

..: ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO :..

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

AULA 13

TEMAS E PROCESSOS DO FUNDAMENTO “GERAÇÃO DE VALOR”

- 1 – Introdução
- 2 – Resultados econômico-financeiros
- 3 – Resultados Socioambientais
- 4 – Resultados relativos a clientes
- 5 – Resultados relativos à força de trabalho
- 6 – Resultados relativos aos fornecedores
- 7 – Resultados dos produtos e processos
- 8 – Avaliando os resultados organizacionais

O FUNDAMENTO “GERAÇÃO DE VALOR”

1 – Introdução

- RESULTADOS = **efeitos** das atividades realizadas pela organização
- O uso do MEG só se justifica se causar impacto positivo sobre os resultados!
- Toda organização vive para gerar resultados, mas apenas a minoria delas trata o controle dos mesmos de maneira profissional
- Os objetivos desse critério vêm daí:
 - **Representar** (na forma de indicadores) + **Organizar** profissionalmente os resultados;
 - **Avalia-los** (por meio dos Fatores de Avaliação dos Resultados Organizacionais), objetivando sua melhoria.



MESMO QUE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO QUEIRA USAR O MEG, SE IMPLANTAR APENAS ESSE CRITÉRIO JÁ PROMOVERÁ UMA REVOLUÇÃO INTERNA!!!

* *Recapitulando...*

- Para o MEG, os resultados organizacionais se dividem em dois grupos:

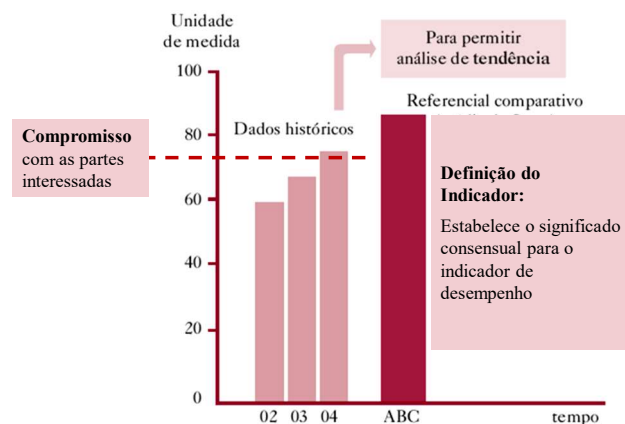
- ✓ **Resultados Operacionais:** medidas quantitativas e/ou qualitativas do grau de cumprimento de objetivos operacionais (i.e., objetivos ligados à realização das tarefas diárias, ao funcionamento dos processos produtivos, bem como aqueles ligados à satisfação dos clientes – internos e/ou externos).



- ✓ **Resultados Estratégicos:** medidas quantitativas e/ou qualitativas do grau de cumprimento de objetivos estratégicos (i.e., seus objetivos globais mais representativos do sucesso almejado pela organização, ligados à realização da estratégia, missão e visão).

* *A NECESSIDADE de se representar os resultados na forma de indicadores:*

- Para dar transparência aos resultados e viabilizar a sua avaliação, eles precisam ser expressos na forma de **indicadores de desempenho!**
 - Como visto na **Aula 3**, a figura abaixo mostra a anatomia de um indicador de desempenho



* *Pontos de verificação para a seleção de indicadores:*

1. Reflete **valor** para uma ou mais partes interessadas?
2. Tem relação direta ou indireta com pelo menos uma das **estratégias**?
3. Apresenta **alinhamento** ou inter-relação com **outro(s) indicador(es)** usado(s) na organização?
4. Apresenta possibilidade de **medição periódica**?
5. Tem relação direta ou indireta com pelo menos um dos **processos** da organização?
6. Está **claramente definido** e é **fácilmente entendido** nos diversos níveis em que será utilizado?
7. Tem características que possibilitam sua **coleta com precisão**?
8. Pode ser mensurado **objetivamente**?
9. É de **fácil interpretação**?
10. Pode ser **comparado com referenciais**?

* *Exemplo de um sistema de indicadores:*

Indicador	Definição
Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação
Satisfação	Percentual de clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos.
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados, etc.). Não existe uma definição geral e única. A medição é feita geralmente de forma indireta por meio do monitoramento de fatores adversos tais como: quantidade de devoluções de produtos defeituosos / número de reclamações recorrentes e graves / ligações ao SAC / entregas fora do prazo / atendimentos em garantia / etc.
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda. Considerar a solução do problema o atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.



Indicador	Unidade	Tend.	Período			Meta	Resultado Referencial	Organização Referencial
			2004	2005	2006			
Satisfação dos Clientes	%	↑	65	68	76	80	73	Concorrente
Participação no mercado	%	↑	42	43	45	48	40	Concorrente
Insatisfação - Reclamações	Nº.	↓		52	55	40		

* Outro exemplo: Os 42 indicadores gerais de desempenho da USP

	2010	2011	2012	2013	2014	Varição 1989/2014 (%)
Atividades de Ensino						
GRADUAÇÃO						
Número de Cursos	240	247	249	289	300	138,10
Vagas Oferecidas no ano em cursos presenciais	10.622	10.652	10.852	10.982	11.057	63,86
Vagas Oferecidas no ano em cursos semipresenciais	-	-	360	360	360	-
Número de Inscrições na FUVEST	124.682	132.935	146.845	159.563	172.005	82,00
Alunos Matriculados	57.300	57.902	58.303	58.204	59.081	85,22
Alunos Concluintes	7.933	7.925	7.963	7.452	8.007	120,03
Alunos de Graduação concluintes por Docente ativo	1,35	1,33	1,36	1,24	1,31	118,33
PÓS-GRADUAÇÃO						
Número de Programas	239	239	239	222	222	7,77
Áreas de concentração	607	627	641	665	676	61,34
Áreas de Mestrado	308	319	332	347	353	53,48
Áreas de Doutorado	299	308	309	318	323	70,90
Porcentagem de Áreas de Doutorado	49,26	49,12	48,21	47,82	47,78	5,94
Porcentagem de Alunos de Doutorado	50,29	50,98	51,98	52,59	52,96	54,40
Alunos Regulares Matriculados	27.239	28.175	28.783	29.610	30.039	132,61
Alunos de Mestrado	13.540	13.810	13.823	14.038	14.130	66,51
Alunos de Doutorado	13.699	14.365	14.960	15.572	15.909	259,28
Alunos Especiais	5.097	5.324	5.265	5.047	5.755	184,06
Titulos Outorgados	5.843	5.679	6.125	6.272	6.329	287,33
Titulos Outorgados de Mestrado	3.502	3.449	3.645	3.832	3.625	249,90
Titulos Outorgados de Doutorado	2.341	2.230	2.480	2.440	2.704	352,17
Relação entre o nº de títulos outorgados e o nº de Docentes com Doutorado	1,01	0,97	1,05	1,05	1,05	162,50
AVALIAÇÃO PELA CAPES						
Porcentagem de Cursos com Conceitos A e B	-	-	-	-	-	-
Porcentagem de Programas com Conceitos 4 a 7	94,56	94,56	94,56	93,24	93,24	9,69
GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO						
Total de Alunos Matriculados por Docente ativo	14,42	14,49	14,86	14,61	14,63	82,88
Total de Alunos Matriculados por Servidor não Docente ativo	5,22	5,21	5,17	5,03	5,18	107,20

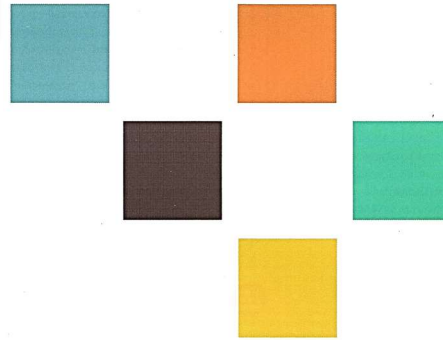
	2010	2011	2012	2013	2014	Varição 1989/2014 (%)
Atividades de Cultura e Extensão						
Número de Cursos	928	953	993	1.067	984	-46,32
Número de Participantes	28.168	29.788	29.687	31.004	26.942	-62,03
Eventos Científicos e Culturais	-	-	-	-	-	-100,00
Número de visitantes aos Museus da USP	530.291	544.562	1.138.373	1.071.531	676.685	51,99
Número de visitantes à Estação Ciência	257.839	350.646	834.600	1.325.930	1.325.930	247,62
Consultas atendidas pelo Projeto "Disque Tecnologia"	-	-	-	-	-	-100,00
Sistema Integrado de Bibliotecas						
Acervo Físico	8.174.803	7.498.428	7.065.320	7.690.149	7.919.313	153,55
Acervo Eletrônico	-	-	9.320.847	11.745.980	12.652.751	35,75
Circulação do Acervo	4.366.081	4.171.734	3.628.395	3.549.740	2.843.524	-13,11
Atendimento de Comutação Bibliográfica	41.549	38.250	32.810	25.584	22.176	-22,59
Atendimento Médico e Odontológico - Hospital Universitário						
Total de atendimentos	5.198.930	5.073.226	3.956.262	3.970.457	3.742.635	423,06
Programa de Extensão de Serviços à Comunidade SUS - Butantã	4.709.104	4.583.122	3.437.746	3.437.746	3.437.746	443,66
Atendimento aos Servidores da USP	489.826	490.104	518.516	532.711	304.889	266,47
Recursos Humanos						
Número de Servidores Docentes	5.863	5.940	5.860	6.009	6.090	8,25
Número de Servidores Técnicos e Administrativos	16.185	16.510	16.835	17.448	17.200	-3,02
Número de Inativos	5.321	5.346	5.362	5.401	5.388	79,90
Total de Pessoal	27.369	27.796	28.057	28.858	28.678	8,81
Porcentagem de Despesas com Inativos na Folha de Pagamento	22,88	20,68	20,01	20,28	19,99	6,84
Porcentagem de Docentes com título de Doutor ou Superior	98,70	99,01	99,13	99,27	99,36	49,80
Porcentagem de Docentes em RDIDP	84,99	85,89	86,64	87,04	87,49	21,38
Atividades de Pesquisa						
Produção científica: nº de trabalhos publicados por Docente ativo	6,20	5,80	5,40	5,30	4,60	70,37
Trabalhos Indexados no Institute of Scientific Information (ISI)	16.066	16.615	18.058	18.487	17.282	1.597,64

* *Recapitulando: a definição de Geração de Valor*

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



resultados sustentáveis



2 – Resultados econômico-financeiros

- Possíveis indicadores desse tipo incluem:

Indicador	Definição
Crescimento da receita	Total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior
Prazo médio de recebimento de vendas	Número médio de dias para o recebimento
Prazo médio de renovação de estoques	Número médio de dias para a renovação
Prazo médio de pagamento de compras	Número médio de dias para pagamento
Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas



Exemplos + pertinentes às UIs...

Indicador	Definição
Custo Anual da UI	Total dos custos anuais, fixos e variáveis, da Unidade
Investimentos Anuais da UI	Total dos investimentos anuais (em modernização do parque de equipamentos, na infra-estrutura, etc.) da Unidade, excetuando o acervo
Aquisição de materiais periódicos	Recursos investidos ao longo do ano para aquisição de materiais periódicos
Aquisição de materiais não-periódicos (livros, etc.)	Recursos investidos ao longo do ano para aquisição de materiais não-periódicos (como livros, por exemplo)

*Exemplos de resultados vindos da **Biblioteca do IFSC (SBI/IFSC)** – exercício 2007*



EXEMPLOS DE PRÁTICAS

** Resultados **ECONÔMICO-FINANCEIROS** no SBI/IFSC:*

Custo anual aproximado da Biblioteca (2007):

R\$1.847.104,13

Aquisição de Periódicos para as Bibliotecas, com Recursos da Dotação Orçamentária (2014):

Assinaturas	Número	Valor (R\$)
Periódicos Nacionais	5	1.248,40
Periódicos Internacionais	39	244.955,41

3 – Resultados Socioambientais

- Possíveis indicadores desse tipo incluem:

Indicadores	Definição
Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisa que declaram ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização
Investimento / recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas)
Custo ambiental	Custo dos danos causados ao Meio Ambiente no período de um ano, divididos pela receita. Estes custos incluem: Multas e sanções aplicadas pela sociedade + Correção de danos tais como limpeza de vazamentos, descontaminações, indenizações / custos relativos à interrupções de atividades.
Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos divididos pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Investimentos / recurso alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela Receita.
Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais Número de aspectos ambientais inaceitáveis (aspecto cuja combinação de probabilidade, grau de controle e dano potencial ao meio ambiente é considerada muito alta e exige planos de melhoria)
Divulgação	Valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais.

4 – Resultados relativos aos clientes

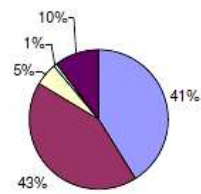
- Possíveis indicadores desse tipo incluem:

Indicador	Definição
Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação
Satisfação	Percentual de clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos.
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados, etc.). Não existe uma definição geral e única. A medição é feita geralmente de forma indireta por meio do monitoramento de fatores adversos tais como: quantidade de devoluções de produtos defeituosos / número de reclamações recorrentes e graves / ligações ao SAC / entregas fora do prazo / atendimentos em garantia / etc.
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda. Considerar a solução do problema o atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.

*** Resultados relativos a CLIENTES no SBI/IFSC:**

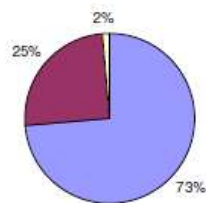
CATEGORIAS DE USUARIOS	USUARIOS INSCRITOS
Usuários USP	
Docentes / Pesquisadores	558
Discentes de Graduação	4.483
Discentes de Pós-Graduação	2.362
Outros	983
Usuários externos à USP	453
TOTAL	8.839

PAQ – Programa de Avaliação da Qualidade dos serviços das Bibliotecas do SIBI-USP:



Muito satisfeito
 Satisfeito
 Pouco satisfeito
 Insatisfeito
 Não respondeu

Levantamento das necessidades dos usuários da Biblioteca:



Atendidas
 Aguardando recursos
 Não atendidas

5 – Resultados relativos à força de trabalho

- Possíveis indicadores desse tipo incluem:

Indicador	Definição
Organização do trabalho	% da força de trabalho envolvida em grupos multifuncionais
	% de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia (extraído da pesquisa de clima)
	% de pessoas que se sentem com autonomia e delegação suficientes (extraído da pesquisa de clima)
	% de pessoas que não necessitam supervisão direta
	Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários.
Seleção e contratação	% de pessoas que participam de times de melhoria.
	Tempo para atendimento a pedido de admissão
Desempenho das pessoas	Eficácia da seleção (% de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência)
	Indicador consolidado (por nível ou área relativo às avaliações de desempenho)
	Indicadores relativos ao PPR — Programa de Participação nos Resultados

Habilidades certificadas	% das habilidades exigidas por função e que foram efetivamente disseminadas
Volume de treinamento	Investimento em treinamento dividido pela receita
	Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis Percentual cumprido do plano de treinamento
Cultura da excelência	% de pessoas da força de trabalho que conhecem e praticam os Valores e Princípios organizacionais (extraído da pesquisa de clima)
Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Indicadores relativos aos respectivos programas
	Frequência e gravidade de acidentes
	Frequência de quase-acidentes
Bem-estar, satisfação e motivação	% de pessoas com doença ocupacional
	Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança
	Índice de qualidade de vida (nota média ou ponderada da pesquisa de clima)
	Índice de satisfação (% de pessoas que se declaram suficientemente motivadas e satisfeitas na pesquisa de clima)
	% de pessoas satisfeitas com os benefícios (extraída da pesquisa de clima)

*** Resultados relativos a PESSOAS no SBI/IFSC:**

Gráfico 1: Grau de escolaridade da equipe

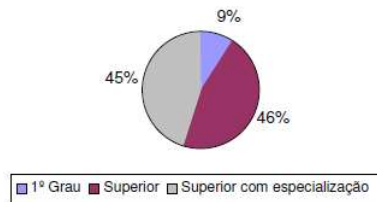
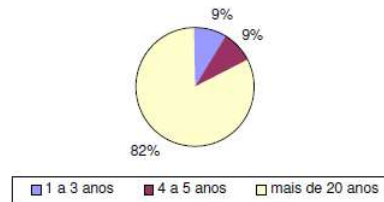
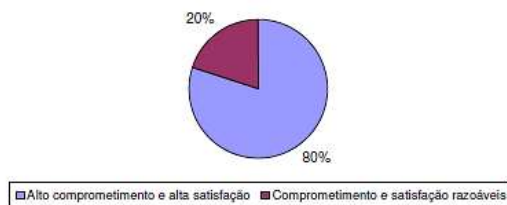


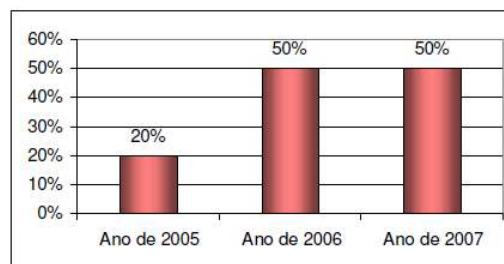
Gráfico 2: Tempo de experiência da equipe



Pesquisa de Clima Organizacional:



Número de funcionários que obtiveram promoção:



Ocorrências de frequências de funcionários (incluindo afastamento para procedimentos cirúrgicos):

Ocorrências	2005	2006	2007
Faltas abonadas	22	22	16
Acidentes de trabalho	0	0	0
Afastamento por tratamento saúde (dias)	9	58 *	9

6 – Resultados relativos aos fornecedores

- Possíveis indicadores desse tipo incluem:

Indicador	Definição
Qualidade dos principais produtos	Conformidade do produto
	Pontualidade na entrega
	% de volume de compras vindo de fornecedores com qualidade assegurada
	Número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor com qualidade assegurada
	Número de não-conformidade por unidade adquirida
Produtividade de aquisição	Índice global de desempenho (nota média ou ponderada das notas atribuídas aos diversos fatores relevantes)
	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo do desenvolvimento de fornecedores
Relacionamento	Giro de estoque (365 dividido pelo número médio de dias de estoque)
	% de ações corretivas implementadas no prazo e com eficácia pelos fornecedores
	% de fornecedores que participam de eventos promovidos pela organização
	% de fornecedores que demonstram envolvimento e comprometimentos com os Valores e Princípios da organização
	% de fornecedores que possuem relacionamento caracterizado com parceria, tais como exclusividade, contratos de longo prazo, etc.

*** Resultados relativos a FORNECEDORES no SBI/IFSC:**

	FORNECEDOR	MATERIAL / SERVIÇOS	VALOR
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	Elsevier	Assinatura periódica	428.574.521,70
	Springer	Assinatura periódica	114.217.240,80
	OSA	Assinatura periódica	12.161.160,00
	Taylor & Francis	Assinatura periódica	18.939.181,00
	Thompson	Assinatura periódica	25.235.554,60
	TECMED	Aquisição de livros	14.568,73
	PTI	Aquisição de livros	5.126,00
	Ponto D	Mudança de mídia de VHS x DVD	1.900,00
	Copy Mater	Serviço de encadernação	5.500,00
SERVIÇOS	Zampieri & Almeida Ar Condicionado Ltda. Me	Serviço de manutenção de ar condicionado	5.372,00
	Elevadores Zenit Ltda.	Serviço de manutenção de elevador	4.372,00
	Mario S.P. Ruffino & Cia. Ltda.	Sistema de segurança - circuito interno de TV	5.114,00
	Gold Assessoria Empresarial e Serviços Ltda.	Serviço de limpeza de acervo	5.697,45

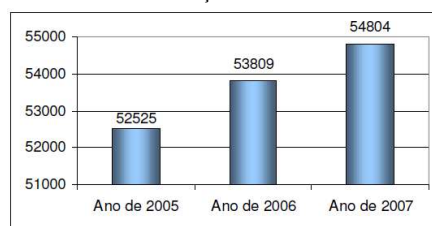
7 – Resultados dos produtos e processos

- Possíveis indicadores desse tipo incluem:

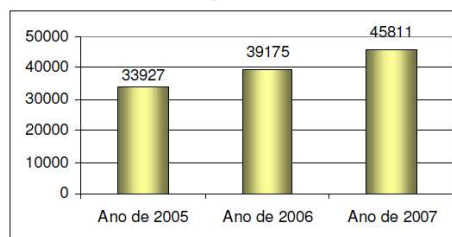
Grupo	Indicador	Definição	
Processos de apoio	Monitoramento e controle dos processos -	Tempo médio entre falhas de equipamentos críticos	
	Indicadores específicos utilizados na gestão de cada processo de apoio	Número de não-conformidades	
		% de ordens de serviço atendidas no prazo programado	
		Medidas de satisfação do cliente interno	
		% de cumprimento dos acordos de níveis de serviços	
Processos principais		Eficácia do sistema de qualidade (percentual de ações corretivas / preventivas que neutralizaram não-conformidades)	
	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários para o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado	
	Produtividade		Custo real do processo dividido pelo custo ideal (forma recomendada com base no conceito ABC — custeio baseado nas atividades)
			Produção por pessoa da força de trabalho
			Receita por pessoa da força de trabalho
	Eficiência Operacional	Consumo por unidade produzida (energia, água, etc., conforme características específicas do processo e produto)	
		% da capacidade global utilizada	
	Conformidade do processo	Número de não-conformidades de processo	
Desperdício		% de materiais perdidos em relação ao total utilizado	
		Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas	
Qualidade do planejamento	Tempo improdutivo dividido pelo tempo total		
	% da programação de produção realizada		

* Resultados relativos a PROCESSOS no SBI/IFSC:

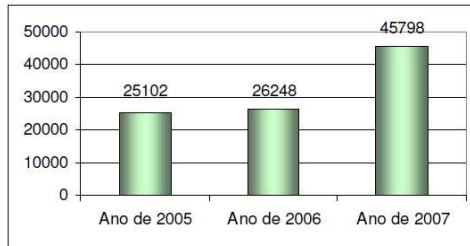
Circulação do Acervo:



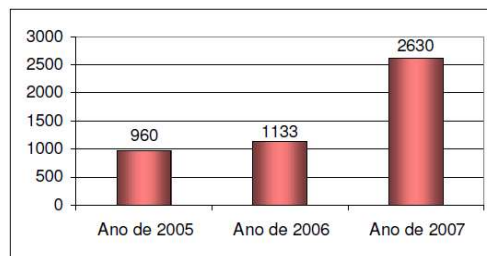
Empréstimo:



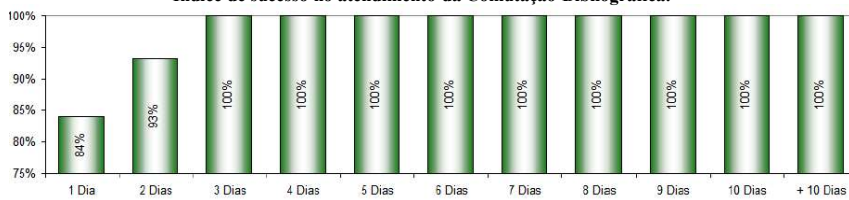
Assistência ao Usuário:



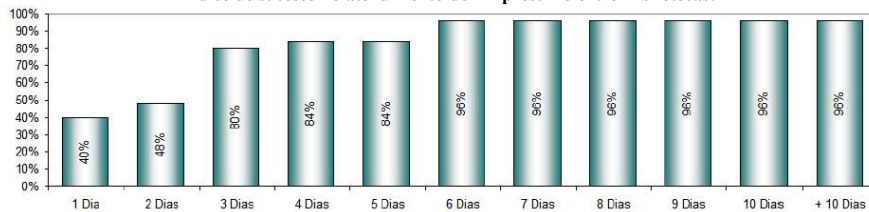
Normalização de Referências:



Índice de sucesso no atendimento da Comutação Bibliográfica:



Índice de sucesso no atendimento do Empréstimo entre Bibliotecas:



8. Avaliando os resultados organizacionais

GERAÇÃO DE VALOR (Resultados Sustentáveis) <i>Total de 450 pontos, distribuídos em 7 categorias</i>	FATORES DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS																			
	RELEVÂNCIA			TENDÊNCIA			COMPETITIVIDADE			COMPROMISSO										
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE				
1. Geração de resultados econômico-financeiros <Mín: 70 pontos> <Máx: 110 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
2. Geração de resultados ambientais <Mín: 30 pontos> <Máx: 70 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
3. Geração de resultados sociais <Mín: 30 pontos> <Máx: 70 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
4. Geração de resultados relativos aos clientes <Mín: 70 pontos> <Máx: 110 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
7. Geração de resultados relativos à força de trabalho <Mín: 50 pontos> <Máx: 90 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100

* Avaliação do Tema “Resultados Sustentáveis” (cont.)

GERAÇÃO DE VALOR (Resultados Sustentáveis)	FATORES DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS																			
	RELEVÂNCIA			TENDÊNCIA			COMPETITIVIDADE			COMPROMISSO										
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE				
6. Geração de resultados relativos aos fornecedores <Mín: 20 pontos> <Máx: 60 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
7. Geração de resultados dos produtos e processos <Mín: 40 pontos> <Máx: 80 pontos>	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100

- Para a avaliação dos resultados organizacionais, o MEG utiliza os **4 fatores de avaliação** que vimos na **Aula 3**:
 - ✓ **Relevância**: Esse fator refere-se à **existência** de um **conjunto de resultados** estratégicos e operacionais, demonstrados por **indicadores, suficiente e adequado** para avaliar o Grupo de Resultados.
 - ✓ **Competitividade**: Esse fator refere-se à **demonstração**, pelo **menos no último ciclo de avaliação**, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos **pertinentes** para os resultados estratégicos e operacionais do Grupo de Resultados.
 - ✓ **Compromisso**: Esse fator refere-se à **demonstração**, pelo **menos no último ciclo de avaliação**, de níveis de desempenho (ou melhoria) equivalentes ou superiores aos requisitos **das partes interessadas** para os resultados estratégicos e operacionais do Grupo de Resultados.
 - ✓ **Melhoria**: Esse fator refere-se à **demonstração** de **melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável** (i.e., em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromissos com as partes interessadas, ou ambos), de forma compatível com as **estratégias**, considerando **pelo menos os últimos três ciclos de avaliação**, para os resultados estratégicos e operacionais do Grupo de Resultados.

- Como vimos anteriormente, há 7 grupos de resultados a serem avaliados
- Cada grupo é avaliado separadamente pelos 4 fatores de avaliação (um de cada vez), resultando num dos 5 níveis de maturidade: nenhum, inicial, em desenvolvimento, consolidado e excelente.
- A definição do nível de maturidade de cada fator segue a figura abaixo:
 - ✓ Escolha da **coluna** + adequada ao fator – **verificação da direita para a esquerda**;
 - ✓ Escolha da **linha** – **verificação de baixo para cima**.

		Indicadores Estratégicos e Operacionais				
		Nenhum	Pelo menos um	Muitos (≥ 30%)	Maioria (≥ 50%)	Quase todos ou todos (≥ 70%)
Indicadores Estratégicos	Nenhum	Nenhum	Inicial	Inicial	Inicial	Inicial
	Pelo menos um	-	Inicial	Inicial	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
	Muitos (≥ 30%)	-	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Consolidado
	Maioria (≥ 50%)	-	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
	Quase todos ou todos (≥ 70%)	-	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente

Annotations above the table:

- Blue arrow from 'Muitos (≥ 30%)' column to 'Pelo menos 30% (~1/3)'
- Blue arrow from 'Maioria (≥ 50%)' column to 'Pelo menos 50%'
- Blue arrow from 'Quase todos ou todos (≥ 70%)' column to 'Pelo menos 70% (~2/3)'

* Restrições quanto à definição do nível de maturidade dos **Resultados**:

- A escolha do nível de maturidade dos resultados organizacionais é condicionada pelas **restrições** abaixo:
 - ✓ Caso a coluna da figura anterior seja menos do que **Quase todos ou todos**, o nível de RELEVÂNCIA será no máximo “EM DESENVOLVIMENTO”;
 - ✓ O nível de RELEVÂNCIA será **limitador para os demais fatores** (Melhoria, Competitividade e Compromisso);
 - ✓ Caso não tenha **liderança em pelo menos um resultado estratégico**, o nível de COMPETITIVIDADE será no máximo “EM DESENVOLVIMENTO”;
 - ✓ Caso não tenha **referencial de excelência em pelo menos um resultado estratégico**, o nível de COMPETITIVIDADE será no máximo “CONSOLIDADO”.

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

* Exemplo de pontuação do grupo de resultados “Geração de Resultados Ambientais” (50 pontos):

Geração de Valor	FATORES (RESULTADOS)																			
	Relevância					Melhoria					Competitividade			Compromisso						
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE					
2. GERAÇÃO DE RESULTADOS AMBIENTAIS	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Nível de maturidade do grupo de resultados (%)	56,25%																			
Pontuação do grupo de resultados	28,12 pontos																			

REFERÊNCIAS

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de excelência da gestão (MEG)**: guia de referência da gestão para excelência. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.
2. _____: instrumento de avaliação da maturidade da gestão. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2017.
3. SERVIÇO DE BIBLIOTECA E INFORMAÇÃO – SBI/IFSC. **Relatório de Gestão 2008**. (Documento apresentado ao IPEG para participação no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – Ciclo 2008).