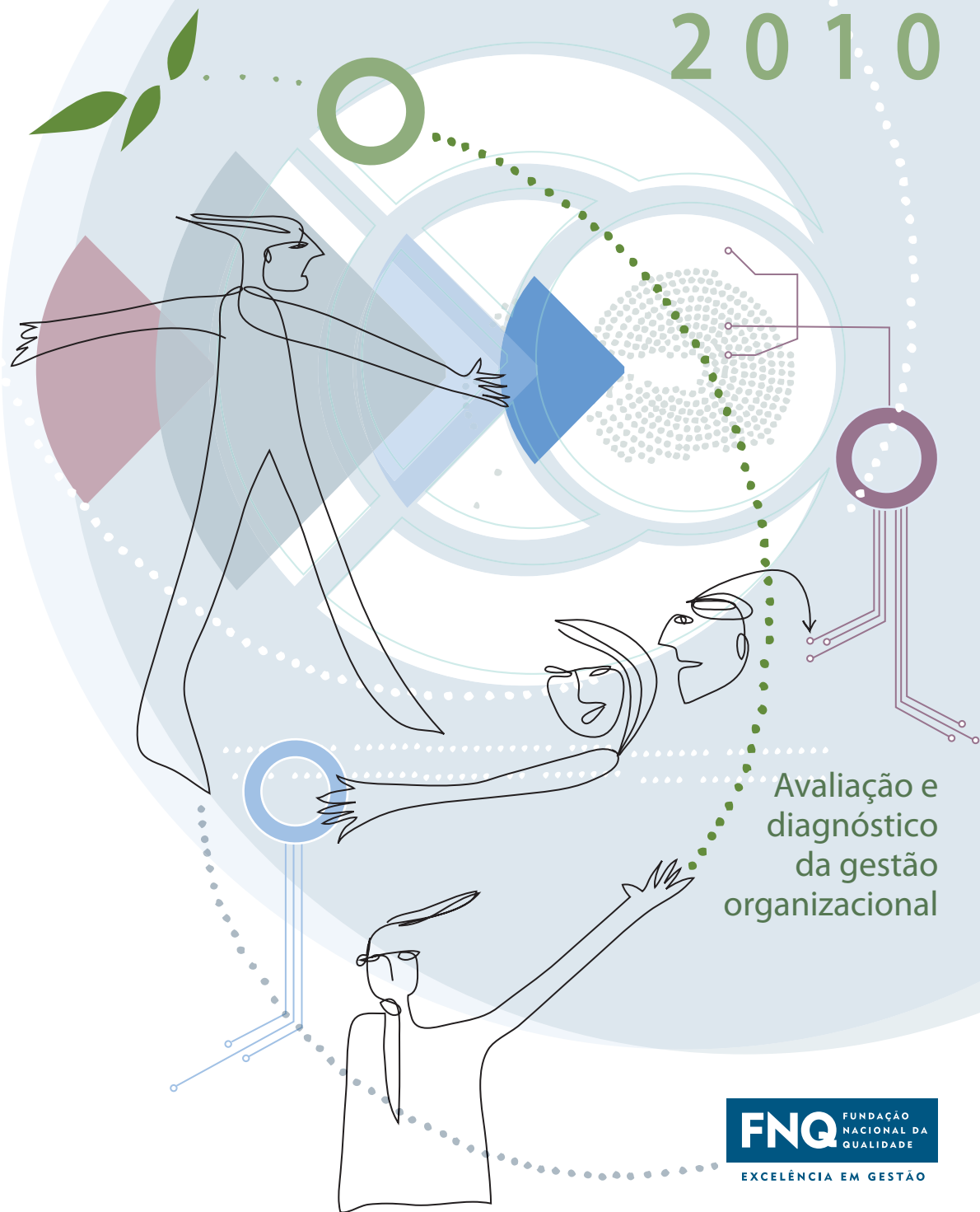


Critérios de EXCELÊNCIA 2010



Avaliação e
diagnóstico
da gestão
organizacional

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2010

é uma publicação anual da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

REALIZAÇÃO



EXCELÊNCIA EM GESTÃO

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

MISSÃO

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

VISÃO

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

DIREÇÃO EXECUTIVA FNQ

Carlos Assmann
Ricardo Corrêa Martins
Roberto Zardo

COMITÊ TÉCNICO – CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

COORDENAÇÃO

Jorge Emanuel Reis Cajazeira

RELATOR

Carlos Amadeu Schauff

MEMBROS DO COMITÊ

Ana Maria Iten
Antonio Tadeu Pagliuso
Caio Márcio Becker Soares
Cesarino Carvalho Junior
Francisco Paulo Uras
Luciana Matos Santos Lima
Marcelo Marinho Aidar
Marco Antônio Nutini
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Odair Mesquita Quintella
Ricardo Motta
Rodolfo Cardoso
Ronaldo Darwich Camilo

EDIÇÃO

C. Adriano Silva e Daniella Gomes

REVISÃO GRAMATICAL DO TEXTO

Eliete Soares

PROJETO GRÁFICO

D'Lippi Design + Print

EDIÇÃO DE ARTE

Paulo Sérgio Primati

ILUSTRAÇÕES

Andrea Gomes

IMPRESSÃO

D'Lippi Print – Gráfica Certificada FSC
Tiragem: 5 mil exemplares
Este livro foi impresso em:
Capa – papel couché fosco 230 g/m²
Miolo – papel couché fosco 115 g/m²

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os que enviaram críticas e sugestões para a melhoria dos Critérios de Excelência, especialmente aos voluntários, membros da Banca Examinadora, Comitês Técnicos de Critérios de Excelência e de Rumo à Excelência.

SUGESTÕES

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

São Paulo, novembro de 2009 – FNQ Rev. 4

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

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

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

Critérios de Excelência/Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-60362-77-6

1. Critérios de Excelência.
2. Fundação Nacional da Qualidade.
3. Excelência Empresarial.
4. Sustentabilidade de Organizações.
5. Modelo de Excelência em Gestão.
6. Gestão pela Qualidade Total.



O selo FSC garante que este livro foi impresso em papel feito com madeira de fontes controladas, além de reflorestamentos certificados de acordo com rigorosos critérios sociais, ambientais e econômicos estabelecidos pela organização internacional FSC (Forest Stewardship Council).



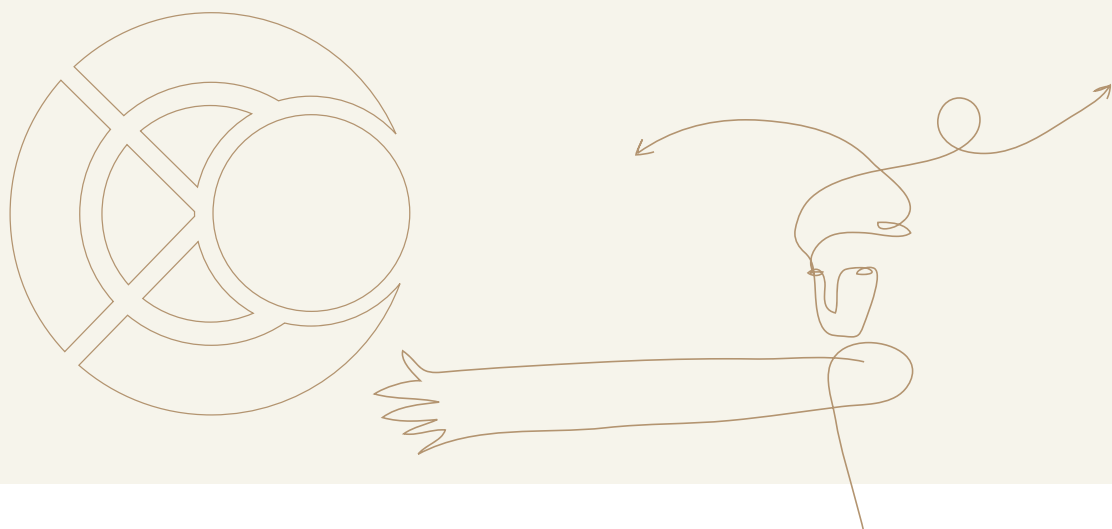
As emissões de carbono, resultado do processo de impressão deste livro, foram compensadas por meio de plantio de árvores nativas de Mata Atlântica.

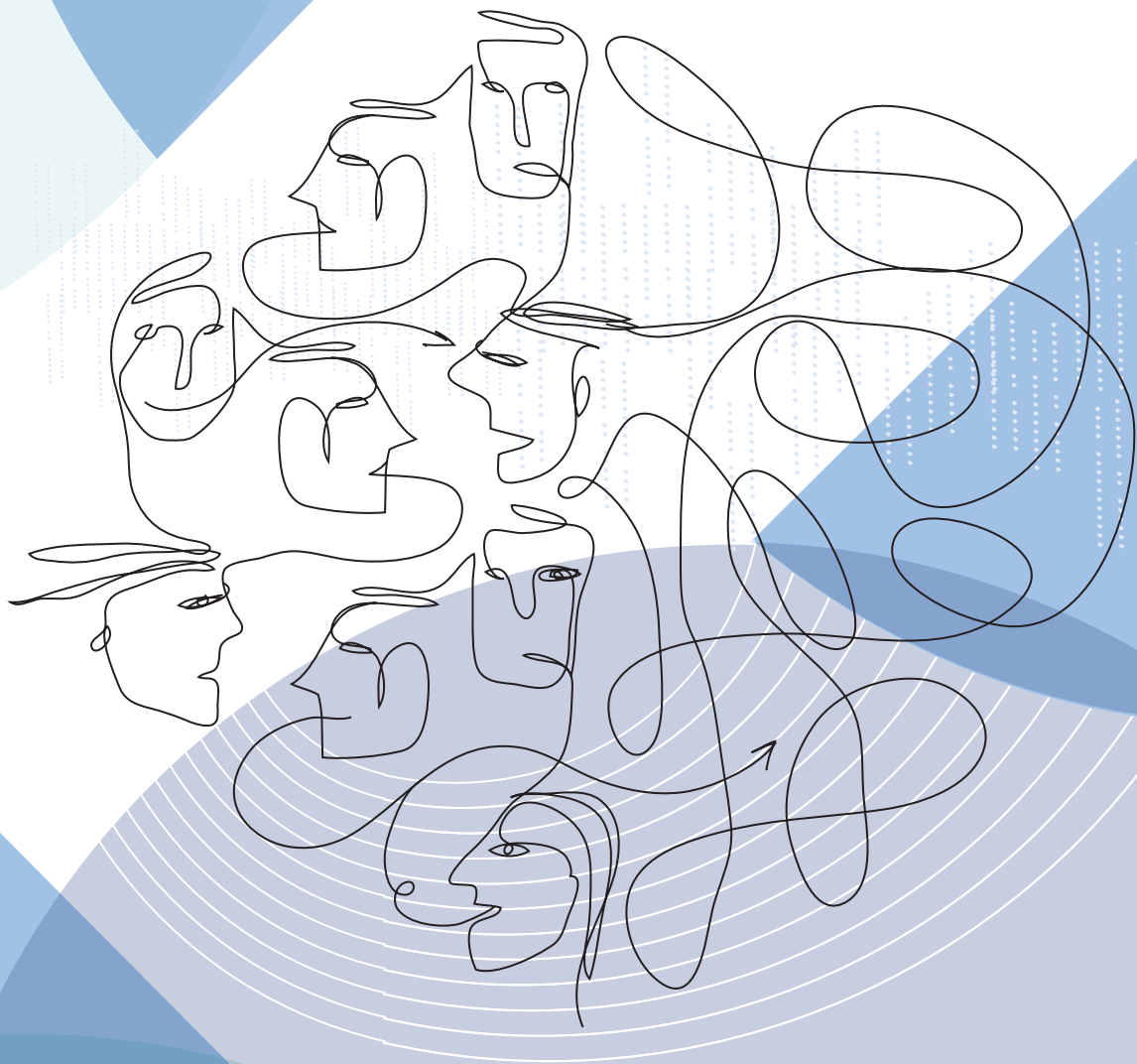


Produto de soja reconhecido pela American Soybean Association

SUMÁRIO

O CAMINHO DA EXCELÊNCIA	4
■ Introdução	6
■ Histórico	8
■ Prêmio Nacional da Qualidade®	10
■ Reconhecimentos Conferidos	12
■ Fundamentos da Excelência	14
■ Modelo de Excelência da Gestão®	18
■ Interpretação e Orientação Geral	24
■ Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas	27
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	28
1 LIDERANÇA	36
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	42
3 CLIENTES	46
4 SOCIEDADE	50
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	56
6 PESSOAS	60
7 PROCESSOS	66
8 RESULTADOS	74
SISTEMA DE PONTUAÇÃO	82
■ Diretrizes para Pontuação	88
■ Tabela Itens de Processos Gerenciais	90
■ Tabela Itens de Resultados Organizacionais	92
■ Faixas de Pontuação Global	94
■ Principais Novidades para 2010	96
■ Glossário	100
■ Banca Examinadora do PNQ 2009	106





O CAMINHO DA EXCELÊNCIA

A Excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema. A Fundação Nacional da Qualidade entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.

UM MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO

Um modelo flexível e não prescritivo para avaliação e diagnóstico de gestão de qualquer organização

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

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), em razão de sua flexibilidade e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. O MEG é reconhecido como uma referência importante para organizações dos setores público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, sejam de porte pequeno, médio ou grande. Há um consenso de que a empresa que tenta se diferenciar apenas por qualidade do produto está fora do mercado, pois essa já é uma etapa vencida no cenário mundial.

O desafio das organizações, hoje, é gerar valor para o cliente e entregar, junto com o produto, algum tipo de benefício para a sociedade.

São esses ativos intangíveis que constituem um novo parâmetro de avaliação e de valorização das empresas. E são eles que o Modelo de Excelência da Gestão® procura implementar.

A incorporação dos conceitos fundamentais de excelência em gestão¹ às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu Perfil² e estratégias, é enfatizada nesta publicação.

NOTAS

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

2 A descrição do Perfil da organização é padronizada no modelo.

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

Os Critérios de Excelência da FNQ incorporam a seus requisitos as técnicas mais inovadoras e bem-sucedidas de administração de organizações. Por isso, a FNQ atualiza anualmente esta publicação para manter a vanguarda tecnológica deste modelo da gestão e de avaliação. O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ foi aperfeiçoado principalmente para fortalecer os temas gestão do conhecimento, inovação e desenvolvimento de parcerias. Estes dois últimos temas levaram a revisões em vários itens que poderão ser encontrados no capítulo Principais Novidades para 2010. Mais informações também podem ser obtidas no Portal FNQ.

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

HÁ 18 ANOS, A FNQ CONTRIBUI PARA PROMOVER A QUALIDADE DA GESTÃO EMPRESARIAL

MISSÃO

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

VISÃO

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

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 18 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Em todos esses anos, a FNQ vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos.

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

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

Desde a sua criação, a FNQ treinou mais de **45 mil** pessoas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e distribuiu mais de **660 mil** *Critérios de Excelência*.

Até a sua **18ª edição** em 2009, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) recebeu **484 candidaturas**. E envolveu nesse período **5.027 voluntários** na banca examinadora, que visitaram **148 organizações** em todo o Brasil, das quais **42 foram finalistas** e **35 premiadas**.

OS PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO DA FNQ AO LONGO DOS ANOS PODEM SER SINTETIZADOS EM TRÊS ETAPAS:

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

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

Desde 2004 – conscientiza profissionais e empresários de todo o Brasil da importância de uma gestão eficaz e dissemina os conceitos e fundamentos da excelência que fazem parte do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Ao longo desses anos, a FNQ vem se destacando como centro de referência sobre a excelência na gestão. Este trabalho destaca-se, fundamentalmente, por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades numa verdadeira rede dinâmica e aberta, engajadas no estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações. E também porque crê que, dentro dos Novos Paradigmas que balizam o mundo contemporâneo, as organizações são sistemas vivos e fazem parte de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. Nesse contexto, o aprendizado tornou-se uma função também das organizações, que precisam desenvolver relações de qualidade com todos os seus públicos integrantes. Assim, a FNQ conta com um significativo diferencial: o conhecimento das melhores práticas de gestão.

Atualmente, a FNQ reúne mais de **260 organizações** filiadas do setor público e do setor privado, que ajudam a aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Essas empresas empregam mais de **1,5 milhão de pessoas** e estão interessadas em práticas de gestão que podem agilizar seus processos e aumentar a qualidade e a rentabilidade até mesmo de empresas já muito rentáveis.

O PNQ RECONHECE A EXCELÊNCIA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A FNQ realiza, anualmente, o ciclo de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade®, que reconhece as organizações que praticam a excelência em gestão no Brasil

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

O Prêmio busca promover:

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

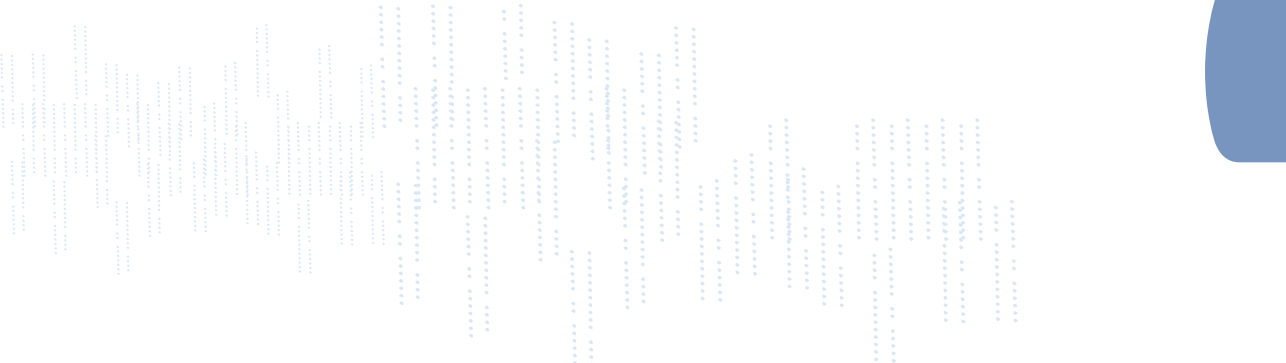
O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA AO SE CANDIDATAR AO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE®?

Todas as organizações participantes recebem um Relatório de Avaliação detalhado, que relaciona os pontos fortes e diagnostica as oportunidades para melhoria; ou seja, detalha o que a organização deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam de ser melhorados e buscados para que venha a se tornar uma organização de excelência em gestão, levando, com isso, ao aumento de sua competitividade.

Este relatório é elaborado por profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração, durante cerca de 800 horas de avaliação por organização que se candidata ao Prêmio. Seu conteúdo constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual a empresa poderá realizar as melhorias necessárias.

Se alcançar a etapa de visita às instalações, a organização receberá a visita dos examinadores para a comprovação e a complementação das informações descritas no Relatório de Gestão entregue na inscrição. Todo o processo e todos os examinadores atuam sob rigorosas regras do Código de Ética da FNQ (*ver documento Instruções para Candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade 2010, disponível para download gratuito no Portal FNQ*), de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses.

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de Classe Mundial. Isso



significa que ela demonstrou possuir enfoques exemplares, aplicados por todas as suas áreas, com resultados comparativamente superiores, sendo líder ou referencial de excelência no mercado ou no setor de atuação. Neste caso, de acordo com regras da FNQ, tal organização assume o compromisso perante a sociedade de divulgar seu modelo de gestão e as práticas de gestão consideradas exemplares, 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 visitação para divulgar suas práticas bem-sucedidas de gestão, além de continuar a manter os princípios  ticos, sociais e de gestão que a levaram   condi o de premiada durante, pelo menos, os três anos subsequentes ao processo que a consagrou como organiza o premiada.

O QUE A ORGANIZA O GANHA AO ADOTAR O MEG E PARTICIPAR DO PROCESSO DE AVALIA O DO PNQ

- Aplica o de Fundamentos e Critérios de Excelência reconhecidos e utilizados mundialmente;
- Visão sist mica da empresa;
- Foco nos resultados;
- Maior coopera o interna;
- Compartilhamento de informa es e aprendizado;
- Identifica o de pontos fortes e de oportunidades e melhorias;
- Comprometimento das pessoas;
- Medida de desempenho perante os referenciais;
- Capacita o para se autoavaliar;
- Melhores  ndices econômico-financeiros (*veja mais na página 22*);
- Reconhecimento do mercado e da sociedade.

RECONHECIMENTOS CONFERIDOS

ORGANIZAÇÕES PREMIADAS

DE 1992 A 2009, FORAM ENTREGUES 35 TROFÉUS DO PNQ

2009

- **AES Eletropaulo** •
Grandes Empresas
- **Brasal Refrigerantes** •
Grandes Empresas
- **CPFL Piratininga** •
Grandes Empresas
- **Volvo Caminhões** •
Grandes Empresas

2008

- **CPFL Paulista** •
Grandes Empresas
- **Suzano Papel e Celulose** •
Grandes Empresas

2007

- **Albras Alumínio Brasileiro S.A.** •
Grandes Empresas
- **Fras-le S.A.** •
Grandes Empresas
- **Gerdau Aços Longos S.A.** •
Unidade Gerdau Riograndense •
Grandes Empresas
- **Petróleo Brasileiro S.A.** •
Área de Negócio Abastecimento •
Grandes Empresas
- **Promon S.A.** •
Grandes Empresas

2006

- **Belgo Siderurgia S.A.** •
Usina de Monlevade •
Grandes Empresas

2005

- **Companhia Paulista de Força e Luz** •
Grandes Empresas
- **Petroquímica União S.A.** •
Grandes Empresas
- **Serasa S.A.** •
Grandes Empresas
- **Suzano Petroquímica S.A.** •
Médias Empresas

2004

- **Belgo Juiz de Fora** •
Grandes Empresas

2003

- **Dana Albarus** •
Divisão de Cardans •
Grandes Empresas
- **Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum** •
Médias Empresas

2002

- **Gerdau Aços Finos Piratini** •
Grandes Empresas
- **Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre** •
Organizações sem Fins Lucrativos
- **Politeno Indústria e Comércio S.A.** •
Médias Empresas

2001

- **Bahia Sul Celulose S.A.** •
Grandes Empresas

2000

- **Serasa S.A.** •
Grandes Empresas

1999

- **Caterpillar Brasil Ltda.** •
Manufaturas
- **Cetrel S.A.** •
Empresa de Proteção Ambiental •
Médias Empresas

1998

- **Siemens** •
Unidade de Telecomunicações •
Manufaturas

1997

- **Citibank** •
Unidade Corporate Banking •
Prestadoras de Serviços
- **Copesul Companhia Petroquímica do Sul** •
Manufaturas
- **Weg** •
Unidade Motores •
Manufaturas

1996

- **Alcoa** •
Unidade Poços de Caldas •
Manufaturas

1995

- **Serasa S.A.** •
Prestadoras de Serviços

1994

- **Citibank** •
Unidade Global Consumer Bank •
Prestadoras de Serviços

1993

- **Xerox do Brasil** •
Manufaturas

1992

- **IBM** •
Unidade de Sumaré •
Manufaturas

ORGANIZAÇÕES FINALISTAS

DE 1992 A 2009, FORAM ENTREGUES 44 PLACAS DE FINALISTA

2009

- RGE - Rio Grande Energia • *Grandes Empresas*

2008

- AES Eletropaulo • *Grandes Empresas*
- Gerdau Açonorte • *Grandes Empresas*
- 4º Regimento de Carros de Combate do Exército • *Administração Pública*

2007

- Itaú Private Bank • *Grandes Empresas*

2006

- Eaton Ltda. • Divisão Transmissões • *Grandes Empresas*
- Fras-le S.A. • *Grandes Empresas*
- Promon S.A. • *Grandes Empresas*

2005

- Albras Alumínio Brasileira S.A. • *Grandes Empresas*

2004

- CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz • *Grandes Empresas*
- Senai (SC) • *Organizações sem Fins Lucrativos*
- SESI (BA) • *Organizações sem Fins Lucrativos*

2003

- Dana Indústrias • Divisão de Eixos Diferenciais • *Grandes Empresas*
- Polibrasil Resinas S/A • *Grandes Empresas*
- SEBRAE (MS) • *Organizações sem Fins Lucrativos*
- SESI (BA) • *Organizações sem Fins Lucrativos*

2002

- Caraíba Metais S.A. • *Grandes Empresas*
- Dana • Divisão de Tecnologias de Tração • *Grandes Empresas*
- Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda. • *Grandes Empresas*
- SEBRAE (MS) • *Organizações sem Fins Lucrativos*

2001

- Eaton Ltda. • Divisão Transmissões • *Grandes Empresas*
- Politeño Indústria e Comércio S.A. • *Médias Empresas*

2000

- Águas de Limeira S.A.
- Politeño Indústria e Comércio S.A.

1999

- Elevadores Atlas S.A. • *Manufaturas*
- Usiminas - Usiminas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. • *Manufaturas*
- Alcoa Alumínio S.A. • Poços de Caldas • *Manufaturas*

1998

- Andreas Stihl Moto-Serras Ltda. • *Manufaturas*
- Cetrel S.A. • Empresa de Proteção Ambiental • *Médias Empresas*
- Petrobras • Refinaria Gabriel Passos • *Manufaturas*

1997

- Promon Engenharia de Telecomunicações • *Médias Empresas*

1995

- Alcoa Alumínio S.A. • Poços de Caldas • *Manufaturas*
- USIMINAS • Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. • *Manufaturas*

1994

- Serasa • Centralização de Serviços dos Bancos S.A. • *Prestadoras de Serviços*

1993

- Weg Motores Ltda. • *Manufaturas*

1992

- ADP Systems • Empresa de Computação S.A. • *Prestadoras de Serviços*
- Alcoa Alumínio S.A. • Divisão de Condutores Elétricos • *Manufaturas*
- Credicard S.A. • Administradora de Cartões de Crédito • *Prestadoras de Serviços*
- Cia. Siderúrgica de Tubarão • CST • *Manufaturas*
- Ford Indústrias e Comércio Ltda. • Divisão Elétrica e Eletrônica • *Manufaturas*
- General Motors do Brasil • Divisão Delco Remy • *Pequenas Empresas*
- Lord Industrial Ltda. • *Pequenas Empresas*
- Metal Leve S.A. Indústria e Comércio • *Manufaturas*
- Promon Eletrônica Ltda. • Comunicação Digital • *Manufaturas*

ORGANIZAÇÕES COM DESTAQUE POR CRITÉRIO

INSTITUÍDO DESDE 2006, FORAM ENTREGUES NOVE DESTAQUES

2009

- Elektro • *Clientes, Sociedade e Processos*
- Eletronorte Tucuruí • *Liderança e Pessoas*
- Coelce • *Clientes*
- Sabesp Unidade Norte • *Clientes*

2008

- Brasal • *Clientes*
- Volvo Caminhões • *Processos*

2007

- Brasal • *Pessoas*

2006

- Brasal • *Clientes*
- Belgo Vitória • *Pessoas*

OS ALICERCES DA GESTÃO CLASSE MUNDIAL

Os fundamentos da excelência traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em empresas de Classe Mundial

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

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos, em que se baseiam os *Critérios de Excelência* da FNQ, são:

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

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

PENSAMENTO SISTÊMICO

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

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

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

CULTURA DE INOVAÇÃO

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

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

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

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

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

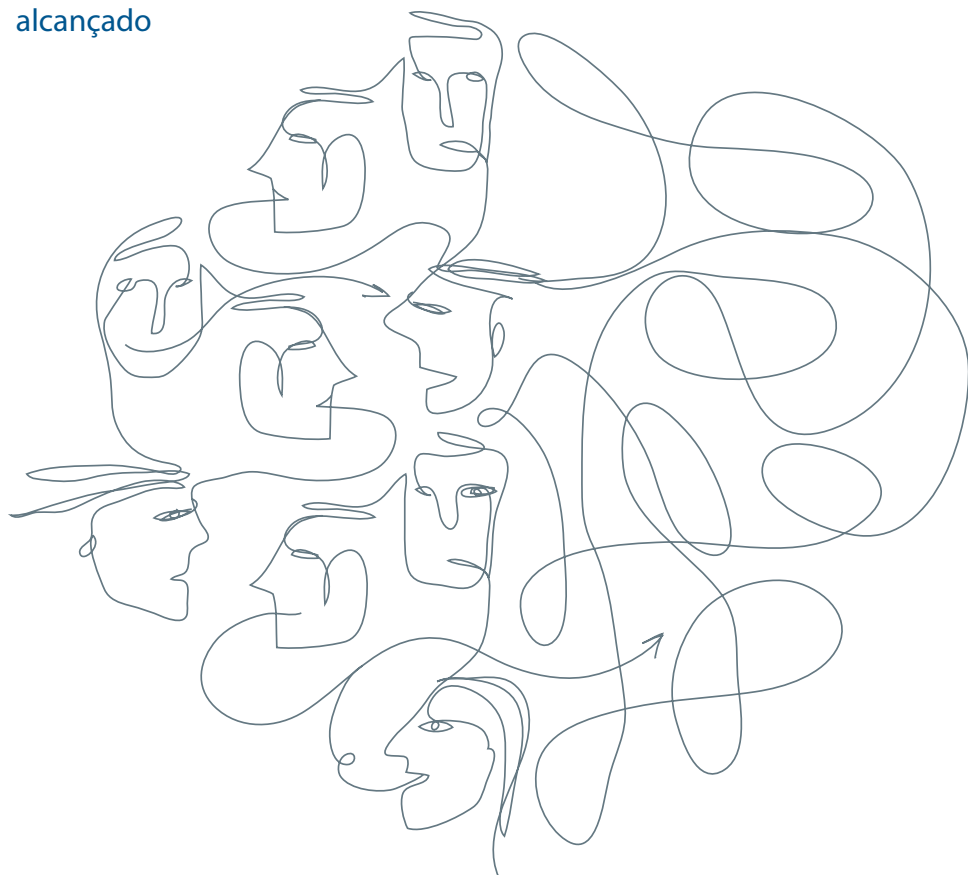
A excelência é
um horizonte,
uma busca
contínua.
Não há como
permanecer no
ponto em que
pensamos tê-la
alcançado

VISÃO DE FUTURO

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

GERAÇÃO DE VALOR

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



VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

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

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

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

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta e buscando benefícios para as partes envolvidas.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

MEG – UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

O Modelo de Excelência da Gestão®

(MEG) reflete a
experiência, o
conhecimento
e o trabalho
de pesquisa
de diversas
organizações e
especialistas do
Brasil e do exterior

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios:

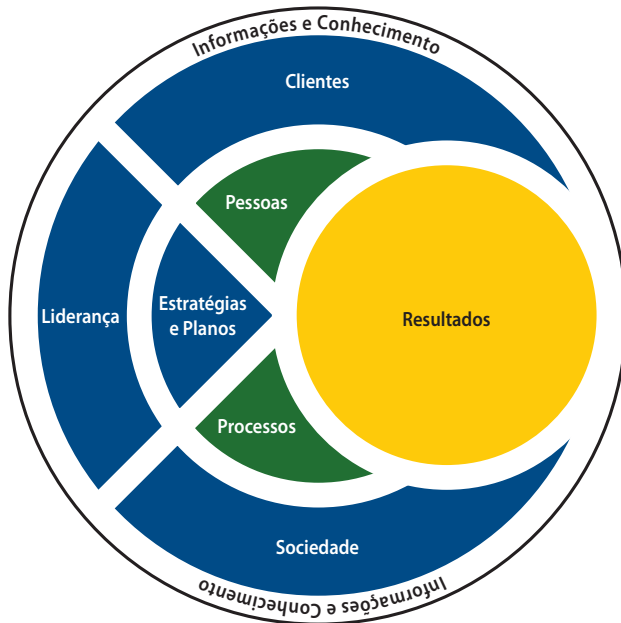
- 1. Liderança;**
- 2. Estratégias e Planos;**
- 3. Clientes;**
- 4. Sociedade;**
- 5. Informações e Conhecimento;**
- 6. Pessoas;**
- 7. Processos;**
- 8. Resultados.**

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em Itens em cada um dos oito Critérios acima. O objetivo dessa distribuição é o de facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pela figura mostrada na página seguinte, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



A figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a melhor descrição da figura utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como descrito a seguir:

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

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

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram projeções e estimativas, bem como o desempenho dos concorrentes ou outros referenciais. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças no ambiente interno e no externo.

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

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

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

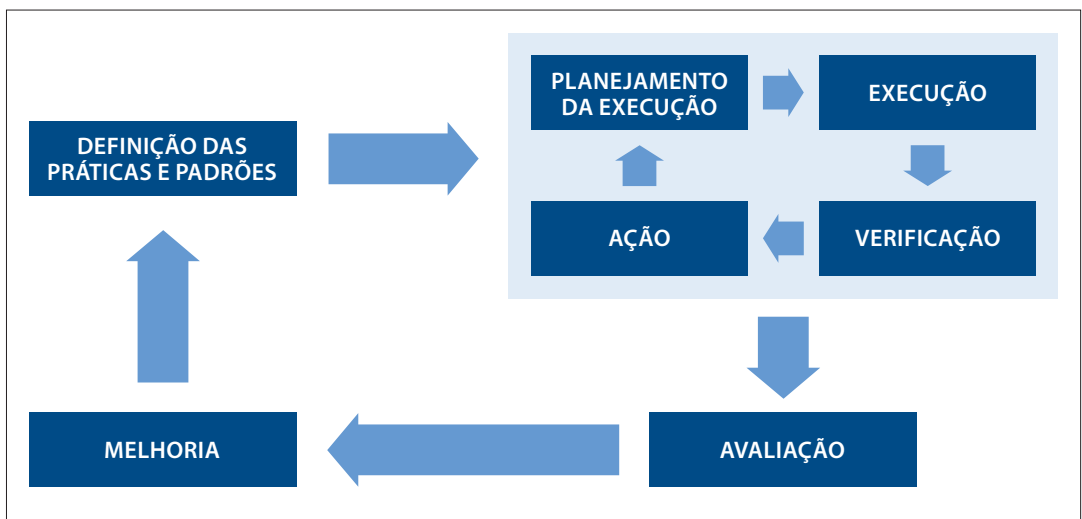
Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados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

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

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

O DIAGRAMA DA GESTÃO

Em adição à figura representativa do MEG, em um nível mais detalhado, o Modelo permite verificar, por meio dos oito Critérios, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora de fato o PDCL, como sugerido pelo Diagrama da Gestão abaixo.



O Diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho está presente na organização de forma sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas. Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões de trabalho e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

EMPRESAS QUE ADOTAM O MEG TIVERAM MELHOR DESEMPENHO DIANTE DA CRISE

Em estudo elaborado em parceria com a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), a Serasa Experian concluiu que o desempenho financeiro das empresas que adotam o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) é melhor em relação à média de seus respectivos setores. Para o levantamento, foram analisados os demonstrativos financeiros de 182 empresas usuárias do MEG e os números gerais dos setores da indústria, do comércio e de serviços, ao longo de nove anos sucessivos, desde 2000. Entre as indústrias, a curva de evolução do faturamento mostrava em junho deste ano uma evolução acumulada de 50% ante 47% das indústrias em geral. O setor todo apresentou, em média, queda de 10% no mesmo período. O levantamento mostra, ainda, que a margem de lucro ajustado das indústrias usuárias do MEG foi, no primeiro semestre de 2009, 15,3% maior do que nos últimos 12 meses – ante 8,6% do constatado no setor.

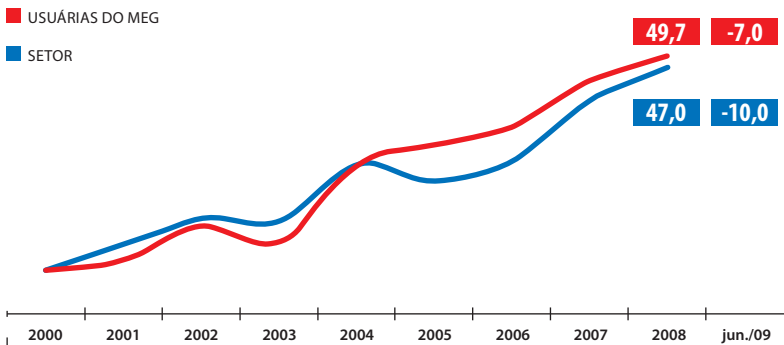
Em relação ao setor de comércio, o panorama se repete. As organizações que se orientam pelo MEG apresentaram entre 2000 e 2008 uma evolução de 82,8% no faturamento ante 51,2% do segmento.

Na área de serviços, as empresas que aplicam o MEG apresentaram ganhos de 29,6% no faturamento entre 2000 e 2008, ao passo que o setor em geral acumulou valorização de 24,3%. A margem de lucro ajustada das organizações que usam o modelo da FNQ, no mesmo período, foi de 12,4% ante 7,8% do setor.

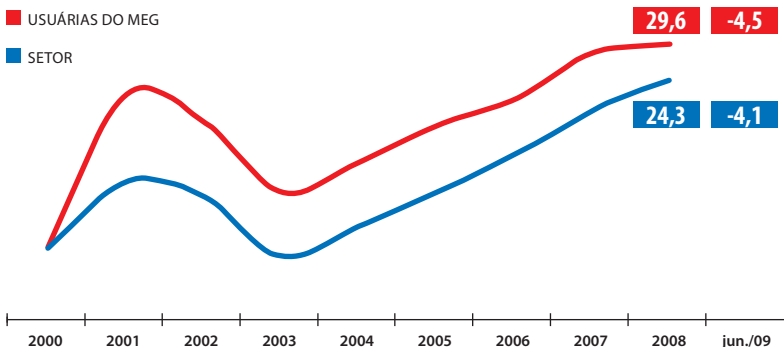
EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO

Variação acumulada, descontada a inflação (IGPM) – em %

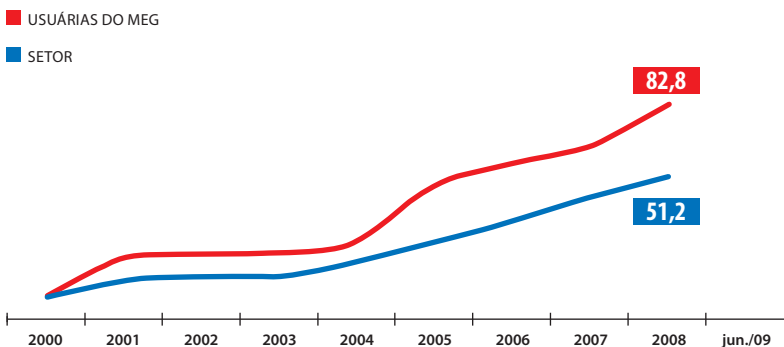
INDÚSTRIA



SERVIÇOS



COMÉRCIO



FONTE: Serasa Experian

OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA SÃO CONSTRUÍDOS COM BASE NOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

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

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um deles com requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 17 são itens relativos a processos gerenciais e 6 a resultados organizacionais.

A avaliação da organização por examinadores do PNQ ou por avaliadores da própria organização, quando o Modelo é utilizado como ferramenta de autodesenvolvimento, parte de uma explicação descritiva do sistema de gestão da organização e de seus resultados, mapeados por meio dos oito Critérios. Essa explicação inicial, no caso do PNQ, segue as regras de preparação do Relatório da Gestão, que estão contidas no documento Instruções para Candidatura. Esse Relatório poderá ser complementado com outras informações obtidas em eventual visita às instalações da candidata.

Entre os itens dos Critérios, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais. Os itens de processos gerenciais (1.1 a 7.3) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas. Os de resultados organizacionais (8.1 a 8.6) solicitam a apresentação de séries históricas de resultados, informações comparativas e explicações sobre resultados adversos.

As notas existentes em cada um dos itens têm o propósito de esclarecer, apontar as inter-relações existentes nos itens, definir abrangência e orientar a redação das respostas e não se constituem em requisitos adicionais para os processos gerenciais solicitados nos marcadores.

DESCRIÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS

Os itens de processos gerenciais são compostos por questões que investigam “Como” a organização atende a determinados requisitos gerenciais, i.e., quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los, evidenciando:

- os padrões de trabalho das práticas de gestão (incluindo os responsáveis, os métodos, a periodicidade e os aspectos de proatividade);
- os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- a abrangência das práticas de gestão (áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme os requisitos, abrangidas pelo processo gerencial em questão);
- a continuidade das práticas de gestão (início de uso);
- o aprendizado (exemplos recentes de melhorias incorporadas ou em incorporação relativas às práticas de gestão adotadas); e
- a integração (coerência de práticas de gestão com estratégias, inter-relacionamento entre práticas de gestão e cooperação, na implementação de práticas de gestão, entre áreas e com partes interessadas).

Nota: para o pleno entendimento do significado de proatividade, abrangência, continuidade e integração, ver capítulo Sistema de Pontuação.

Em alguns casos, as questões dos itens de processos gerenciais podem requerer mais de um processo e também especificar características para esses processos. Podem ainda vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, de citação de métodos e de solicitação de destaques quanto à forma de realização de processos específicos associados à questão proposta, bem como de outras informações para efeito de avaliação. Essas solicitações complementam as questões, havendo, portanto, necessidade de que na descrição sejam incluídas informações para atendê-las. No caso de solicitações de destaques quanto à forma, devem ser incluídas breves explicações sobre as principais atividades realizadas de forma sistemática, citando, quando aplicável, principais mecanismos, ferramentas, métodos ou programas utilizados.

A descrição das práticas de gestão deve, sempre que possível, ser reforçada com a apresentação de exemplos que demonstrem a sua aplicação.

DESCRIÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Os itens de resultados organizacionais, por sua vez, requerem as seguintes informações:

- séries históricas de resultados relevantes que permitam analisar a sua tendência recente. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos decorrentes do sistema de gestão, observando-se pelo menos três períodos consecutivos, coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização.

Nota: para entendimento do significado de relevância, tendência, ver capítulo Sistema de Pontuação.

- níveis de desempenho esperados – associados aos principais requisitos de partes interessadas – para os resultados que os expressam, a fim de permitir avaliar se esses requisitos foram atendidos.

Nota: para o pleno entendimento do significado de “requisitos de parte interessada”, consultar Glossário.

- referenciais comparativos pertinentes – para os resultados da organização que são comparáveis – no mercado ou no setor de atuação, na sua região de atuação ou mundialmente, a fim de permitir avaliar o nível de competitividade dos resultados alcançados pela organização.

Nota: para o pleno entendimento do significado de “referencial comparativo pertinente”, consultar Glossário.

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

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

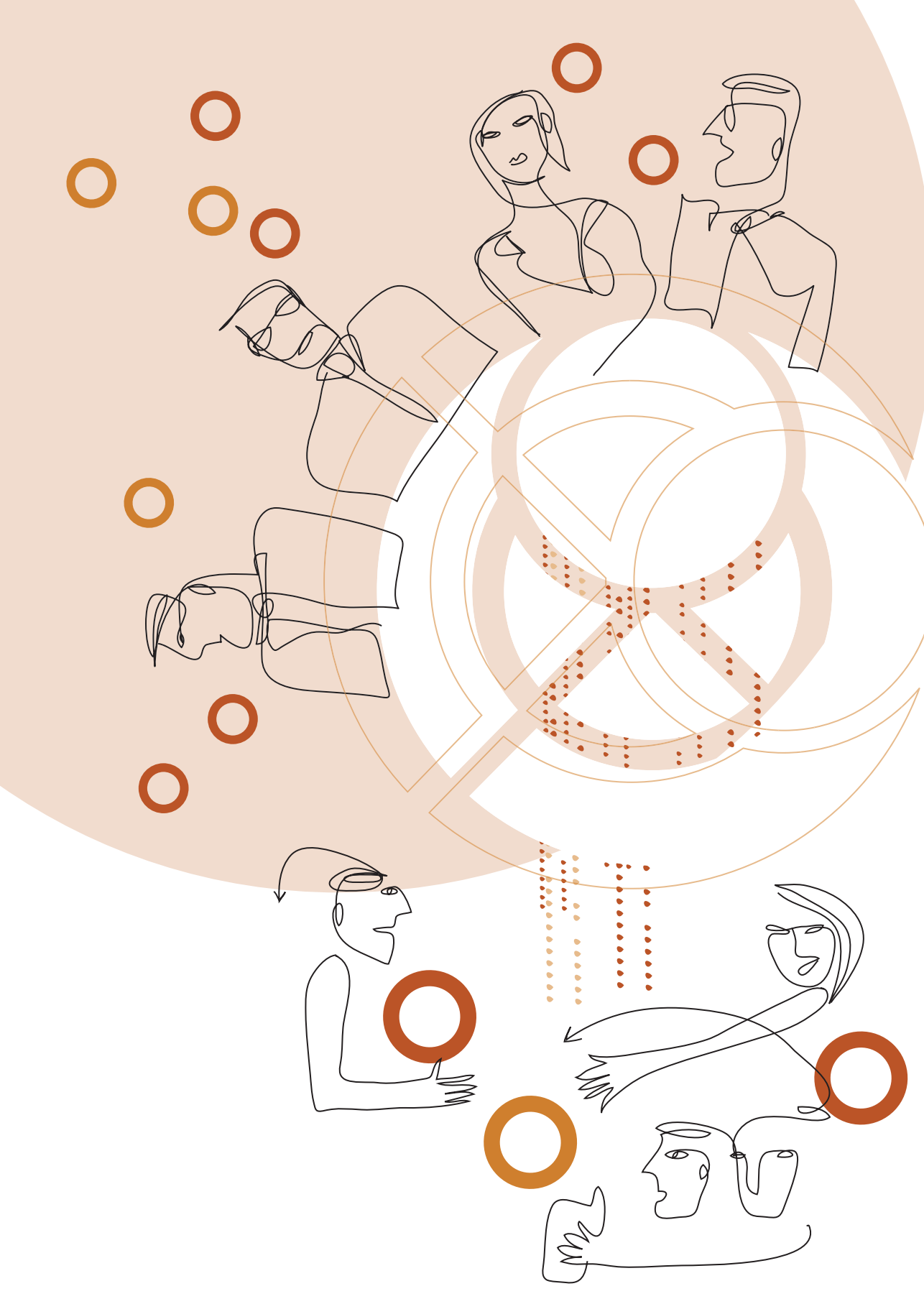
Para a apresentação de resultados, recomenda-se também a citação de prêmios e outros reconhecimentos recebidos de organizações externas, em razão do sistema de gestão, como os provenientes de entidades representativas de classe, revistas especializadas e jornais de grande circulação, preferencialmente mencionando o universo de concorrentes ao reconhecimento recebido e os critérios para a sua concessão.

P - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

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

CRITÉRIOS E ITENS PONTUAÇÃO MÁXIMA

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



PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil é uma apresentação geral da organização. Apresenta aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo.

O Perfil deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio ou setor 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, incluindo figuras ou tabelas, deve ser apresentado considerando-se os itens que se seguem, sendo que os pontos eventualmente não aplicáveis devem ser justificados. Nele, a descrição de práticas de gestão e de resultados deve ser evitada. Essas informações devem ser fornecidas nos itens pertinentes, em resposta aos requisitos dos critérios.

P1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

a) Instituição, propósitos e porte da organização

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

Nota: se a organização classifica processos de gestão entre esses processos, os mesmos poderão ser referenciados na descrição de qualquer item relativo a processos gerenciais (critérios de 1 a 7), não sendo necessário tratá-los no item 7.1, que está focado apenas na gestão dos processos relativos às operações principais do negócio e às operações de apoio.

- (3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias.

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

c) Sócios, mantenedores ou instituidores

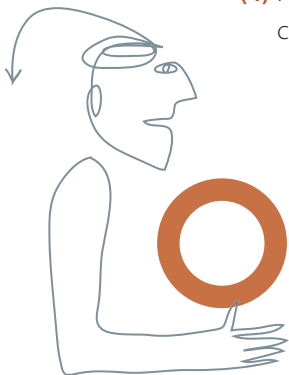
- (1) Composição da sociedade ou identificação dos membros mantenedores ou instituidores da organização.
- (2) Denominação da instância controladora imediata integrante da administração à qual a organização se subordina (conselho de administração da sociedade anônima ou de sócios de empresa limitada,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

d) Força de trabalho

- (1) Denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente (colaboradores, funcionários, empregados, servidores ou outro nome específico).
- (2) Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, cooperados, voluntários, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, estagiários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).
- (3) Informar a quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da organização candidata, e as principais atividades executadas por eles quando essas atividades estiverem associadas aos processos principais do negócio.
- (4) Informar os percentuais da força de trabalho por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial.

e) Clientes e mercados

- (1) Principais mercados nos ramos de atuação da organização e, caso haja, principais segmentos desses mercados em que se encontram os clientes-alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias dos mercados-alvo.
- (2) Citar a denominação dos principais tipos de clientes e/ou 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 atuam entre a organização e seus clientes.
- (4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de cliente e de cada organização citada em (3).



f) Fornecedores e insumos

- (1) Citar os principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimento da organização. Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios clientes e unidades do mesmo controlador, sempre que se tratar de fornecedores de importantes matérias-primas ou insumos contínuos para a organização realizar sua missão. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos e os valores aproximados de aquisições de cada tipo, quando aplicável. No caso de fornecedores do mesmo controlador cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente aos mesmos, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares.
- (2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.
- (3) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor.

g) Sociedade

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

h) Parceiros

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

i) Outras partes interessadas

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

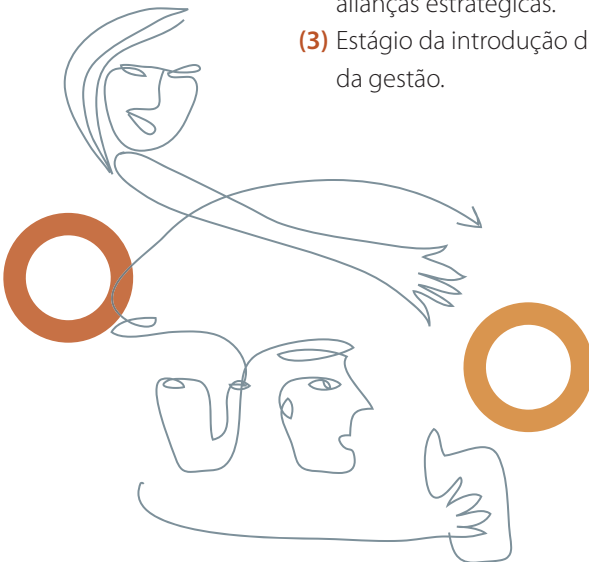
P2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

a) Ambiente competitivo

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

b) Desafios estratégicos

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



P3 ASPECTOS RELEVANTES

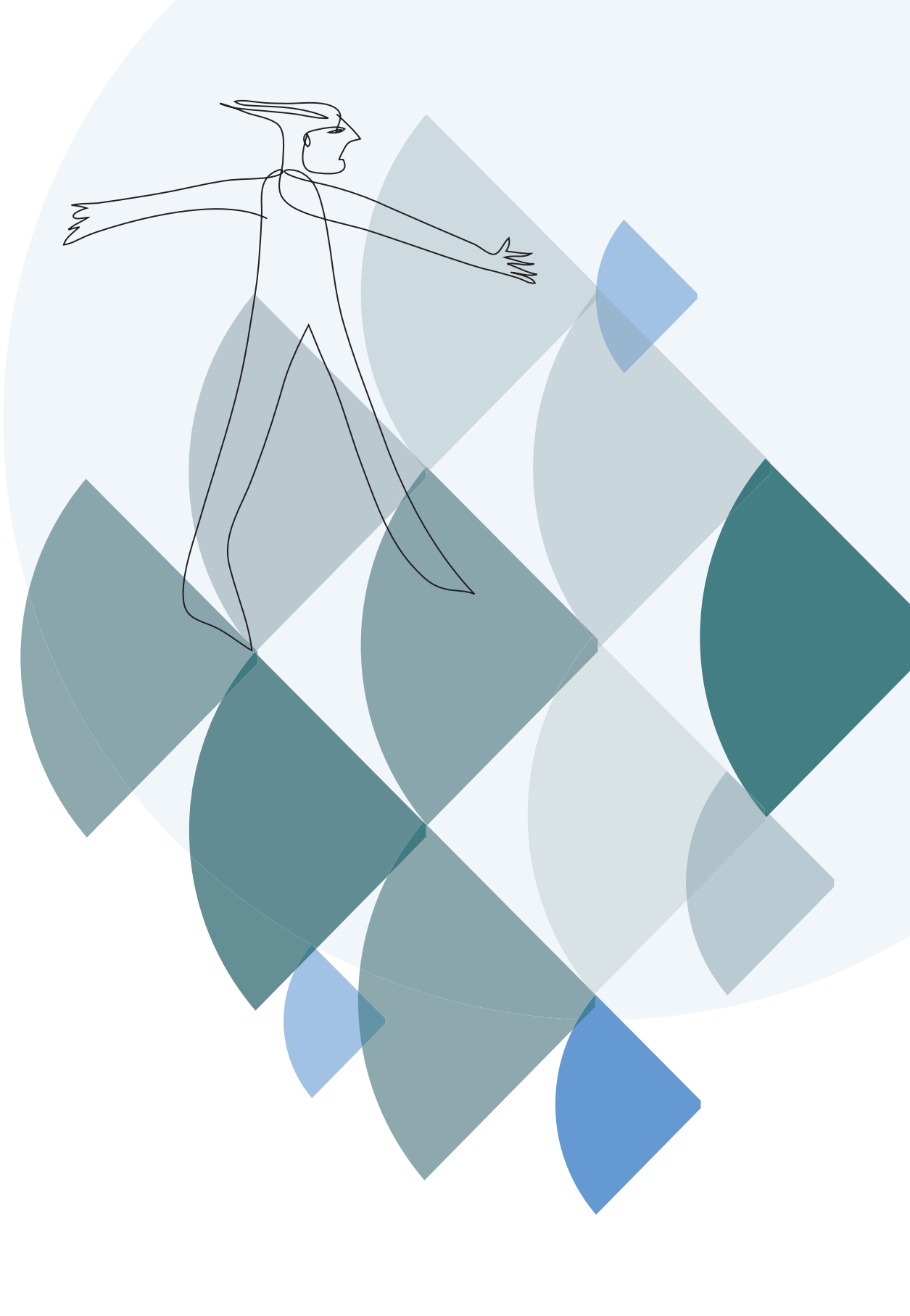
- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais.
- (2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza que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

P4 HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

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

P5 ORGANOGRAMA

- (1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar a estrutura da administração, incluindo conselhos, comitês e órgãos de controle, se existentes. Citar quem faz parte da Direção. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.
- (2) Incluir, se existir, lista ou tabela com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes (comitês, comissões, grupos de trabalho, times etc.), formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão, destacando, se houver, qualquer representante de parte interessada, indicando o nome dos coordenadores.





1. LIDERANÇA

- **110 pontos** •

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela Direção.

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização assegura a equidade entre sócios, mantenedores ou instituidores e protege os direitos das partes interessadas?
 - Citar os métodos utilizados para controlar os atos da Direção.

- b) Como são estabelecidos e atualizados os valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?
 - Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

- c) Como a organização estabelece regras de conduta para os integrantes da sua administração e para a força de trabalho e trata as questões éticas, buscando assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?
 - Citar os códigos de conduta emitidos;
 - Apresentar os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho, da sociedade e das demais partes interessadas para receber reclamações, denúncias e sugestões; e
 - Destacar a forma de tratamento dada às manifestações referentes às questões éticas.

- d) Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio?
 - Apresentar os principais riscos empresariais assumidos pela organização, incluindo os riscos associados às parcerias, diante das incertezas inerentes ao negócio e às estratégias.

NOTAS:

1. Apresentar a composição nominal da Direção da organização, no Perfil, parágrafo P5(1) – Organograma.
2. Apresentar em 1.1.b os princípios organizacionais, como, por exemplo, as declarações de Missão, Visão, compromissos, políticas e outras categorias de princípios porventura existentes.
3. Em 1.1.d, a identificação de riscos mais significativos deve abranger as diversas áreas ou tipos de risco aos quais a organização está sujeita. O tratamento de riscos financeiros deve ser abordado em 7.3d.

- e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas para assegurar a transparência e levando em consideração o envolvimento dos principais interessados nos temas tratados?
- Destacar o papel dos integrantes da administração, inclusive no que se refere à aprovação das estratégias e dos objetivos da organização e do seu modelo de negócio.
- f) Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
- Destacar o critério utilizado para determinar que tipo de fato deve ser considerado relevante para ser comunicado.
- g) Como a Direção presta contas das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?

1.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E PROMOÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA

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

pontos

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando suas expectativas e buscando o alinhamento de interesses?
- Destacar as principais formas de mobilização da força de trabalho e de busca de apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização.
- b) Como são identificadas e desenvolvidas as mudanças culturais necessárias para a internalização dos valores e princípios organizacionais e para o êxito das estratégias?
- Destacar de que forma é respeitada a diversidade de ideias no desenvolvimento da cultura organizacional.

NOTAS

1 Em 1.2b, o respeito à diversidade de ideias pode incluir a adaptação de padrões aos costumes locais; a incorporação de boas práticas de diversas origens, incluindo de fora do setor e de diferentes nacionalidades ou correntes de pensamento; a participação de profissionais de diferentes faixas etárias, formações, níveis hierárquicos ou gêneros; o estímulo à livre expressão de opiniões; e qualquer outro mecanismo promotor da diversidade.

2 Em 1.2d, a identificação e a preparação de sucessores dos líderes atuais devem abranger todas as funções ou níveis de liderança.

3 Melhorias e inovações recentes feitas no sistema de gestão da organização, decorrentes dos processos gerenciais de 1.2f, incluindo as em consequência da investigação de boas práticas de outras organizações, decorrentes do processo gerencial de 1.2.g, devem ser exemplificadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de evidenciar-se o refinamento e a inovação na gestão.

- c) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às demais partes interessadas?
- Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos valores e dos princípios organizacionais.
- d) Como são avaliadas e desenvolvidas, nos líderes, as competências necessárias para o exercício da liderança?
- Apresentar as principais competências desejadas para os líderes da organização.
 - Destacar a forma utilizada para identificar e preparar sucessores para os líderes atuais e novos líderes.
- e) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?
- Destacar a forma de implementar as ações corretivas, quando necessário.
- f) Como os processos gerenciais são refinados por meio do aprendizado e da inovação?
- Destacar as formas utilizadas para estimular o aprendizado.
- g) Como são investigadas as boas práticas de gestão de organizações de referência para apoiar o aprendizado?
- Destacar os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.



1.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
- Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados;
 - Apresentar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela organização, indicando as principais formas de obtenção dessas informações.
- b) Como a Direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização, visando ao desenvolvimento sustentável?
- Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise dos resultados, incluindo a forma de utilização das variáveis do ambiente interno e externo para contextualizar a análise e a tomada de decisões;
 - Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de referenciais comparativos e principais requisitos de partes interessadas.
- c) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?
- d) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

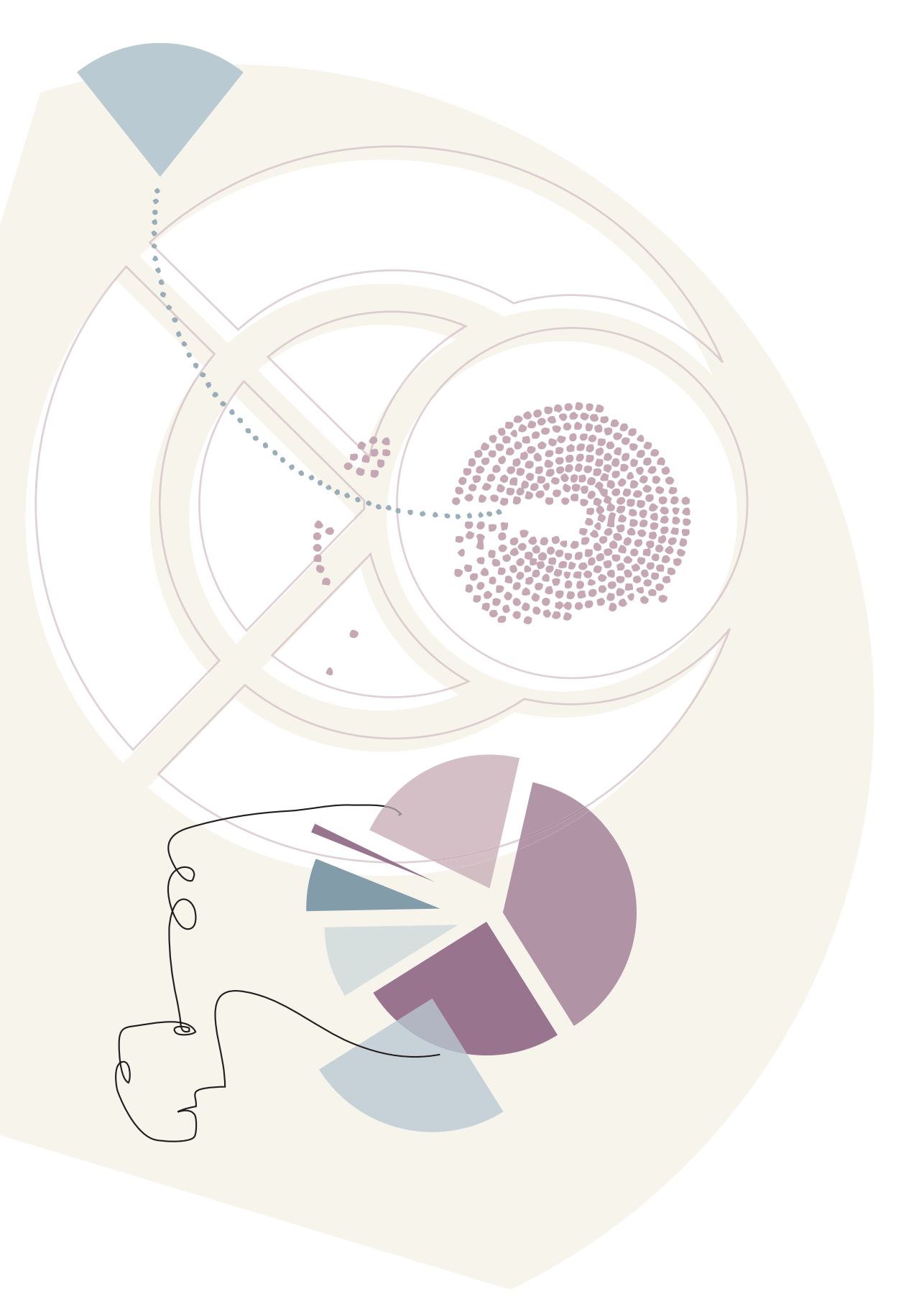
NOTAS

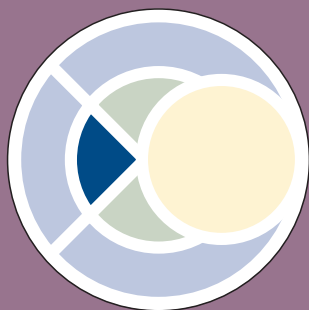
1 O desempenho operacional citado em 1.3a e 1.3b refere-se ao desempenho dos processos principais do negócio e processos de apoio citados no Perfil P2b(1).

2 A obtenção dos referenciais comparativos no mercado ou no setor de atuação, mencionada em 1.2a, pode abranger a região de atuação da organização ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro.

3 As identificações dos referenciais comparativos utilizados – característica ou tipo de média do setor ou do mercado relevante para avaliar a competitividade; nomes dos principais concorrentes; nome da organização de referência; nome de índice ou taxa referencial; ou outros – apresentadas com a demonstração de resultados no Critério 8 devem ser coerentes com os Critérios de definição de pertinência de referenciais comparativos citados em 1.3a.

4 Devem ser apresentados, no Critério 8, resultados que demonstrem que os principais requisitos das partes interessadas tratados em 1.3b, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, estão sendo atendidos.





2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

• 60 pontos •

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

NOTAS

1 A expressão “formulação das estratégias” refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.

2 Em 2.1a, a análise do macroambiente abrange a investigação de forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como sociais, políticos, legais, econômicos e tecnológicos.

3 Em 2.1a, a análise das características do setor de atuação engloba a investigação de forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, inerentes ao seu ramo, tais como características dos principais produtores da cadeia, incluindo forças concorrenciais, dos formadores de opinião e influenciadores setoriais e forças atuantes no setor como um todo.

4 Em 2.1b, a análise do mercado de atuação abrange a investigação de forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, relativas à competição por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo de colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado de fornecimento e o mercado de atuação socioambiental.

2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como é analisado o macroambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?
- b) Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?
- c) Como é analisado o ambiente interno da organização?
 - Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise.
- d) Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?
 - Destacar de que forma a organização considera os riscos empresariais nesse processo e insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia;
 - Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.
- e) Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias, visando à potencialização de seu êxito?
 - Destacar de que forma é considerada a entrada e a saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, o estabelecimento de parcerias e a reorganização dos processos principais do negócio e processos de apoio.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

30
pontos

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



PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias; estabelecidas as metas de curto e longo prazo; e definidos os respectivos planos de ação?
- Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para a definição de metas;
 - Apresentar os principais indicadores, suas metas e as principais ações planejadas ou projetos para a implementação das estratégias.
- b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos principais do negócio e processos de apoio, assegurando a coerência das metas e dos planos resultantes com as estratégias e também entre si e mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional?
- Destacar de que forma os planos de ação são desdobrados para os parceiros, quando aplicável.
- c) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?
- d) 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 pertinentes?
- e) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

NOTAS

- 1** Os resultados dos indicadores citados em 2.2a devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso não comparáveis.
- 2** Os níveis de desempenho esperados, associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados em 2.2a, utilizados ou não para estabelecer metas para indicadores de avaliação da implementação das estratégias, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os indicadores pertinentes.
- 3** Os processos principais do negócio e os processos de apoio mencionados em 2.2b são aqueles citados no Perfil P1b.
- 4** O desdobramento das metas e dos planos de ação em 2.2b deve abranger todas as áreas e níveis da organização.





3. CLIENTES

• **60 pontos** •

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO



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

PROCESSOS GERENCIAIS

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

NOTAS

1 O mercado mencionado neste Item refere-se aos mercados que são alvos da colocação de produtos da organização.

2 As principais necessidades e expectativas dos clientes mencionadas em 3.1c devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1E(4).

3 Neste Item, deve-se explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.

4 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.2.

5 Os parceiros com características de clientes devem ser abordados neste Item, onde aplicável.

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são definidos e divulgados para os clientes os canais de relacionamento, considerando-se a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado?
- Apresentar os principais canais de relacionamento utilizados.
- b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- Destacar o modo utilizado para informar aos clientes o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas, e para repassar essas informações a outras áreas da organização e, quando aplicável, aos parceiros.
- c) Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes?
- Destacar de que forma é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues.
- d) Como são avaliadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes ou, quando não houver concorrência, de outras organizações de referência?
- e) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis, incentivá-los a que recomendem os produtos da organização e desenvolver processos e produtos?
- f) Como são identificadas e desenvolvidas parcerias com clientes, distribuidores e revendedores visando à manutenção ou ao aumento da competitividade da organização?

NOTAS

1 Mencionar em 3.2a, quando aplicável, também os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros como distribuidores, revendedores, representantes e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões.

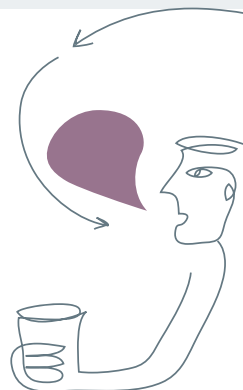
2 Neste Item, se deve explicitar como as práticas de gestão variam, em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.

3 As organizações de referência citadas em 3.2c são aquelas consideradas fontes de referenciais comparativos pertinentes para avaliar os resultados de satisfação, fidelidade e insatisfação.

4 As parcerias desenvolvidas conforme citado em 3.2f devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1H.

5 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.2.

6 Os parceiros com características de clientes devem ser abordados neste Item, onde aplicável.







4. SOCIEDADE

• 60 pontos •

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais negativos de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?
 - Citar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos, incluindo o tratamento dado aos passivos sociais e ambientais.

- b) Como a organização mantém-se preparada para prevenir acidentes e responder às eventuais situações de emergência, visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade, incluindo aqueles em comunidades potencialmente impactadas?
 - Destacar de que forma os acidentes, incidentes e ensaios de situações de emergência são analisados, investigados e documentados.



- c) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações, assim como as políticas, as ações e os resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades potencialmente impactadas?
- Apresentar os critérios adotados para definir as informações que devem ser divulgadas e os canais utilizados.
- d) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando ao seu pleno atendimento?
- Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções.
- e) Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?
- f) Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vista ao desenvolvimento sustentável?
- Destacar a forma de desenvolver parcerias, conscientizar e envolver as partes interessadas na implementação ou apoio às suas ações e projetos ambientais;
 - Citar as principais ações implementadas como modo de contribuição para a solução dos grandes temas mundiais e para a preservação ou recuperação de ecossistemas;
 - Citar as ações efetuadas para a minimização do consumo de recursos renováveis, a conservação de recursos não renováveis na sua forma original, a reciclagem e a reutilização de materiais.

NOTAS

1 Entre os impactos sociais citados em 4.1a incluem-se os impactos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.

2 Apresentar os principais impactos negativos potenciais, sociais e ambientais no Perfil, parágrafo G2. Apresentar os passivos ambientais no Perfil, parágrafo G3.

3 São exemplos de grandes temas mundiais citados em 4.1f o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais, o respeito aos direitos humanos, o combate à lavagem de dinheiro e ao tráfico de pessoas e temas afins.

4 Acessibilidade, conforme citado em 4.1c, significa não apenas permitir que pessoas com necessidades especiais participem de atividades que incluem o uso de produtos, serviços e informação, mas a inclusão e extensão do uso destes por todas as parcelas presentes em uma determinada população.

5 As parcerias desenvolvidas conforme citado em 4.1f devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1H.

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

4.2 DESENVOLVIMENTO SOCIAL

30 pontos Este Item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para estimular o desenvolvimento social e para promover uma imagem favorável da organização perante a sociedade, incluindo, eventualmente, comunidades vizinhas às instalações da organização.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como as necessidades e as expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e a melhoria da sua atuação social?
- b) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, incluindo comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
 - Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção, acompanhamento e avaliação do êxito desses projetos sociais;
 - Citar os principais projetos implementados ou apoiados;
 - Destacar de que maneira são desenvolvidas parcerias e envolvidas as partes interessadas na implementação de projetos sociais.
- c) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo comunidades vizinhas, em relação à organização?
- d) Como as informações obtidas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas, são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação e para aperfeiçoar ou desenvolver projetos sociais?
- e) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade, incluindo comunidades vizinhas?

NOTAS

1 Neste Item, as comunidades vizinhas devem ser consideradas quando existirem e quando a presença das instalações no local for relevante.

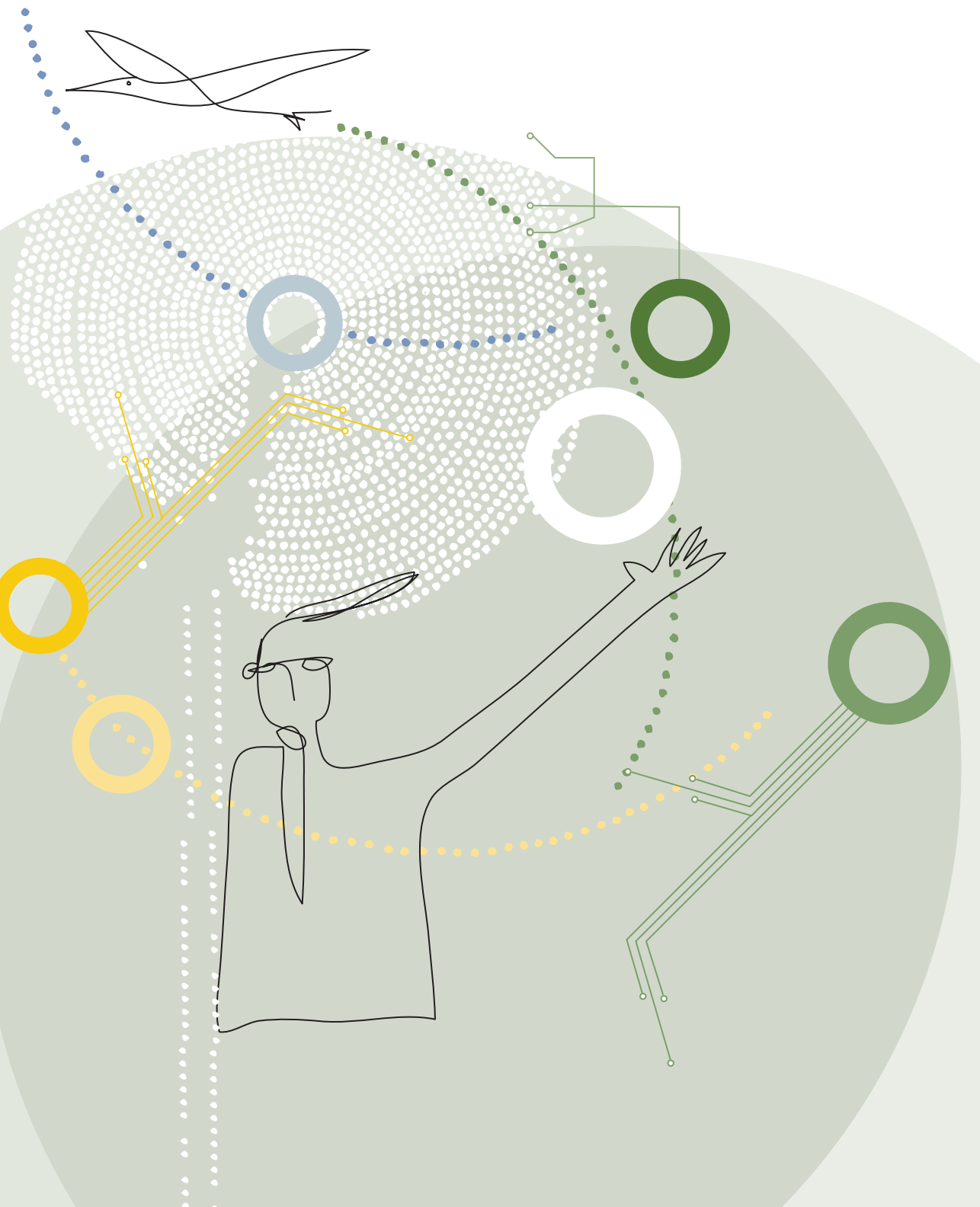
2 As principais necessidades e expectativas da sociedade citadas em 4.2a, além do cumprimento das leis e regulamentos tratados em 4.1d, devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1G(4).

3 As parcerias desenvolvidas conforme citado em 4.2b devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1H.

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









5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

• 60 pontos •

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

30
pontos

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificadas as necessidades de informações e de seu tratamento para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização?
 - Citar os principais sistemas de informação em uso e a sua finalidade.
- b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas?
 - Citar os principais sistemas de informação em uso e a sua finalidade.
- c) Como a tecnologia de informação é analisada e utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com as partes interessadas?
 - Destacar de que forma é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos;
 - Citar as principais soluções adotadas que visam à integração das informações e dos sistemas.
- d) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários, internos e externos à organização, é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações?
 - Destacar de que forma é avaliada a satisfação dos usuários dos serviços de informação.
- e) Como a segurança das informações é garantida?
 - Destacar os métodos utilizados para assegurar a atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações.

NOTAS

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

2 A infraestrutura para disponibilização das informações mencionada em 5.1d inclui o conjunto de recursos técnicos e humanos necessários para coleta, registro, tratamento, armazenamento, entrega e suporte aos usuários, utilizando ou não tecnologia de informação.

3 A segurança relativa à integridade das informações mencionada em 5.1e trata da garantia da qualidade e da autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída.

4 A segurança relativa à disponibilidade das informações mencionada em 5.1e trata da garantia da continuidade dos serviços de informação ao usuário e do pronto acesso às informações desejadas.

5.2 ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

30 pontos Este Item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio do desenvolvimento e da proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações.

PROCESSOS GERENCIAIS

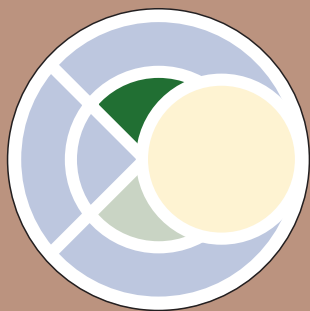
- a) Como são identificados os ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio, gerando um diferencial competitivo para a organização?
- Apresentar os critérios utilizados para a identificação e os principais ativos intangíveis identificados;
 - Citar os métodos utilizados para avaliação dos ativos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

NOTAS

1 Os conhecimentos da organização abordados em 5.2d são aqueles identificados em 5.2c e podem incluir lições aprendidas, incluindo as decorrentes de fatos adversos.

2 A retenção de conhecimento citada em 5.2d inclui a manutenção do acervo de conhecimentos identificado e desenvolvido e a retenção de pessoas e parceiros-chave para a organização.





6. PESSOAS

• 90 pontos •

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

NOTAS

1 Em 6.1e, o termo “reconhecimento” abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas. O termo “incentivo” abrange o reforço desses comportamentos, condicionado pelos níveis de desempenho predeterminados. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento. As condicionantes do incentivo podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.

2 Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.

3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.1 SISTEMAS DE TRABALHO

30
pontos

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

PROCESSOS GERENCIAIS

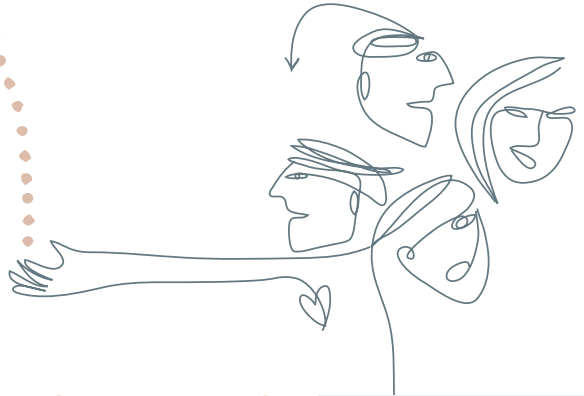
- a) Como a organização do trabalho é elaborada e implementada em alinhamento com o modelo de negócio, com os processos, com os valores e com a estratégia da organização, visando ao alto desempenho e à inovação?
 - Destacar de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional;
 - Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização e para buscar inovações;
 - Destacar de que forma se estimulam a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive considerando-se pessoas de diferentes localidades e áreas.

- b) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização?
 - Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

- c) Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional, visando prepará-las para o pleno exercício das suas funções?

- d) Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de modo a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?

- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?



6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando ao êxito de estratégias, à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual?
 - Destacar as formas de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas na identificação das necessidades.
- b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando-se as necessidades da organização e das pessoas?
 - Citar os principais programas, o público alcançado, destacando aqueles relacionados à formação da cultura da excelência.
- c) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização?
- d) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?
 - Citar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

NOTAS

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

6.3 QUALIDADE DE VIDA

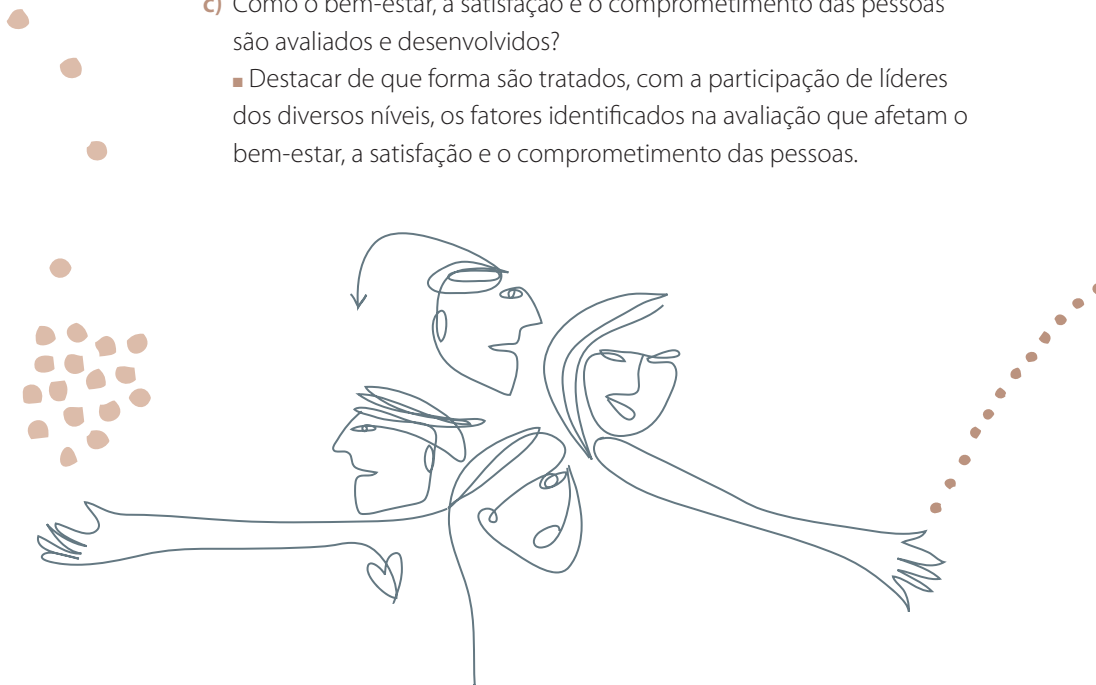
30 pontos Este Item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?
 - Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.

- b) Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?
 - Apresentar, de forma comparativa com o mercado de trabalho, os principais benefícios oferecidos às pessoas na empresa.

- c) Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?
 - Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes dos diversos níveis, os fatores identificados na avaliação que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas.



- d) Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?
- Destacar as formas utilizadas para mobilizar as pessoas para a exploração de ideias criativas em busca de inovações.
- e) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?
- Citar as principais ações desenvolvidas.

NOTAS

1 A saúde ocupacional mencionada em 6.3a inclui aspectos relativos à ergonomia.

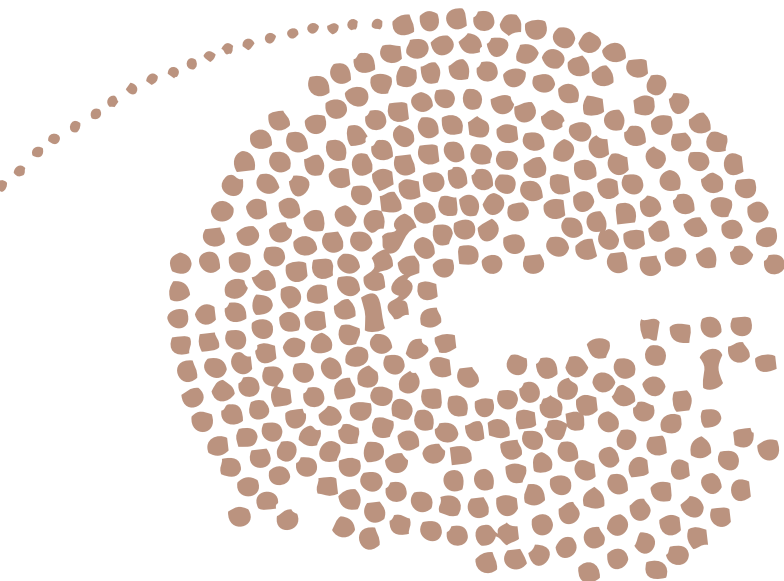
2 Os benefícios oferecidos às pessoas mencionados em 6.3b incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a organização.

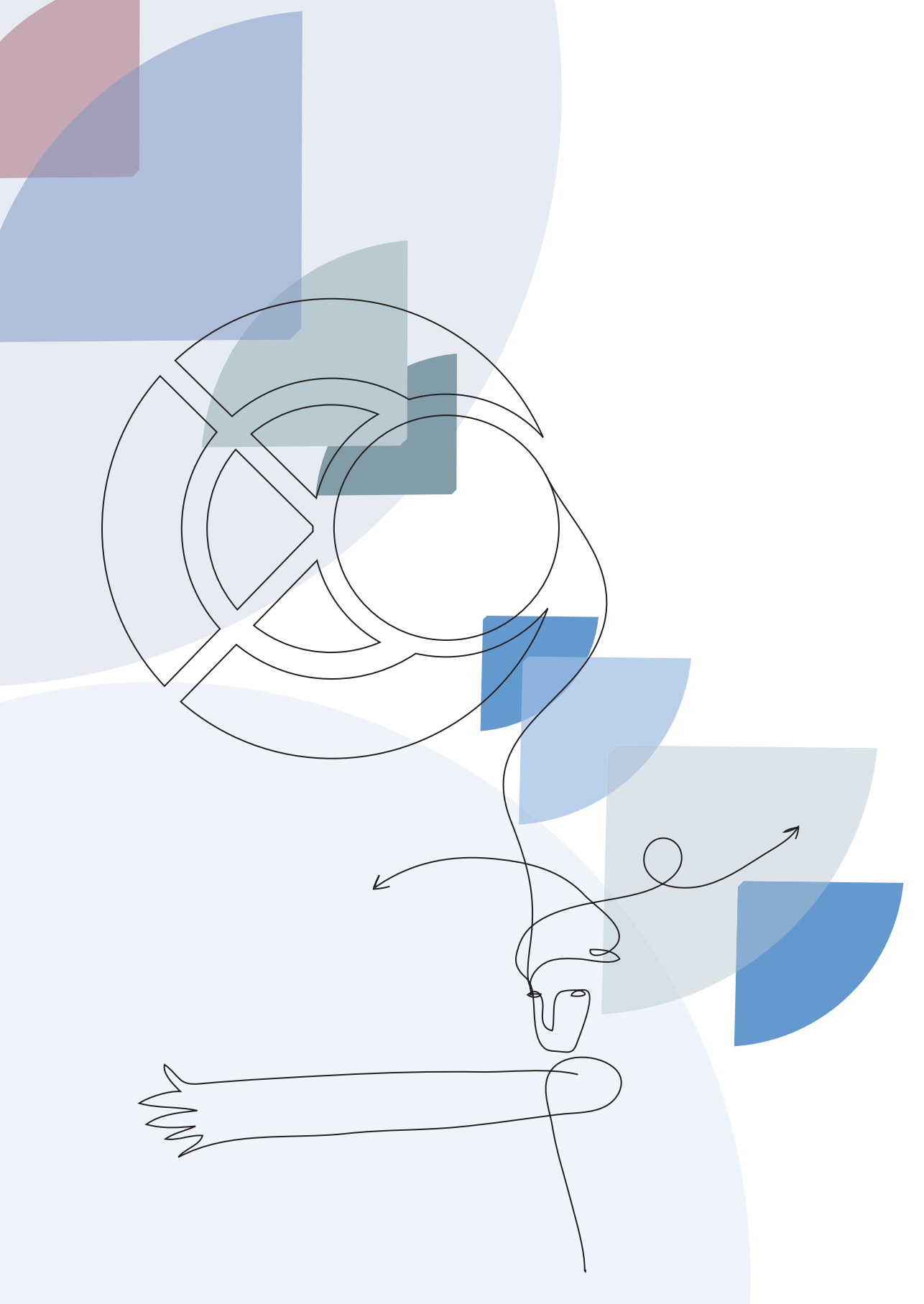
3 Em 6.3d podem ser citadas características especiais das instalações e do ambiente, ferramentas de trabalho, serviços e outros aspectos voltados para a promoção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento.

4 As principais necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho devem ser apresentadas no Perfil, parágrafo P1D(3).

5 Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.

6 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.







Este Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

7. PROCESSOS

• 110 pontos •

7.1 PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

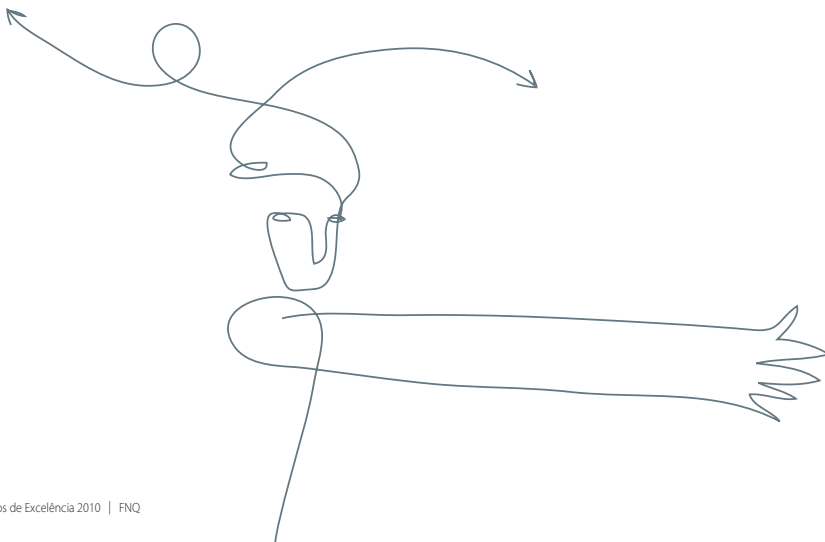
50
pontos

Este Item aborda a implementação de processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, cujas atividades operacionais contribuem diretamente para assegurar a geração de produtos excelentes para os clientes, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos principais do negócio e aos de apoio, considerando-se as necessidades e as expectativas dos clientes, e sua importância relativa, e de outras partes interessadas?
 - Apresentar os principais requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

- b) Como são desenvolvidos novos produtos visando ao atendimento ou à superação de requisitos estabelecidos?
 - Citar as metodologias de projeto empregadas.



- c) Como são projetados os processos principais do negócio e os processos de apoio, visando ao atendimento ou à superação de requisitos estabelecidos?
- Citar as metodologias de projeto empregadas, considerando-se os diferentes tipos de processos.
- d) Como é avaliado o potencial de ideias criativas converterem-se em inovações em produtos e processos?
- e) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e processos de apoio?
- Citar os métodos de padronização e controle, incluindo de autogerenciamento das operações;
 - Destacar a forma de tratamento de eventuais não-conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.
- f) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos principais do negócio e os processos de apoio?
- Citar os métodos utilizados para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência, exemplificando melhorias.
- g) Como são investigadas as características de produtos e de processos principais do negócio e de processos de apoio de concorrentes ou de outras organizações de referência para melhorar os próprios?
- Destacar os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações, exemplificando o seu uso.

NOTAS

1 Os processos principais do negócio e os processos de apoio devem ser descritos no Perfil P1b. Em razão de os processos relativos aos fornecedores e os processos econômico-financeiros agregarem valor consideravelmente e também por causa das particularidades da sua gestão, esses são tratados em destaque nos Itens 7.2 e 7.3.

2 Os produtos citados em 7.1a, 7.1b, 7.1d e 7.1f são aqueles oferecidos, gerados, entregues e oferecidos com suporte para os clientes, incluindo serviços associados a essas atividades.

3 A expressão “novos produtos” em 7.1b inclui variações em produtos existentes.

4 Os métodos de autogerenciamento mencionados em 7.1e referem-se às atividades de gerenciamento realizadas pelos próprios executantes das operações visando ao cumprimento dos padrões estabelecidos.

5 Os “produtos e processos” mencionados em 7.1g referem-se àqueles com finalidade similar aos da organização, não necessariamente similares.

6 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.5.

7.2 PROCESSOS RELATIVOS A FORNECEDORES

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

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimentos imediata e nela identifica potenciais fornecedores e parceiros visando assegurar a continuidade de fornecimento no longo prazo, melhorar o desempenho, promover o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio?
 - Destacar as formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais e a atuação para erradicar o trabalho infantil, degradante ou forçado, na cadeia de suprimentos.

- b) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e a melhoria das políticas e dos programas relativos aos fornecedores?
 - Apresentar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.

- c) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
 - Destacar os principais critérios utilizados, incluindo os para estabelecimento de parcerias.

- d) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?
 - Destacar as formas de monitoramento dos recebimentos, pronta comunicação e tratamento de eventuais não-conformidades e de avaliação de fornecedores;
 - Apresentar os principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e os respectivos indicadores de desempenho.



- e) Como a organização estimula a melhoria e a inovação nos processos de suprimento e nos produtos supridos pelos fornecedores?
- Destacar de que forma os fornecedores são envolvidos e estimulados a melhorar e procurar soluções inovadoras, exemplificando melhorias e inovações;
 - Destacar de que forma é buscada a otimização dos custos associados ao fornecimento.
- f) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?

NOTAS

1 Em 7.2a, o desenvolvimento dos fornecedores “locais” visa promover a sustentabilidade por meio do desenvolvimento econômico das localidades das instalações e do comércio e por meio da redução de impactos ambientais do transporte de mercadorias e de prestadores de serviços.

2 Em 7.2a, os fornecedores e os parceiros são aqueles que estão envolvidos ou que possam vir a envolver-se com a cadeia de suprimentos da organização fornecendo ou podendo vir a fornecer produtos ou prestar serviços, direta ou indiretamente, para a organização, ou atuar em nome dela para os seus clientes.

3 Os parceiros mencionados neste item representam uma categoria especial de fornecedores, com os quais estabelecem-se alianças estratégicas e cujo desempenho é crítico para o negócio. Os requisitos relativos a fornecedores deste item aplicam-se também àqueles considerados parceiros. Os fornecedores dessa categoria devem ser apresentados no Perfil, no parágrafo P1H.

4 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.

5 Os parceiros com características de fornecedores devem ser abordados neste item, onde aplicável.

6 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.6.

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

30
pontos

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

PROCESSOS GERENCIAIS

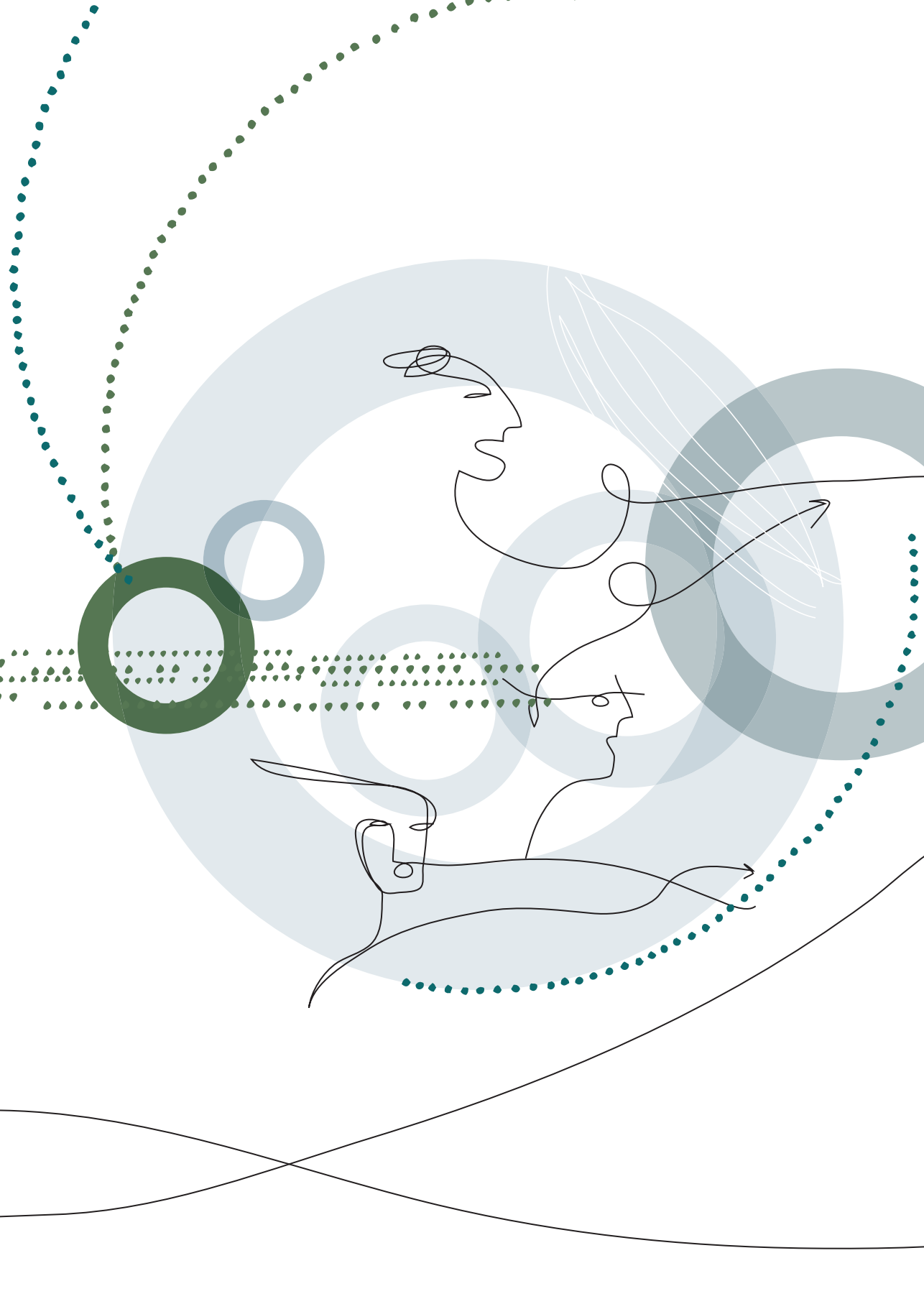
- a) Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
- Citar o papel dos sócios, mantenedores ou instituidores e da administração na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro;
 - Apresentar os indicadores controlados, incluindo aqueles relativos aos grupos de: estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?
- Apresentar os critérios usados para a captação de recursos e a concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.

- c) Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando a dar suporte para as estratégias e planos de ação?
- Apresentar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.
- d) Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
- Destacar o modo de tratamento dos riscos financeiros mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras.
- e) Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro?
- Destacar a maneira utilizada para assegurar o alinhamento entre o orçamento e as estratégias e objetivos da organização

NOTAS

1 Cada organização, em razão de seu perfil e estratégias, precisa 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 dividida pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); EBITDA; índice de cobertura das despesas financeiras (EBITDA dividido pelas despesas financeiras).

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





Este Critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

8. RESULTADOS

• 450 pontos •

8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

100
pontos

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

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

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

NOTAS

1 No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, deve ser demonstrada sua contribuição individual para o resultado da corporação.

2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3a, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados em 2.2a.

3 Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados compatíveis com os padrões descritos em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b nos resultados que os expressam.

8.2 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO

100
pontos

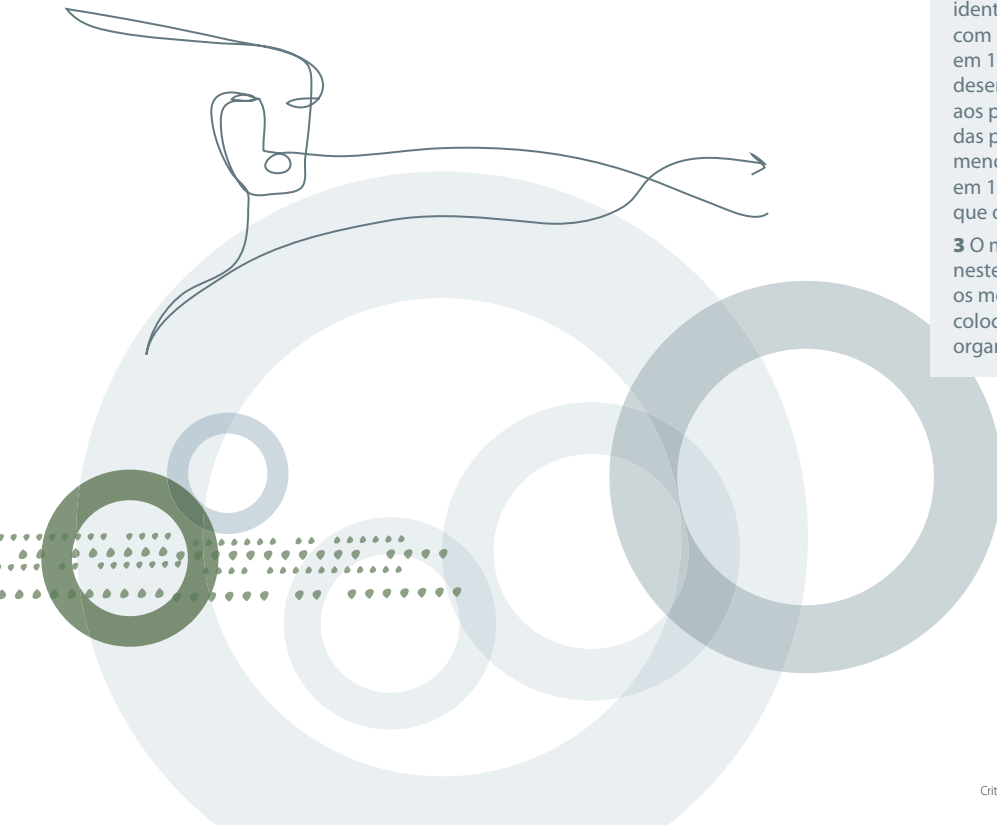
Este Item aborda os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicáveis.
- Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de concorrentes ou outros referenciais comparativos pertinentes.
 - Explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

- 1** Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados citados em 2.2a.
- 2** Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados compatíveis com os padrões descritos em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b nos resultados que os expressam.
- 3** O mercado mencionado neste item abrange os mercados-alvo da colocação de produtos da organização.



8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

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

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social. Estratificar os resultados por instalações ou por comunidades, quando aplicável.
- Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - Explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 4, destacando-se os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados em 2.2a.

2 Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados compatíveis com os padrões descritos em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b nos resultados que os expressam.

8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

60 pontos Este Item aborda os resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida e os referentes à liderança de pessoas e de promoção da cultura da excelência.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- 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 os de liderança de pessoas e de promoção da cultura da excelência. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.
- Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes;
 - Explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados em 2.2a.

2 Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados compatíveis com os padrões descritos em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b nos resultados que os expressam.

8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS

100
pontos

Este Item aborda os resultados relativos ao produto e a processos principais do negócio e processos de apoio, bem como outros resultados de processos de gestão.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Apresentar os resultados dos indicadores relativos aos produtos, de processos principais do negócio e processos de apoio e de processos de gestão transversais não pertinentes aos demais itens.
- Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - Explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.1a, assim como os resultados dos indicadores estratégicos referentes à gestão dos processos principais do negócio e processos de apoio e de desempenho de sistemas de gestão transversais, como de governança, planejamento, sistemas e segurança de informação, ativos intangíveis, conhecimento, controle, aprendizado, inovação ou similares.

2 Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados compatíveis com os padrões descritos em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b nos resultados que os expressam.

8.6 RESULTADOS RELATIVOS A FORNECEDORES

30 pontos Este Item aborda os resultados relativos aos produtos recebidos dos fornecedores e à gestão de fornecedores.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

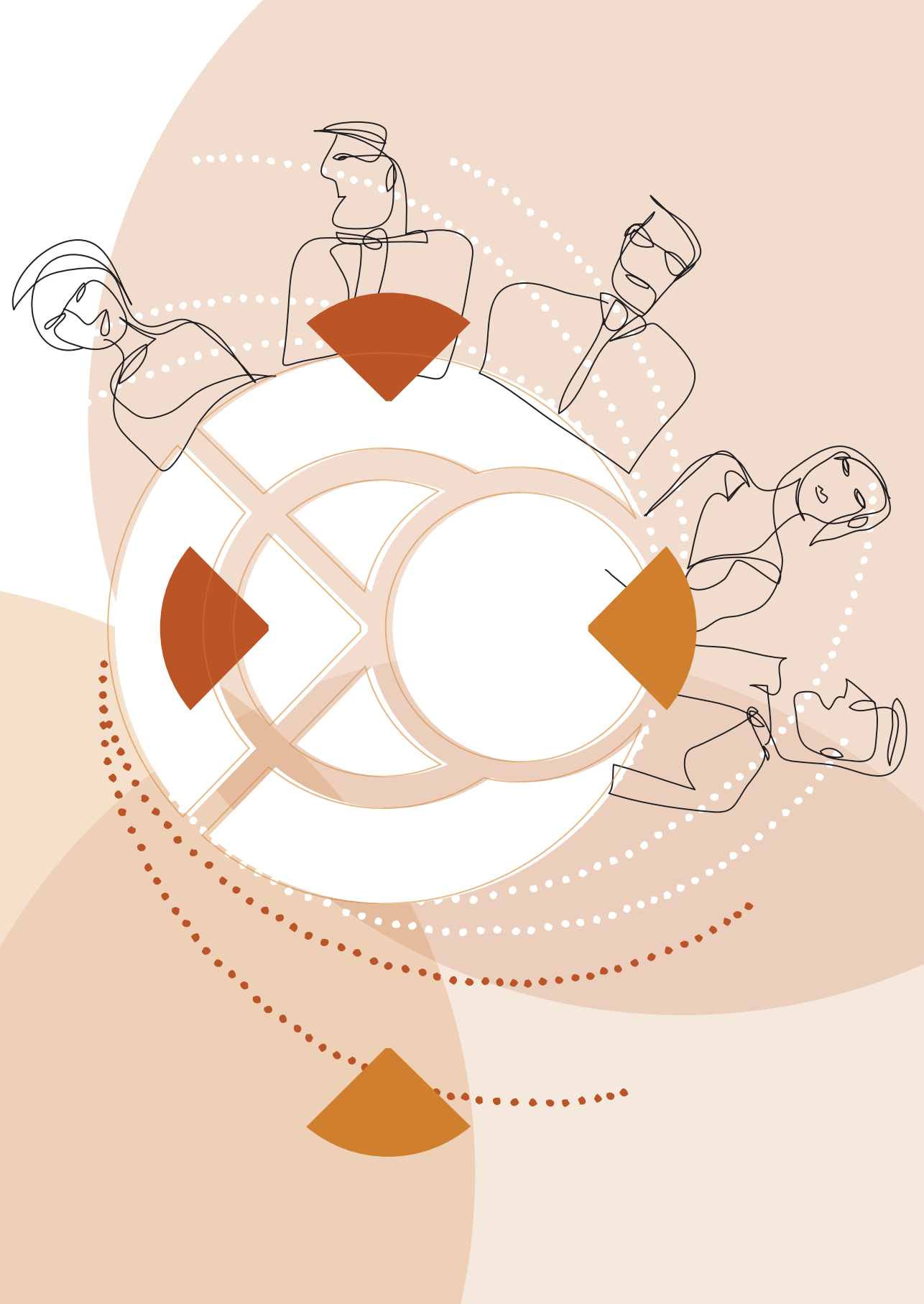
- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos recebidos dos fornecedores e à gestão de fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicáveis.
- Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - Explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.2, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas ao relacionamento com fornecedores citados em 2.2a.

2 Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados compatíveis com os padrões descritos em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 7.2d e em 1.3b nos resultados que os expressam.





A pontuação expressa
a intensidade de
incorporação dos
fundamentos da excelência.

A PONTUAÇÃO EXPRESSA A MATURIDADE DA GESTÃO

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

PROCESSOS GERENCIAIS

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

O fator **Enfoque** refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos no Item são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Adequação** – atendimento consistente aos requisitos propostos, i.e., realização das funções relativas aos processos gerenciais requeridos, com mecanismo de controle, atendendo a eventuais especificidades requeridas e apresentando eventuais informações e destaques solicitados, de forma adequada ao **perfil da organização**.
- **Proatividade** – capacidade de antecipar-se aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos gerenciais.

O fator **Aplicação** refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados no Item e tendo sido considerados adequados são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Abrangência** – cobertura ou escopo suficientes, horizontal ou vertical, conforme pertinente a cada processo gerencial requerido pelas áreas, processos, produtos ou partes interessadas, considerando-se o perfil da organização e estratégias.
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta, considerando-se a realização de pelo menos um ciclo completo.

O fator **Aprendizado** refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados no Item e tendo sido considerados adequados são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Refinamento** – aperfeiçoamento decorrente dos processos de melhoria e inovação. Em estágios avançados de refinamento, esse subfator exige processos gerenciais atendidos por práticas de gestão no estado da arte e que incorporam alguma inovação.

O fator **Integração** refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados no Item e tendo sido considerados adequados são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- **Coerência** – relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização, incluindo valores e princípios.
- **Inter-relacionamento** – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado.
- **Cooperação** – colaboração entre as áreas da organização na implementação – planejamento, execução, controle ou aperfeiçoamento – das práticas de gestão. Em estágios avançados de cooperação, esse subfator exige também essa colaboração com partes interessadas pertinentes a cada processo gerencial requerido.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

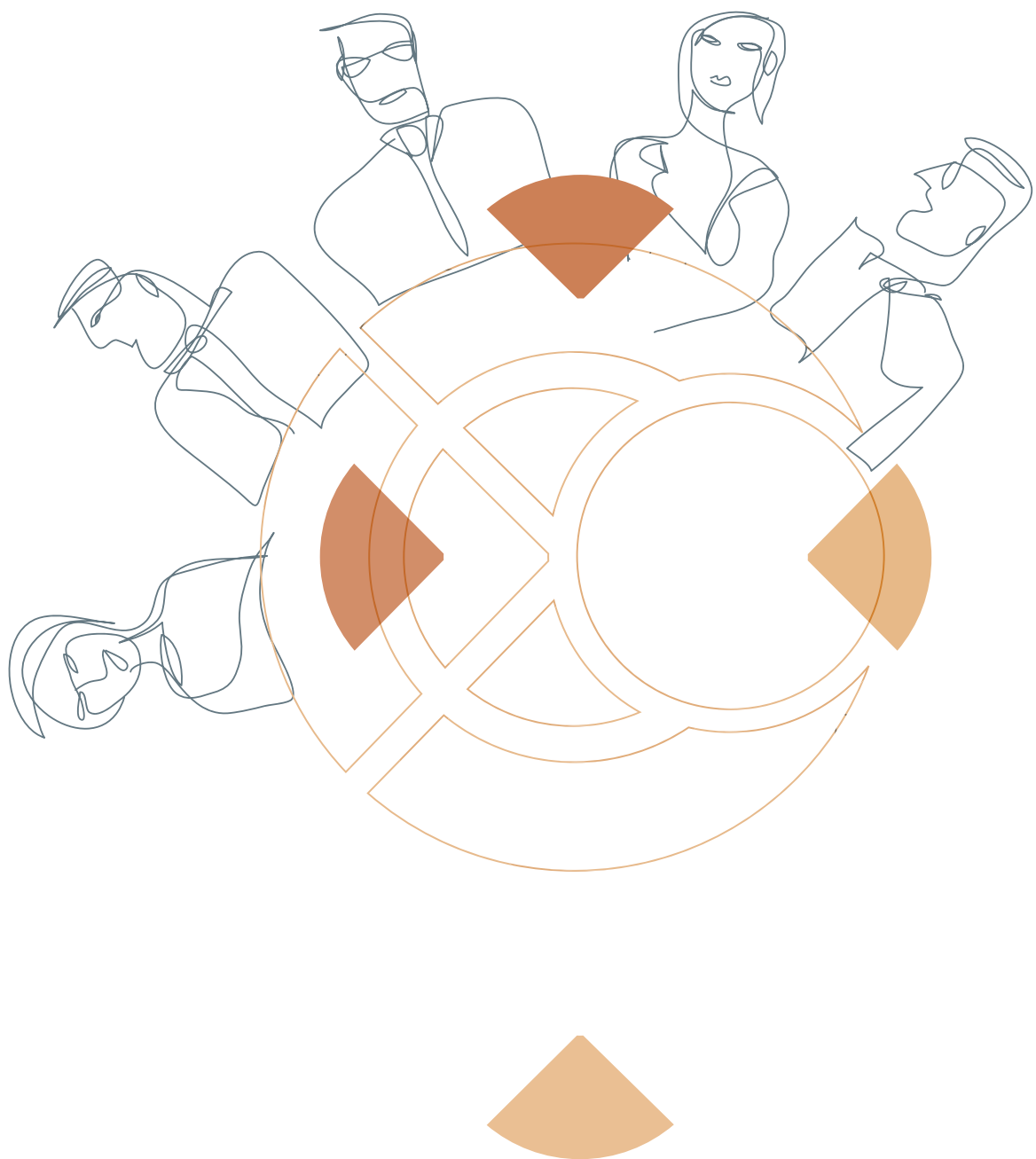
Na dimensão de **Resultados organizacionais** são avaliados os fatores **Relevância**, **Tendência**, e **Nível Atual**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Relevância** refere-se ao grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator **Tendência** refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo de, pelo menos, três últimos períodos consecutivos. Esses períodos devem ser coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização.

O fator **Nível Atual** refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram:

- **Competitividade** – níveis de resultados superiores, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes. Em estágios avançados de competitividade, esse subfator valoriza resultados em nível de liderança no mercado ou setor de atuação ou de excelência no mundo.
Nota: somente os resultados relevantes apresentados comparáveis são avaliados quanto a esse subfator.
- **Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas** – níveis de resultados que demonstram o atendimento aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas.
Nota: somente os resultados relevantes apresentados associados a necessidades e expectativas de partes interessadas são avaliados quanto a esse subfator.



DIRETRIZES DE PONTUAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS

Os Itens de Processos Gerenciais são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação – Processos Gerenciais**, conforme abaixo:

Enfoque, aplicação, aprendizado e integração são os fatores usados para avaliar os processos gerenciais da organização

PROCESSOS GERENCIAIS

- Determine a pontuação de cada fator:
 - a) Determine a coluna percentual que melhor explica o estágio de cada um dos subfatores de avaliação dentro de cada fator: **Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração**;
 - b) O valor percentual de um fator é o valor percentual do subfator de menor avaliação.
- O valor percentual do Item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais, caso os outros dois fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item (*ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas*).
- A pontuação do Item será o valor dessa multiplicação.



RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Os Itens de **Resultados Organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação – Resultados Organizacionais**, conforme abaixo:

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

A pontuação final da organização é a soma da pontuação de todos os Itens.



**Relevância,
Tendência e
Nível Atual** são
os fatores usados
para avaliar
os resultados
organizacionais

ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

	0%	20%	40%
Enfoque			
Adequação	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas são adequadas para pelo menos um requisito do Item. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do Item.
Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento aos requisitos é reativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento a pelo menos um requisito é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento a muitos requisitos é proativo.
Aplicação			
Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conjunto de práticas de gestão apresentadas não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange pelo menos uma das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uso não relatado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Início de uso ou uso continuado em pelo menos uma prática de gestão apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uso continuado de muitas das práticas de gestão apresentadas.
Aprendizado			
Refinamento	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento; e ■ Não existem melhorias sendo implantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pelo menos uma prática de gestão apresentada foi refinada; ou ■ Existem refinamentos sendo implantados em práticas de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muitas práticas de gestão apresentadas foram refinadas.
Integração			
Coerência	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas não são suficientemente coerentes com as estratégias e os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização.
Inter-relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas não estão suficientemente inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muitas das práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A maioria das práticas de gestão apresentadas está inter-relacionada, onde apropriado, com outras práticas de gestão.
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas não são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pelo menos uma prática de gestão apresentada é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muitas das práticas de gestão apresentadas são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado.

60%	80%	100%
<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos. ■ O atendimento à maioria dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do Item. ■ O atendimento a quase todos os requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do Item. ■ O atendimento a todos os requisitos é proativo.
<ul style="list-style-type: none"> ■ O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. ■ Uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. ■ Uso continuado de quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. ■ Uso continuado de todas as práticas de gestão apresentadas.
<ul style="list-style-type: none"> ■ A maioria das práticas de gestão apresentadas foi refinada. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quase todas as práticas de gestão apresentadas foram refinadas; e ■ Pelo menos uma delas espelha o estado da arte. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as práticas de gestão apresentadas foram refinadas; ■ Muitas delas espelham o estado da arte; e ■ Pelo menos uma delas apresenta uma inovação.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização. ■ Quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização. ■ Todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização. ■ Todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> ■ A maioria das práticas de gestão apresentadas é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado; e ■ Em pelo menos uma delas, em cooperação com partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quase todas as práticas de gestão apresentadas são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado; e ■ Em muitas delas, em cooperação com partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as práticas de gestão apresentadas são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado; e ■ Na maioria delas, em cooperação com partes interessadas pertinentes.

NOTAS

1 Equivalência da escala: “muitos” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todas” (= ou >3/4); “todas” (=100%).

2 Para determinação do percentual, considerar que cada questão dos itens de processos gerenciais pode contemplar um ou mais requisitos.

3 Aplicando-se a tabela, o percentual zero em **Enfoque** implica percentual igualmente zero em **Aplicação, Aprendizado e Integração**.

4 Aplicando-se a tabela, o percentual zero em **Aplicação** implica percentual igualmente zero em **Aprendizado e Integração**.

ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

	0%	20%	40%
Relevância	<ul style="list-style-type: none"> ■ Não foram apresentados resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pelo menos um resultado relevante foi apresentado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.
Tendência	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendência favorável em pelo menos um resultado apresentado ou em muitos resultados apresentados permite avaliação da tendência (é apresentada uma série histórica). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados.
Nível Atual	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nenhum resultado comparável é apresentado; ou 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O nível atual de pelo menos um resultado apresentado comparável é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente; <p>OU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ O nível atual de muitos dos resultados apresentados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente.
Competitividade			
Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento dos principais requisitos das partes interessadas não é suficientemente demonstrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento de muitos dos principais requisitos das partes interessadas é demonstrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento da maioria dos principais requisitos das partes interessadas é demonstrado.

NOTAS

1 Equivalência da escala: “muitos” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todos” (= ou >3/4); “todos” (=100%).

2 Aplicando-se a tabela, o percentual zero em **Relevância** implica percentual igualmente zero em **Tendência** e **Nível Atual**.

3 Para avaliar os fatores **Tendência** e **Nível Atual** considerar somente os resultados relevantes apresentados.

4 Para avaliar o subfator **Competitividade** considerar somente os resultados relevantes apresentados que são comparáveis.

5 Para avaliar o subfator **Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas** considerar somente os resultados relevantes apresentados capazes de demonstrar que os requisitos associados a necessidades ou expectativas de partes interessadas são atendidos.

60%	80%	100%
<ul style="list-style-type: none"> ■ A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos os resultados relevantes foram apresentados.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.
<ul style="list-style-type: none"> ■ O nível atual da maioria dos resultados apresentados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente; ■ Demonstra ser líder do mercado ou do setor de atuação em pelo menos um deles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O nível atual de quase todos os resultados apresentados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente; ■ Demonstra ser líder do mercado ou do setor de atuação em pelo menos um deles; e ■ Demonstra ser referencial de excelência em pelo menos um deles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O nível atual de todos os resultados apresentados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente; ■ Demonstra ser líder do mercado ou do setor de atuação em pelo menos um deles; e ■ Demonstra ser referencial de excelência em pelo menos um deles.
<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento de quase todos os principais requisitos das partes interessadas é demonstrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento de todos os principais requisitos das partes interessadas é demonstrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O atendimento de todos os principais requisitos das partes interessadas é demonstrado.

6 A palavra **mercado**, no contexto desta tabela, deve ser entendida no seu conceito amplo, podendo se referir a qualquer tipo de mercado, o que for aplicável. *Ver Glossário.*

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

8 Líder do setor de atuação: resultado em posição de liderança dentro do setor de atuação, na região de atuação, em que as forças do macroambiente criam condições similares de competição, na região de atuação.

9 Referencial de excelência: *Ver Glossário.* Pode também ser considerado nesse nível um resultado absoluto que se encontra em nível máximo possível.

FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização.

A soma da pontuação dos 23 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Valor da pontuação
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos. Os principais requisitos para partes interessadas são atendidos.	851 – 1.000
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos. Os principais requisitos para partes interessadas são atendidos.	751 – 850
7	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas lacunas na cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos. Quase todos os requisitos importantes para partes interessadas são atendidos.	651 – 750
6	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação para muitas práticas do Item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo. Quase todos os requisitos importantes para partes interessadas são atendidos.	551 – 650

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Valor da pontuação
5	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados. A maioria dos requisitos importantes para partes interessadas é atendida.	451 – 550
4	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas. A maioria dos requisitos importantes para partes interessadas é atendida.	351 – 450
3	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias, assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis. Muitos dos requisitos importantes para partes interessadas já são atendidos.	251 – 350
2	Os enfoques encontram-se nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados. Muitos dos requisitos importantes para partes interessadas já são atendidos.	151 – 250
1	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorre o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados. Requisitos importantes para partes interessadas não são atendidos ou monitorados.	0 – 150

A MELHORIA CONTÍNUA DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar um resumo das principais novidades para os usuários familiarizados com a publicação do ano anterior

As alterações visaram principalmente ao aprimoramento da redação de todos os capítulos e à organização e à redução da quantidade de questões relativas à avaliação de processos gerenciais (de 107 para 92). Alguns conceitos foram mais bem esclarecidos, como o diagrama da gestão, a interpretação e orientação geral dos Itens, as Notas e o Glossário. A gradação de três subfatores no sistema de pontuação foi melhorada.

Capítulo RECONHECIMENTOS CONFERIDOS

- Nome do antigo capítulo ORGANIZAÇÕES PREMIADAS, passa a apresentar todas as organizações reconhecidas de alguma forma no âmbito do PNQ, incluindo finalistas e destaques.

Capítulo FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

- A redação das explicações dos fundamentos LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS e DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS foi melhorada.

Capítulo O DIAGRAMA DE GESTÃO

- O Diagrama passa a complementar a explicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Capítulo INTERPRETAÇÃO E ORIENTAÇÃO GERAL

- As explicações sobre as características das informações solicitadas nos Critérios foram aprimoradas, tanto para Itens relativos a Processos Gerenciais como para Itens relativos a Resultados Organizacionais.

Tabela de ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

- O antigo Item 5.2, relativo às Informações Comparativas, foi descontinuado. As formas de obtenção dessas informações passaram a ser solicitadas no destaque do marcador 1.3a, complementando o processo gerencial de identificação de necessidades desse tipo de informação. A investigação de boas práticas de gestão e de características de produtos e processos em outras organizações passou a ser requerida, respectivamente, em 1.2g e 7.1g. Assim, a pontuação dos dois Itens remanescentes do Critério 5 foi ajustada.
- O antigo Item “Processo de relacionamento com os fornecedores” passou a ser denominado apenas de “Processos relativos a fornecedores” por abranger mais que relacionamento.

- O antigo Item “Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio” passou a ser chamado de “Resultados relativos a processos”, pois nele também são solicitados os resultados de processos de gestão transversais não incluídos nos demais Itens de resultados.

Capítulo PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- Foram introduzidos alguns aperfeiçoamentos na redação, bem como no tópico P1c(2), em que passa a ser solicitada a denominação da instância controladora imediata e, no tópico P5(2), em que é solicitada a lista de principais equipes multiáreas que atuam na gestão.

Capítulo relativo aos CRITÉRIOS

- As notas foram revisadas e complementadas em vários itens para melhor entendimento. A abrangência esperada para algumas práticas, quando não for uma das abrangências padrão – áreas, processos, produtos e partes interessadas, está informada em nota.
- O *caput* de cada Critério passa a sintetizar a abrangência dos processos gerenciais, utilizando linguagem mais simples, sem precisar recorrer à citação dos diversos processos gerenciais contidos nos Itens.
- O marcador 1.1f passa a solicitar o critério para determinação de fatos relevantes a serem comunicados para as partes interessadas.
- O antigo marcador 1.2c, relacionado ao estímulo da diversidade de ideias e de culturas, passa a ser destaque de 1.2b com outra redação, agora relativo à identificação e ao desenvolvimento de mudanças culturais.
- O marcador 1.2f trata dos processos gerenciais de aprendizado e de inovação utilizados para refinamento das práticas de gestão.
- O marcador 1.2g trata da investigação de boas práticas em outras organizações de referência, com a descontinuação do Item 5.2.
- O marcador 1.3a solicita as formas de obtenção dos referenciais comparativos no mercado ou setor de atuação, com a descontinuação do Item 5.2.
- O antigo marcador 1.3c, relativo à consideração de variáveis dos ambientes interno e externo na avaliação do desempenho, foi levado ao marcador 1.3b, como destaque da forma de utilização dessas variáveis.
- O antigo marcador 1.3d, relativo à avaliação do êxito das estratégias, foi descontinuado em razão de poder ser tratado no escopo do marcador 1.3b.
- O destaque do marcador 2.1e passa a incluir a consideração à reorganização dos processos principais do negócio e processos de apoio, em razão da descontinuação do antigo marcador 7.1a.
- O destaque do marcador 2.2a melhora a redação para solicitar a apresentação das principais ações planejadas ou projetos para implementação das estratégias.

- O marcador 2.2b passa a incluir o desdobramento dos planos de ação do artigo 2.2c, juntamente com o de desdobramento de metas.
- O antigo marcador 3.2c, que cuida do repasse de informações sobre resultados do tratamento de manifestações de clientes, passa a ser incorporado como destaque do marcador 3.2b.
- O antigo marcador 3.2e, agora como 3.2d, passa a explicar que, quando não há concorrência, as comparações podem ser relativas à de clientes de outras organizações de referência.
- O antigo marcador 4.1g, relativo ao desenvolvimento de parcerias e envolvimento de partes interessadas em projetos ambientais, foi incorporado como destaque do marcador 4.1f.
- O antigo marcador 4.2c, relativo ao desenvolvimento de parcerias e envolvimento de partes interessadas em projetos sociais, foi incorporado como destaque do marcador 4.2b.
- O antigo marcador 5.1c, relativo à garantia de atualização tecnológica, passa a ser um destaque do novo marcador 5.1c, que trata da utilização da tecnologia da informação.
- O antigo marcador 5.1e, relacionado à disposição das informações para os usuários, explica melhor, agora em 5.1d, que se trata da compatibilização da infraestrutura para disponibilização das informações com o crescimento do negócio e da demanda por informações.
- O antigo marcador 5.3c foi mesclado ao antigo 5.3b, resultando no novo 5.2b, em razão da forte integração entre o desenvolvimento de ativos intangíveis e o de sua proteção.
- O antigo marcador 6.2b, relativo à abordagem da cultura da excelência e de contribuição para consolidar o aprendizado organizacional, teve parte incorporada como requisito do marcador 6.1a, e a citação de temas abordados sobre cultura da excelência foi incorporada no destaque do novo marcador 6.2b.
- O marcador 6.3b teve sua redação aprimorada, focando o objetivo do tratamento de necessidades e expectativas das pessoas com a finalidade de definir e melhorar as políticas e programas de pessoal e benefícios oferecidos às pessoas.
- O marcador 6.3c passa a exigir a participação dos líderes dos diversos níveis no tratamento dos fatores de bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas.
- O antigo marcador 7.1a, relativo ao processo gerencial de identificação dos processos principais do negócio e de apoio, foi incorporado como uma consideração à reorganização desses processos no marcador 2.1e, durante a avaliação do modelo de negócio.

- O antigo marcador 7.1b, agora como 7.1a, relativo à determinação de requisitos aplicáveis aos processos, passa a explicitar a necessidade de considerar as necessidades e expectativas dos clientes, e sua importância relativa, e de outras partes interessadas.
- O marcador 7.1b requer a explicitação do desenvolvimento de produtos.
- O marcador 7.1d requer a avaliação do potencial de as ideias criativas converterem-se em inovações em produtos e processos, antes exigido como um destaque do antigo marcador 7.1e.
- O antigo marcador 7.1d, relativo ao processo gerencial de controle dos processos principais do negócio e de apoio, com nova redação, ganhou um destaque solicitando os métodos utilizados para padronização e controle, incluindo autogerenciamento dos processos.
- O marcador 7.1g trata da investigação de características de produtos e de processos principais do negócio e processos de apoio de concorrentes, quando existirem, e de outras organizações de referência, para melhorar os próprios. Era destaque do antigo marcador 7.1e, antes da descontinuação do Item 5.2.
- O Item 8.4 inclui nos resultados relativos à gestão de pessoas aqueles referentes à liderança de pessoas e de promoção da cultura da excelência.
- O Item 8.5 solicita, além dos resultados relativos aos processos principais do negócio e de apoio, os resultados de processos de gestão transversais.

Capítulo SISTEMA DE PONTUAÇÃO

- A redação de todos os fatores e subfatores de pontuação foi aperfeiçoada.
- O fator **Disseminação** passa a ser denominado **Abrangência** para melhor compreensão.
- O subfator **Comparação** passa a ser chamado de **Competitividade**, dentro do fator **Nível Atual**, para alinhamento ao disposto na Missão da FNQ e nos objetivos do PNQ.
- As tabelas de pontuação e seu conteúdo foram aprimorados. Foi atribuída uma gradação crescente nos subfatores **Inter-relacionamento**, **Cooperação** e **Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas**. A gradação do subfator **Cooperação** passa a considerar as práticas de gestão apresentadas em que há cooperação e não as áreas que cooperam.

Capítulo GLOSSÁRIO

- O Glossário foi aperfeiçoado principalmente nos termos Cadeia de Suprimento, Cliente, Força de Trabalho, Fornecedor, Governança, Indicadores, Inovação, Mercado, Processo de Agregação de Valor, Referencial de Excelência, Referencial Comparativo Pertinente, Requisito de Parte Interessada e Setor de Atuação.

PRINCIPAIS TERMINOLOGIAS

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

Administração

Composta pelos conselheiros e pelos membros da Direção da organização avaliada.

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

Ativos intangíveis

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

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

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

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

Confidencialidade das informações

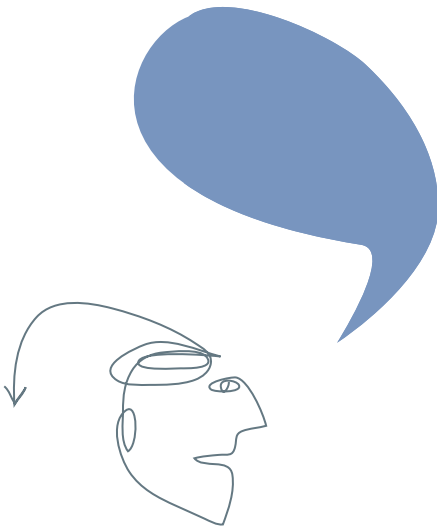
Aspecto relacionado à segurança das informações sobre as garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

Desenvolvimento sustentável

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

Direção

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.



Disponibilidade da informação

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

Ecoeficiência

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

Nota: os sete elementos básicos nas práticas das organizações que operam de forma ecoeficiente são:

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

Ecosistema

Elementos, vivos ou não vivos, orgânicos ou inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia, interna e externamente. É considerado como a unidade ecológica.

O conjunto de todos os ecossistemas do planeta forma a biosfera, ou seja, a parte do planeta que abriga a vida.

Estado da arte (na gestão)

Expressão utilizada para caracterizar uma prática de gestão que se destaca como referência no setor de atuação da organização, considerando-se o seu perfil.

Estratégia

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

Equidade

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

Estrutura de cargos

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

Força de trabalho

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização.

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

Fornecedor

Organização, pessoa ou entidade que fornece um produto para a organização.

Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece produtos da coletividade).





Governança

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

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

Indicadores

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

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

Inovação

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

Integridade da informação

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

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

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

Mercado

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

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

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão

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

Modelo de negócio

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

Organização

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

Padrões de trabalho

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

Parte interessada

Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização, com interesse comum no seu desempenho. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes; força de trabalho; acionistas, mantenedores ou proprietários; fornecedores; e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização.

Prática de gestão (ou prática gerencial)

Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização.

Processo

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



Processos principais do negócio

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

Nota: os processos principais do negócio são também conhecidos como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.

Processos de apoio

Processos que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.

Nota: há casos em que processos de gestão também são denominados processos de apoio, em algumas organizações. No entanto, os processos de apoio considerados neste documento são os de natureza operacional.

Processo gerencial (ou processo de gestão)

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

Nota: ver também “Prática de gestão”.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

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

Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade 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 comparativo pertinente

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

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou colíderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.

Referencial de excelência

Resultado, organização, processo ou produto considerado o melhor do mundo em uma classe.



Requisito de parte interessada

Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada.

Nota: o nível de desempenho associado a requisito de parte interessada é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, inclusive na forma de metas que o mensurem.

O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa (exs.: 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue; 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador). Pode também ser estabelecido pela própria organização, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos (exs.: rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (exs.: tempo máximo de espera em fila, um nível mínimo de rentabilidade, um nível de investimento mínimo em capacitação, um nível de redução de acidentes a ser perseguido, um nível de aumento de satisfação a ser buscado) e comunicando-o à parte interessada. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito, é esperado que a organização seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais anseios das partes interessadas. Além disso, pode haver casos em que uma parte interessada expresse necessidades e expectativas em nome de outra parte (exs.: uma agência reguladora pode estabelecer o pronto atendimento de reclamações dos consumidores; o controlador pode estabelecer um nível mínimo

de acidentes a ser perseguido; a regulamentação pode estabelecer limites a serem observados nas relações com o trabalhador). Pode haver também casos de limites teóricos estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

Risco

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

Risco empresarial

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

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

Setor de atuação

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

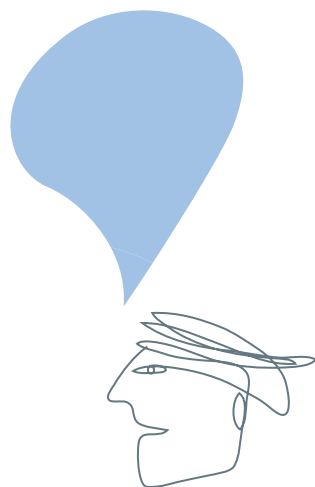
Exemplos: farmacêutico, metalúrgico, de saúde, hoteleiro, da construção civil, telefonia, elétrico, de transportes, de comércio, atacadista etc.

Sistema

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

Visão

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



QUEM SÃO OS EXAMINADORES DO PNQ

A Banca
Examinadora do
PNQ é capacitada
de instrutores
selecionados e
qualificados pela
Fundação Nacional
da Qualidade.

JUÍZES

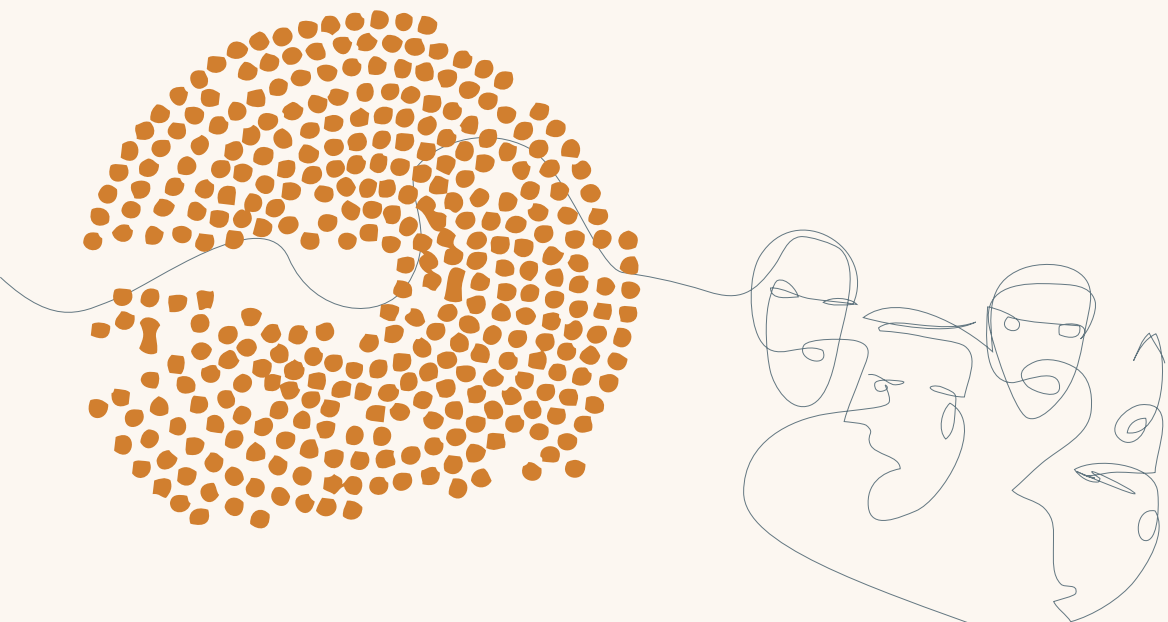
Antonio Bonansea
Bernardo Szpigel
Eduardo Vieira Guaragna
João Mario Csillag
Pedro Eugenio Pereira
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Reinaldo Dias Ferraz de Souza
Sydney Granja Affonso

ORIENTADORES

Carlos Amadeu Schauff
Francisco Paulo Uras
Luiz Carlos do Nascimento
Marco Antônio Nutini
Maria Cristina Alexandre Costa
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Nelson Aparecido Alves
Ricardo Motta
Rodolfo Cardoso
Sérgio Queiroz Bezerra

EXAMINADORES SENIORES

Ana Paula Schlemper Pacheco
Antonio João Correia Barata
Ariosto Lima Farias Junior
Carlos Leonam Mendes dos Reis
Cesarino Carvalho Junior
Claudio Teitelbaum
Denizard Batista de Freitas
Fábio Santana Cordeiro Dias
Frederico Luís Barreto Costa Barbosa
Helio Nehrer de Souza
Hipércio Rafael Stoffel
Ivana Mara Rodrigues da Silva
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
José Ary Blanco de Carvalho
José Benjamin Moraes de Souza Carmo
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
Leonardo Costa
Luciana Matos Santos Lima
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Marcelo do Carmo Rodrigues
Marcelo Marinho Aidar
Marcos Antonio Rodrigues Massaro
Marcos Travassos
Marcus Vinicius Cotrim Árabe
Maria Paula Palaia C.A. Pontes
Maria Sampaio de Almeida
Mario Zonenschein
Nicole Orfali
Orlando Pavani Júnior
Patricia Aparecida de Siqueira Santana
Péricles Pegado Cortez
Raquel Dias Paz
Richard José Vasques
Ronaldo Darwich Camilo
Sara Cecin Rohenkohl
Savio Capelossi Filho
Silvana Carvalho Hoffmann
Sílvio Olivo
Vitor Hofmann
Wendel Cota



EXAMINADORES RELATORES

Absolon Macêdo Junior
Adelino Eduardo Zaneti
Andrea Alves da Silva Carvalho
Antonio Carlos Marques de Matos
Antônio de Danielli
Breno Cesar Souza Castro
Bruno Dessaune Romano
César Vinicius Mendes
Denise Anne Braga dos Santos
Felix Ricardi
Gelson Renan Tavares Pinto
Genia Angelica Porto
Isabel Bekefi Kromek Cachapuz
Jailza do Nascimento Tomaz
Jorge Luiz da Silva Cavalho
Jorge Secaf Neto
José Gibson Silva de Sousa

José Marcos Santos
Kittiana Giovanoni
Luiz Antonio Martins
Manoel Ferreira Costa
Marcello Alvares da Silva Velloso Ferreira
Márcia Maria Botteon Rodrigues
Marco Aurelio Furlan Ulle
Mário de Sousa Ramos
Marlene Maria Francisco de Oliveira
Marta Leticia Zumpano Kassab
Milene Mota Monteiro
Mônica M. Simionatto
Odair Mesquita Quintella
Osvaldo di Lorenzo Junior
Ricardo Mantovani
Sergio Schaumloeffel
Walter Segond de Vasconcelos

EXAMINADORES

Acácia Branca Seco Ferreira
 Adonis Pedro Coutinho Barboza
 Adriana Scalfio
 Aguinaldo José de Souza
 Alberto Souza Schmidt
 Aldo José Tofanini
 Alessandro Okagawa Falleiros
 Alex Vieira Moraes
 Alexandre Carrasco
 Alexandre Cristiano Rosaneli
 Alfredo Enrique Introini Morales
 Alice Carneiro de Castro
 Alcília Sell Gonçalves
 Aline Pereira de Lima
 Álvaro Antônio Lorangeira Teixeira
 Amanda Carmo Pena Martinez
 Amanda Chistinne Andreoni Netto
 Ana Carolina D. de Figueiredo Alves
 Ana Cecília Braga Coelho
 Ana Lucia O. Scavassini dos Santos
 Ana Maria de Campos Rocha
 Ana Maria Federico Paranhos
 Ana Maria Iten
 Ana Paula Mantovani Soares de Maria
 Anderson Aparecido Barbosa
 Andre Luiz Zoca
 Antônia Maria dos Santos Siqueira
 Antonio Braulio Figueiredo Campos
 Antonio Carlos da Silva
 Antonio Marcos de Sousa
 Antonio Tadeu Pagliuso
 Artur Heitzmann Junior
 Basilio Vasconcellos Dagnino
 Bruno Ayres de Oliveira
 Bruno Corrêia Loiola
 Camila Alvares Veronez
 Camila da Silva Milhomem
 Candida Rosa Brum
 Carlos Augusto de Souza
 Carlos Lombardi
 Carlos Roberto Lombardi
 Carmen Lúcia Bassalo
 Carolina Shoji Ribeiro da Cruz
 Célia Yuriko Pereira de Souza
 Celso Mantada Arakaki

Cezar Augusto Romano
 Christian Francisco Giovannoni
 Christiane Lemos de Araújo
 Cintia Klein
 Cíntia Pinheiro
 Clarissa Braz Menezes
 Cláudia de Almeida Moreira Santos
 Claudimir Kohlemann
 Cláudio Pedrassoli Junior
 Cleide Alves Rangel
 Cremilda Maria Vergne R. Ferreira
 Cristiano Daniel Pavoski de Lima
 Cristina Fiolomena Barbosa Paiva
 Daiane Aparecida de Melo Heinzen
 Daniel Augusto Marques Couto
 Daniel de Souza Pinto
 Daniel Jasinski Waidergorn
 Daniel Menestrino Marquetotti
 Danielle Alves da Silva
 Danielle Fahl da Cruz
 Darcy Alberto Belinsky
 Débora Cristiane Dullius
 Deise Cristina Wischral
 Delciney Nava de Souza
 Denise Machado Silva
 Denise Viana Couto
 Diana Nicole Lins Rodrigues
 Diego Calegari Feldhaus
 Doresney Lopes do Amaral
 Douglas da Ascensão Daniel
 Douglas Faria Niccaio
 Duvivier Guethi Junior
 Eduardo Clement
 Eduardo Deonizio O. dos Santos
 Eduardo Francisco Jakubowski
 Eduardo Kazuo Mimori
 Eduardo Lorenzo Castro
 Eliana de Menezes Bandeira
 Eliana Ramos Ruffo
 Eliane R. de Almeida Florio
 Elivelto Nagel da Rosa Finkler
 Elton Brasil de Souza
 Emerson Ricardo Marchi
 Emerson Spadetto
 Érika Fonseca dos Santos

Evelyn Brancalhão
 Fábio Gomes da Silva
 Fabio Pacheco Muniz de Souza e Castro
 Fábio Santiago Athayde
 Fabíola Araújo dos Santos
 Fátima Ap. Gonçalves Molina
 Felipe Serra de Oliveira
 Fernando Flores Catta Preta
 Filipe Victor de Ávila Fonseca
 Flávio Don Lee
 Francisco Leonardo de Medeiros
 Franciso Tavira Santos Filho
 Gabriel Vianna Schlatter
 Gervasio Nery de Albuquerque
 Gilmar Antonio Casagrande
 Gilmar Ferreira da Silva
 Giovana Fernanda Justino Bruschi
 Glaiton Serafim
 Gloria Regina Ferrari Fernandes
 Guilherme Gândara
 Gustavo César Fiocco Ferreira
 Gustavo Stelczyk
 Henrique Kadzuma Watanabe
 Henrique Santos Lyra Maia
 Hugo Bruno Vieira
 Humberto Brandão de Oliveira
 Idaci Pereira Pacheco
 Ismar Henriques Silveira
 Issamu Fukuda
 Ivo Garcia Lopes
 Izidoro Kvasnicki
 Jacqueline dos Santos Pereira
 Jairo Leonello
 Jeferson Roberto Lima Pereira
 Joana Angelica de Azerêdo Amaro
 João Batista Pinto Lourenço
 João Carlos Mosquim
 João dos Santos Bernardino
 João Franceschini Neto
 João Pinheiro de Barros Neto
 João Rufino de Oliveira
 João Silva dos Santos
 Joaquim Trecenti Barros Lordêlo
 Jobeniva Livramento Melo
 Joel Barbosa de Miranda

José Alves de Sousa
José Carlos Pereira de Souza
José Carlos Santarosa
José de Oliveira
José Geraldo de Melo
José Maria Tiepolo
Juan Alexandre Caetano dos Santos
Julia Rosa Borges Muniz Barreto
Juliano Martins Dutra
Juliano Massirer
Jurema Riaño Navarro
Klaus Rotman Dantas Santos
Kleber Jorge
Laelson Ribeiro do Nascimento
Larissa Venâncio
Lauri Mendes
Lawton Nanni Benatti
Leon Kramarz
Lhaís Monteiro Novais
Liszeila Reis Abdala Martingo
Lucas Abdias Barata
Lucas Ciabotti Távora
Luciana Mendes Sabino
Luciomar Santos Werneck
Luís Amato Neto
Luis Carlos Werner
Luís Fernando Vilas Boas Mota
Luís Henrique Cândido da Silva
Luiz Artur Camillo de Carvalho
Luiz Carlos Ferreira
Luiz Carlos Ono
Luiz de Sá Lemos
Maicon Lacerdo
Manoel Ferreira da Silva
Marcelo Campinos de Oliveira Rocha
Marcelo Scofield de Lemos
Marcia Regina Vital Diniz
Márcio Eduardo Buck
Márcio Gonçalves de Oliveira
Márcio Luis Mendes
Márcio Silva Viana Araújo
Marco da Camino Ancona Lopez Soligo
Marcos Barbosa de Oliveira
Marcos Vinicius Tedrus Cezar Bento
Marcus Vinicius Barrozo Bellas

Maria Aparecida Conceição Kelm
Maria Carolina Correa Barbosa
Maria Cristina de Oliveira Wendling
Maria Lucia Castello Branco
Mariana Porto Cabral
Marilda Brendler
Marília Martins Cavalcanti
Marta Mendes Germano Prado
Mauro Roberto Fontolan
Mônica Bacelar Paixão
Nádia Corso
Naone Manuel Garcia
Odinice Borges Costa de Queiroz
Osmar Caramori
Osmar Zani
Patric Andrade Piton
Patricia Sayuri Sekiguchi
Paulo Henrique Montalvão Teixeira
Paulo Roberto Meurer
Paulo Sergio da Silva
Pedro Arthur Nogueira
Plínio de Oliveira Filho
Polyana de Oliveira Serrano
Priscila Homem de Mello Nogueira
Rafael Vidal
Raisa Zarin Gonçalves
Ramires Gaspar Fogaça
Raphael Lima Freire Lopes
Raul Cozzi Ferreira
Renata Brandolin
Ricardo Caldas Pereira
Ricardo Camellini de Castro
Ricardo Frederico Vega
Ricardo Guarienti
Ricardo Ken Fujihara
Ricardo Tadeu Katayama e Silva
Richard Mazur
Rita de Cassia Castilho Viana
Rita de Cassia Soliguetti Duarte
Rivaldo Tavares Martins
Rober Gonçalves Leal
Roberto Henrique Moehlecke
Roberto Muriano
Robson Ferreira da Silva
Robson Monteiro Dias

Rodolpho Samorini Filho
Rodrigo Anderson Toledo
Rodrigo Medeiros Santana Bolou
Rogério Ferreira Pereira
Ronald Castro Bianco
Ronaldo Ricardo Fernandes
Rosa Maria Pinto Bueno
Rosemeri Munhoz de Andrade
Rubem Koji Tanaka
Sandra Moreira do Nascimento
Sandro Bassani
Sandro Fidelis Voltolini
Sandro Roberto de Almeida
Sérgio Sabino de Carvalho
Sergio Schardong Filho
Silvana Regina de Alcântara
Sílvia Pereira Bonassa
Silvio Bitencourt da Silva
Silvio Nunes dos Santos
Simone Abrantes Hirakuri
Simone Campos Bitencourt
Solange Maria Brotto Cantos Lopes
Solimar Ferrari
Stella Regina Reis da Costa
Tadeu dos Santos Bastos
Telma Regina Attizani
Telmo Castrillon de Macêdo
Thais Rolfsen Furtado de Mendonça
Thamiris Lisboa de Oliveira
Thiago Dantas Bhering Dominoni
Tiago Somolanji Trevisani
Uirá Alcides Gomes Rosa
Ursula Margareta Zeller
Valéria Maria Monteiro
Valmir Carlos Soares de Sá
Valter Roma Junior
Vanessa Erica da Silva
Vânia Maria Maciel Cabral
Victor Flávio Cunha
Virginia Costa Pires Ferreira
Vitor Pinto Cabral Junior
Walter da Silva Amorim Junior
Wendell Mauricio de Lima Queiroz
William França da Silva
Yasuko Yamaguchi Nishikuni

Patrocínio institucional



Apoio



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