

Critérios de Excelência

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



2005



Vencendo Barreiras

O troféu do Prêmio Nacional da Qualidade® simboliza a mensagem Vencendo Barreiras. É constituído por lâminas e um cilindro de aço inoxidável escovado. As lâminas representam os Critérios de Excelência, e o cilindro, a organização no seu esforço contínuo para obter resultados favoráveis, buscando níveis cada vez mais altos de desempenho.

O troféu é confeccionado com materiais nobres, aço, granito e cristal, e a lâmina de cristal transparente, com a logomarca do Prêmio, apóia-se na base, perpendicularmente às lâminas de aço. A lateral da base de granito preto contém a plaqueta com o nome e a logomarca da premiada.

Publicado por

FPNQ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Ana Maria Rutta – Superintendente Geral

Antonio Tadeu Pagliuso – Gerente Técnico

Marta Letícia Zumpano Kassab - Coordenadora de Tecnologia da Gestão

Missão: FPNQ

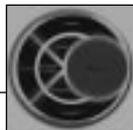
Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem-sucedidas nas organizações, por meio dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade®.

Agradecimentos:

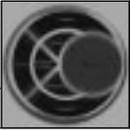
A FPNQ agradece a todos os que enviaram críticas e sugestões para a melhoria dos Critérios de Excelência, especialmente aos profissionais que atuam como Instrutores da Banca Examinadora do PNQ e em particular ao Comitê Técnico de Critérios de Avaliação.

© Direitos Reservados

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



Mensagem aos Executivos	4
Histórico da FPNQ, do PNQ e dos CE	5
Prêmio Nacional da Qualidade®	8
Processo de Premiação	10
Principais Alterações	12
Fundamentos da Excelência	13
Modelo de Excelência do PNQ®	17
Estrutura dos Itens	19
Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas	20
P Perfil da Organização	21
1 Liderança	23
2 Estratégias e Planos	26
3 Clientes	29
4 Sociedade	31
5 Informações e Conhecimento	33
6 Pessoas	36
7 Processos	39
8 Resultados	43
Glossário	50
Faixas de Pontuação Global	56
Sistema de Pontuação	57
Tabela de Pontuação - Enfoque e Aplicação	58
Tabela de Pontuação - Resultados	59
Pesquisa de Opinião	61



Mensagem aos Executivos

Os Critérios de Excelência são, atualmente, o mais completo referencial sobre gestão empresarial no mercado nacional e internacional. São doze fundamentos, que se constituem no alicerce da gestão, e oito critérios, que dão a sustentabilidade ao modelo, permitindo mensurar, de forma estruturada, a performance da gestão empresarial das organizações, por meio do processo de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade® - PNQ, respeitando peculiaridades, princípios e valores organizacionais.

Para manter o alinhamento com as evoluções tecnológicas e globais do mercado, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, realiza um processo de aprendizado sistemático. Ocorrem, periodicamente, Fóruns Empresariais – reuniões com os principais empresários e executivos brasileiros – para discutir as melhorias e adequações necessárias aos Critérios, além de incessantes buscas científicas e *benchmarkings* no exterior com modelos de prêmios já existentes. Desta forma, à medida em que novos valores de gestão são desenvolvidos e identificados, realizam-se as devidas atualizações nos Fundamentos da Excelência.

No ano de 2004, realizamos no mês de agosto (Guarujá-SP) o III Fórum Empresarial, com a presença de quase trinta Empresários e CEOs das mais representativas organizações brasileiras, sendo uma das conclusões a recomendação de dar ênfase aos Fundamentos da Excelência, pois têm impacto na competitividade e perenidade das organizações.

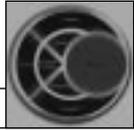
A FPNQ conta com a participação de empresários intensamente envolvidos com o tema “Excelência em Gestão”, e com examinadores e juízes voluntários. O engajamento desse grupo, sob liderança da FPNQ, aponta a evolução do Modelo de Excelência e a conseqüente melhoria dos resultados e negócios bem-sucedidos.

Para as organizações brasileiras, participar do PNQ é colocar em avaliação o seu modelo de gestão. E quais são os benefícios dessa avaliação? As organizações passam a conhecer, detalhadamente, os seus processos, por meio de um modelo sistêmico de gestão, com a identificação dos pontos fortes e das oportunidades para melhorias necessárias para alcançarem a excelência no desempenho, conquistando, assim, o aumento de sua competitividade.

É importante salientar que a cultura da excelência ocorre com a participação e o envolvimento das pessoas da organização, peças fundamentais no processo. E que cabe ao líder incentivar e apoiar a disseminação dessa cultura.

A adoção do Modelo de Excelência do PNQ® é decisão importante para a melhoria contínua das organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, públicas, privadas ou do terceiro setor. Os Critérios de Excelência estão ao alcance de todos e, se bem utilizados, contribuirão, continuamente, para a melhoria da competitividade do Brasil.

Elcio Anibal de Lucca
Presidente do Conselho Curador da FPNQ



Histórico da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

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

Desde sua criação, a Fundação conduziu 13 ciclos de premiação do PNQ e entregou 277 Relatórios de Avaliação às organizações candidatas. Dessas 277 candidatas, 60 organizações receberam a visita dos examinadores, e, dentre estas, 19 receberam o Prêmio Nacional da Qualidade®.

De 1992 a 2004, mais de 12 mil profissionais foram treinados pela FPNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 7.000 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 2.726 atuaram como Juízes, Orientadores, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, por meio de sua área de edições técnicas, a FPNQ distribuiu 340 mil exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ.

O domínio do conhecimento na área de avaliação, com uso do modelo bem-sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras e às sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres no exterior, gerou a credibilidade que hoje sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade®.

Da experiência adquirida ao longo destes anos, cumprindo sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Além disso, edita, desde 1996, a publicação “Primeiros Passos para a Excelência”, que tem sido utilizada, de forma simplificada, como referencial de avaliação para essas premiações intermediárias, mantendo o alinhamento com os Critérios de Excelência do PNQ.

Destacam-se, nesse sentido, as seguintes: Prêmio Qualidade RS, Prêmio Gestão Qualidade Bahia, Prêmio Qualidade Amazonas, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Gestão Qualidade Sergipe, Prêmio Nacional Abrapp de Qualidade, Prêmio ANTP da Qualidade, Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão, Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento e Prêmio da Qualidade do Governo Federal.

A cada ciclo, mais organizações vêm utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, induzindo as melhorias

dos seus sistemas de gestão a partir dos resultados advindos da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso de Furnas, Petrobras, Gerdau, Serpro, Senai, Delegacias Federais de Agricultura, Siemens e Sadia, entre outras.

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

Histórico do Prêmio Nacional da Qualidade® e dos Critérios de Excelência

Em meados de 1980, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e de aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem-sucedidas, então consideradas “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

As características identificadas eram compostas por valores organizacionais facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados por seus líderes e profissionais em todos os níveis.

Na ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados fundamentos para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*, nos Estados Unidos, em 1987.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade® – PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado nesse conjunto de fundamentos.

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige*. A escolha do Modelo do *Baldrige* decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o *Deming Prize*, do Japão. Sua preferência sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

Em 1993 e 1994, houve aproximação com a *European Foundation for Quality Management – EFQM*, administradora do prêmio europeu, o *Swedish Institute for Quality – SIQ*, administradora do prêmio sueco, e o *Mouvement Français*

pour la Qualité – MFQ, que administra o prêmio francês, o que possibilitou uma coleta de valiosos subsídios para o Prêmio Nacional da Qualidade®.

Em 1995, foram feitas alterações significativas no PNQ, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no Modelo do Baldrige. Naquele ano, foi estabelecido um contato mais estreito com o *National Quality Institute – NQI*, que administra o prêmio canadense.

Em 1996, os critérios do Baldrige não sofreram alterações relevantes. Assim, a revisão concentrou-se no alinhamento às pequenas alterações do Baldrige e na simplificação dos termos utilizados nos Critérios de Excelência.

Em 1997, foram introduzidas mudanças no processo de premiação, tais como a criação da Categoria de Premiação “Médias Empresas” e, atendendo a solicitação do Governo Federal, passou-se a contar com a Categoria de Premiação “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”. Nesse mesmo ano, a Fundação foi convidada a participar, de forma inédita, da reunião anual de melhoria do *Malcolm Baldrige*, o chamado *Improvement Day Meeting*.

Em 1998, a FPNQ foi convidada a participar das comemorações do Décimo Aniversário do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e da conferência anual *Quest for Excellence*, onde se podem trocar experiências com representantes de outras entidades organizadoras de prêmios e com executivos de organizações premiadas nos Estados Unidos, bem como conhecer os sistemas de gestão destas organizações.

Em 1999, a Fundação participou da reunião anual do *Global Quality Council*, como membro convidado da América Latina e verificou as tendências e os novos conceitos de gestão em vigor nos países do Primeiro Mundo. Também em 1999, participou da conferência anual *Quest for Excellence*, ocasião em que foi visitado o *Baldrige National Quality Program* do *NIST – National Institute of Standards and Technology*, responsável pela gestão do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, para a troca de informações sobre os processos e resultados do prêmio americano.

Ainda nesse ano, graças ao trabalho conduzido pelo Comitê Associações, Institutos e Fundações de direito privado, foi lançada a Categoria de Premiação “Organizações sem Fins Lucrativos”. Houve participação, também, na reunião do *Global Networking of Quality Award Organisers*, onde 49 países que possuem prêmios nacionais enviaram representantes para troca de experiências e planejamento de atividades conjuntas. Em março desse ano, estiveram em São

Paulo, durante o “Seminário Em Busca da Excelência”, as premiadas e os representantes dos prêmios nacionais dos principais países da América Latina, para apresentação de seus modelos e suas premiadas.

Em 2000, além de participar no *Quest for Excellence*, em Washington D.C., a FPNQ esteve em Montevideu, no Uruguai, na 2ª Convenção Ibero-Americana de Gestão da Qualidade, para discutir com os representantes dos prêmios nacionais dos países ibero-americanos as regras e procedimentos para o primeiro ciclo do Prêmio Ibero-Americano da Qualidade.

Ainda nesse ano, em Vera Cruz, no México, apresentou-se a experiência do prêmio brasileiro aos participantes do Foro Mundial Inlac 2000, ocasião em que se conheceu detalhadamente o Prêmio Nacional da Qualidade do México, um dos prêmios nacionais pioneiros no mundo.

Em novembro de 2000, com base na experiência e no aprendizado obtidos por meio destas atividades, a FPNQ publicou os Critérios de Excelência 2001, de forma criativa e inovadora.

Em 2001, a FPNQ participou do 55º Congresso Anual da ASQ, em Charlotte, NC-USA, como representante da América Latina, e apresentou o tema Uma Década de Excelência no Brasil.

Em março de 2002, o Comitê de Critérios de Avaliação da FPNQ iniciou suas atividades, tendo dedicado todo o primeiro semestre à comparação do PNQ com outros “prêmios nacionais da qualidade”, destacando-se MBNQA, *European Quality Award – EQA*, Prêmio Ibero-Americano, prêmios latino-americanos (Argentina, Peru, México, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai) e o *Japan Quality Award*. Na ocasião, também foram analisadas as normas ISO séries 9000 e 14000, avaliadas as tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social e estudada a bibliografia voltada para a gestão das organizações.

Nesse mesmo ano, a FPNQ realizou o I Fórum Empresarial, a fim de discutir com empresários representativos da economia brasileira os Fundamentos e os Critérios de Excelência do PNQ.

Ainda em 2002, a FPNQ participou novamente como convidada do *Improvement Day*, evento realizado anualmente pelo MBNQA com o objetivo de discutir melhorias nos critérios americanos. Nesse mesmo ano, a FPNQ passou a integrar um subcomitê técnico da ISO/TC176 para discutir a influência dos Modelos de Excelência na ISO 9004:2000.

Em 2003, foram estabelecidas premissas para balizar a atualização dos Critérios de Excelência, que devem:

- espelhar, permanentemente, o Estado da Arte da Gestão; e

- ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente de porte, segmento de atuação e de serem públicas ou privadas.

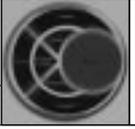
Em 2004, os Critérios de Excelência foram mantidos com a mesma estrutura de 2003, para permitir às organizações a continuidade de seu processo de melhoria da gestão e maior precisão na aferição dos resultados das ações implementadas.

Nesse mesmo ano, a FPNQ realizou o III Fórum Empresarial, com o objetivo principal de analisar criticamente os Fundamentos da Excelência, buscando de forma estruturado, atualizá-lo a luz de novos valores da gestão de organizações excelentes que vêm sendo estudados e desenvolvidos.

Ainda em 2004, a FPNQ se firmou como um dos grandes referenciais ao ser convidada para participar da 5ª reunião do *Global Excellence Model* (GEM), em Sydney na Austrália,

representando a Rede Iberoamericana de Prêmios da Qualidade da Gestão (REDIBEX). Dessa reunião participam as mais importantes organizações gestoras de prêmios da qualidade do mundo, como a *Malcolm Baldrige National Quality Award Foundation*, *European Foundation for Quality Management*, *Japanese Quality Award Committee*, *Australian Excellence Council* e *South African Excellence Foundation*, onde um dos grandes objetivos é a troca de experiências sobre os processos de avaliação, seleção da banca examinadora e atualização dos Critérios de Excelência.

Para 2005, seguindo o processo sistematizado de atualização dos Critérios de Excelência, a FPNQ manteve a estrutura de 2004. Contudo foram inseridas novas práticas de gestão, que sinalizam a tendência da gestão das organizações "Classe Mundial" e ainda, melhorados de forma geral os requisitos dos Itens.



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

O Prêmio busca promover:

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

Para que servem os Critérios de Excelência?

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

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade®.

O que a organização ganha com uma auto-avaliação?

Realizando auto-avaliação com base nos Critérios de Excelência, a organização poderá:

- entender os requisitos para a excelência do desempenho;
- medir e identificar onde melhorar seu desempenho;
- considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- identificar e entender, de forma sistemática, seus pontos fortes e oportunidades para melhoria; e
- promover a cooperação interna entre setores, processos e pessoas da força de trabalho.

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, esse

relatório detalha o que a candidata deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados ou buscados para que ela venha a se tornar uma organização de excelência em gestão, levando com isso ao aumento de sua competitividade. Esse relatório é elaborado por profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração, durante cerca de 800 horas de avaliação por candidata. O conteúdo desse relatório constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual uma organização poderá realizar as melhorias necessárias e voltar a se candidatar ao PNQ.

Se alcançar a Etapa III do processo de avaliação, a organização será visitada para comprovação e complementação das informações descritas no Relatório da Gestão. Essa visita é realizada pelos examinadores que avaliaram o Relatório da Gestão. Os examinadores atuam sob as rigorosas regras do Código de Ética da FPNQ (ver Instruções para Candidatura 2005), de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses.

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

Neste caso, de acordo com regras da FPNQ, ela assume o compromisso junto à sociedade de divulgar seu modelo de gestão ou as práticas de gestão consideradas exemplares, ressaltando-se os aspectos confidenciais, o que, para a organização premiada, representa uma forte divulgação dela própria 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 éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada, durante pelo menos os três anos subsequentes ao processo que a consagrou como organização de excelência.

Premiadas com o PNQ:

Belgo Juiz de Fora

Categoria Grandes Empresas – PNQ 2004

Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí

Categoria Grandes Empresas – PNQ 2003

Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum

Categoria Médias Empresas – PNQ 2003

Gerdau Aços Finos Piratini

Categoria Grandes Empresas – PNQ 2002

Politeno Indústria e Comércio S.A.

Categoria Médias Empresas – PNQ 2002

Irmadade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre

Categoria Organizações sem Fins Lucrativos – PNQ 2002

Bahia Sul Celulose S.A.

Categoria Grandes Empresas – PNQ 2001

Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos

Categoria Grandes Empresas – PNQ 2000

Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental

Categoria Médias Empresas – PNQ 1999

Caterpillar Brasil

Categoria Manufaturas – PNQ 1999

Siemens – Unidade de Telecomunicações

Categoria Manufaturas – PNQ 1998

Weg – Unidade Motores

Categoria Manufaturas – PNQ 1997

Copesul Companhia Petroquímica do Sul

Categoria Manufaturas – PNQ 1997

Citibank – Unidade Corporate Banking

Categoria Prestadoras de Serviços – PNQ 1997

Alcoa – Unidade Poços de Caldas

Categoria Manufaturas – PNQ 1996

Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos

Categoria Prestadoras de Serviços – PNQ 1995

Citibank – Unidade Global Consumer Bank

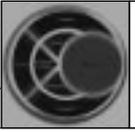
Categoria Prestadoras de Serviços – PNQ 1994

Xerox do Brasil

Categoria Manufaturas – PNQ 1993

IBM – Unidade Sumaré

Categoria Manufaturas – PNQ 1992



Processo de Premiação

No Prêmio Nacional da Qualidade® de 2005, os diversos setores/ramos de atividades foram subdivididos em cinco categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte:

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

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

As organizações elegíveis que desejam participar do PNQ devem elaborar um Relatório da Gestão, abordando todos os Itens dos Critérios de Excelência.

Serão premiadas as candidatas que a Banca Examinadora considere exemplares, detentoras de um sistema de gestão de Classe Mundial e com resultados comparáveis aos referenciais de excelência.

As organizações premiadas podem fazer uso do Prêmio para publicidade. É solicitado às organizações premiadas que compartilhem informações sobre suas práticas de gestão e os benefícios decorrentes da utilização do Modelo de Excelência do PNQ®.

Candidatura

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

Esses Critérios estão desenhados não somente para servir como modelo para a avaliação do PNQ, mas, principalmente, para permitir um diagnóstico do sistema de gestão, seja qual for o tipo de organização.

As informações requeridas das candidatas se subdividem em três partes:

- Elegibilidade
- Inscrição para candidatura

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

Informações mais detalhadas e de importante teor e aplicação estão no documento *Instruções para Candidatura ao PNQ 2005*, fornecido gratuitamente pela FPNQ em forma de publicação ou por meio de *download* no seu site (www.fpnq.org.br).

Processo de avaliação

Os sistemas de gestão das candidatas são analisados criticamente pela Banca Examinadora num processo subdividido em até três etapas:

- **Análise Crítica Individual:** Os Relatórios da Gestão são analisados individualmente por um grupo de até 10 (dez) examinadores. Concluída a análise, gráficos e tabelas com as pontuações médias são encaminhados para avaliação aos juízes. Estes, com base na pontuação das candidatas, sem conhecer a identidade das mesmas e por categoria de premiação, definem aquelas que devem prosseguir no processo de análise.
- **Análise Crítica de Consenso:** Os Relatórios da Gestão das candidatas que passam para esta etapa são analisados por um grupo, constituído por um examinador sênior, um examinador relator e os quatro melhores examinadores da etapa anterior, que, em consenso, atribuem pontuações para cada um dos 27 Itens dos Critérios de Excelência. Concluída a análise, gráficos e tabelas com as pontuações de consenso são enviados aos juízes, que determinam, sem conhecer a identidade das candidatas e por categoria de premiação, quais as que devem ser visitadas.
- **Visita às Instalações:** As visitas às candidatas selecionadas são feitas por um grupo de até 4 (quatro) examinadores e mais um examinador sênior e um relator. O número de examinadores é sempre compatível com o porte da candidata. O objetivo principal das visitas é confirmar as informações incluídas no Relatório da Gestão e esclarecer dúvidas surgidas durante a sua análise. O planejamento de cada visita é feito de comum acordo entre a candidata e a FPNQ. A agenda detalhada é apresentada no início da visita. Somente são visitadas as instalações da candidata, não podendo haver visitas às instalações de clientes e fornecedores. Após a visita às instalações, o grupo emite um relatório com as conclusões da visita e as pontuações finais, que é enviado aos juízes para decisão sobre a premiação.

Decisão sobre a premiação

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

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

Relatório de avaliação

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

Banca examinadora

A banca examinadora, responsável pela análise crítica das candidatas, é composta por orientadores, examinadores

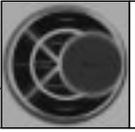
seniores, examinadores relatores, examinadores e juízes. Todos são especialistas qualificados, provenientes de diversos setores de atividade e possuidores dos mais elevados padrões profissionais, gozando do reconhecimento de seus pares. A seleção da banca examinadora procura compatibilizar as experiências dos examinadores com o perfil da candidata, obedecendo às regras rigorosas sobre conflito de interesses e ao Código de Ética da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Anúncio das premiadas

O Conselho Curador anuncia publicamente o nome das candidatas premiadas e finalistas durante uma coletiva de imprensa realizada no final do mês de outubro.

Cerimônia de premiação

Durante o mês de novembro, em ato solene, é feita a entrega do troféu do PNQ à(s) premiada(s).

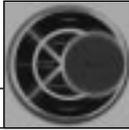


Principais Alterações

Os Critérios de Excelência do PNQ incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração de organizações, ou seja, demonstram o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Nesse sentido, a FPNQ promove a atualização anual desta publicação para manter a vanguarda tecnológica deste modelo de gestão e de avaliação.

Assim, novos conceitos e metodologias foram incluídos nos Critérios de Excelência 2005. As principais mudanças em relação aos Critérios de Excelência de 2004 são as seguintes:

- Os textos dos Fundamentos foram revistos, e a forma de apresentação foi modificada, ressaltando cada conceito e explicando como os mesmos são colocados em prática. Os títulos de alguns fundamentos foram revisados para melhor explicitar os conceitos apresentados: “Decisão baseada em fatos” passa a ser “Gestão baseada em fatos”; “Responsabilidade social e ética” passa a ser “Responsabilidade social”; e “Foco nos resultados” passa a ser “Orientação para resultados”.
- O Perfil passa a solicitar, como aspecto relevante, a descrição dos principais riscos assumidos pela alta direção.
- A solicitação da descrição dos principais processos de produção foi transferida do item 7.1, marcador a4, para o Perfil, item P1, marcador b2.
- A solicitação da descrição dos principais processos de apoio foi transferida do item 7.2, marcador a3, para o Perfil, item P1, marcador b3.
- Os tópicos (b) Aprendizado, de todos os itens de enfoque e aplicação, foram revisados para se adequarem aos novos conceitos de aprendizado e de sistema de aprendizado.
- O item 1.1 passa a solicitar a descrição de como a Governança é estruturada e implementada, incluindo o tratamento dos riscos empresariais.
- O item 1.1, marcador a3, foi eliminado e sua essência foi repassada para o item 1.2, marcador a4.
- O item 1.2 passa a solicitar a descrição do Sistema de aprendizado.
- O item 1.2, marcador a3, foi eliminado e sua essência foi repassada para o item 1.2, marcador a4.
- O item 2.1, marcador a2, introduz o conceito de cadeia produtiva e passa a solicitar como as inovações tecnológicas são consideradas no processo de formulação das estratégias
- O item 4.1, marcador a4, passa a explicitar o desenvolvimento sustentável como objetivo para as ações que envolvem a conservação de recursos não-renováveis, a preservação dos ecossistemas e a minimização do uso de recursos renováveis.
- O item 4.1, os marcadores a5 e a6 foram fundidos em um único marcador.
- O item 4.2, marcador a1, passa a enfatizar o relacionamento ético no lugar da elaboração do Código de Ética.
- O item 4.2, marcador a4, teve seu texto revisto.
- O item 7.1, marcador a5, passa a solicitar que sejam destacadas as principais metodologias para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos de produção.
- O item 7.4, marcador a4, passa a solicitar que se destaque como são tratados os riscos mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras ou a imagem da organização.
- No Glossário, foram incluídas as definições de desenvolvimento sustentável, governança, risco empresarial e de sistema de aprendizado, além de revisão e atualização em algumas definições já existentes.



Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial, conforme estudos descritos no capítulo *Histórico do Prêmio Nacional da Qualidade*. Por meio de um processo de aprendizado sistêmico, que inclui a atuação do Comitê Técnico de Critérios de Avaliação e a realização de Fóruns Empresariais, a FPNQ atualiza os fundamentos da excelência. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

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

Cada Fundamento de Excelência é conceituado a seguir, acompanhado de uma explicação de como é posto em prática em organizações excelentes.

VISÃO SISTÊMICA

Forma de entender a organização, como sendo um sistema integrado inclusive à sociedade, onde o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos, interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

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

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

importância da integração desta com o mundo externo.

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

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação.

Como este conceito é colocado em prática

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

Uma cultura organizacional que internalizou esse conceito busca eliminar a causa de problemas, dissemina suas melhores práticas, pratica o *benchmarking* interno e externo, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

A organização que avalia periodicamente seu sistema de gestão e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais se adapta mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho.

AGILIDADE

Capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários, e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

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

Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca, de forma proativa, prevenir problemas e eliminar ou minimizar os impactos sobre os próprios processos e sobre a sociedade e os ecossistemas.

O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. Também são fundamentais a rápida alteração nas estratégias – decorrente de cenários em mudança e que resulta em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos

simplificados –, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, reduzindo, por exemplo, o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão.

A agilidade, viabilizada pelos enfoques proativos e a resposta rápida, promove melhorias de qualidade, custos e produtividade na organização, e aumenta a satisfação e fidelidade dos clientes.

INOVAÇÃO

Promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e criar valor adicional para as partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

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

A inovação não está associada somente à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos. Ela deve estar presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio.

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

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

Ao lado do exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação em todos os níveis da organização.

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

VISÃO DE FUTURO

Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazos, visando o crescimento sustentado e o aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização.

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO

Criação de valor de forma sustentada para o cliente visando maior competitividade nos mercados.

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

A promoção da satisfação do cliente, a conquista de sua fidelidade e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fundamentais para aumentar a competitividade da organização e tornam-se uma questão estratégica.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

A construção de um relacionamento baseado em respeito e confiança mútuos pressupõe comportamento ético e transparência. Esse princípio se aplica a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. Ele é particularmente aplicável no que diz respeito às pessoas da força de trabalho, que devem ser conscientizadas da importância do tema. O respeito à individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à liberdade de associação, e a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias devem ser regras básicas.

A organização de excelência busca o desenvolvimento sustentável. Identifica os impactos sobre a sociedade que podem decorrer de suas instalações, processos e produtos, e executa ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações e produtos. Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas,

conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e também estimular as pessoas de sua própria força de trabalho a se engajarem em atividades sociais. A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.

GESTÃO BASEADA EM FATOS

Tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiada na medição e análise do desempenho, e considerando informações qualitativas internas e externas, incluindo os riscos identificados.

Como este conceito é colocado em prática

A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos internos, assim como de competidores e outros referenciais. A análise dos fatos e dados se traduz em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos, sociedade e comunidade.

A organização retém o conhecimento adquirido por meio das informações, para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

Para que o processo de tomada de decisões seja eficaz, e a introdução de melhorias e inovações seja mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas. Dispondo de informações íntegras e atualizadas, os gestores podem qualificar suas decisões no dia-a-dia, assim como aquelas relacionadas à estratégia, aumentando a probabilidade de êxito no alcance de seus objetivos.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

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

Como este conceito é colocado em prática

O sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao

pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

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

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

ABORDAGEM POR PROCESSOS

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

Como este conceito é colocado em prática

Para agregar valor ao produto, é fundamental conhecer o cliente de cada processo e suas necessidades.

A satisfação do cliente é alcançada pela tradução de suas necessidades em requisitos para os produtos e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor. A identificação e a análise de processos levam ao melhor entendimento de como funciona a organização. Assim,

permitem a definição adequada de responsabilidades, o uso eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes.

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

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

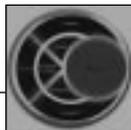
Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Como este conceito é colocado em prática

Para atender as necessidades das partes interessadas e concretizar a visão de futuro, são formuladas estratégias e estabelecidos planos de ação e metas, que devem ser eficazmente comunicados a todas as partes interessadas. A obtenção do consentimento e comprometimento de todos com os objetivos da organização contribui para implementar as estratégias.

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

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



Modelo de Excelência do PNQ®

O Modelo de Excelência do PNQ® reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior.

Em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

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

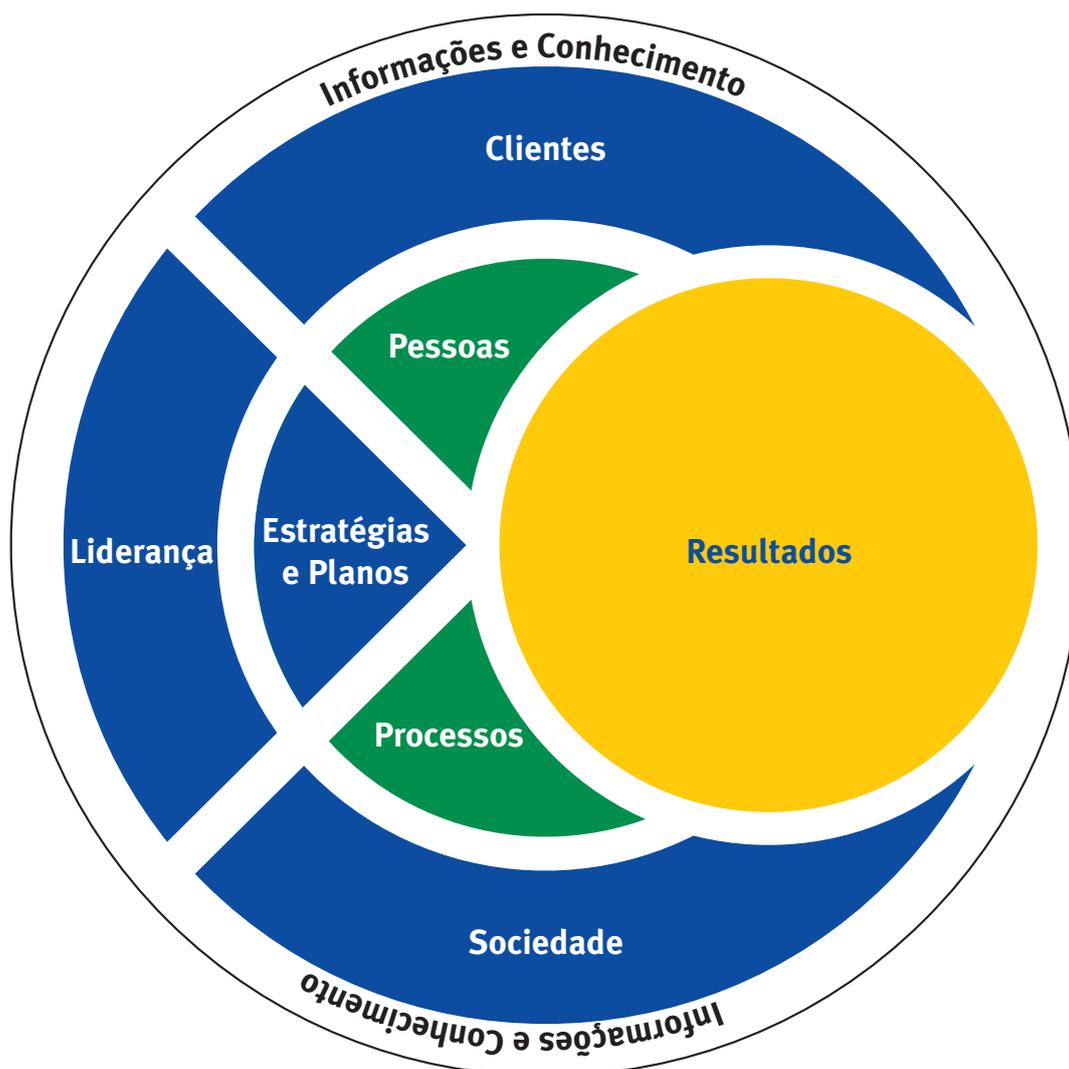
Os oito Critérios de Excelência referem-se:

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

O Modelo de Excelência do PNQ® é representado pelo diagrama mostrado abaixo.

Modelo de Excelência do PNQ®

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ® simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O desenho sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), e é descrita a seguir:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das mesmas.

A equipe da LIDERANÇA, de posse de todas essas informações, estabelece os valores e as diretrizes 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 criticamente o desempenho global da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o controle e o aprendizado organizacional.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São desdobradas em PLANOS de Ação, de curto e longo prazos, que servem como referência à tomada de decisões e à aplicação de recursos na organização. A fim de permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pelos líderes, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

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

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando num ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os PROCESSOS, identificar as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos, e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

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

Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador do acompanhamento do desempenho da organização e de suas tendências em relação a clientes e mercado, situação econômico-financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, retornam para toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e a correlação entre todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 27 Itens. Cada um deles possui requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 20 representam os aspectos de enfoque e aplicação, e sete, os resultados.



Os oito Critérios de Excelência se subdividem nos 27 Itens apresentados anteriormente. Cada um dos Itens de Enfoque e Aplicação (Itens 1.1 a 7.4) solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos. Todos os Itens de Enfoque e Aplicação estão estruturados conforme a dinâmica do diagrama de gestão, apresentado na figura abaixo, e se subdividem nos seguintes tópicos:

- a) **Definição, execução e controle das práticas de gestão:** Este tópico solicita as *práticas de gestão* que atendem aos requisitos do Item, os respectivos *padrões de trabalho* e os métodos utilizados para o **controle**, ou seja, verifica se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos e os graus de aplicação dessas práticas e padrões. Esses elementos são solicitados por meio da palavra “Como” (ver descrição a seguir) no início de cada requisito.
- b) **Aprendizado:** Este tópico solicita como é aplicado o *sistema de aprendizado* da organização para os enfoques do item, bem como as práticas específicas de *aprendizado*.

Os Itens de Resultados (8.1 a 8.7) são compostos por tópicos que solicitam a apresentação de informações referentes aos indicadores de desempenho que demonstrem:

- níveis atuais de resultados alcançados pela organização;

- resultados comparativos que possibilitem avaliar o nível de desempenho dos resultados alcançados (resultado do concorrente; média do ramo; melhor no setor, no grupo, na atividade ou no mercado; níveis referenciais normativos; níveis referenciais de excelência e outros);
- tendências registradas desses resultados num período de tempo anterior, que permita a análise da evolução;
- explicações ou esclarecimentos sobre eventuais tendências e níveis de desempenho adversos.

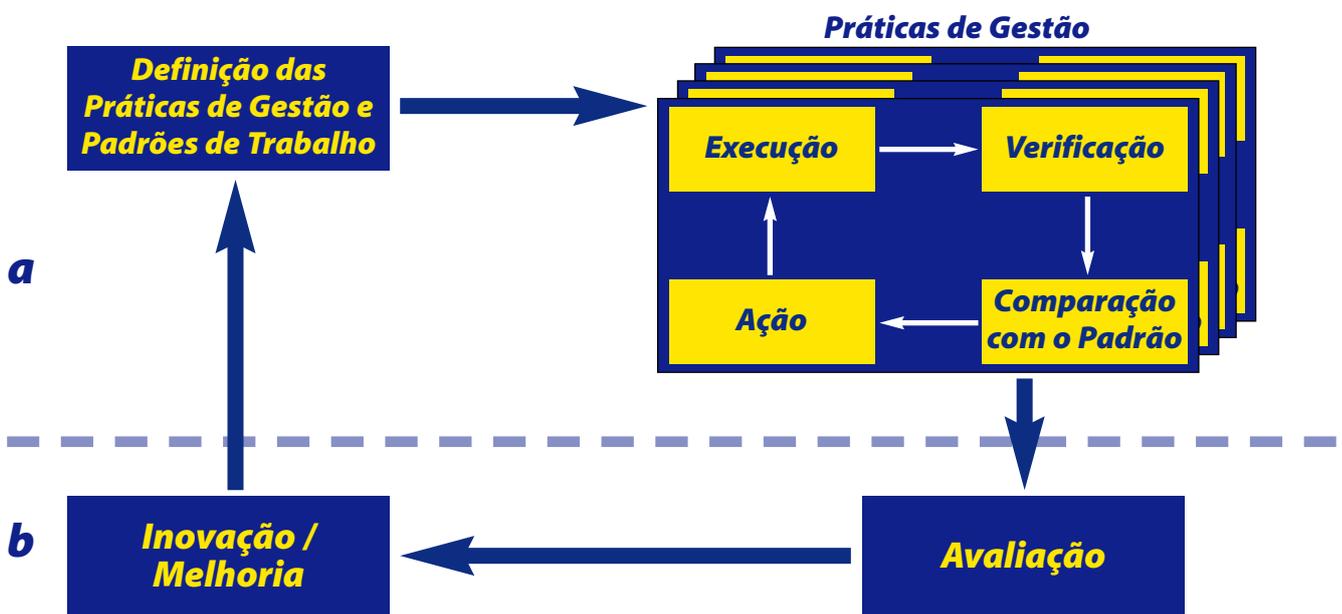
As notas existentes em cada um dos Itens de Enfoque e Aplicação e de Resultados têm o propósito de esclarecer as exigências do Item e as inter-relações existentes entre os Itens, fornecer instruções sobre onde relatar determinados assuntos e indicar onde se encontra o significado de alguns termos utilizados nos Critérios de Excelência.

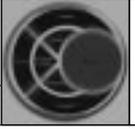
Significado da palavra “Como”

Parte integrante de todos os requisitos dos Itens de Enfoque e Aplicação, a palavra “como” solicita que a organização descreva suas **práticas de gestão** e os respectivos **padrões de trabalho**, incluindo os responsáveis e a periodicidade, os métodos de **controle** das práticas, ou seja, de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, além da **aplicação** das práticas e padrões, demonstrando a disseminação e a continuidade.

DIAGRAMA DE GESTÃO

Estrutura dos Itens de Enfoque e Aplicação





Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas

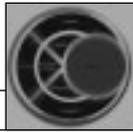
P Perfil da Organização

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

Critérios e Itens

Pontuação Máxima

1 Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planeamento da medição do desempenho	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 Ética e desenvolvimento social	30
5 Informações e Conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processos	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão económico-financeira	20
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados económico-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos Possíveis	1.000



O Perfil é uma apresentação geral da organização, que evidencia aspectos do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atendimento a mercados-alvo, estando submetido às influências do ambiente.

O Perfil deve propiciar uma visão global da organização inserida em seus mercados, destacando os principais elementos de seu negócio ou atividade organizacional, suas particularidades, bem como as de seu ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e uma descrição do histórico da busca da excelência.

O Perfil, sob a forma de redação livre, figuras ou tabelas, deve ser apresentado considerando a itemização que segue, incluindo as informações solicitadas. Nele, a descrição de práticas gerenciais e de resultados deve ser evitada. Essas informações devem ser fornecidas nos Itens pertinentes, em resposta aos requisitos dos Critérios.

P1. Descrição da organização

a) Instituição, propósitos e porte da organização

1. Denominação da organização no relatório;
2. Forma de atuação – capital aberto, capital fechado, autarquia, fundação, instituto, Unidade Autônoma etc. No caso de Unidade Autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da organização controladora no País, e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora;
3. Data de instituição da organização. Informar pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, nova governança, troca do principal executivo etc.);
4. Descrição do negócio, destacando a natureza atual das atividades da organização ou missão básica (atividade-fim) e ramos em que atua. Informar o ramo de atuação utilizando a denominação usada no próprio setor (ex.: alimentos, farmacêutico, metalúrgico, construção civil, montadoras de automóveis, laboratórios de análises, serviços de saúde, serviços de *software*, linha branca, turismo, terceiro setor, concessionário de serviços públicos, administração pública, ensino particular etc.);
5. Informações sobre o porte, como, por exemplo, faturamento, número de clientes e de transações comerciais, quantidade de instalações, localizações ou outros volumes pertinentes aos ramos de atuação. *Se a organização for uma Unidade Autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua força de trabalho e da receita bruta global em relação à controladora;* e

6. Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela organização.

b) Produtos e processos

1. Principais produtos relacionados diretamente à atividade-fim da organização;
2. Descrição sucinta dos principais processos de produção ou de prestação de serviços, geradores dos principais produtos; e
3. Descrição sucinta dos principais processos de apoio às operações.

Nota: Nos Critérios de Excelência, é exigida a apresentação de outros processos, além dos solicitados neste Perfil. Esses outros processos poderão estar sendo gerenciados totalmente pela organização ou não. Quando houver envolvimento de terceiros no gerenciamento, numa eventual visita às instalações, poderão ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos (ex.: gerenciamento financeiro, *marketing* ou planejamento centralizados na matriz; geração de padrões por área corporativa, terceirização de serviços de gestão etc.).

c) Força de trabalho

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

d) Clientes, mercados e concorrência

1. Principais mercados nos ramos de atuação da organização e, se houver, principais segmentos desses mercados onde se encontram os clientes-alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos mercados;
2. Citar os principais clientes por produto. Incluir eventuais parceiros ou aliados que viabilizem ou potencializem o alcance do mercado-alvo, agregando algum valor, quando esses parceiros recebem da organização produtos de qualquer tipo para aquela finalidade. *No caso de candidaturas de unidades autônomas elegíveis, deve-se incluir como clientes outras unidades, da mesma organização controladora no País, que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos para qualquer finalidade;* e
3. Principais necessidades de cada tipo de cliente, como, por exemplo, produto conforme especificação, recebimento no prazo, continuidade de fornecimento, pronto atendimento, assistência técnica eficaz, produto durável, garantia do produto, serviços pós-venda, preços competitivos, disponibilidade de financiamento etc.

e) Fornecedores e insumos

1. Denominação dos principais tipos de fornecedores, principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos;
2. Valores aproximados de aquisições e nome dos principais fornecedores, para cada tipo. No caso de fornecedores da mesma organização, cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente aos mesmos, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares; e
3. Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.

f) Sociedade

1. Principais comunidades com as quais a organização se relaciona;
2. Principais necessidades de cada tipo de comunidade; e
3. Mencionar os impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo.

g) Relacionamento com outras partes Interessadas

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

P2. Concorrência e ambiente competitivo

a) Ambiente competitivo

1. Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares fornecidos por outras organizações, ou concorrência indireta por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes, por parte dos clientes, em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização, para alcançar os mesmos benefícios;
2. Natureza das organizações concorrentes diretas ou indiretas (públicas, privadas, nacionais ou internacionais etc.);
3. Posicionamento competitivo da organização, atual e desejado, em seu ramo de atividades e principais fatores ou diferenciais que determinam seu sucesso perante os concorrentes; e
4. Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que podem afetar o mercado ou a natureza das atividades.

b) Desafios estratégicos

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

P3. Aspectos relevantes

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

P4. Histórico da busca pela excelência

Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização em busca da excelência do desempenho e da competitividade, incluindo os grandes marcos para sua gestão.

P5. Organograma

Apresentar o organograma da organização com os nomes, como são conhecidos, dos responsáveis por cada área ou função apresentada, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar quem faz parte da alta direção. Se a organização for uma Unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais Unidades.



1 Liderança (100 pontos)

Este Critério examina o *sistema de liderança da organização* e o comprometimento pessoal dos membros da *alta direção* no estabelecimento, disseminação e atualização de *valores e diretrizes organizacionais* que promovam a cultura da *excelência*, considerando as *necessidades de todas as partes interessadas*. Também examina como a *alta direção* analisa criticamente o *desempenho global da organização*.

Enfoque e Aplicação

1.1 Sistema de liderança (30 pontos)

Solicita-se informar como é exercida a liderança da *organização*, demonstrando o comprometimento da *alta direção com todas as partes interessadas*, como é implementada a *governança*, e o detalhamento dos critérios e procedimentos para identificação e desenvolvimento dos líderes. Solicita-se, também, informar como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como é exercida a liderança na *organização*, visando atender, de forma harmônica e balanceada, as *necessidades* e a criação de *valor* para todas as *partes interessadas*? Destacar como a *alta direção* interage com todas as *partes interessadas*, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a *organização*. Destacar também como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas.
2. Como a *alta direção* promove a implementação e estruturação da *governança* na *organização*, visando manter a confiança e proteger os interesses de todas as *partes interessadas*? Destacar como são tratados os *riscos empresariais* mais significativos que possam afetar o alcance dos objetivos ou a imagem da *organização*.
3. Como são estabelecidas as *competências* de liderança necessárias à atuação eficaz dos líderes? Apresentar as *competências* de liderança estabelecidas.
4. Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às *competências* de liderança estabelecidas? Destacar como as pessoas com potencial para o exercício da liderança são identificadas.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas ao *sistema de liderança*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Apresentar a composição nominal da *alta direção* da *organização* no Perfil.
2. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas ao *sistema de liderança*.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

1.2 Cultura da excelência (40 pontos)

Solicita-se informar como são estabelecidos os *valores* e as *diretrizes organizacionais* para orientar o processo rumo à *excelência do desempenho* e como é estimulado e criado um ambiente propício à *excelência* e ao aprendizado na *organização*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o aprendizado das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como os *valores* e as *diretrizes organizacionais*, necessários à promoção da cultura da *excelência*, ao atendimento das *necessidades* e à criação de *valor* para todas as *partes interessadas*, foram estabelecidos e são mantidos atualizados? Apresentar os *valores* e as *diretrizes organizacionais*.
2. Como os *valores* e as *diretrizes organizacionais* são comunicados e implementados na *organização*? Destacar as formas utilizadas para assegurar o entendimento e a *aplicação* dos mesmos e a participação da *alta direção* neste processo.
3. Como são estabelecidos os principais *padrões de trabalho* que orientam a execução adequada das *práticas de gestão* da *organização* e como é verificado, de forma global, o cumprimento desses padrões. Destacar os principais critérios utilizados para estabelecer os *padrões de trabalho* e os meios de veiculação desses, bem como os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados para apoiar, de forma geral, a verificação do cumprimento dos padrões.
4. Como é estimulado e criado um ambiente propício à *excelência* e ao aprendizado na *organização*? Descrever o *sistema de aprendizado* da *organização*, destacando como são avaliados as *práticas de gestão* e os *padrões de trabalho* utilizados. Apresentar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e a forma de implementação das inovações ou melhorias decorrentes dessa avaliação.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à cultura da *excelência*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Este Item solicita os métodos empregados para estabelecimento dos *padrões de trabalho* utilizados nas *práticas de gestão* de todos os Itens de *Enfoque e Aplicação* (1.1 a 7.4). Os *padrões de trabalho* estabelecidos como decorrência destes métodos devem ser apresentados em cada Item específico, conforme solicitado no *caput* do tópico (a).
2. A *aplicação* dos métodos de verificação global do cumprimento dos *padrões de trabalho* (ciclo de *controle*; 1.2(a3)) deve ser demonstrada em cada Item de *Enfoque e Aplicação* (1.1 a 7.4).
3. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
4. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
5. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
6. A *aplicação do sistema de aprendizado* deve ser demonstrada em cada Item de *Enfoque e Aplicação* (1.1 a 7.4) nos respectivos tópicos b.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

1.3 Análise crítica do desempenho global (30 pontos)

Solicita-se informar como é analisado criticamente o *desempenho global da organização*, considerando as *necessidades de todas as partes interessadas*, para avaliar o progresso em relação às *estratégias* e aos *planos de ação*, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

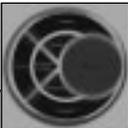
1. Como é analisado criticamente o *desempenho global da organização*, considerando as *necessidades* de todas as *partes interessadas*, as *estratégias*, os *planos de ação* e os resultados dos *indicadores* do *desempenho global*?
2. Como são consideradas na *análise crítica* do *desempenho global* as *informações qualitativas*, bem como as variáveis do ambiente externo, as *informações comparativas pertinentes* e as principais relações de causa e efeito?
3. Como são comunicadas as decisões da *análise crítica* do *desempenho global* a todos os níveis da *organização* e a outras *partes interessadas*, quando pertinente?
4. Como é acompanhada a implementação das ações decorrentes da *análise crítica* do *desempenho global*?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à *análise crítica* do *desempenho global*. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Este item aborda a análise do *desempenho global* da *organização* e não o acompanhamento das atividades, *práticas de gestão* e *sistemas* rotineiros. A análise do *desempenho* das *práticas de gestão* deve ser relatada nos respectivos Itens de *Enfoque e Aplicação*, conforme solicitado no requisito relativo ao *controle*, inserido no conceito da palavra "Como".
2. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos *indicadores* de *desempenho global* devem ser apresentados em seus respectivos Itens do Critério 8.
5. Os resultados dos principais *indicadores* de *desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
6. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à *análise crítica* do *desempenho global*.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



2 Estratégias e Planos (90 pontos)

Este Critério examina o *processo* de formulação das *estratégias* de forma a determinar o posicionamento da *organização* no mercado, *direcionar* suas ações e maximizar seu *desempenho*, incluindo como as *estratégias*, os *planos de ação* e as *metas* são estabelecidos e desdobrados por toda a *organização* e comunicados interna e externamente. Também examina como a *organização* define seu *sistema* de medição do *desempenho*.

Enfoque e Aplicação

2.1 Formulação das estratégias (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* formula suas *estratégias* de forma a determinar seu posicionamento no mercado, *direcionar* suas ações e maximizar seu *desempenho*, destacando-se as principais *estratégias* da *organização*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado* das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são formuladas as *estratégias*? Incluir as principais etapas e as áreas envolvidas no *processo* de formulação das *estratégias*.
2. Como os fatores relativos aos cenários interno e externo são considerados no *processo* de formulação das *estratégias*? Destacar como são consideradas as *necessidades* de todas as *partes interessadas*, o ambiente competitivo e suas eventuais mudanças, a integração da *cadeia produtiva*, as capacidades operacionais, as inovações tecnológicas que possam afetar os *produtos* ou os *processos* da *organização*, o *aprendizado* e as conclusões das *análises críticas* do *desempenho global*.
3. Como são asseguradas a integridade e a atualização das informações utilizadas na formulação das *estratégias*?
4. Como é assegurada a coerência entre as *estratégias* formuladas e as *necessidades* das *partes interessadas*? Apresentar as principais *estratégias* da *organização* e os aspectos fundamentais para que tenham êxito.
5. Como as *estratégias* são comunicadas à *força de trabalho* e às demais *partes interessadas* pertinentes, visando ao estabelecimento de compromissos mútuos?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de *aprendizado* relativas à formulação das *estratégias*. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
2. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
3. Os resultados dos principais *indicadores* de *desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
4. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de *aprendizado* relativas à formulação das *estratégias*.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

2.2 Desdobramento das estratégias (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* desdobra suas *estratégias* e acompanha a implementação dos principais *planos de ação* resultantes do processo de *desdobramento das mesmas*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como as *estratégias* são desdobradas em *planos de ação* para os diversos setores da *organização*? Destacar como as pessoas são envolvidas na definição e na execução dos *planos de ação*. Apresentar os principais *planos de ação*, de curto e longo prazos, demonstrando seu *alinhamento* com as *estratégias*.
2. Como os recursos são alocados para assegurar a implementação de todos os *planos de ação* estabelecidos? Apresentar os recursos alocados para a execução dos principais planos.
3. Como os *planos de ação* são comunicados à *força de trabalho* e às demais *partes interessadas* pertinentes?
4. Como é acompanhada a implementação dos *planos de ação*?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas ao *desdobramento das estratégias*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
2. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
3. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
4. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação do sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas ao *desdobramento das estratégias*.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

2.3 Planejamento da medição do desempenho (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* define e implementa seu *sistema de medição do desempenho* e estabelece suas *metas*, de forma a reforçar as *estratégias* para todas as *partes interessadas*, permitir a *avaliação dos rumos pela alta direção*, aprender por meio das *relações de causa e efeito* entre os *indicadores* e monitorar o *desempenho* em todos os níveis da *organização*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como é definido o *sistema* de medição do *desempenho* da *organização* para monitorar o *desempenho global* em relação às suas *estratégias* e gerenciar as operações em todos os níveis?
2. Como os principais *indicadores* de *desempenho* são classificados, integrados e correlacionados? Apresentar os principais *indicadores* do *desempenho global* e das operações, relacionados a *clientes* e mercado, *finanças*, *pessoas*, *fornecedores*, *produto*, *processos relativos ao produto*, *sociedade* e *processos de apoio* e organizacionais, bem como as principais *relações de causa e efeito* entre esses *indicadores*.
3. Como são feitas as projeções sobre o *desempenho* dos concorrentes e dos demais referenciais comparativos utilizados pela *organização*? Apresentar as projeções, as fontes das informações utilizadas e as hipóteses assumidas para estas projeções.
4. Como são estabelecidas as *metas* de curto e longo prazos? Destacar de que forma são considerados os *desempenhos* projetados dos concorrentes e dos demais referenciais utilizados. Apresentar as *metas* de curto e longo prazos dos principais *indicadores* de *desempenho*.
5. Como os *indicadores* de *desempenho* e as *metas* são comunicados à *força de trabalho* e às demais *partes interessadas*, considerando a pertinência de cada uma?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas ao planejamento da medição do *desempenho*. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Os *indicadores* de *desempenho global*, as projeções dos referenciais comparativos (Item 5.2) e as *metas* estabelecidas são fundamentais à *análise crítica* do *desempenho global* (Item 1.3).
2. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos *indicadores* de *desempenho global* e dos principais *indicadores* das operações mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Critério 8.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas ao planejamento da medição do *desempenho*.
6. O significado dos termos mencionados em *itálico* está no glossário desta publicação.



3 Clientes (60 pontos)

Este Critério examina como a *organização* identifica, analisa, compreende e se antecipa às *necessidades dos clientes* e dos mercados, divulga seus *produtos*, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os *clientes*. Também examina como a *organização* mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos *clientes* em relação a seus *produtos* e marcas.

Enfoque e Aplicação

3.1 Imagem e conhecimento de mercado (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* identifica, analisa e compreende as *necessidades dos clientes* e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades, e como a *organização* divulga seus *produtos*, marcas e ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem positiva e se tornar conhecida pelos *clientes* e mercados. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são definidos os segmentos de mercado e os clientes-alvo, considerando, inclusive, os *clientes* da concorrência e os *clientes* e mercados potenciais? Destacar os critérios adotados para segmentar o mercado e agrupar os *clientes*.
2. Como as *necessidades dos clientes*, atuais e potenciais, e ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? Destacar como é identificada a importância relativa ou o valor das *necessidades* para os *clientes*.
3. Como os *produtos*, marcas e ações de melhoria da *organização* são divulgados aos *clientes* e ao mercado, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Destacar como são assegurados a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas e quais os mecanismos utilizados para não criar *expectativas* que extrapolem o que é efetivamente oferecido pelo *produto* ou serviço.
4. Como são identificados e avaliados os níveis de *conhecimento dos clientes* e mercados a respeito das marcas e dos *produtos* da *organização* e como a imagem da *organização* é avaliada perante os *clientes* e mercados?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à imagem e ao *conhecimento* de mercado. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Quando aplicável, considerar, entre os grupos de *clientes*, os atacadistas, varejistas, franqueados e distribuidores ou representantes autorizados.
2. Neste Item, para a verificação da *aplicação*, considerar como os *enfoques* variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de *clientes* e segmentos de mercados.
3. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
4. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
5. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.1.
6. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à imagem e ao *conhecimento* de mercado.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

3.2 Relacionamento com clientes (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* seleciona e disponibiliza canais de relacionamento, gerencia as reclamações ou sugestões e determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos *clientes* e como a *organização* constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades. Solicita-se informar, também, como são feitos o controle e o aprendizado das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são selecionados e disponibilizados canais de relacionamento para os *clientes*? Apresentar os canais de relacionamento utilizados.
2. Como as reclamações ou sugestões dos *clientes*, incluindo as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e como é assegurado que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? Destacar como o resultado da análise dessas informações e as ações implementadas são repassados aos demais setores e unidades, e aos *clientes*.
3. Como as transações com os *clientes* são acompanhadas junto aos mesmos para permitir à *organização* uma realimentação rápida e capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento? Destacar como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos *clientes* e novos *produtos* entregues.
4. Como é avaliada a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos *clientes*, inclusive com relação aos *clientes* dos concorrentes e às *informações comparativas pertinentes*?
5. Como as informações obtidas dos *clientes* são utilizadas para intensificar o grau de satisfação e aumentar a probabilidade de que os *clientes* recomendem a *organização*? Incluir as práticas utilizadas para tornar os *clientes* fiéis às marcas, aos *produtos* e à *organização*.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas ao relacionamento com *clientes*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. As ações de desenvolvimento de *parcerias* com *clientes* podem ser relatadas como forma de intensificar o grau de satisfação e de fidelidade dos *clientes*.
2. Neste Item, para a verificação da *aplicação*, considerar como os *enfoques* variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de *clientes* e segmentos de mercados.
3. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
4. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
5. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.1.
6. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas ao relacionamento com *clientes*.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



4 Sociedade (60 pontos)

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

Enfoque e Aplicação

4.1 Responsabilidade socioambiental (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia de maneira equilibrada os impactos de seus *produtos* e atividades sobre os *ecossistemas* e a sociedade, a proteção e a sustentabilidade ambiental, e a prevenção da poluição com as *necessidades socioeconômicas*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o aprendizado das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como a *organização* identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus *produtos*, *processos* e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência? Destacar os principais métodos e *metas* para eliminá-los ou minimizá-los.
2. Como os impactos e respectivas informações relevantes associadas aos *produtos*, *processos* e instalações são comunicados à sociedade?
3. Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos *requisitos* legais, regulamentares e contratuais?
4. Como a *organização* promove ações que envolvem a preservação dos *ecossistemas*, a conservação de *recursos não-renováveis* e a minimização do uso de *recursos renováveis* com vistas ao *desenvolvimento sustentável*?
5. Como as pessoas da *força de trabalho*, *fornecedores* e outras *partes interessadas* são conscientizados e envolvidos em questões relativas à responsabilidade social e ambiental?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à responsabilidade socioambiental. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
2. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
3. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.6.
4. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à responsabilidade socioambiental.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

4.2 Ética e desenvolvimento social (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia seus negócios de maneira ética e transparente, considerando os interesses da sociedade e incorporando-os ao planejamento de suas atividades, de forma a se tornar parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado* das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como a *organização* trata as questões éticas e busca assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as *partes interessadas*? Descrever como é estimulado o comportamento ético das pessoas da *força de trabalho*. Apresentar os compromissos éticos estabelecidos.
2. Como são identificadas as *necessidades* e como é avaliado o grau de satisfação das comunidades com a *organização*? Explicar como a *organização* avalia sua imagem e zela por ela perante a sociedade.
3. Como a *organização* mobiliza as suas competências para o fortalecimento da ação social, de modo a envolver e incentivar a sua *força de trabalho* e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais elaborados em conjunto com a comunidade? Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados.
4. Como a *organização* adota e implementa políticas não discriminatórias? Destacar as ações para inserir as minorias na *força de trabalho*, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à ética e ao desenvolvimento social. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
2. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
3. Os resultados dos principais *indicadores* de *desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.6.
4. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à ética e ao desenvolvimento social.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



5 Informações e Conhecimento (60 pontos)

Este Critério examina a gestão e a utilização das informações da *organização* e de *informações comparativas pertinentes*, bem como a gestão do *capital intelectual* da *organização*.

Enfoque e Aplicação

5.1 Gestão das informações da organização (20 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado* das práticas de gestão.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são identificadas as *necessidades* de *informações sistematizadas* para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da *organização*? Destacar como as *estratégias* da *organização*, as demandas dos usuários e a tecnologia de informação são consideradas.
2. Como são definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais *sistemas* de informação, visando atender as *necessidades* identificadas? Citar os principais *sistemas* de informação em uso e sua finalidade, bem como as principais tecnologias empregadas.
3. Como as informações necessárias são postas à disposição dos usuários?
4. Como são asseguradas a *integridade*, a atualização e a *confidencialidade das informações* armazenadas e disponibilizadas? Destacar as metodologias utilizadas para garantir a segurança das informações e a continuidade do serviço de informações aos usuários.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* desse Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão das informações da *organização*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Dispor da informação correta e no tempo certo pode fazer a diferença entre o lucro e o prejuízo, entre o sucesso e o fracasso para muitas *organizações*. Assegurar os três aspectos que caracterizam a preservação da informação – *confidencialidade*, *integridade* e *disponibilidade* – ajuda a *organização* no *controle* e na proteção contra mudanças não planejadas, bem como em exclusões ou acessos não autorizados.
2. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão das informações da *organização*.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

5.2 Gestão das informações comparativas (20 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia as *informações comparativas pertinentes e necessárias para apoiar a tomada de decisões, a melhoria e inovação dos processos e das práticas de gestão, e para melhorar a competitividade. Solicita-se informar, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.*

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são identificadas as *necessidades* e determinadas as prioridades das *informações comparativas pertinentes*, para analisar o nível de *desempenho*, estabelecer *metas*, melhorar *produtos e processos*, incluindo *práticas de gestão*? Destacar as principais informações comparativas utilizadas, indicando a sua finalidade.
2. Como são identificadas as organizações consideradas referenciais comparativos pertinentes de dentro e de fora do ramo da *organização*? Destacar os critérios empregados para definir a pertinência das organizações utilizadas como referenciais e das informações comparativas. Apresentar as organizações usadas como referenciais.
3. Como são obtidas as *informações comparativas pertinentes*? Destacar como são asseguradas a *integridade* e a atualização dessas informações. Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em *produtos* e em *processos* em decorrência do uso de *informações comparativas pertinentes*.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão das informações comparativas. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. As *informações comparativas pertinentes* incluem tanto as *práticas de gestão* como os resultados obtidos de concorrentes, de organizações de outros ramos de atividades ou de referenciais de *excelência*.
2. Devem ser apresentadas no Critério 8 as informações comparativas quantitativas, a fim de se determinar o nível de *desempenho* da *organização*.
3. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
4. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
5. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
6. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação do sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão das informações comparativas.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

5.3 Gestão do capital intelectual (20 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha seu *capital intelectual*. Solicita-se informar, também, como é feito o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

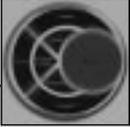
1. Como é identificado o *capital intelectual* da *organização*? Apresentar os ativos que compõem o *capital intelectual* e descrever como são medidos.
2. Como é desenvolvido o *capital intelectual* de forma a aumentar o *valor* agregado dos *produtos* e a competitividade da *organização*? Destacar como o *conhecimento* é compartilhado na *organização*, as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador, e os métodos para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.
3. Como é mantido e protegido o *capital intelectual*? Destacar os métodos empregados para atrair e reter especialistas, e para armazenar *conhecimento*, bem como o tratamento dado aos direitos autorais e/ou patentes.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão do *capital intelectual*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
2. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
3. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7, quando não solicitados especificamente em nenhum dos demais Itens do Critério 8.
4. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação do sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão do *capital intelectual*.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



6 Pessoas (90 pontos)

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

Enfoque e Aplicação

6.1 Sistemas de trabalho (30 pontos)

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

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como a *organização do trabalho* e a *estrutura de cargos* são definidas e implementadas, de forma a promover a flexibilidade em relação às características do negócio e das pessoas, a resposta rápida, o aprendizado e oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo o seu potencial, individual e em equipe. Descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da *força de trabalho* para definir, gerir e melhorar os *processos* da *organização*.
2. Como são asseguradas a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades?
3. Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a *força de trabalho* da *organização*, levando em conta os *requisitos* de *desempenho*, de igualdade e de justiça perante a *força de trabalho*?
4. Como o *desempenho* das pessoas da *força de trabalho*, individualmente e em equipe, é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de *metas* de alto *desempenho*, a promoção da cultura da *excelência* na *organização* e o desenvolvimento profissional das pessoas?
5. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de *metas* de alto *desempenho* e a promoção da cultura de *excelência*?

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas ao *sistema* de trabalho. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Os *enfoques* utilizados para a gestão de pessoas devem levar em conta todas as diferentes categorias de pessoas – tais como contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da *organização* –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
2. Os termos reconhecimento e incentivos incluem promoções e recompensas, em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser baseadas no *desempenho*, na aquisição de *conhecimentos*, habilidades e *competências*, ou em outros fatores.
3. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
4. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
5. Os resultados dos principais *indicadores* de *desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.3.
6. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas ao *sistema* de trabalho.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

6.2 Capacitação e desenvolvimento (30 pontos)

Solicita-se informar como as *necessidades* de capacitação e de desenvolvimento da *força de trabalho* são identificadas e como os métodos utilizados apóiam as *estratégias* da *organização*, criando *competências* e contribuindo para a melhoria do *desempenho* das pessoas e da *organização*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado* das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como as *necessidades* de capacitação e desenvolvimento são identificadas? Destacar como as *necessidades* das pessoas são compatibilizadas com as *necessidades* estratégicas e operacionais da *organização*. Citar como os líderes e as próprias pessoas da *força de trabalho* participam desse *processo* de identificação.
2. Como são projetados a capacitação e o desenvolvimento para atender as *necessidades* identificadas? Incluir as formas empregadas para integração de novos membros da *força de trabalho*.
3. Como a cultura da *excelência* é abordada nos planos de capacitação e desenvolvimento? Incluir os principais temas abordados e o público alcançado, visando atender as demandas e os objetivos da cultura de *excelência* na *organização*.
4. Como a capacitação é realizada e avaliada? Incluir de que forma as habilidades e *conhecimentos* recém-adquiridos são aplicados e avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio às *estratégias* da *organização*.
5. Como a *força de trabalho* é desenvolvida pessoal e profissionalmente? Incluir os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira adotados na *organização*.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à capacitação e desenvolvimento. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Os *enfoques* utilizados para a gestão de pessoas devem levar em conta todas as diferentes categorias de pessoas – tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da *organização* –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
2. A abordagem da cultura da *excelência* nos planos de capacitação e desenvolvimento inclui a educação em *qualidade* de forma geral e deve estar alinhada com os aspectos considerados no Item 1.2.
3. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
4. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
5. Os resultados dos principais *indicadores* de *desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.3.
6. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à capacitação e desenvolvimento.
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

6.3 Qualidade de vida (30 pontos)

Solicita-se informar como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a *força de trabalho*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados a saúde, segurança e ergonomia? Incluir como as pessoas que compõem a *força de trabalho* participam desta identificação e os principais métodos e *metas* para eliminá-los ou minimizá-los.
2. Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar sua *qualidade de vida*? Apresentar esses fatores e incluir os mecanismos usados para avaliar e melhorar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.
3. Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas? Incluir os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da *força de trabalho*, mencionando como as *necessidades* das pessoas são consideradas na concepção desses serviços e como estes se comparam às práticas de mercado.
4. Como a *organização* colabora para a melhoria da *qualidade de vida* da sua *força de trabalho* fora do ambiente organizacional? Destacar como os familiares das pessoas que compõem a *força de trabalho* são considerados nas ações para melhoria da *qualidade de vida*.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à *qualidade de vida*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Os *enfoques* utilizados para a gestão de pessoas devem levar em conta todas as diferentes categorias de pessoas – tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da *organização* –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
2. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este item e mencionados no item 2.3 devem ser apresentados no item 8.3.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação do sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à *qualidade de vida*.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



7 Processos (90 pontos)

Este Critério examina os principais aspectos da gestão dos *processos* da *organização*, incluindo o projeto do *produto* com foco no *cliente*, a execução e entrega do *produto*, os *processos de apoio* e aqueles relacionados aos *fornecedores*, em todos os setores e unidades. Também examina como a *organização* administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua *estratégia*, seus *planos de ação* e a operação eficaz de seus *processos*.

Enfoque e Aplicação

7.1 Gestão de processos relativos ao produto (30 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia os *processos relativos ao produto*, tais como os de projeto de *produtos* e *processos de produção*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como os *produtos* e os *processos de produção* são projetados? Destacar os fatores considerados nos projetos e como as *necessidades* das *partes interessadas* são traduzidas em *requisitos*, incluindo os ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando aplicáveis, e incorporadas nos projetos de *produtos* e de *processos de produção*.
2. Como a inovação e a criatividade são consideradas no projeto de *produtos* e de *processos de produção*? Destacar como é garantida a atualização tecnológica e gerencial, bem como a resposta rápida às *necessidades* emergentes dos *clientes* e mercados.
3. Como os projetos são gerenciados? Destacar como são considerados o *tempo de ciclo* dos projetos e a transferência de lições aprendidas em outros projetos. Descrever como a *organização* busca assegurar que os novos *produtos* sejam lançados isentos de não-conformidades e no prazo adequado.
4. Como os *processos de produção* são gerenciados para assegurar o atendimento dos *requisitos* aplicáveis, incluindo os ambientais, de segurança, de saúde e de ergonomia? Destacar como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Citar os *requisitos* a serem atendidos e os respectivos *indicadores de desempenho*.
5. Como os *processos de produção* são analisados e melhorados? Destacar as principais metodologias utilizadas para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade. Apresentar as principais melhorias implantadas nestes *processos*, pelo menos, nos últimos três anos.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado referentes à gestão de *processos relativos ao produto*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Quando aplicável, a descrição deste Item deve incluir de que forma os *clientes* e os *fornecedores* são envolvidos nas etapas de projeto de *produtos* e *processos de produção*.
2. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.5.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação do sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado referentes à gestão de *processos relativos ao produto*.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

7.2 Gestão de processos de apoio (20 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia os principais *processos de apoio*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado das práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são definidos os novos *processos de apoio*? Destacar como as *necessidades dos clientes*, dos mercados, da sociedade, dos *processos relativos ao produto* ou de outros *processos de apoio* aplicáveis são consideradas para estabelecer os *requisitos* dos *processos de apoio*.
2. Como os *processos de apoio* são gerenciados para assegurar o atendimento dos *requisitos* aplicáveis, incluindo os ambientais, de segurança, de saúde e de ergonomia? Destacar como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Citar os *requisitos* a serem atendidos e os respectivos *indicadores de desempenho*.
3. Como os *processos de apoio* são analisados e melhorados? Destacar as principais metodologias utilizadas para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade. Apresentar as principais melhorias implantadas nestes *processos*, pelo menos, nos últimos três anos.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão de *processos de apoio*. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. O propósito deste Item é permitir que a *organização* destaque, separadamente, os *processos* que apóiam o projeto de *produtos* e de *processos de produção*, bem como os próprios *processos de produção* abordados no Item 7.1. Os *processos de apoio* dependem do perfil e do ramo de atividades da *organização*, podendo incluir, entre outros, pesquisa e desenvolvimento, manutenção e utilidades, vendas, marketing, *controle da qualidade*, suprimentos, logística, desenvolvimento de tecnologia de informação. O importante é que os *processos* descritos em 7.2 sejam relevantes para as operações da *organização* e não tenham sido abordados em 7.1, 7.3 ou 7.4.
2. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.7.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação do sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão de *processos de apoio*.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores (20 pontos)

Solicita-se informar como a *organização* gerencia as interações e os principais *processos* relacionados aos *fornecedores*. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado* das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como os *fornecedores* são agrupados, selecionados e qualificados? Destacar os critérios utilizados.
2. Como é assegurado o atendimento dos *requisitos* da *organização* por parte dos *fornecedores* e como estes são prontamente informados sobre seu *desempenho*? Destacar os principais *requisitos* para os *fornecedores* e os respectivos *indicadores* de *desempenho* empregados para monitorar o *desempenho* deles. Citar as principais melhorias implantadas no *desempenho* dos *fornecedores*, pelo menos, nos últimos três anos.
3. Como a *organização* se relaciona com seus *fornecedores*? Destacar os principais canais de relacionamento com os *fornecedores* e as principais informações veiculadas por meio destes canais. Citar eventuais diferenças de tratamento para os principais *fornecedores*.
4. Como os *fornecedores* que atuam diretamente nos *processos* da *organização* são envolvidos e comprometidos com os *valores* e *diretrizes* *organizacionais*, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?
5. Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento? Incluir as ações executadas pela *organização* para ajudar e incentivar os *fornecedores* na busca da melhoria de seu *desempenho* atual e futuro e, conseqüentemente, no desenvolvimento de relações duradouras.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão de *processos* referentes aos *fornecedores*. Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Neste Item, para verificar a *aplicação*, considerar como os *enfoques* variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de *fornecedores*.
2. O significado da palavra "como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "como" abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores* de *desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.4.
5. Deve ser apresentada no tópico (b) a *aplicação* do *sistema de aprendizado* descrito em 1.2, tópico (a4), podendo ser destacadas, se existentes, as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão de *processos* referentes ao *produto* de apoio.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Enfoque e Aplicação

7.4 Gestão econômico-financeira (20 pontos)

Solicita-se informar como é feita a gestão econômica e financeira da *organização*, detalhando como são gerenciados os elementos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio, os aspectos financeiros que suportam as *necessidades* operacionais de curto prazo e aqueles relacionados à *capitalização* necessária às *estratégias* de crescimento da *organização* no médio e longo prazos. Solicita-se informar, também, como são feitos o *controle* e o *aprendizado* das *práticas de gestão*.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como a *organização* gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio? Destacar como são identificados e gerenciados os custos, as margens e demais parâmetros financeiros. Apresentar os parâmetros financeiros utilizados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
2. Como a *organização* assegura os recursos financeiros para atender às *necessidades* operacionais? Destacar os critérios usados para captação de recursos e concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.
3. Como a *organização* define os recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as *estratégias* e *planos de ação*? Destacar os critérios e metodologias empregados para avaliar e definir os investimentos e a forma de *capitalização* apropriada.
4. Como são considerados e gerenciados os riscos das operações financeiras relativos às *necessidades* operacionais e de investimentos? Destacar como são tratados os riscos mais significativos que possam afetar as demonstrações financeiras ou a imagem da *organização*.
5. Como é elaborado e gerenciado o orçamento? Destacar como as *estratégias* são consideradas na elaboração e acompanhamento do orçamento.

b) Aprendizado

1. Como é aplicado o *sistema de aprendizado* da *organização* para os *enfoques* deste Item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas à gestão econômico-financeira. Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados e apresentar exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

Notas:

1. Exemplos de parâmetros econômico-financeiros podem ser vistos na nota 2 do Item 8.2.
2. O significado da palavra “como” está apresentado na página 19. É importante destacar que o “como” abrange o *controle* das práticas.
3. Na demonstração da *aplicação* das práticas e padrões, as descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
4. Os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos a este Item e mencionados no Item 2.3 devem ser apresentados no Item 8.2.
5. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicáveis, os *enfoques* específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, tópico (a5).
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



8 Resultados (450 pontos)

Este Critério examina a evolução do *desempenho* da *organização* em relação a *clientes* e mercados, situação financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Examina também os níveis de *desempenho* em relação às *informações comparativas pertinentes*.

Resultados

8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado (100 pontos)

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

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores relativos aos *clientes* e aos mercados. Incluir as informações dos concorrentes e outras *informações comparativas pertinentes*. Estratificar os resultados por grupos de *clientes*, segmentos de mercado ou tipos de produtos. Explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: participação no mercado (percentual das vendas totais do setor de atuação); percentual de *clientes* potenciais que têm imagem positiva da *organização*; percentual de entrevistados que se lembram da marca em primeiro lugar; percentual da base de *clientes* que é *cliente* há mais de três anos; percentual de *clientes* que relataram um ou mais fatores graves de insatisfação; número de fatores de insatisfação; percentual de *clientes* que se declararam muito ou totalmente satisfeitos; número de interações não-contratuais por *cliente potencial*; número de inserções espontâneas e positivas na mídia; número de acessos à página da internet; número de visitas informativas ao *cliente*; valor relativo do produto (*qualidade* relativa percebida pelo *cliente* dividida pelo preço); número de reclamações procedentes por total de unidades vendidas; tempo médio de solução de problemas; número de lotes devolvidos pelo total de lotes entregues. Incluir, também, os prêmios recebidos dos *clientes* e do mercado.
2. Cada *organização*, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
3. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da *organização* e ser coerentes com os *ênfoques* apresentados no Item 5.2.
4. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
5. O significado dos termos apresentados em *italico* está no glossário desta publicação.

Resultados

8.2 Resultados econômico-financeiros (100 pontos)

Solicita-se informar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à situação financeira da organização, incluindo as informações comparativas pertinentes.

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores relativos ao *desempenho* econômico-financeiro, incluindo aqueles referentes aos grupos de índices de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, deve ser demonstrada sua contribuição individual para o resultado da corporação.
2. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: **estrutura** – endividamento (passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido); composição do endividamento (passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); endividamento oneroso (recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); imobilização (ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido); **liquidez** – liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); liquidez geral (ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); **atividade** – prazo médio de recebimento de vendas; prazo médio de renovação de estoques; prazo médio do pagamento de compras; ciclo financeiro (prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras); **rentabilidade** – giro do ativo (receita líquida dividida pelo ativo); rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido); margem bruta (receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos *indicadores* como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); Ebitda; índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras). Incluir, também, os prêmios recebidos de entidades renomadas que reconheçam o *desempenho* financeiro da organização.
3. Cada organização, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
4. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da organização e ser coerentes com os *enfoques* apresentados no Item 5.2.
5. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
6. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Resultados

8.3 Resultados relativos às pessoas (60 pontos)

Solicita-se informar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas, incluindo as informações comparativas pertinentes.

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores referentes às pessoas que demonstrem a eficácia dos *sistemas* de trabalho e das práticas relativas a capacitação, desenvolvimento e *qualidade de vida*. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Estratificar os resultados por níveis de pessoas da *organização* e, quando aplicável, por instalações. Explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: percentual de oportunidades preenchidas internamente; percentual de pessoas que avançaram na carreira; percentual de funções com equidade externa; percentual variável da remuneração total; número de sugestões implementadas por pessoa; percentual das pessoas que participam de equipes multifuncionais; percentual das pessoas que participam de projetos de melhoria; percentual das pessoas treinadas que utilizaram na prática o *conhecimento* (ou habilidade) adquirido; investimento em treinamento dividido pela receita; horas de treinamento divididas pelas horas disponíveis; percentual cumprido do plano de treinamento; percentual de pessoas com doença ocupacional; índice relativo de *qualidade de vida*; percentual de pessoas satisfeitas com os benefícios; frequência e gravidade de acidentes; frequência de quase-acidentes; número de perigos significativos; número de pessoas treinadas em segurança; número de horas de treinamento em segurança; número de pessoas-chave que saíram espontaneamente no período de um ano; percentual médio cumprido do conjunto ideal de habilidades e *conhecimentos* estabelecidos para a função; percentual das pessoas que têm substituto capacitado; percentual das pessoas que se declararam suficientemente motivadas e satisfeitas; percentual das pessoas que se declararam envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à *estratégia*; percentual das pessoas que conhecem as *estratégias* e os *valores* da *organização*; percentual das pessoas que não necessitam de supervisão direta; percentual das pessoas que se sentem com autoridade e delegação suficientes; *valor* econômico agregado por pessoa; percentual realizado das *metas* individuais e das equipes. Incluir, também, os prêmios recebidos de entidades renomadas que reconheçam o *desempenho* da *organização* na gestão de pessoas.
2. Cada *organização*, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
3. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da *organização* e ser coerentes com os *enfoques* apresentados no Item 5.2.
4. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Resultados

8.4 Resultados relativos aos fornecedores (30 pontos)

Solicita-se informar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores, incluindo as informações comparativas pertinentes.

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores relativos aos fornecedores. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos. Explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: número de não-conformidades por auditoria de *fornecedor*; número de não-conformidades por unidade adquirida; percentual não-conforme do total comprado; percentual de ações corretivas respondidas a contento e eficazes; percentual de negociações bem-sucedidas; percentual de *fornecedores* que participaram de eventos promovidos pela *organização*; percentual de *fornecedores* que se comprometeram com as *metas*; índice global de *desempenho* dos *fornecedores*; volume das compras críticas vindas de *fornecedores* com *qualidade* assegurada; economia realizada no período de um ano com o programa de desenvolvimento de *fornecedores*; giro de estoque (365 dias divididos pelo número médio de dias em estoque das matérias-primas).
2. Cada *organização*, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
3. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da *organização* e ser coerentes com os *enfoques* apresentados no Item 5.2.
4. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
5. O significado dos termos apresentados em *italico* está no glossário desta publicação.

Resultados

8.5 Resultados dos processos relativos ao produto (80 pontos)

Solicita-se informar os resultados dos principais indicadores de desempenho referentes aos produtos e aos processos relativos ao produto, incluindo as informações comparativas pertinentes.

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores de desempenho dos produtos e dos processos relativos ao produto. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Explicar resumidamente os resultados dos *indicadores* apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: número de não-conformidades por projeto; número de alterações de projeto relacionadas às não-conformidades; tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto; custo real de projeto dividido pelo custo previsto; número de idéias de *produto* avaliadas por pessoa de P&D; número de idéias aproveitadas dividido pelo total de idéias; número de unidades vendidas de *produtos* novos dividido pelo previsto; número de não-conformidades de *processos de produção*; capacidade das variáveis críticas; percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado; número de horas de retrabalho dividido pelo total programado; percentual da programação de produção realizada; número de alterações dentro do horizonte firme; tempo entre o pedido e a entrega ao *cliente*; disponibilidade da rede; tempo médio decorrido entre falhas de equipamentos críticos; percentual das ordens de serviço cumpridas no prazo previsto; percentual de ações corretivas e preventivas eficazes; número de ações preventivas dividido pelo número de ações corretivas; meses necessários para que retorne o investimento em novos *produtos*; percentual da receita obtida de *produtos* lançados há menos de dois anos; número de *produtos* defeituosos dividido pelo total produzido; percentual de *produtos* produzidos dentro da especificação; percentual de *produtos* entregues no prazo; custo real de *processos* dividido pelo custo ideal; percentual da capacidade global utilizada. Incluir, também, os prêmios recebidos de *clientes* e entidades renomadas que reconheçam o *desempenho* da *organização* nos *produtos* e *processos de produção*.
2. Cada *organização*, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
3. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da *organização* e ser coerentes com os *enfoques* apresentados no Item 5.2.
4. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Resultados

8.6 Resultados relativos à sociedade (30 pontos)

Solicita-se informar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade, incluindo as informações comparativas pertinentes.

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental e a ética e ao desenvolvimento social. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: percentual da receita investido em responsabilidade social ou em gestão ambiental; despesas de divulgação de ações ambientais e sociais; número de não-conformidades ambientais; número de aspectos ambientais inaceitáveis; custo potencial de tratamento de passivo ambiental e de adequação à legislação; pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos ou equivalente; percentual de entrevistados que declararam ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da *organização*; número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade pública da *organização*; percentual de *requisitos* atendidos do total de *requisitos* aplicáveis; custo dos danos causados ao meio ambiente dividido pela receita; benefício para a sociedade obtido dos programas sociais dividido pelo benefício previsto. Incluir, também, os prêmios recebidos das comunidades e de entidades renomadas que reconheçam o *desempenho* da *organização* na sociedade e na preservação dos *ecossistemas*.
2. Cada *organização*, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
3. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da *organização* e ser coerentes com os *enfoques* apresentados no Item 5.2.
4. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

Resultados

8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais (50 pontos)

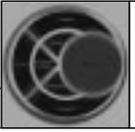
Solicita-se informar os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais, incluindo as informações comparativas pertinentes.

a) Níveis, tendências e conclusões

1. Relatar os níveis atuais e as *tendências* dos principais indicadores dos processos de apoio e organizacionais. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Explicar resumidamente os resultados dos indicadores apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis de *desempenho* abaixo das *informações comparativas pertinentes*.

Notas:

1. Podem ser incluídos neste Item *indicadores* como: número de não-conformidades de *processos de apoio* e organizacionais; número de ações preventivas dividido pelo número de ações corretivas; custo real de *processos* dividido pelo custo ideal; grau médio de avaliação dos líderes; percentual disponível das informações críticas necessárias; número de *processos* comparados e adaptados; percentual da *força de trabalho* que se declarou satisfeita com o estilo de liderança; percentual dominado das tecnologias necessárias; percentual de *conhecimentos* críticos documentados e disseminados; percentual de planos estratégicos executados. Incluir, também, os prêmios recebidos de entidades renomadas que reconheçam o *desempenho* da *organização* nos *produtos* e *processos de produção*.
2. Cada *organização*, em função de seu perfil e *estratégias*, poderá utilizar e apresentar outros *indicadores* em adição ou em substituição aos exemplos mencionados na nota anterior.
3. As *informações comparativas pertinentes* apresentadas devem considerar o perfil e as *estratégias* da *organização* e ser coerentes com os *enfoques* apresentados no Item 5.2.
4. As explicações apresentadas servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos resultados do Item.
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



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

Alinhamento

Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas, e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo.

Alta direção

Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e resultados da organização.

Análise crítica

Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação quanto a requisitos, objetivando identificar problemas e propor soluções.

Aplicação

Disseminação e uso do enfoque pela organização. A aplicação é avaliada com base em dois fatores: disseminação e continuidade (ver o capítulo *Sistema de Pontuação*).

Atributos do produto

Propriedades importantes ao desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, podem influir em sua preferência ou fidelidade. Trata-se de características que normalmente diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

Benchmarking

Método para examinar em detalhe algum processo, prática de gestão ou produto da organização e compará-lo com um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando a implementação de melhorias significativas.

Cadeia produtiva

Conjunto de etapas que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até os produtos finais, incluindo distribuição e comercialização.

Capital intelectual

Conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização. O capital intelectual pode abranger, entre outros:

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

Classe Mundial

Termo utilizado para caracterizar uma organização, prática de gestão ou resultado como um referencial de excelência.

Cliente

Destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor).

Cliente potencial

Ainda não é cliente da organização. É um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização.

Comparação com as melhores práticas

Processo contínuo de comparação de práticas de gestão, que pode incluir a comparação de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, processos, produtos e serviços. Essa comparação é feita com organizações líderes reconhecidas no mercado, inclusive com líderes de ramos de atividade diferentes dos da organização, para identificar oportunidades de melhoria do desempenho.

Competência

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

Confidencialidade da informação

Um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata das garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

Controle

Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção e/ou de prevenção, quando necessário.

Conhecimento

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

Correlação de indicadores

Envolve o estabelecimento de uma relação de causa e efeito entre os indicadores, em que os resultados de um influenciam os demais.

Desdobramento

Ato de desenvolver, estender, abrir, aprofundar ou fracionar uma prática de gestão, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque (ver também o termo Aplicação).

Desempenho

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

Desempenho global

Síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em conta todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.

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 é a base do desenvolvimento sustentável.

Diretrizes organizacionais

Conjunto de orientações que a organização deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, políticas e códigos de conduta.

Disponibilidade da informação

Um dos aspectos relativos à segurança das informações que assegura que os usuários autorizados terão acesso a elas sempre que necessário.

Ecossistema

Elementos, vivos e não-vivos, orgânicos e 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.

Enfoque

Como uma organização trata os requisitos dos Itens dos Critérios de Excelência, ou seja, os métodos e processos que utiliza. O enfoque é avaliado com base em quatro fatores: adequação, proatividade, refinamento e inovação (ver o capítulo *Sistema de Pontuação*).

Estratégia

Caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para adicionar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem executadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. Podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação.

Estrutura de cargos

Aspecto relacionado a responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecido como perfil de cargos, descrição de cargos, descrição de funções e perfil de funções.

Excelência

Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Expectativas

Necessidades dos clientes ou das demais partes interessadas em relação à organização, normalmente não explicitadas. O cliente “espera” que as características do produto atendam suas necessidades mais importantes tendo em vista experiências passadas, comparações com produtos similares, nível de tecnologia disponível ou outros fatores. Exemplos: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica dos profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e resposta rápida a problemas.

Força de trabalho

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

Fornecedor

Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e uso dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

Governança

Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: (1) prestação de contas aos acionistas e proprietários, e outras partes interessadas; (2) transparência nas operações; (3) tratamento justo de todas as partes interessadas. O processo de governança pode incluir 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, e para a eficácia organizacional.

Indicadores

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são usados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Informações comparativas pertinentes

Informações oriundas de referenciais selecionados de forma lógica, não casual. Podem ser representadas por informações sobre resultados alcançados por outras organizações, assim como pela forma de funcionamento das práticas de gestão, e características e desempenhos de produtos. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes); similar (baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras); de excelência (organização de reconhecida competência, Classe Mundial); e de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de *benchmarking*).

Informações qualitativas

Fatos ocorridos interna ou externamente à organização e que, após análise, se transformam em informações não quantificáveis, que servem de base para a tomada de decisões sobre as práticas de gestão organizacionais.

Informações sistematizadas

Informações resultantes de tratamento padronizado e repetitivo de dados, por meio de sistemas de informação, informatizados ou não. Os sistemas não informatizados podem incluir, por exemplo, os de padronização de documentos, de gestão-à-vista (kanban, indicadores, metas e planos, matriz de capacitação e outros), de pesquisas etc.

Integridade da informação

É um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata. São exemplos de informações

passíveis de proteção, em função do perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, 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.

Integração de indicadores

Pressupõe a combinação de diferentes indicadores para facilitar sua análise, ou seja, é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, a fim de permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes.

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão

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

Necessidades

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

Organização

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

Organização do trabalho

Maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho e centros de excelência.

Padrão de trabalho

Regras de funcionamento das práticas de gestão, que podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das

práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido tomando como critérios as necessidades das partes interessadas, estratégias, requisitos legais, nível de desempenho de concorrentes, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais, entre outros.

Parceria

Estágio de relacionamento especial e estreito entre duas organizações, obtido em função de fatores e razões diversos. As parcerias objetivam fortalecer as relações com os clientes ou fornecedores. No primeiro caso, tais fatores ou razões podem incluir a possibilidade de conhecer melhor os requisitos e necessidades do cliente; no segundo caso, o volume de negócios entre a organização e o fornecedor, grau de dependência da organização em relação ao fornecedor, criticidade do produto ou serviço oferecido pelo fornecedor.

Partes interessadas

Indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: (1) clientes; (2) força de trabalho; (3) acionistas e proprietários; (4) fornecedores; (5) sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização.

Perfil da organização

Resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, porte, forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, clientes principais, composição da força de trabalho, principais processos, equipamentos, tecnologias e instalações, principais fornecedores, visão de futuro, principais estratégias e planos de ação. O perfil ajuda a compreender melhor quem é, o que faz e o que é importante e pertinente para a organização.

Planos de ação

Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento, para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidos e desdobrados para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a adoção de medidas de alinhamento para

todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Práticas de gestão

Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão.

Preferências

Necessidades específicas e particulares dos clientes ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles. O cliente “prefere” adquirir um produto com características que atendem suas necessidades particulares em detrimento de outros que não as possuem. A capacidade de gerir preferências está ligada à de aprender sobre os clientes e demais partes interessadas. Exemplos de preferências incluem condições de pagamento e entrega, atributos opcionais, formas de aquisição e de atendimento e marcas específicas.

Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige certo conjunto de recursos. Estes podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir a documentação da seqüência de etapas por meio de especificações, procedimentos e instruções de trabalho, bem como a definição adequada das etapas de medição e controle.

Processos relativos ao produto

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender as necessidades dos clientes e da sociedade. Compreendem, normalmente, os processos de projeto, processos de produção (fabricação de bens ou prestação de serviços), processos de execução e de entrega (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) do produto. No serviço público, são também conhecidos como processos-fim ou finalísticos.

Processos de apoio

São aqueles que dão suporte direto aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega).

Processos de produção

Processos que geram os produtos finais da organização e que contribuem diretamente para a criação de valor para os clientes. Envolvem tanto a fabricação de bens como a prestação de serviços. São parte do conjunto dos processos relativos ao produto.

Processos organizacionais

Outros processos além dos relativos ao produto, apoio, fornecedores e econômico-financeiros. Referem-se aos processos cuja descrição é requerida nos Critérios de 1 a 6 e em todos os tópicos de aprendizado.

Produtividade

Eficiência na utilização de recursos. Embora a palavra seja freqüentemente aplicada a um só fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação da produtividade dos diferentes recursos empregados na obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um só fator. Normalmente, os pesos atribuídos são proporcionais aos custos de cada recurso. A utilização de um indicador composto, como o fator de produtividade total, permite determinar se o efeito global das mudanças no processo é benéfico ou não, possivelmente envolvendo interação dos recursos. Enfoques eficazes para a gestão do desempenho requerem que a produtividade com um só fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e benefícios potenciais.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

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

Prontidão para resposta

Estar preparado para atender a qualquer tipo de demanda – estratégica, operacional ou tecnológica – e reagir com

presteza tendo em vista a satisfação dos clientes (internos, externos) e sua retenção.

Qualidade

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

Qualidade de vida

Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de obter total congruência entre as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades de sua vida, preservando a individualidade das pessoas e possibilitando seu desenvolvimento integral.

Recurso não-renovável

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

Recurso renovável

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

Referencial de excelência

Prática ou resultado considerado o melhor da classe. O termo também pode designar uma organização, processo ou produto, reconhecido como o melhor no mundo, no país, na região ou no ramo de atividade.

Requisitos

Tradução das necessidades dos clientes ou das demais partes interessadas, expressas de maneira formal ou informal, em características objetivas para o produto ou sua entrega. Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.

Risco empresarial

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

Sistema

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

Sistema de aprendizado

Conjunto de recursos e práticas voltado para facilitar e estimular o aprendizado organizacional em suas diversas

instâncias, incluindo aspectos formais e informais.

Sistema de liderança

Conjunto de atividades e práticas voltado para o exercício da liderança, isto é, procedimentos, critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização.

Tempo de ciclo

Refere-se a qualquer aspecto do desempenho em função do tempo, como, por exemplo, tempo necessário para completar tarefas, atender compromissos ou providenciar respostas. Os indicadores referentes ao tempo têm papel relevante nos Critérios por sua grande importância na melhoria da competitividade. Alguns exemplos desses indicadores são: tempo de preparação do equipamento, tempo de execução de processos, tempo de troca de ferramental, prazo de entrega e tempo para lançamento de produto novo no mercado.

Tendência

Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Para analisar a tendência, os Critérios de Excelência requerem a apresentação de um conjunto de pelo menos três resultados consecutivos. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo de aprendizado e deve ser adequada para apoiar as análises críticas e a execução de ações corretivas e de melhoria.

Valor

Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando as características e atributos do produto, seu preço e a facilidade de aquisição, manutenção e uso ao longo de todo o seu ciclo de vida.

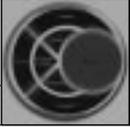
As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção de clientes, acionistas, força de trabalho e sociedade.

Valores organizacionais

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

Visão

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão busca propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização

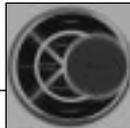


Faixas de Pontuação Global

A soma da pontuação dos 27 Itens dos Critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

<i>Faixa</i>			<i>Estágio da Organização</i>
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta	951 - 1000	Enfoques altamente refinados, inovadores, totalmente disseminados e com uso perfeitamente continuado. Resultados relevantes totalmente relacionados aos enfoques, com tendências favoráveis em todos eles. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para todos os resultados relevantes, com liderança reconhecida como referencial de excelência na maioria das áreas, processos ou produtos.
	Média	901 - 950	
	Baixa	851 - 900	
8	Alta	817 - 850	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, muito bem disseminados e com uso continuado. Resultados relevantes, relacionados aos enfoques e com tendências favoráveis em praticamente todos. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
	Média	784 - 816	
	Baixa	751 - 783	
7	Alta	717 - 750	Enfoques adequados para os requisitos de todos os Itens, sendo a maioria refinados, com boa evidência de continuidade e maturidade na disseminação pelas principais áreas, processos e/ou produtos. Resultados relevantes relacionados à maioria dos enfoques implementados, com tendências favoráveis. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados relevantes, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
	Média	684 - 716	
	Baixa	651 - 683	
6	Alta	617 - 650	Enfoques adequados para os requisitos de todos os Itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos e/ou produtos e com uso continuado, sem deficiências significativas. Quase todas as tendências são favoráveis, e o nível de desempenho é similar ou superior aos referenciais pertinentes para alguns dos resultados relevantes ao sucesso da organização, podendo ser considerado referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
	Média	584 - 616	
	Baixa	551 - 583	
5	Alta	517 - 550	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os Itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos e/ou produtos, com uso continuado, estando a aplicação em estágios iniciais em alguns deles. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques, sendo a maioria deles com tendências favoráveis. Desempenho similar ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados relevantes.
	Média	484 - 516	
	Baixa	451 - 483	
4	Alta	417 - 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos Itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos e/ou produtos, com uso continuado, porém com algumas lacunas na aplicação. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques para alguns deles, que apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas pertinentes.
	Média	384 - 416	
	Baixa	351 - 383	
3	Alta	317 - 350	Enfoques adequados aos requisitos de alguns Itens, sendo os mesmos basicamente reativos, estando disseminados em algumas áreas, processos e/ou produtos, com início de uso continuado. Entretanto, existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados relevantes decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
	Média	284 - 316	
	Baixa	251 - 283	
2	Alta	217 - 250	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos dos Itens, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
	Média	184 - 216	
	Baixa	151 - 183	
1	Alta	101 - 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios, não tendo sido iniciada a aplicação. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.
	Média	51 - 100	
	Baixa	0 - 50	

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



Dimensões e Fatores

O sistema de pontuação dos Itens dos Critérios de Excelência está fundamentado em três dimensões básicas, subdivididas em fatores de avaliação, conforme ilustra a tabela abaixo:

Dimensões	Fatores
• Enfoque	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Pró-atividade• Refinamento• Inovação
• Aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
• Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência

Enfoque

Conjunto das práticas de gestão descritas em determinado Item. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação do enfoque:

- *adequação* – atendimento aos requisitos aplicáveis do Item em consonância com os Fundamentos da Excelência, **considerando-se o perfil da organização**.
- *proatividade* – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.
- *refinamento* – estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do aprendizado.
- *inovação* – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização onde é aplicada.

Aplicação

Disseminação e uso do enfoque pela organização. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação da aplicação:

- *disseminação* – implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, **considerando-se o perfil da organização**.
- *continuidade* – utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão.

Resultados

Consequências da aplicação dos enfoques. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação dos resultados:

- *relevância* – importância do resultado para a determinação do desempenho dos processos, planos de ação e estratégias, **levando-se em conta o perfil da organização**.
- *desempenho* – situação atual, avaliada em termos de intensidade e variabilidade em relação às informações comparativas pertinentes; e
- *tendência* – comportamento do resultado ao longo do tempo.

Diretrizes para Pontuação

Os Itens dos Critérios de Excelência estão associados às dimensões enfoque e aplicação ou à dimensão resultados.

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

- Primeiro, escolha a faixa (linha) que melhor se ajusta ao Item, com base no estágio dos fatores para pontuação **Adequação / Proatividade / Refinamento / Inovação**;
- A seguir, avalie o estágio dos fatores **Disseminação / Continuidade** e escolha a faixa (coluna) cuja descrição mais se aproxima da situação encontrada no Item; e
- Por fim, multiplique o percentual encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas anteriormente, pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas na página 20). A pontuação do Item será o valor desse produto.

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

- Primeiro, selecione a faixa (linha) que melhor se ajusta ao Item, com base no estágio dos fatores para pontuação **Relevância / Desempenho**;
- A seguir, avalie o estágio do fator **Tendência** e escolha a faixa (coluna) cuja descrição mais se aproxima da situação encontrada no Item; e
- Finalmente, multiplique o percentual encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas anteriormente, pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas na página 20). A pontuação do Item será o valor desse produto.

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

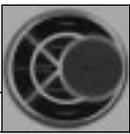


Tabela de Pontuação

Enfoque e Aplicação

	1	2	3	4	5	6	
<p>Disseminação e continuidade</p> <p>Adequação, pró-atividade, refinamento e inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> Práticas apresentadas não disseminadas ou disseminadas por poucas áreas, processos, produtos ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso esporádico ou não relatado. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas apresentadas disseminadas por algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Início de uso, com muitas lacunas ou variações. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas apresentadas pela maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, com algumas lacunas ou variações. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas apresentadas disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, com algumas lacunas ou variações. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas apresentadas disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, sem lacunas ou variações. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas apresentadas disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, sem lacunas ou variações. 	
	F	10	30	50	70	90	100
	E	10	30	50	70	80	90
	D	10	30	50	60	70	70
	C	10	30	40	50	50	50
	B	10	20	30	30	30	30
A	0	0	0	0	0	0	

Nota: Para definir a abrangência dos termos “alguns”, “maioria” e “quase todos”, considerar que cada item de enfoque e aplicação possui dois tópicos, cada tópico possui dois ou mais marcadores e cada marcador possui um ou mais requisitos.

Resultados

Tendência Relevância e desempenho	1	2	3	4	5	6
	• Tendências desfavoráveis para todos os resultados relevantes apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	• Tendências favoráveis em alguns resultados relevantes apresentados ou em estágios iniciais de desenvolvimento.	• Tendências favoráveis para a maioria dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis para quase todos os resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis para quase todos os resultados relevantes apresentados, sendo que os demais não possuem tendências desfavoráveis.	• Tendências favoráveis para todos os resultados relevantes apresentados.
F • Todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no Item foram apresentados. • Desempenho superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes apresentados, sendo referencial de excelência para alguns deles.	10	30	50	70	90	100
E • Todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no Item foram apresentados. • Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes apresentados, sendo referencial de excelência para alguns deles.	10	30	50	70	80	90
D • Quase todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no Item foram apresentados. • Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados relevantes apresentados.	10	30	50	60	70	70
C • A maioria dos resultados relevantes para a determinação do desempenho no Item foi apresentada. • Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns dos resultados relevantes apresentados.	10	30	40	50	50	50
B • Alguns resultados relevantes para a determinação do desempenho no Item foram apresentados. • Desempenho inferior aos referenciais pertinentes apresentados ou nenhuma informação comparativa apresentada.	10	20	30	30	30	30
A • Os resultados são irrelevantes ou não foram relatados.	0	0	0	0	0	0

Nota: As explicações apresentadas nos itens de resultados servem apenas como subsídios para o bom entendimento dos mesmos

Remetente:

Endereço:

.....

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

FPNQ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Rua Geraldo Flausino Gomes, 61 • 11º andar • Cj. 111

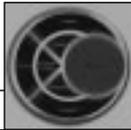
Brooklin Novo • São Paulo • SP

Telefones: (0xx11)5506-3619 • Fax: (0xx11)5506-2440

E-mail: fpnq@fpnq.org.br • Web site: <http://www.fpnq.org.br>

04575-060

IMPRESSO



Banca Examinadora do PNQ 2004

Juizes

Antonio Bonansea
Armando Mariante Carvalho
Bernardo Szpigel
Eduardo Vieira da C. Guaragna
Milton Luis Figueiredo Pereira
Pedro Luiz de Oliveira Costa neto
Reinaldo Dias Ferraz de Souza
Ronald Martin Dausha
Wagner Giovanini

Orientadores

Carlos Amadeu Schauff
Dalton Oswaldo Buccelli
Marco Antonio Nutini
Joaquim Emanuel Santini
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Luiz Carlos do Nascimento
Rene Leonel Filho
Ricardo Motta
Examinadores Seniores
Alexandre Pignanelli
Ana Maria Iten
Caio Márcio Becker Soares
Cesarino Carvalho Junior
Claudio Teitelbaum
Euvaldo Dumas da Silva Júnior
Fábio Gomes da Silva
Francisco Paulo Uras
Hélio Nehrer de Souza
Jairo Barreto dos Santos
João Eduardo Abrão Arenstein
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
José Benjamin Moraes de Souza Carmo
Marcelo do Carmo Rodrigues
Marcelo Marinho Aidar
Maria Cristina Alexandre Costa
Mário Zonenschein
Nelson Aparecido Alves
Odair Mesquita Quintella
Paulo Sergio Duarte de A. Valladares
Pércles Pegado Cortez
Rodolfo Cardoso
Savio Capelossi Filho
Silvio Olivo
Vitor Hofmann

Examinadores Relatores

Absolon Macêdo Júnior
Ana Maria Danyluk Furtado Yamada
Basilio Vasconcellos Dagnino
Carlos Lombardi
Denizard Batista de Freitas
Felix Ricardi
Hipárcio Rafael Stoffel

Iberê de Oliveira Santos
João Maria da Rocha
João Rufino de Oliveira
Jorge Luiz da Silva Carvalho
Jose Ary Blanco de Carvalho
Luis Augusto Lobão Mendes
Luiz Antônio Martins
Marcos Antonio Rodrigues Massaro
Maria Sampaio de Almeida
Nicola Acquaviva Neto
Nivaldo Tavares
Richard José Vasques
Ronaldo Darwich Camilo
Rosana Cardoso Chamon
Rosângela Maria P.C. de Cerqueira
Rosely Maria Gaeta Goeckler
Sérgio Queiroz Bezerra
Susy Frey Sabato

Examinadores

Abal Simões de Magalhães
Acácia Branca Seco Ferreira
Adarlette Neira
Adelino Eduardo Zaneti
Adriane Moraes Santiago
Aguinaldo José de Souza
Airton Flores de Souza Britto
Airton Ricardo Eckhardt
Alberto Sergio Gomes dos Santos
Alex Vieira Mores
Alexandre Dias Pereira Cassiano
Alexandre Gollner de Moraes
Alexandre Lopez Hernandez
Alfredo Luiz de Souza
Amadeu de Oliveira Montenegro Neto
Américo Antonio Gaion
Américo da Costa Ramos Filho
Ana Cristina Gomes
Ana Maria da Rocha Araújo
Anabela Jacques Schlabititz
Angélica Jaqueline Lopes
Anna Maria G. Gouveia Guimarães
Annibal Affonso Neto
Antônio Braulio Figueiredo Campos
Antônio Carlos Cunha do C. Lannes
Antônio Carlos Marques de Matos
Antônio Castro Diz Filho
Antônio de Oliveira Preto
Antonio Eduardo Fernandes D'aguilar
Antonio Júlio de Almeida Amoras
Ariosto Lima Farias Junior
Ariovaldo Aparecido da Câmara
Ary Maóski
Beatriz Del Fiol
Beatriz Maria Figueiredo Moreira

Cândido Domingos Portela de Barros
Carlos Afonso Zilli
Carlos Eduardo Correa Coimbra
Carlos José Barreiro
Carlos José Carneiro de Vilhena
Carlos Shunji Obata
Célia Yuriko Pereira de Souza
Celso de Jesus de Souza
Christian F. Giovannoni
Clalter Rogério Bruza
Cláudio Jorge de Souza
Claudio Portuguez da Silva
Clovis Zimmer
Cyro Rodrigues Barretto
Daniel Augusto Marques Couto
Danilo da Costa Duarte
Denise Anne Braga dos Santos
Denise Silva Malagoni
Éden Carnovale
Edgard De Aguiar Cordeiro
Elisa Kaspareit Justino
Elizabeth Guimarães Sant'anna
Emanuel Edwan de Lima
Eraldo Alves Arraes
Eric Fassheber Novais
Ernani Ramos Junior
Evandro Silva dos Santos
Fábio Rosendo Pereira
Fernando Afonso Moreira
Flávio Augusto Jorge Medeiros
Flávio Augusto Picchi
Francisco Egídio Guglielmi
Francisco Fábio Furtado dos Santos
Gabriel Vianna Schlatter
Gelson Renan Tavares Pinto
Gênia Angélica Porto
Genilson Laureano Rodrigues
Geraldo Rodrigues de Souza Junior
Gil Baptista da Cruz
Gilberto Alves
Gilberto Dilela Filho
Gilmar Ferreira da Silva
Guilherme Augusto Castelo B. Arruda
Haino Burmester
Hélio Giannini
Humberto Brandão de Oliveira
Ilde Luiz Borella
Isabel Bekefi Kromek Cachapuz
Ivana Mara Rodrigues da Silva
Ives Mayer Cattini
Jeferson Roberto Lima Pereira
João Batista de Azevedo Júnior
João Carlos Tavernard dos Santos
João Gilberto de Andrade

João Luiz Suarez De Araújo
João Marcelo Borovina Josko
João Pinheiro de Barros Neto
João Silva dos Santos
Jodrian Soares Amorim de Freitas
Jorge Amorim Pereira Filho
Jorge Thadeu Almeida Santos
Joscelino Maiolo
José Aparecido Pinheiro
José Carlos Martins Barra
José Gibson Silva de Souza
José Jerônimo de Menezes Lima
José Maria Bittencourt Lopes
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
José Parada de Oliveira Júnior
Jose Roberto de Jesus Rosa
Juliana Reis
Leonardo Costa
Leulair César de Santana Mendes
Liliane do Rocio Rigoni
Lincoln Shiodiro Ishikawa
Lúcia Solange Martins Tavares
Luciana Hoshiguti Grandizoli
Luciana Matos Santos Lima
Luis Carlos Alves de Oliveira
Luiz Fernando do Monte Pinto
Luiz Marcelo Siegert Schuch
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Magda Rodrigues de Paula
Marcelo dos Santos
Marcelo Fornaziero de Medeiros
Marcelo Pestana Vieira
Marcelo Scofield de Lemos
Marcio Tannure Rotta de Almeida
Marco Antonio Dalamura Andrade
Marcos Aurélio T. de Oliveira
Marcos Barbosa de Oliveira
Marcos Fernando da Silva
Marcus Vinícius Abraão Porto Silva
Marcus Vinicius Cotrim Árabe
Maria Angela Dumont Sargaço
Maria Cristina de Oliveira Wendling
Maria Cristina Rubim Camargo
Maria Fernanda Carneiro Novaes
Maria Inez Pereira Bittar
Maria Lucia Indjaian Gomes da Cruz
Mariângela Terumi Nakane
Maximiliano Andres Orfali
Maxwell Ferreira
Milton de Paiva Guimarães Júnior
Mônica Moretti Simionatto
Nadir Hilger de Oliveira
Nadir Radoll Cordeiro
Naldo Medeiros Dantas

Natalino Uggioni
Nício Augusto Lemos
Nicolau Frederico de Souza
Orlando Pavani Júnior
Oscir Cosme Guedes Zancan
Osmar Caramori
Patrícia Aparecida de S. Santana
Patrícia Cordeiro Campos
Patrícia Schmitt Peters
Paula A. Bonin Costa Violante
Paulo Afonso Ritter Gomes
Paulo Ferreira Ribeiro
Paulo Ricardo Heidrich
Paulo Sergio de Arruda Ignácio
Paulo Tsuyama Escote
Pierre Andrade Berthotet
Rafael Lopes Abreu Mendes de Toledo
Rafael Reckziegel de Lucena
Reginaldo Carlos Ribeiro
Reginaldo de Almeida Costa
Regis Augusto Blauth
Regis Maia Lucci
Ricardo Camellini de Castro
Rita de Cássia Castilho Viana
Rita de Cássia Soliguetti Duarte
Roberto Carlos de Souza
Roberto Martins Botelho
Roberval Tavares de Souza
Ronaldo Portella de Almeida
Ronaldo Ricardo Fernandes
Rosa Maria Pinto Bueno
Rosângela Colella Ferro
Rubens Antônio Cláudio
Rubens França Prudente
Sandro Bressan Pinheiro
Sérgio Luiz Guimarães Castro
Sérgio Marchesin Filho
Sérgio Merighi
Sérgio Schaumloeffel
Silvio Bitencourt da Silva
Solange Mello Gonzaga
Stella Regina Reis da Costa
Telmo Castrillon de Macêdo
Ubirajara Brum da Silva
Vanderlei Menezes Conceição
Vilieni José Soares
Walter Antonio Conti
Walter da Silva Amorim Junior
Wendell Maurício de Lima Queiroz
Wesley Wandermurem Cavalheiro

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

Patrocínio



FPNQ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Rua Geraldo Flausino Gomes, 61 - 11º andar - conjunto 111

04575-060 - Brooklin Novo - São Paulo - SP

Telefones: (0xx11)5506-1564 / 5506-4037

Fax: (0xx11)5506-2440

E-mail: fpnq@fpnq.org.br

Web site: <http://www.fpnq.org.br>