </ul>
<b>F</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
<b>E</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>
<b>D</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
<b>C</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>B</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Notas: N1 Abrangência: "alguns" (<50% ou =50%); "maioria" (>50%); "quase todos" (>75% ou =75%); e "todos" (100%); N2 Considerar que cada pergunta dos Itens de Enfoque e Aplicação contempla um ou mais requisitos.

Tendência		1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados).</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em alguns resultados apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em quase todos resultados apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em quase todos resultados apresentados.</li> <li>Nenhum resultado apresentado demonstra tendência desfavorável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.</li> </ul>
<b>Relevância e nível atual.</b>							
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> <li>O nível atual de todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo referencial de excelência em alguns deles.</li> </ul>	10	30	50	70	90	100
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> <li>O nível atual de quase todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo referencial de excelência em algum deles.</li> </ul>	10	30	50	70	80	90
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> <li>O nível atual da maioria dos resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	10	30	50	60	70	70
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.</li> <li>O nível atual de alguns resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.</li> </ul>	10	30	40	50	50	50
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguns resultados relevantes foram apresentados.</li> <li>O nível atual dos resultados apresentados é inferior às informações comparativas pertinentes ou nenhuma informação comparativa pertinente foi apresentada.</li> </ul>	10	20	30	30	30	30
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não foram apresentados resultados relevantes.</li> </ul>	0	0	0	0	0	0

**Notas:** N1 Para definir a abrangência dos termos “alguns” (<50% ou =50%), “maioria” (>50%), “quase todos” (>75% ou =75%) e “todos” (100%), considerar somente os resultados relevantes apresentados.

## Faixas de Pontuação Global

A soma da pontuação dos 24 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

Nº	Faixa		Estágio da Organização
	Pontuação		
9	851 - 1000		Enfoques altamente refinados, inovadores, proativos, totalmente disseminados, plenamente integrados e com uso continuado. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, processos ou produtos.
8	751 - 850		Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Forte integração. Tendências favoráveis em todos resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
7	651 - 750		Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
6	551 - 650		Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.
5	451 - 550		Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando a integração. A maioria dos resultados apresenta tendências favoráveis. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.
4	351 - 450		Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado na maioria das práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, mas existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. São apresentados alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.
3	251 - 350		Enfoques adequados aos requisitos de alguns itens, sendo os mesmos basicamente reativos, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem muitas incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques são apresentados e algumas tendências favoráveis.
2	151 - 250		Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
1	0 - 150		Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios, não tendo sido iniciada a aplicação. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.

*Nota: estes descritivos são apenas uma referência, pois a análise da organização pode compreender, em alguns casos, uma mescla entre as definições de diferentes faixas do estágio das organizações.*

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

## Ativos intangíveis

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

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

## Atributos do produto

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

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

## Cadeia de suprimento

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

## Classe Mundial

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

## Cliente

Organização ou pessoa que recebe um produto.

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

## Confidencialidade das informações

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

## Desenvolvimento sustentável

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

## Ecosistema

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

## Estratégia

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

## Estrutura de cargos

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

## Força de trabalho

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

## Fornecedor

Organização ou pessoa que fornece um produto.

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

## Governança

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

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

### Indicadores

Também denominados 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. São usados para acompanhar o desempenho ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos, em relação à característica medida; direcionadores ou resultantes.

### Informação comparativa pertinente

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

### Integridade da informação

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

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

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

### Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

### Missão

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

### Modelo de negócio

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

### Organização

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

### Organização do trabalho

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

### Padrão de trabalho

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

### Partes interessadas

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

### Prática de gestão (ou prática gerencial)

Processo de natureza gerencial, não operacional; o mesmo que processo de gestão.

## Processo

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

### Nota:

- Os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outro processo;
- 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 denominação “processos principais do negócio” é uma adaptação da expressão inglesa “primary activities”;
- os processos principais do negócio são também conhecidos como processos fim ou processos primários;
- os processos principais do negócio usualmente são divididos em cinco categorias genéricas: logística de entrada; operações; logística de saída; marketing & vendas; e serviço.

## 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:

Os processos de apoio usualmente são divididos em quatro categorias: suprimento; desenvolvimento de tecnologia; gerenciamento de recursos humanos; e gerenciamento da infra-estrutura organizacional (também conhecidos como processos organizacionais). Dentre os processos relativos à infra-estrutura organizacional, incluem-se processos como liderança, planejamento estratégico, gestão de informações e gestão econômico-financeira. São processos de

infra-estrutura organizacional os processos relativos aos Critérios de 1 a 6, os processos relativos à gestão do relacionamento com o fornecedor assim como os processos relativos à gestão econômico-financeira.

## Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

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

## Qualidade

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

## Recurso não-renovável

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

## Recurso renovável

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

## Referencial de excelência

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.



---

Considerar que o risco pode ser encontrado nas organizações por meio de várias derivações em função do sentido de avaliação. Exemplos: risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco empresarial, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco externo e risco interno.

### **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.

### **Sistema**

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

### **Sistema de aprendizado**

Sistema voltado para facilitar, estimular e desenvolver o aprendizado organizacional em todas as suas diversas instâncias.

### **Sistema de liderança**

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

### **Visão**

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

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





A FNQ deseja conhecer sua opinião a respeito dos Critérios de Excelência 2006.

Atribua notas de 0 a 5 aos temas apresentados abaixo. A "Nota 0" representa conceito "péssimo", e a "Nota 5" indica conceito "excelente" a respeito do tema. Utilize o espaço após cada afirmativa para comentários e sugestões. No final do questionário, há um espaço reservado para outros comentários e sugestões que julgue importante adicionar.

1. Eu pertenço a uma organização... (assinale com X)

Membro da FNQ                       Não membro da FNQ

2. Eu pertenço a uma organização que... (assinale com X)

é usuária dos Critérios de Excelência       ainda não é usuária dos Critérios de Excelência

3. Eu sou um... (assinale com X)

Estudante                       Professor                       Consultor ou especialista em gestão

Gerente                       Outros \_\_\_\_\_

4. Eu atuo ou já atuei como membro da Banca Examinadora do PNQ (juiz, orientador, examinador sênior, examinador relator ou examinador... (assinale com X)

Sim                       Não

5. "Fundamentos da Excelência " 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

6. "Modelo de Excelência da Gestão®" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

7. "Orientação Geral" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

8. "Perfil" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

9. "Critérios e Itens" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

10. "Sistema de Pontuação e Tabelas de Pontuação (%)" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

11. "Faixas de Pontuação Global" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

12. "Glossário" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

Comentários e sugestões gerais: \_\_\_\_\_

Obrigado por sua atenção

cole aqui

Remetente:

Endereço:

					-			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

dobre aqui

IMPRESSO

04578-000

www.fnq.org.br

fnq@fnq.org.br

Fax: 55 11 5509-7730

Telefones: 55 11 5509-7700

Brooklin Novo - São Paulo - SP

6º andar, Conj. 62

Avenida das Nações Unidas, 11.857

EXCELENCIA EM GESTÃO



dobre aqui

cole aqui

## Banca Examinadora

### Juizes

Antonio Bonansea  
Armando Mariante Carvalho  
Arnaldo Pereira Ribeiro  
Bernardo Szpigel  
Eduardo Guaragna  
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto  
Reinaldo Dias Ferraz de Souza  
Ronald Martin Dauscha  
Wagner Giovanini

### Orientadores

Carlos Amadeu Schauff  
Claudio Teitelbaum  
Dalton Oswaldo Buccelli  
Joaquim Emanuel Santini  
Luiz Carlos do Nascimento  
Marco Nutini  
Maurício Biazotto Corte  
Mauro Sergio Sguerra Paganotti  
Nelson Aparecido Alves  
Rene Leonel Filho  
Ricardo Motta

### Examinadores Seniores

Alexandre Pignaneli  
Ana Maria Iten  
Ariosto Lima Farias Junior  
Basilio Vasconcellos Dagnino  
Caio Márcio Becker Soares  
Cesarino Carvalho Junior  
Euvaldo Dumas da Silva Júnior  
Fábio Gomes da Silva  
Felix Ricardi  
Francisco Paulo Uras  
Gelson Renan Tavares Pinto  
Hélio Nehrer de Souza  
Hiparcio Rafael Stoffel  
Jairo Barreto dos Santos  
João Eduardo Abrão Arenstein  
João Mário Andrade Pinto  
Jorge Emanuel Reis Cajazeira  
José Benjamin M. de Souza Carmo  
José Parada de Oliveira Júnior  
Luis Augusto Lobão Mendes  
Marcelo do Carmo Rodrigues  
Marcelo Marinho Aidar  
Marcos Barbosa De Oliveira  
Marcos Travassos  
Maria Cristina Alexandre Costa  
Mário Zonenschein  
Marta Cristina Pahl Siqueira  
Nicola Acquaviva Neto  
Odair Mesquita Quintella  
Paulo Roberto Meurer  
Paulo Sergio Duarte de A. Valladares  
Péricles Pegado Cortez  
Richard José Vasques  
Rodolfo Cardoso  
Ronaldo Darwich Camilo  
Rosângela Maria P. Catunda  
Rosely Maria Gaeta Goeckler  
Savio Capelossi Filho  
Sílvio Olivo  
Vitor Hofmann

### Examinadores Relatores

Abal Simões de Magalhães  
Absolon Macêdo Junior  
Adriane Moraes Santiago  
Ana Paula Schlemper Pacheco  
Artur Henrique Mausbach Filho  
Célia Yuriko Pereira De Souza  
Denise Silva Malagioni  
Eraldo Alves Arraes  
Eric Fassheber Novais  
Genia Angelica Porto  
Glaiton Serafim  
Gustavo Adolfo de Cresci Silva  
Iberê de Oliveira Santos  
João Maria da Rocha

João Rufino de Oliveira  
José Agenor Mei Silveira  
José Aparecido Pinheiro  
José Gibson Silva de Sousa  
José Neci Corrêa de Oliveira Junior  
Kelly Cristiane Felício Diniz  
Lilian Plachi Ferreira  
Luiz Antonio Martins  
Luiz Fernando do Monte Pinto  
Magda Rodrigues de Paula  
Marcio Ribeiro Soares Saad  
Maximiliano Andres Orfali  
Milene Mota Monteiro  
Paulo Sérgio de Arruda Ignácio  
Regina Mei Siveira Onofre  
Regis Maia Lucci  
Rosana Cardoso Chamon  
Sara Cecin Rothenkohl  
Simone Campos Bitencourt  
Valter Roma Junior

### Examinadores

Acácia Branca Seco Ferreira  
Adelino Eduardo Zaneti  
Alberto Sergio Gomes dos Santos  
Alex Vieira Moraes  
Alexandra Brentani  
Alexandre Ayres Bordin  
Alexandre José Ranieri  
Alexandre Lopez Hernandez  
Alexandre Magno de Abreu  
Alexandre Raso Navikas  
Alfredo Luiz de Souza  
Alicia Sell Gonçalves  
Ana Clara Puidá Cordeiro Moreira  
Ana Maria Federico Paranhos  
Andre Luis de Castro David  
André Luiz Nascimento Reis  
André Moraes Trugilho  
André Valença Leal de Lima  
Ângelo Leão Dutra  
Annibal Affonso Neto  
Annik Pimenta Leão Diniz de Carvalho  
Antonia Maria dos Santos Siqueira  
Antonio Carlos de Sá  
Antonio Carlos Marques de Matos  
Antonio Carlos Nogueira Mucci  
Antonio de Danielli  
Antonio de Oliveira Preto  
Antonio Barata  
Antonio Júlio de Almeida Amoras  
Antonio Waldir Duarte  
Antonio William Silva  
Arlete Roncetto Accurso  
Armando Guimarães Alves Dias  
Artur Augusto de Castro Magalhães  
Assis Francisco dos Santos Jr  
Augusto Balparda de Carvalho  
Aurélio de Lima Funes  
Avenir Della Beta  
Azuil Pereira de Lucena  
Beatriz Belfort Silveira Amaral  
Beatriz Maria Figueiredo Moreira  
Benedito Fernando Dário  
Benedito Martins Alves Neto  
Camila Sardenberg  
Carla Marocci Gonçalves Da Silva  
Carlos Alberto Alves  
Carlos Alberto Pereira  
Carlos Augusto de Souza  
Carlos Eduardo Gloeden Fogolin  
Carlos Eduardo Maineti  
Carlos Fernando Azevedo Carvalho  
Carlos Henrique Richter  
Carlos José Carneiro de Vilhena  
Carlos Lombardi  
Carlos Shunji Obata  
Catarina Maria de Miranda Frota  
Celso de Jesus de Souza  
Christian Francisco Giovannoni  
Cintia Pinheiro de Marchi  
Cláudia Korsakas  
Cláudia Regina Sardá Vieira  
Claudio Lisias da Silveira  
Cláudio Luiz Turatto

Cláudio Monken  
Cláudio Pedrassoli Junior  
Clayton Rodrigo Pedro  
Cleire Maria Carioca da Costa  
Clésia Maria de Oliveira  
Cremilda Maria V. Ribeiro Ferreira  
Daiane Aparecida de Melo  
Daniel Gueiber  
Danilo da Costa Duarte  
David Canassa  
Deive Gonçalves Rodrigues  
Delciney Nava de Souza  
Denise Anne Braga dos Santos  
Denizard B. de Freitas  
Djair Roberto Fernandes  
Edgard de Aguiar Cordeiro  
Edson Benedito César  
Eduardo Deonizio Oliveira dos Santos  
Eduardo Kazuo Mimori  
Eliezer Vicente da Silva  
Elisa Kaspareit Justino  
Elizabeth Pastorelli  
Emanuel Edwan de Lima  
Erika Porciuncula  
Ernani Ramos Junior  
Ezequiel Ferreira Dos Santos  
Fábio Rosendo Pereira  
Fábio Santana Cordeiro Dias  
Fátima Evaneide Barbosa de Almeida  
Francisco Canindê dos Santos  
Francisco Egidio Guglielmi  
Francisco Fábio Furtado dos Santos  
Francisco Leonardo de Medeiros  
Francisco José Dorta  
Francisco Távira Santos Filho  
Frederico Luís Barreto Costa Barbosa  
Gabriel Vianna Schlatter  
Geraldo Rodrigues de Souza Junior  
Gil Baptista da Cruz  
Gilberto Sirianni dos Santos  
Gilmar Ferreira da Silva  
Gilmara da Conceição Cabral  
Glauciete Ferreira de França  
Graziela da Silva Branco  
Helena Aquemi Mio  
Hemerson Luiz Barbosa Pedroso  
Humberto Brandão de Oliveira  
Inara Regina Batista da Costa  
Isabel Bekefi Kromek Cachapuz  
Issamu Fukuda  
Ivana Mara Rodrigues da Silva  
Ivete Moreira Lopes  
Ivo Costa Alves  
Ivo Garcia Lopes  
Jacqueline Lenci Batagello  
Jaime Sebastião Inácio  
Jaqueline de Fátima Manosso Gomes  
Jeferson Roberto Lima Pereira  
João Carlos Tavernard dos Santos  
João dos Santos Bernardino  
João Gilberto de Andrade  
João Luiz Simões Neves  
João Silva dos Santos  
Joel Barbosa de Miranda  
Jorge Amorim Pereira Filho  
Jorge Luiz da Silva Carvalho  
Jorge Luiz Gonzaga Ribeiro  
Jorge Thadeu Almeida Santos  
José Adolfo Ramos da Conceição  
José Afonso Sandes Pereira  
José Ary Blanco de Carvalho  
José Carlos Martins Barra  
José Carlos Rezende  
José Cirino do Carmo Júnior  
José Furián Filho  
José Herivelto Nobre de Queiroz  
José Jerônimo de Menezes Lima  
José Portela Sobrinho  
José Roberto Teixeira Nunes  
José Valdenir Gomes da Gama  
Juliano Keller Alvez  
Julietta Kaoru Watanabe Wilbert  
Lenira de Souza Santos Stringhetti  
Leonardo Costa  
Leoniche Kiyomi Ikeda de Lima

Liliane do Rocio Rigoni  
Lincoln de Oliveira Freire  
Lúcia Helena Andrade dos Santos  
Luciana Hoshiguti Grandizoli  
Luciana Matos Santos Lima  
Luís Amato Neto  
Luís Carlos Werner  
Luiz Artur Camillo de Carvalho  
Luiz Claudio Ramirez Nunes  
Luiz de Freitas Ayres  
Luiz Fernando Almeida da Silva  
Luiz Gastão Mavignier  
Luiz Marcelo Siegert Schuch  
Luiz Otavio Silveira dos Santos  
Magali de Melo Ribeiro Veres  
Marcelo Scofield de Lemos  
Marcia Cardozo dos Santos Bevilacqua  
Marcia Maria Botteon Rodrigues  
Márcio Gouvêa da Silva Rosas  
Márcio Silva Viana Araújo  
Marcio Tannure Rotta de Almeida  
Marco Antonio Dalamura Andrade  
Marco Antonio de Macedo Bosco  
Marco Antonio Perottoni  
Marcos Antonio Rodrigues Massaro  
Marcos Baccetto  
Marcos Teixeira de Faria  
Marcos William da Silva Santos  
Marcus Vinicius Cotrim Árabe  
Maria Angela Dumont Sargaço  
Maria Cristina de Oliveira Wendling  
Maria Fernanda Carneiro Novaes  
Maria Lúcia Possa  
Maria Paula Palaia C. Avila Pontes  
Maria Sampaio de Almeida  
Maria Stella Agostini  
Marineuza Padilha Favorito  
Mário de Sousa Ramos  
Mário J. Lula Rodrigues  
Maristela Corrêa Lobato  
Martinho Vertamatti  
Maurício Viellas Alves  
Mauro Giovanni Gofeto  
Miller Soares Rufino Pereira  
Milton Cantos Lopes  
Milton de Paiva Guimarães Júnior  
Miraneide Gonçalves dos Santos Veras  
Mirtes Tomie Suda  
Monica dos Santos Peixoto  
Mônica Simionatto  
Nadir Hilger  
Nadir Radoll Cordeiro  
Naldo Medeiros Dantas  
Nancy Val y Val Peres da Mota  
Natalino Uggioni  
Nelson Polidoro  
Nivaldo Tavares  
Norberto Moreira Waghetti  
Nubia da Costa Almeida  
Orlando Pavani Júnior  
Oseas Cruz Martins  
Osmar Caramori  
Oswaldo Godoy Neto  
Patrícia Aparecida Santana  
Patrícia Cristina Gomes  
Patrícia Souza Pereira Burity  
Paula Violante  
Paulo Afonso Ritter Gomes  
Paulo Batista Maia  
Paulo de Tarso Silva Duarte  
Paulo Ferreira Ribeiro  
Paulo Roberto Alves Pereira  
Paulo Sérgio Mamédio Rezende  
Paulo Sérgio Xavier  
Paulo Tsuyama Escote  
Paulo Viltberto Vilela Araujo  
Pedro Carlos Resende Junior  
Pedro Elias Ferreira Pinto  
Rafael Toledo  
Raphael da Silveira Geremias  
Regis Correa Kern  
Renato Beldandrino Rodrigues  
Renato Martins das Neves  
Renato Pedroso Lee  
Ricardo Camellini De Castro

Ricardo Lucena de Oliveira  
Ricardo Rodrigues  
Ricardo Simonetti Ribeiro  
Richard Mazur  
Rita de Cassia Castilho Viana  
Rita de Cassia Soliguetti Duarte  
Rivaldo Tavares Martins  
Roberta de Nísio Pithon Yamauchi  
Roberto Carlos da Silva  
Roberto Henrique Moehlecke  
Roberval Tavares de Souza  
Robson Bezerra de Fara  
Rodrigo de Castro Prouença  
Rosa Bueno  
Rosângela Colella Ferro  
Rubem Alexandre Barbosa  
Sandra Santiago Nagasako  
Sandro Bressan Pinheiro  
Sergio Luiz Guimaraes Castro  
Sérgio Marchesin Filho  
Sérgio Sabino de Carvalho  
Sergio Schaumloeffel  
Sídny Motta  
Silvana Carvalho Hoffmann  
Sílvio Bitencourt da Silva  
Simone Fernandes Hosaka  
Solange Dias  
Solange Maria Brotto Cantos Lopes  
Solange Rugero Peres  
Stella Regina Reis da Costa  
Susy Frey Sabato  
Tarcísio Lucas da Cruz  
Valdir Miguel Andrin Ghisleri  
Valeria Marques  
Vanessa Farias Aguiar de Oliveira  
Vanessa Moura Eler Bernini  
Vivian Schettert Roca  
Victor Branco Ferigotti Junior  
Victor Hugo Seger  
Vivian Doemer  
Wagner Horacio Itria Junior  
Walter da Silva Amorim Junior  
Wellinton Fernando Benga  
Wendell Mauricio de Lima Queiroz  
Wesley Cavalheiro  
William Eloy Abud  
William França da Silva  
William Santos Vieira Pinto  
Wladimir Martins

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

## Comitê Técnico de Critérios de Avaliação

**Coordenação Geral**  
Fundação Nacional da Qualidade

**Coordenador Relator**  
Paulo Sergio Duarte de A. Valladares

**Membros do Comitê**  
Caio Márcio Becker Soares  
Carlos Amadeu Schauff  
Cesarino Carvalho Junior  
Eduardo Guaragna  
Francisco Paulo Uras  
Joaquim Emanuel Santini  
Jorge Emanuel Reis Cajazeira  
Mauro Sergio Sguerra Paganotti  
Ricardo Motta  
Rodolfo Cardoso

**Participação**  
Ronaldo Darwich Camilo

Patrocínio



Apoio Institucional



FNQ 09/06 - Rev.01 - jan.06



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)