

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

28/12/04

6

## **O MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO PROPOSTO PELA FPNQ**

Joice Cavalheiro Ribeiro

São Paulo  
2004

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

**O MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO  
PROPOSTO PELA FPNQ**

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do título de Graduação em Engenharia

Joice Cavalheiro Ribeiro

Orientador: Adherbal Caminada Netto

Área de Concentração:  
Engenharia Mecânica

São Paulo  
2004

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de divulgar e ajudar a compreender o Modelo de Excelência na Gestão, que vem sendo cada vez mais utilizado por organizações interessadas em alcançar e manter o nível de classe mundial. O Modelo é baseado em 12 fundamentos da excelência, essenciais às organizações de sucesso, cuja incorporação no sistema de gestão é avaliada através dos Critérios de Excelência. Todos os Critérios se relacionam sob uma visão sistêmica e lógica, o que permite que pontos fortes e oportunidades de melhoria sejam facilmente identificados, fazendo com que o Modelo seja muito utilizado para avaliação do sistema de gestão. Todos os ciclos do Modelo são trabalhados a partir do PDCA, de maneira lógica e organizada. Faz parte da adoção do Modelo da FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) a elaboração de um Relatório de Gestão, que unifica todas as práticas de gestão e as relaciona, tornando fácil a visualização das lacunas existentes. Cada Critério é como um capítulo do Relatório; são oito no total que abrangem, de forma completa, todas as áreas da organização; cada Critério tem uma pontuação correspondente à sua importância relativa no sistema, o que permite quantificar o nível de excelência da empresa. Concluindo, é importante ressaltar aqui o prestígio deste Modelo, que é atualizado anualmente e alinhado com os principais modelos de gestão dos Estados Unidos, Europa e Japão, conferindo às organizações que o aplicam com sucesso o título de gestão classe mundial.

## **ABSTRACT**

This report intends to present and explain the Management Excellence Model, which is becoming increasingly more used by organizations interested in reaching and maintaining a world class level. The Model is based upon 12 core values and concepts, essential for successful organizations, the incorporation of which into the management system is assembled by means of the Criteria for Performance Excellence. All Criteria are related under a systemic and logic perspective, allowing the easy identification of the strengths and opportunities for improvement, making the Model useful for management system evaluation. All the Model cycles evolve in accordance with the PDCA method, in a logical and structured way. The adoption of the FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) Model includes the elaboration of an Application Report that unifies all the management practices and connects them, rendering it simple to visualize the existing gaps. Each Criterion constitutes a chapter of the Application Report; together the eight criteria encompass all of the organization's areas; every Criterion receives a punctuation that corresponds to its relative importance in the system, therefore it is possible to quantify the excellence level of the company. Finally, it is important to point out the prestige of the Model, which is annually updated and aligned with the main management models of United States, Europe and Japan, conferring to the organizations that successfully apply it the status of world class corporation.

## SUMÁRIO

### Lista de abreviaturas

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. Introdução e Objetivos         | 1  |
| 2. Aprendizado e Investimentos    | 2  |
| 3. A FPNQ                         | 3  |
| 3.1. Breve Histórico da Qualidade | 3  |
| 3.2. Histórico da FPNQ e do PNQ   | 4  |
| 3.3. Fundamentos da Excelência    | 6  |
| 4. Modelo de Excelência do PNQ    | 10 |
| 5. Critérios de Excelência        | 14 |
| 5.1. Liderança                    | 15 |
| 5.2. Estratégias e Planos         | 16 |
| 5.3. Clientes                     | 16 |
| 5.4. Sociedade                    | 17 |
| 5.5. Informações e Conhecimento   | 18 |
| 5.6. Pessoas                      | 18 |
| 5.7. Processos                    | 19 |
| 5.8. Resultados                   | 20 |
| 6. Sistema de Avaliação           | 23 |
| 7. Considerações Finais           | 26 |
| Referências Bibliográficas        | 27 |
| Anexo                             | 28 |
| Glossário                         | 29 |
| Apêndice                          |    |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|      |                                                                                                         |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ASQC | _ <i>American Society for Quality Control</i> (Sociedade Americana para o Controle de Qualidade)        |
| EFQM | _ <i>European Foundation for Quality Management</i> (Fundação Européia para a Gestão da Qualidade)      |
| FPNQ | _ Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade                                                          |
| ISO  | _ <i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para a Padronização) |
| RG   | _ Relatório da Gestão                                                                                   |
| PDCA | _ <i>Plan-Do-Check-Act</i> (Planejamento-Execução-Verificação-Ação)                                     |
| PGQP | _ Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade                                                          |
| PNQ  | _ Prêmio Nacional da Qualidade                                                                          |
| PPQG | _ Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão                                                                |
| TQC  | _ <i>Total Quality Control</i> (Controle Total da Qualidade)                                            |

## **1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS**

Este trabalho de graduação é dividido em duas partes, realizadas no primeiro e no segundo semestres de 2004 juntamente com as disciplinas PME 2598, Projeto Integrado I e PME 2599, Projeto Integrado II. O tema é um estudo aprofundado sobre o Modelo de Gestão estruturado para busca da excelência proposto pela FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade), que é baseado na elaboração de um RG (Relatório da Gestão).

Este tema foi escolhido pela sua atualidade, cada vez mais organizações estão preocupadas em melhorar sua gestão, e para isso devem procurar um modelo que lhes dê condições de superar seus limites, maximizando os ganhos financeiros e operacionais, de forma que possam competir no mercado mundial. Porém o modelo proposto não implica somente em resultados financeiros, ele tem a missão de ampliar o papel das organizações na sociedade, tornando-as conscientes e responsáveis por seus processos e pela comunidade na qual está instalada, participando ativamente no desenvolvimento socioeconômico do país.

O que será desenvolvido neste trabalho é o entendimento do modelo de gestão da FPNQ. Para tanto, será feita uma explanação de todos os itens dos Critérios de Excelência (bases do modelo), bem como uma explicação do que deve ser escrito no RG, o que significa um RG para uma organização, e porque ele é importante. Resumidamente é um estudo sobre toda estrutura do Modelo proposto pela FPNQ, um dos principais e dos mais completos modelos de gestão organizacionais mundiais.

O andamento das atividades planejadas para realização do trabalho de graduação pode ser acompanhado pelo cronograma, localizado no Anexo deste relatório.

## 2. APRENDIZADO E INVESTIMENTOS

Para ser capaz de desenvolver este trabalho, inserido em um contexto não muito estudado na faculdade, a empresa na qual estou estagiando, a *Efeso Consultoria*, – que foi a motivadora do trabalho – está me dando oportunidades para adquirir o conhecimento necessário neste ramo de atuação.

Desde o início do ano de 2004 estou me dedicando ao estudo sobre o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), obtendo informações junto a pessoas com experiência no assunto, em apostilas e na Internet. No final de março realizei um curso denominado “Curso de Preparação para a Banca Examinadora do PNQ”, ministrado pela FPNQ, destinado às pessoas que desejam ser examinadoras no processo de seleção das organizações candidatas ao prêmio, ou apenas àquelas que querem aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Para me manter atualizada sobre o assunto durante todo ano, faço parte da equipe da *Efeso* no trabalho que estamos desenvolvendo em um de nossos clientes, cujo nome não será divulgado por questões de privacidade e sigilo, de consultoria sobre o PNQ, ou seja, estamos guiando este cliente para elaborar seu Relatório de Gestão e concorrer ao prêmio futuramente.

Em julho deste ano fiz uma apresentação aos meus colegas de trabalho sobre o PNQ e a importância do Relatório de Gestão, adquirindo mais conhecimento no tema ao poder ensiná-lo para outras pessoas. A palestra foi nomeada de Sensibilização e Capacitação ao PNQ. No dia 22 de novembro de 2004 assisti a cerimônia de premiação do PNQ 2004, que homenageou a organização premiada e as finalistas deste ano; o evento incluiu também palestras sobre a excelência.

A FPNQ organiza várias visitas por ano às organizações vencedoras do prêmio, pois é compromisso das premiadas divulgar seu modelo e suas práticas de gestão; em novembro tive a oportunidade de visitar o *Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum*, localizado em Porto Alegre, RS, ganhador do PNQ 2003.

Além destas experiências, há um outro envolvimento de grande aprendizado que é a preparação do RG da própria *Efeso*, que colaborou no entendimento do processo de elaboração de um Relatório de Gestão, que não é uma tarefa simples, contribuindo assim para a parte prática do trabalho.

### 3. A FPNQ

#### 3.1. Breve Histórico da Qualidade

Não pode afirmar-se com exatidão o período no qual o Homem iniciou a busca da qualidade em suas atividades, acredita-se que esta busca sempre foi natural do ser humano, ao tentar sempre se superar ao repetir uma ação, aperfeiçoando-a e assim promovendo o processo evolutivo. Desde a época antes de Cristo já existiam modelos precários de controle de qualidade, no qual artesãos testavam a qualidade de seus produtos e posteriormente, com o grande avanço da indústria naval, a qualidade era fator determinante para o sucesso de um país ao confrontar o inimigo. Como a produção de um navio é de grande porte, iniciou-se o controle de qualidade por etapas do processo de fabricação, pois era muito caro refugar um navio inteiro depois de pronto; aí se iniciou também o controle de qualidade dos materiais utilizados para construção do produto.

A história da qualidade permaneceu morna por um grande período, até que a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, revolucionou a produção de bens de consumo em massa, criando um grande problema perante a qualidade dos produtos. Não era possível atender toda a demanda com produtos bons, e os inspetores de qualidade, que separavam as peças defeituosas, eram vistos como os vilões do processo. Somente em 1920 houve uma preocupação das indústrias, principalmente a civil, sobre a quantidade de produtos refugados, criando alguns mecanismos como a tolerância de defeitos e a inspeção por amostragem.

Na 2ª guerra mundial os controles se tornaram rigorosos, em parte pelo padrão militar na fabricação de aviões. Contudo, a demanda para a guerra era muito grande, e a busca da qualidade foi deixada em segundo plano, mas somente por um curto período, pois a grande demanda originou um *boom* industrial, colocando muitos novos produtos no mercado e logo equilibrando a oferta e a demanda. Este pode ser considerado um marco na história da qualidade, pois a partir deste ponto o consumidor começa a ser exigente quanto à qualidade dos produtos (aliada ao preço), pois tem a oportunidade de escolha. Na década de 60 as indústrias automotiva, de eletro-eletrônicos, bélica, aeronáutica e naval já possuíam sistemas de garantia da qualidade.

Em 1945 foi fundada nos EUA a ASQC (*American Society for Quality Control*), especializando profissionais na área de qualidade. Em meados da década de 50 alguns especialistas americanos levam o controle estatístico da qualidade para o Japão, iniciando um movimento no país. Em 1960 há uma grande mudança na perspectiva da qualidade, que passa a ter conotação preventiva ao invés de corretiva, baseada no TQC (*Total Quality Control*). A partir deste momento a qualidade também passa a ter 2 enfoques: ocidental e oriental (japonês).

O enfoque ocidental trás uma visão sistêmica da qualidade, abrangendo toda a empresa com os conceitos de qualidade, integrando-a. Estabelecem-se as Garantias da Qualidade, pois a sociedade pós-guerra necessitava de produtos com confiabilidade e segurança. A partir dos anos 80 surgem os Sistemas da Qualidade.

Na década de 60 o Japão surpreende o resto do mundo, ganhando a liderança em vários setores ligados à qualidade graças à sua grande competitividade alcançada após anos de investimentos dentro do próprio país. Os grandes responsáveis pelo sucesso japonês são: treinamento em todos os níveis, participação dos trabalhadores, participação dos gerentes como líderes atuantes e o *kaizen*, método de melhoria contínua desenvolvido.

Uma das grandes diferenças entre o conceito de qualidade japonês para o ocidental é que o primeiro é centrado no cliente, sendo portanto voltado a resultados enquanto o segundo é demonstrativo. O mundo ocidental rapidamente percebe que o sistema japonês funciona melhor e começa a implantá-lo copiando seus fundamentos. Porém, no final dos anos 80 iniciou-se uma tentativa ocidental de padronização dos procedimentos, criando assim normas, formulários e políticas para todo tipo de conduta, originando a série de normas 9000, da ISO (*International Organization for Standardization*), que já tinha sido fundada em 1947. As normas ISO são um referencial de qualidade respeitado em todo mundo.

### **3.2. Histórico da FPNQ e do PNQ**

A FPNQ foi fundada em 1991 com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade, inspirado no modelo americano do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e no japonês do *Deming Prize*, posteriormente sendo

próximo também ao EFQM (*European Foundation for Quality Management*), europeu.

O Modelo estabelece critérios de avaliação – os Critérios de Excelência – sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão, ou seja, a organização candidata ao prêmio não segue nenhuma recomendação de como gerir seu negócio, ela apenas apresenta suas técnicas e metodologias de gestão e a banca do FPNQ avalia se seu desempenho busca a excelência e pode ser considerado de “classe mundial”.

Desde sua criação, o PNQ já passou por alterações significativas, mas sempre está em contato com o modelo proposto pelo *Baldrige* e outros prêmios reconhecidos mundialmente. Atualmente, as premissas de atualização são que os Critérios de Excelência devem sempre espelhar o estado da arte de gestão e que os mesmos devem ser claros e de fácil utilização por qualquer organização, independentemente do porte ou segmento de atuação.

Hoje a Fundação possui 138 organizações filiadas, recebeu 277 candidaturas e treinou 12.000 pessoas nos Critérios de Excelência, no curso “Preparação para a banca examinadora do PNQ”. A Banca possui 2.726 membros, selecionados dentre 7.000 candidatos.

O processo de premiação é realizado por juizes e examinadores voluntários, treinados pela FPNQ para aplicação dos critérios. O curso de seleção de examinadores é aberto e todos os interessados em fazer parte da banca passam por uma avaliação de currículo, de conhecimento dos Critérios e comportamental. Todos envolvidos no processo de avaliação das candidatas são submetidos a um rigoroso código de ética.

Um dos objetivos da FPNQ é que o PNQ estimule a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo aquelas que alcançaram o nível de desempenho “classe mundial”, que são organizações que se destacam pela qualidade da gestão de suas práticas e resultados, estando sempre em busca da excelência.

Com isso o prêmio também busca promover a melhoria da competitividade das organizações brasileiras, através do amplo entendimento dos requisitos dos critérios; e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que obtiveram sucesso, observando os benefícios decorrentes da utilização destas estratégias.

Porém a FPNQ não atua somente através do PNQ, há um intenso calendário anual de atividades para difundir o conhecimento sobre a Excelência da gestão, incluindo workshops, seminários, congressos, palestras, cursos e formação de comitês temáticos para discussão de práticas de gestão, além de diversas publicações e boletins que acompanham o andamento da qualidade em todo mundo. Baseadas e inspiradas no trabalho da FPNQ existem também as Fundações que administram os prêmios regionais de qualidade, como o pioneiro PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade) ou o PPQG (Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão), responsável pelo Estado de São Paulo. Cada dia estes prêmios regionais ganham mais adeptos, organizações interessadas em iniciar sua jornada em busca da excelência, já que os mesmos são uma versão menos rigorosa do PNQ. Isso significa que adotam o mesmo modelo, entretanto não é cobrado um refinamento nas práticas ou uma avaliação crítica tais como no PNQ; é um modo de começar a se preparar para a excelência.

### **3.3. Fundamentos de Excelência**

Os Fundamentos da Excelência surgiram em meados dos anos 80, quando foram feitas comparações entre uma série de organizações americanas bem sucedidas (“ilhas de excelência”), com objetivo de encontrar características comuns a estas que as diferenciasses das demais. As particularidades identificadas eram compostas por valores organizacionais, percebidos como parte da cultura destas organizações, e eram praticados pelos líderes e profissionais destas organizações, em todos os níveis.

Esses valores deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, em 1987, e foram considerados os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados. O modelo do PNQ foi alicerçado no mesmo conjunto de fundamentos, que passaram por atualizações sistemáticas, num processo de aprendizado, à medida que novos valores de excelência são identificados ou desenvolvidos. Os Fundamentos de Excelência utilizados para referenciar o PNQ atualmente são:

- Liderança e Constância de Propósitos: a alta direção da organização deve servir de exemplo para todos na organização, estimulando e motivando todas as pessoas aos propósitos da organização, comprometendo-as com os resultados e criando

um sistema de liderança em todos os níveis. A equipe de liderança tem que estar comprometida com as causas da organização, atender as necessidades de todas as partes interessadas e participar ativa e continuamente no sistema de gestão, direcionando todos para a busca da excelência.

- Visão de Futuro: o planejamento estratégico futuro é essencial para uma organização, que demonstra interesse de continuidade em suas atividades ao assumir compromissos de longo prazo com partes interessadas. É importante que a organização antecipe as necessidades dos clientes, os anseios da sociedade, as tendências de mercado e a tecnologia, para que possa ter sucesso perante seus concorrentes de forma duradoura.
- Foco no Cliente e no Mercado: os clientes orientam as estratégias, os planos de ação e os processos; sendo assim conhecer suas necessidades, atuais e futuras, é vital para o sucesso e para a excelência da organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, e o foco no mercado requer atenção para todas as mudanças que ocorrem em torno da organização, em relação aos concorrentes e demandas de mercado.
- Responsabilidade Social e Ética: ter responsabilidade social significa ser uma organização com cidadania, ter responsabilidade pública e consciência moral e cívica. A comunidade e a sociedade são partes interessadas da organização, possuem necessidades que devem ser cuidadas, e devem receber apoio para seus interesses sociais. A organização é uma líder em cidadania quando influencia outras organizações a se engajarem em propósitos sociais, ou a se tornarem parceiras em projetos participativos. É imprescindível que a organização se relacione com todas as partes interessadas de forma ética, gerando respeito e confiança mútuos; a conduta ética em todos os negócios da organização propicia o sucesso a longo prazo. A organização com responsabilidade social e ética tem mais credibilidade e reconhecimento público, aumentando seu valor.
- Decisões Baseadas em Fatos: a organização deve possuir sistemas estruturados e adequados de informação, incluindo informações comparativas, de forma a agilizar o processo de tomada de decisão. A base para a tomada de decisão é a análise de fatos e dados gerados em cada processo, que alimentam o banco de informações internas.

- Valorização das Pessoas: as pessoas são a força de trabalho da organização, e delas depende o sucesso da mesma. As necessidades e anseios das pessoas devem ser identificados e combinados às estratégias, para gerar bem-estar, satisfação, crescimento pessoal e alcance de alto desempenho para a organização. Equipes de trabalho quando formadas a partir de pessoas com autonomia e competências distintas chegam a resultados de sucesso, se estiverem em um ambiente favorável para o desenvolvimento de suas potencialidades. Uma organização que cuida de suas pessoas as retém e atrai mais talentos humanos.
- Abordagem por Processos: a visão de processos possibilita um melhor entendimento da organização, definindo melhor as responsabilidades, utilizando corretamente os recursos, enxergando melhor os problemas, o que permite solucioná-los de maneira eficiente e preveni-los e também identificando claramente clientes e fornecedores. Através de processos, todas as atividades inter-relacionadas são compreendidas e gerenciadas, fazendo com que a organização tenha eficácia nos resultados.
- Foco nos Resultados: o sucesso da organização é medido por meio dos resultados que ela possui, mostrados através de indicadores que são definidos de forma a monitorar a satisfação de todas as partes interessadas. As estratégias, desdobradas em planos de ação e em metas, são formuladas com objetivo de atender as necessidades da organização, enfatizando o acompanhamento dos resultados frente às metas, e sempre mantendo o foco nos resultados almejados.
- Inovação: a inovação não deve ser restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, e sim abranger todo o negócio, sendo praticada em todos os níveis, impulsionada pela alta direção. A criatividade deve fazer parte da rotina, e idéias originais devem ser incorporadas continuamente aos produtos e processos da organização, mantendo a competitividade da organização e sempre buscando a excelência no desempenho.
- Agilidade: a agilidade é viabilizada pelos enfoques de pró-atividade e de resposta rápida, garantindo o sucesso no ambiente competitivo. A pró-atividade antecipa as necessidades dos clientes e outras partes interessadas, surpreendendo-os positivamente e aumentando a satisfação e a fidelidade em relação à organização. A resposta rápida busca processos de produção mais eficazes com custos mais

reduzidos. Uma organização ágil e flexível analisa suas estratégias periodicamente e responde rapidamente às mudanças de cenário.

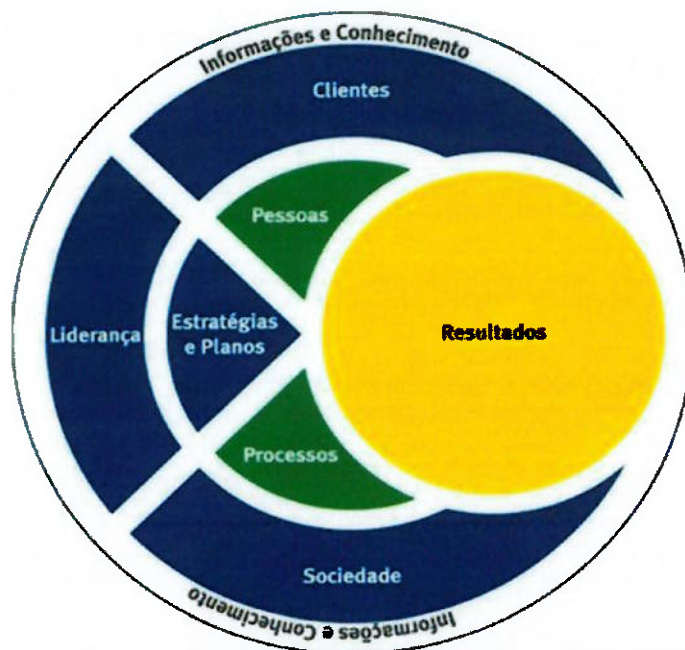
- Aprendizado Organizacional: a melhoria contínua leva à excelência no desempenho, e ela é conseguida através do aprendizado organizacional. O aprendizado deve ser uma intenção estratégica da organização e ser parte de sua rotina, incentivando as pessoas para que sempre trabalhem motivadas e usem a criatividade na eliminação da causa dos problemas. O aprendizado deve ocorrer de maneira sistêmica, através da auto-avaliação do sistema de gestão, comparando a organização com referenciais modelos de excelência; desta avaliação devem ser implementadas melhorias e inovações nas práticas gerenciais.
- Visão Sistêmica: uma organização pode ser enxergada através de vários subsistemas e componentes, o que facilita o gerenciamento das atividades e processos. A visão sistêmica ajuda a organizar e gerenciar recursos, faz com que as pessoas entendam seu papel no todo e inter-relaciona os elementos componentes da organização. Também direciona os indicadores correlacionando-os com as estratégias e processos, atendendo a todas as partes interessadas.

O modelo de gestão do PNQ é uma estrutura básica para a visão sistêmica da organização, elaborada a partir dos oito Critérios de Excelência, que existem para avaliar os fundamentos. Na prática, as organizações implantam não os critérios, mas os fundamentos de excelência, que são os pilares da gestão. Todos são igualmente importantes e devem ser trabalhados em conjunto, por mais que alguns estejam mais desenvolvidos e disseminados na organização.

#### **4. MODELO DE EXCELÊNCIA DO PNQ**

O modelo de excelência proposto pela FPNQ retrata uma visão sistêmica da organização, e é muito útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem finalidade de lucro e de todos os portes. É muito importante ressaltar que o modelo não precisa ser necessariamente aplicado somente para concorrer ao prêmio, é interessante que a organização utilize o modelo como um referencial de busca para a excelência, para que esteja sempre consciente de suas práticas de gestão, suas metas sejam claras e consigam ser atingidas. A visão sistêmica permite que sejam identificados facilmente os pontos fortes e as oportunidades para melhoria da gestão, exige o comprometimento da força de trabalho e promove a medição do desempenho perante referenciais pertinentes. O modelo confere capacitação interna para que a organização se auto-avalie rotineiramente, o que é extremamente importante para o desenvolvimento e melhoria da mesma. Como a gestão moderna tem sido muito voltada para as pessoas, o mais importante é possuir pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas e valorizadas dentro das organizações, pois elas que construirão a imagem e os resultados da empresa.

O modelo é representado pela figura mostrada abaixo, que mostra de maneira lógica como todos os critérios se inter-relacionam:



**Figura 4.1:** Modelo de organização sistêmica do PNQ

Fonte: FPNQ

O modelo sistêmico é um grande PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), sendo que os critérios em azul são os responsáveis pelo **Planejamento (P)**; os Clientes e a Sociedade definem a sobrevivência e o sucesso da organização, pois suas necessidades são o principal objetivo a ser atingido, e determinam a continuidade das operações. A Liderança estabelece os valores e diretrizes da organização, dissemina a cultura da excelência e é sua função impulsionar todos para busca dos resultados e assegurar a satisfação de todas as partes interessadas. Os líderes formulam Estratégias, direcionando a organização e determinando uma posição competitiva, e estas se desdobram em Planos de Ação, que serão referência para tomada de decisão e para aplicação de recursos; os planos de ação orientam o trabalho das pessoas.

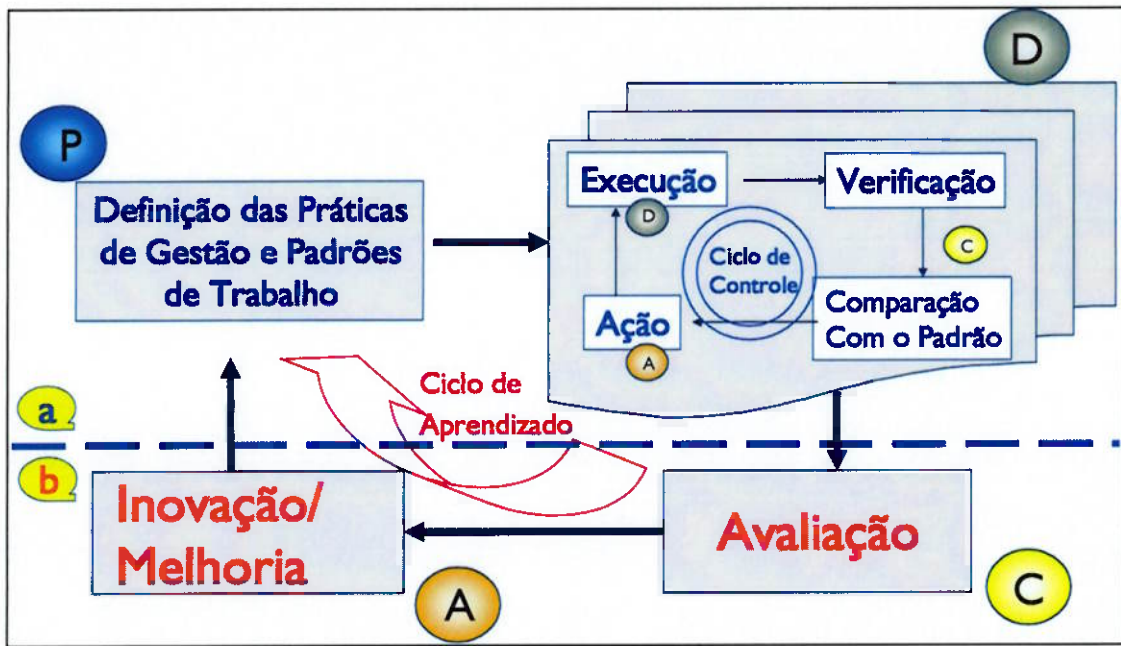
Os dois critérios em verde são o **Fazer (D)** da organização; a força de trabalho, formada pelas Pessoas, executa os Processos utilizando os recursos, adicionando valor às suas atividades e criando produtos para os clientes, sempre alinhados com as estratégias e planos estipulados pela liderança. É onde se deve mexer para obter resultados, pois estes são consequências dos processos e das pessoas. O critério Resultados, em amarelo, é a etapa de **Controle (C)**, pois os resultados de uma organização são o medidor de seu desempenho, e a partir daí

pode-se avaliar se as práticas de gestão estão sendo bem conduzidas. Os resultados também comparam a organização em relação ao mercado, verificam as tendências da organização e sua posição em relação às metas estabelecidas.

Os resultados retornam para toda organização através das Informações e Conhecimento, isto é analisado e então são tomadas ações, e desta forma ocorre o aprendizado organizacional. Esta etapa é a da Ação (A), responsável pela inovação e a melhoria do processo, através do aprendizado, e responsável pela comunicação da organização, representando sua inteligência. As Informações e o Conhecimento correlacionam todos os outros critérios, portanto, fazem a ligação de toda a organização de maneira sistêmica.

A Figura 4.2, a seguir, retrata os ciclos de controle e aprendizado, que também ocorrem em PDCA. O diagrama indica o caminho cíclico que percorre uma prática de gestão alocada em qualquer critério: primeiro são definidas práticas de trabalho (etapa de planejamento); quando estas se tornam uma rotina (a repetição das práticas cria padrões de trabalho), a repetição da execução de um determinado padrão de trabalho forma o ciclo de controle, no qual a prática é executada e o resultado é comparado com o padrão existente, e uma ação é tomada para re-executar a prática. Este pequeno ciclo existe em grande parte das organizações, e não há muita dificuldade em realizá-lo. O grande diferencial do modelo voltado para a excelência é o ciclo de aprendizado, que se inicia com uma avaliação do resultado obtido na etapa do “Do” (Fazer), e esta avaliação gera uma ação que impõe uma inovação ou uma melhoria no processo, pois todos os processos podem ser otimizados, basta não estar satisfeito com o resultado atual e buscar a excelência no desempenho. A etapa da avaliação é muito importante para a fase de aprendizado, porque nela serão estudadas todos os possíveis potenciais de melhoria, e conseqüentemente se aprenderá mais sobre o padrão de trabalho do que apenas executando-o.

Pode ser vista uma linha pontilhada que separa a figura em duas partes, (a) e (b). As letras remetem à uma simbologia usada na publicação dos Critérios de Excelência, no qual os itens dos critérios são separados em (a), quando tratam da “Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão” – parte superior do diagrama – e (b), para “Aprendizado” – parte inferior do diagrama.



**Figura 4.2:** Diagrama de gestão

Fonte: FPNQ

## 5. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Os critérios de excelência são derivados dos fundamentos de excelência, e hoje são 8 requisitos, indicados abaixo, que guiam a organização em busca da excelência, avaliando de forma sistemática a gestão. Os critérios modelam o sistema de gestão com foco nos resultados, considerando todas as partes interessadas. Para explicar o significado de cada critério foi feito um estudo de qual é sua ligação com os fundamentos, porque ele é importante para caracterizar a gestão de uma organização e qual a verdadeira razão do sentido do mesmo, seu “espírito”, e não apenas a denotação da palavra, ou seu significado óbvio.

Os critérios são divididos em duas grandes partes, são 7 critérios de “Enfoque e Aplicação” (1 a 7) e um último critério relativo aos “Resultados” (8), que é relacionado com todos os outros, pois monitora a efetiva aplicação das práticas mostradas de 1 a 7, através de indicadores de desempenho. Todos estes 7 primeiros critérios são ainda separados em dois grupos, referentes a “Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão” e ao “Aprendizado”, como foi mostrado no diagrama de gestão (Figura 4.2).

É importante ressaltar que o critério apenas indica os requisitos necessários de gestão, não diz como deve ser feito ou quais práticas devem ser seguidas. Uma preocupação do modelo é saber como todos os aspectos da gestão são *comunicados* às partes interessadas, isto é pedido em todos os itens.

Em todos os marcadores, de todos os itens, de todos os critérios, existe a palavra **como**. Este termo tem um significado diferenciado nas publicações da FPNQ e quando é utilizado, quer saber: das *práticas de gestão* (do processo, do método, da metodologia); dos *padrões de trabalho* (dos responsáveis, da periodicidade); da *aplicação* (da disseminação, da continuidade) e do *controle* (da verificação da execução conforme o padrão).

Cada Critério possui uma pontuação, equivalente a um peso, que está indicado entre parênteses ao seu lado. A partir destes valores, pode-se observar que o modelo é realmente voltado para resultados, pois estes representam 45% da pontuação total, ou seja, se a organização candidata possui ótima gestão, mas não possui resultados e provas palpáveis, não consegue ganhar o prêmio. A parte

referente ao planejamento (Liderança e Estratégias e Planos), que é o cérebro da organização, também tem grande peso, seguida pela parte da execução (Pessoas e Processos), que também merece destaque por se tratarem dos recursos principais da organização. O total de pontos possível é 1000.

Todos os critérios e fundamentos são intimamente relacionados, os critérios retratam a aplicação dos conceitos necessários para a excelência do desempenho, que são os fundamentos. Porém, há fundamentos que embasam mais um ou outro critério, e estes são mostrados em cada item abaixo, quais são os fundamentos principais que inspiram aquele critério. Também são mostrados: o espírito do critério, sua razão de existir, o porque ele é importante para o modelo; e uma breve descrição do que é solicitado e do que se trata o critério na publicação dos Critérios de Excelência (que pode ser encontrado no apêndice).

### **5.1. Liderança (100)**

*Fundamentos-chave:* Liderança e constância de propósitos, Visão de Futuro, Valorização das pessoas, Foco nos resultados, Inovação, Decisões baseadas em fatos.

*Espírito:* Os líderes definem a imagem da organização e definem seus rumos, é imprescindível que eles concordem e atuem como guias na busca da excelência. As atitudes da liderança impulsionam o funcionamento de toda organização, e seu modo de pensar reflete na gestão.

*Descrição:* Examina o Sistema de Liderança e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção em promover a cultura de excelência. Também analisa o desempenho global da organização.

5.1.1. Sistema de liderança (30) – Cuida do exercício da liderança, da interação com todas as partes interessadas, da atuação para busca da excelência, da identificação das competências e da avaliação e desenvolvimento dos líderes.

5.1.2. Cultura da excelência (40) – Cuida dos valores e diretrizes organizacionais, da sua disseminação, do comprometimento de todos com a excelência, do estabelecimento e cumprimento dos padrões e do aprendizado organizacional.

5.1.3. Análise crítica do desempenho global (30) – Cuida do uso de informações qualitativas, da comunicação das decisões e do acompanhamento da implementação das ações.

## **5.2. Estratégias e Planos (90)**

*Fundamentos-chave:* Visão de futuro, Liderança e constância de propósitos, Foco no cliente e no mercado, Abordagem por processos, Visão sistêmica.

*Espírito:* Este critério é uma extensão do primeiro, Liderança, pois são os líderes que definem os rumos e as metas para a organização a curto e longo prazo. É importante que exista a consciência de um planejamento coerente, visualizando toda organização (visão sistêmica). Todos os planos devem ser relacionados entre si e muitas vezes não se devem prejudicar os planos futuros por alguma oportunidade presente, tudo deve ser devidamente mensurado. Em todas as estratégias deve se buscar a excelência e visualizar os resultados.

*Descrição:* Verifica o processo de formulação das estratégias, determinando o posicionamento no mercado, direcionando as ações e maximizando o desempenho. Inclui como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados, e como é feita a medição do desempenho.

5.2.1. Formulação das estratégias (30) – Cuida de todas as etapas do processo, dos cenários interno e externo, da integridade e atualização das informações, da coerência e da comunicação.

5.2.2. Desdobramento das estratégias (30) – Cuida do estabelecimento dos planos de ação, da alocação de recursos, da comunicação e do acompanhamento da implementação dos planos de ação.

5.2.3. Planejamento da medição do desempenho (30) – Cuida da definição do sistema de medição, da classificação, integração e correlação dos indicadores, das projeções sobre os concorrentes, do estabelecimento das metas e da comunicação dos indicadores e metas.

## **5.3. Clientes (60)**

*Fundamentos-chave:* Foco no cliente e no mercado, Agilidade.

*Espírito:* Os clientes são a única fonte de renda da organização, todo resto são despesas, do ponto de vista financeiro. É preciso manter em mente que a função da organização é sempre atender ao cliente, então todas as ações devem ser tomadas em sua razão, direta ou indiretamente. O mercado é a base de comparação dos seus

serviços, e para ganhá-lo suas atitudes devem ser pró-ativas, seus processos inovadores e excelentes, tudo deve funcionar harmonicamente e sem desperdícios.

*Descrição:* Verifica como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e do mercado. Mede a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos produtos e marcas.

5.3.1. Imagem e conhecimento de mercado (30) – Cuida da segmentação de mercado, da identificação das necessidades, da divulgação dos produtos e da marca e da avaliação dos níveis de conhecimento e da imagem.

5.3.2. Relacionamento com clientes (30) – Cuida dos canais de relacionamento, da gestão das reclamações e sugestões, do acompanhamento das transações, da avaliação da satisfação e fidelidade e da intensificação do grau de satisfação.

#### **5.4. Sociedade (60)**

*Fundamentos-chave:* Responsabilidade social e ética, Visão de futuro.

*Espírito:* Este critério retrata o caráter da organização. Analisa se há ética e honestidade nas atitudes, operações e relacionamentos; a organização deve ser aberta à comunidade e colaborar para seu bem-estar, pois interfere em seu equilíbrio natural. Qualquer empresa causa impactos no ambiente, por menores que estes sejam. Os valores, missão e visão da organização também devem ser coerentes e respeitar o próximo e o ambiente, e mais importante, devem ser seguidos por todos, deixando de ser apenas palavras e transformando-se em atitudes.

*Descrição:* Verifica como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, minimizando os impactos potenciais negativos dos produtos e operações na sociedade, de uma forma ética e transparente.

5.4.1. Responsabilidade socioambiental (30) – Cuida da identificação e tratamento dos aspectos sociais e ambientais, da comunicação com a sociedade, do tratamento de pendências, da conservação de recursos não-renováveis, preservação de ecossistemas e minimização do uso de recursos renováveis, da adesão de fornecedores e da conscientização e envolvimento da força de trabalho.

5.4.2. Ética e desenvolvimento social (30) – Cuida dos compromissos éticos, da transparência com a sociedade, das necessidades e do grau de satisfação das

comunidades, da mobilização da força de trabalho das ações sociais e da equidade étnica, social e sexual da força de trabalho.

### **5.5. Informações e Conhecimento (60)**

*Fundamentos-chave:* Decisões baseadas em fatos, Agilidade, Visão sistêmica, Aprendizado organizacional.

*Espírito:* O conhecimento da organização é seu bem mais valioso, e deve ser tratado como tal. Se as informações são corretas, seguras e confiáveis, e as pessoas estão satisfeitas com seu desempenho e tem capacidade para desenvolver suas idéias, os processos são executados com excelência. Treinamentos são indispensáveis para atualização e aprendizado, sendo também uma forma de investimento na força de trabalho. O *benchmarking* deve ser utilizado de forma positiva, para comparar seu desempenho sempre visando a melhoria contínua.

*Descrição:* Verifica a gestão e a utilização das informações da organização e outras comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual.

5.5.1. Gestão das informações da organização (20) – Cuida da identificação das necessidades de informações, de sistemas de informação, da disponibilidade e da integridade, atualização e confidencialidade das informações.

5.5.2. Gestão das informações comparativas (20) – Cuida da identificação das necessidades e prioridades de *benchmarking*, da identificação dos referenciais comparativos e da obtenção e utilização das informações.

5.5.3. Gestão do capital intelectual (20) – Cuida da identificação e da medição dos ativos do capital intelectual, do seu desenvolvimento, manutenção e proteção.

### **5.6. Pessoas (90)**

*Fundamentos-chave:* Valorização das pessoas, Responsabilidade social e ética.

*Espírito:* São as pessoas que “fazem acontecer” todas as atividades da organização, e elas devem ser reconhecidas pelo seu trabalho. É importante que o clima organizacional seja propício à criação, ao desenvolvimento, à espontaneidade; cada pessoa deve ser autônoma para realizar sua função plenamente, e confiar no trabalho que executa, e é função da liderança, através de seus conceitos, transmitir esta responsabilidade e consciência. Para que alguém possa realizar sua função com

excelência, é necessário que esteja satisfeito com as condições de trabalho, feliz com sua vida e tenha o conhecimento necessário para a função.

*Descrição:* Verifica as condições para o desenvolvimento e plena utilização do potencial das pessoas de acordo com as estratégias organizacionais. Também observa os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e clima organizacional voltados para excelência.

5.6.1. Sistemas de trabalho (30) – Cuida da organização do trabalho e da estrutura de cargos, da cooperação e da comunicação eficaz, da seleção e contratação, da avaliação do desempenho e da remuneração e reconhecimento.

5.6.2. Capacitação e desenvolvimento (30) – Cuida da identificação das necessidades de capacitação, do projeto da capacitação e desenvolvimento, da cultura da excelência, da realização e avaliação e do desenvolvimento pessoal e profissional.

5.6.3. Qualidade de vida (30) – Cuida dos perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, do bem-estar, da satisfação e da motivação, da manutenção do clima organizacional e da melhoria da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.

## **5.7. Processos (90)**

*Fundamentos-chave:* Abordagem por processos, Agilidade, Visão sistêmica, Aprendizado organizacional, Foco no cliente e no mercado, Decisões baseadas em fatos, Inovação.

*Espírito:* Os processos são o modo como as coisas são feitas, o que implica principalmente na produção. O objetivo é que os processos sejam eficazes e tenham uma finalidade clara. A visão sistêmica do modelo possui uma gestão formada por processos, pois este é um modo organizado e simples de gerir as operações, que permite a melhor definição de responsabilidades, a boa utilização dos recursos e a eliminação de tarefas redundantes ou que não agreguem valor.

*Descrição:* Verifica os principais aspectos da gestão de processos, projeto do produto com foco no cliente, processos de apoio e os relacionados aos fornecedores. Como administrar os recursos financeiros para suportar a estratégia e os planos de ação adotados e conseguir uma operação eficaz dos processos.

5.7.1. Gestão de processos relativos ao produto (30) – Cuida do projeto de produtos e processos, da inovação e criatividade, do gerenciamento dos produtos e dos processos de produção e da melhoria dos processos.

5.7.2. Gestão de processos de apoio (20) – Cuida dos novos processos de apoio, dos requisitos para estes processos, da gestão e da melhoria deles.

5.7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores (20) – Cuida do agrupamento, seleção e qualificação dos fornecedores, do atendimento aos requisitos, do relacionamento, do envolvimento com os valores organizacionais e da minimização dos custos.

5.7.4. Gestão econômico-financeira (20) – Cuida da sustentabilidade econômica, dos recursos financeiros operacionais, dos investimentos face às estratégias, da elaboração e da gestão do orçamento e da gestão de riscos.

## **5.8. Resultados (450)**

*Fundamentos-chave:* Foco nos resultados, Decisões baseadas em fatos.

*Espírito:* Os resultados são o método de controle da eficácia das operações. Todo modelo é voltado para obtenção contínua de resultados positivos com tendência favorável, o que se demonstra possível trabalhando com excelência. Porém, se a organização ainda não chegou em um nível de excelência, os indicadores podem mostrar com clareza as áreas mais carentes da organização, para que medidas objetivas sejam tomadas em determinado processo. Mesmo após adquirir um nível “classe mundial”, a organização deve trabalhar continuamente monitorando os indicadores e exigindo cada vez mais de seu desempenho, pois sempre há onde melhorar.

*Descrição:* Verifica a evolução do desempenho da organização em relação aos itens abaixo. Os valores são sempre comparados a um *benchmarking* pertinente, e devem possuir no mínimo 3 ciclos para poder ser verificada a tendência. Os itens relativos aos clientes e ao mercado (8.1) e os econômico-financeiros (8.2) são a base para todos os outros, pois todos estão vinculados de alguma forma aos dois primeiros, razão de possuírem a maior pontuação do critério. São também dois itens que definem o sucesso e a continuidade das operações da organização.

- 5.8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado (100) – seus indicadores de desempenho geralmente são retirados dos itens 3.1 e 3.2, relativos aos Clientes.
- 5.8.2. Resultados econômico-financeiros (100) – os indicadores de desempenho deste item vêm de todos os outros dos critérios 1 a 7, especialmente do item 7.4, relativo à gestão econômico-financeira.
- 5.8.3. Resultados relativos às pessoas (60) – seus indicadores vêm de todo critério 6, Pessoas.
- 5.8.4. Resultados relativos aos fornecedores (30) – a maioria dos indicadores deste item são relativos ao item 7.3, que cuida dos processos relativos aos fornecedores.
- 5.8.5. Resultados dos processos relativos ao produto (80) – geralmente seus indicadores de desempenho vêm do item 7.1, processos do produto.
- 5.8.6. Resultados relativos à sociedade (30) – aqui, os indicadores de desempenho saem do critério 4, relativo à sociedade.
- 5.8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais (50) – como este item cuida genericamente do que não foi tratado nos demais do critério 8, seus indicadores de desempenho podem ser originados, além do item 7.2 (gestão dos processos de apoio e organizacionais), dos critérios 1 (Liderança), 2 (Estratégias e Planos) e 5 (Informações e Conhecimento), pois os mesmos não recebem o mesmo enfoque que os critérios já mencionados nos itens acima.

Os critérios de excelência são a base para que a organização elabore seu RG, e funciona como um questionário que indica os requisitos a serem cumpridos. O RG é um documento que unifica toda gestão da empresa, e facilita a visualização dos processos que nela ocorrem. Um bom entendimento de sua função pode ser obtido observando-se a Figura 5.1:



## 6. SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Como já foi dito anteriormente, uma organização pode perfeitamente apenas aplicar o modelo de gestão da FPNQ, sem precisar concorrer ao PNQ. Porém, existem benefícios ao se candidatar, mesmo que a empresa não ganhe o PNQ no final do processo. A principal vantagem é submeter o sistema de gestão a uma avaliação externa, que promoverá uma profunda auto-avaliação da gestão nas diversas áreas da organização, fornecendo um diagnóstico global que identificará os pontos fortes e as lacunas na gestão, encaradas como oportunidades para melhoria. É importante dizer também que a candidatura é sigilosa e apenas são publicados os nomes das ganhadoras e finalistas.

A FPNQ premia com o PNQ todas as organizações candidatas que sejam modelos de excelência, independente do número de inscritas ao prêmio ou do número de vencedoras. A avaliação é realizada em três etapas e os avaliadores são voluntários que participam de um treinamento e são selecionados pela Fundação. Há um código de ética e sigilo a ser respeitado por toda Banca Examinadora, que é composta por juízes, examinadores seniores, examinadores relatores e examinadores. Para auxiliar e aumentar a segurança do processo de avaliação, um software chamado *Sideral* foi desenvolvido pela FPNQ e é utilizado pela Banca.

O processo se inicia com a inscrição da candidata, que deve ser elegível ao prêmio, e a entrega do RG. Decorrem daí as três etapas de avaliação, que são:

- Análise Crítica Individual: nesta primeira etapa 1 examinador sênior, 1 examinador relator e até 8 examinadores analisam o RG da candidata, individualmente, e conferem a ela uma pontuação, segundo as Tabela 6.1 e 6.2. É encontrada uma nota média para a candidata descartando-se a melhor e a pior nota dada pelos examinadores, e é elaborada uma nota de corte a partir de todas as notas médias de todas as candidatas. A primeira seleção é feita descartando-se as candidatas com nota média menor que a nota de corte.
- Análise Crítica de Consenso: participam desta etapa 1 examinador sênior, 1 examinador relator e 4 examinadores. Ocorre uma reunião de consenso, envolvendo a Banca Examinadora, na qual as notas concedidas à candidata podem mudar, o objetivo é que todos participantes do processo de seleção entrem

em acordo sobre a continuidade ou não daquela organização na disputa do prêmio.

- Visita: as candidatas selecionadas pelo consenso na etapa II recebem nesta fase uma visita técnica da Banca Examinadora, que continua com 1 examinador sênior, 1 examinador relator e 4 examinadores, porém estes não precisam ser os mesmos da etapa II. Na visita são observados requisitos que não estavam muito claros no RG, ou práticas muito bem implementadas, inovadoras ou ainda pontos fracos da organização. É uma visita de verificação da organização na prática com o que foi escrito no RG, não é para ser caracterizada como uma auditoria. Depois da visita é realizada outra reunião de consenso, na qual as notas do RG da candidata também podem ser alteradas, e ocorre finalmente a seleção, pela pontuação e por argumentação, das organizações finalistas e das premiadas. É importante atentar para o fato que uma organização que foi visitada não é necessariamente uma finalista, algumas organizações são consideradas finalistas após a seleção, mas não chegam a ganhar o prêmio, apenas uma menção honrosa.

O título de organização “Classe Mundial”, concedido às ganhadoras do PNQ, pode ser mantido pelos 2 anos subseqüentes à consagração da organização, e neste período esta não pode se candidatar a outro ciclo do PNQ e deve divulgar seu modelo de gestão junto à sociedade, por ser um referencial de excelência.

Mesmo não sendo premiada, a organização que participou do processo de avaliação do PNQ recebe, após sua saída da disputa (independente de em qual etapa), um Relatório de Avaliação detalhado, mencionando os pontos fortes e destacando as oportunidades para melhoria daquela candidata. Este relatório é uma rica fonte de informações para que a organização busque sempre estar melhorando seu desempenho para chegar na excelência.

As tabelas de pontuação, mostradas a seguir, funcionam como um jogo de batalha naval, cruzando as informações das linhas e das colunas. O procedimento é entrar primeiro com o estágio na linha, e escolher a coluna que melhor se encaixa na situação do item. O resultado encontrado é um valor de porcentagem que deve ser multiplicado ao valor máximo que vale o item (mostrado no item 5 deste relatório).

**Tabela 6.1: Pontuação para itens de Enfoque e Aplicação**

| <b>Adequação,<br/>pró-atividade,<br/>refinamento e inovação</b> |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Disseminação e<br/>continuidade</b>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                               | 1                                                                                                                                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                 | 6                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas apresentadas não disseminadas ou disseminadas por poucas áreas, processos, produtos ou pelas partes interessadas pertinentes.</li><li>• Uso esporádico ou não relacionado.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas apresentadas disseminadas por algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li><li>• Início de uso, com muitas lacunas ou variações.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas apresentadas disseminadas pela maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li><li>• Uso continuado, com algumas lacunas ou variações.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas apresentadas disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li><li>• Uso continuado, com algumas lacunas ou variações.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas apresentadas disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li><li>• Uso continuado, sem lacunas ou variações.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas apresentadas disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li><li>• Uso continuado, sem lacunas ou variações.</li></ul> |
| F                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• As práticas são adequadas a todos requisitos do item.</li><li>• O atendimento a todos requisitos é pró-ativo.</li><li>• Quase todas as práticas são refinadas.</li><li>• Algumas práticas são inovadoras.</li></ul>   | 10                                                                                                                                                                                                                                    | 30                                                                                                                                                                                                                                | 50                                                                                                                                                                                                                                                  | 70                                                                                                                                                                                                                                       | 90                                                                                                                                                                                                                                | 100                                                                                                                                                                                                                         |
| E                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• As práticas são adequadas a todos requisitos do item.</li><li>• O atendimento a quase todos requisitos é pró-ativo.</li><li>• A maioria das práticas é refinada.</li><li>• Algumas práticas são inovadoras.</li></ul> | 10                                                                                                                                                                                                                                    | 30                                                                                                                                                                                                                                | 50                                                                                                                                                                                                                                                  | 70                                                                                                                                                                                                                                       | 80                                                                                                                                                                                                                                | 90                                                                                                                                                                                                                          |
| D                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• As práticas são adequadas a quase todos requisitos do item, em cada tópico.</li><li>• O atendimento à maioria dos requisitos é pró-ativo.</li><li>• Algumas práticas são refinadas.</li></ul>                         | 10                                                                                                                                                                                                                                    | 30                                                                                                                                                                                                                                | 50                                                                                                                                                                                                                                                  | 60                                                                                                                                                                                                                                       | 70                                                                                                                                                                                                                                | 70                                                                                                                                                                                                                          |
| C                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• As práticas são adequadas à maioria dos requisitos do item, em cada tópico.</li><li>• O atendimento a alguns requisitos é pró-ativo.</li></ul>                                                                        | 10                                                                                                                                                                                                                                    | 30                                                                                                                                                                                                                                | 40                                                                                                                                                                                                                                                  | 50                                                                                                                                                                                                                                       | 50                                                                                                                                                                                                                                | 50                                                                                                                                                                                                                          |
| B                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• As práticas são adequadas a alguns requisitos do tópico (a).</li></ul>                                                                                                                                                | 10                                                                                                                                                                                                                                    | 20                                                                                                                                                                                                                                | 30                                                                                                                                                                                                                                                  | 30                                                                                                                                                                                                                                       | 30                                                                                                                                                                                                                                | 30                                                                                                                                                                                                                          |
| A                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Práticas inadequadas aos requisitos do item ou não relacionadas.</li></ul>                                                                                                                                            | 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.

Fonte: FPNQ

**Tabela 6.2: Pontuação para itens de Resultados**

| Relevância e desempenho | Tendência                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 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                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados.</li><li>Desempenho superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes apresentados, sendo referencial de excelência para alguns deles.</li></ul>          | 10                                                                                                                       | 30                                                                                                             | 50                                                                           | 70                                                                            | 90                                                                                                                                      | 100                                                                     |
| E                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados.</li><li>Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes apresentados, sendo referencial de excelência para alguns deles.</li></ul> | 10                                                                                                                       | 30                                                                                                             | 50                                                                           | 70                                                                            | 80                                                                                                                                      | 90                                                                      |
| D                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Quase todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados.</li><li>Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados relevantes apresentados.</li></ul>                                               | 10                                                                                                                       | 30                                                                                                             | 50                                                                           | 60                                                                            | 70                                                                                                                                      | 70                                                                      |
| C                       | <ul style="list-style-type: none"><li>A maioria dos resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foi apresentada.</li><li>Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns dos resultados relevantes apresentados.</li></ul>                                                      | 10                                                                                                                       | 30                                                                                                             | 40                                                                           | 50                                                                            | 50                                                                                                                                      | 50                                                                      |
| B                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Alguns resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados.</li><li>Desempenho inferior aos referenciais pertinentes, apresentados ou nenhuma informação comparativa apresentada.</li></ul>                                                          | 10                                                                                                                       | 20                                                                                                             | 30                                                                           | 30                                                                            | 30                                                                                                                                      | 30                                                                      |
| A                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Os resultados são irrelevantes ou não foram relatados.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                    | 0                                                                                                                        | 0                                                                                                              | 0                                                                            | 0                                                                             | 0                                                                                                                                       | 0                                                                       |

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

Fonte: FPNQ

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para reforçar ainda mais a importância do modelo de gestão voltado para a excelência, concluo o trabalho com uma citação de Joal Teitelbaum, fundador e diretor-presidente do Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum, ganhador do PNQ 2003:

*“Com os fundamentos, práticas e critérios destas organizações\* é que criamos e pavimentamos o rumo que levou nossa empresa a ser reconhecida como de Classe Mundial, conscientizados de que o futuro de uma pessoa, de uma organização ou mesmo de uma nação é um objetivo que criamos e construímos com nossas ações. Na construção desse objetivo sempre evitamos atalhos, pois se atalhos fossem uma boa prática, não seria preciso construir estradas.”*

---

\* Referindo-se ao PPQG e ao PNQ.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### a. Em apostilas e livros:

- [1] FPNQ. *Critérios de Excelência*. FPNQ. São Paulo, 2004.
- [2] FPNQ. *Manual da Banca Examinadora*. FPNQ. São Paulo, 2004.
- [3] FPNQ. *Primeiros Passos para Excelência*. FPNQ. São Paulo, 2004.
- [4] ESCRITÓRIO DE ENGENHARIA JOAL TEITELBAUM. *Relatório da Gestão*. EEJT, 2003.
- [5] DANA ALBARUS – Divisão de Cardans. *Relatório da Gestão*. Dana, 2003.
- [6] GERDAU AÇOS FINOS PIRATINI. *Relatório da Gestão*. Gerdau, 2002.
- [7] BAHIA SUL CELULOSE S/A. *Relatório da Gestão*. Bahia Sul, 2001.
- [8] CLASSE MUNDIAL. São Paulo: FPNQ, ano V nº 5, 2004. 80 p.
- [9] BEST HOME. Porto Alegre: EEJT e Ed. South Star Magazine, ano 1 nº 2, ago./set./out. 2004. 62 p.
- [10] *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses*. Serviço de Bibliotecas da EPUSP. 2ª ed. São Paulo, 2001.
- [11] *Diretrizes para apresentação de trabalhos finais de graduação*. Serviço de Bibliotecas da EPUSP. 1ª ed. São Paulo, 2003.

### b. Na Internet:

- [1] FPNQ: <http://www.fpnq.org.br>  
Último acesso em: 22/11/04
- [2] <http://www.culturabrasil.pro.br/revolucaoindustrial.htm>  
Último acesso em: 02/05/04
- [3] <http://wwwsr.unijui.tche.br/ambienteinteiro/histqual.html>  
Último acesso em: 02/05/04
- [4] [www.psphome.hpg.ig.com.br/downloads/QUALIDADE\\_Historico.DOC](http://www.psphome.hpg.ig.com.br/downloads/QUALIDADE_Historico.DOC)  
Último acesso em: 02/05/04

## ANEXO

### CRONOGRAMA

Rev. 5 - nov/04

Joice Cavalheiro Ribeiro - 3313957

| Data exata                                                    | Mar           | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|---------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Estudos sobre os Critérios de Excelência                      |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Apresentação 01                                               | 01/04/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Curso da FPNQ de Preparação para a banca do PNQ               | 29 e 30/03/04 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Divisão de trabalho entre membros da empresa                  | 02/04/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboração do Perfil da Organização                           |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboração de documento explicativo sobre os critérios        |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Pesquisa sobre as práticas internas da organização            |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Leitura de Relatórios de Gestão de outras empresas            |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Unificação e padronização de trabalhos realizados             |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Reuniões mensais de monitoramento                             |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Grande Reunião de monitoramento do trabalho                   | 25/06/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Relatório Parcial - 1º semestre (elaboração)                  | 07/05/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Trabalhos de consultoria para prêmio PNQ em outra empresa     |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Preparação Resumo para banca e pôster                         | 14/06/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Apresentação 02                                               | 01/07/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Relatório Final - 1º semestre (elaboração)                    | 02/07/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Verificação das lacunas no 1º relatório e organização 2º sem. |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Estudo sobre a intenção/significado de cada critério          |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Relatório Parcial - 2º semestre (elaboração)                  | 18/10/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fechamento Critérios                                          |               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Visita ao EEJT, ganhador do PNQ 2003                          | 30/11/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Preparação Resumo para banca e pôster                         | 29/11/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Relatório Final - 2º semestre (elaboração) e artigo técnico   | 10/12/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Apresentação Final para banca                                 | 07/12/04      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

#### Legenda:

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | em execução     |
|  | a ser executado |
|  | concluído       |

Observação: O cronograma foi cumprido inteiramente dentro do prazo previsto. Houve algumas revisões principalmente a cada entrega parcial do trabalho, a medida que o mesmo tomava forma, porém nenhuma mudança significativa que tenha alterado o escopo do trabalho.

A metodologia do trabalho segue as datas de entrega de relatório para a Escola, sendo então realizado em 4 fases:

- 1ª\_(maio) Apresentação geral – FPNQ, modelo, busca da excelência.
- 2ª\_(julho) Fundamentos do modelo, itens dos critérios, ciclos.
- 3ª\_(outubro) Explicação dos critérios, necessidades do RG, sistema de avaliação.
- 4ª\_(dezembro) Fechamento do trabalho, revisão geral; refinamento dos critérios.

## GLOSSÁRIO

*Benchmarking:* Informações de outras organizações para comparação com dados da sua organização. Geralmente o *benchmarking* é de organizações consideradas referência no setor.

*Capital intelectual:* É considerado capital intelectual de uma organização tudo aquilo que agrega valor, tais como marca, clientes, força de trabalho, patentes, *know-how*, banco de dados etc.

*Classe mundial:* Referencial de excelência considerado globalmente.

*Indicadores:* Dados numéricos que medem o desempenho da organização, através de comparações (geralmente feitas por gráficos) com outros períodos, outras organizações ou metas.

*Organização:* Empresa, instituição, fundação, órgão, companhia, unidade, firma ou corporação com estrutura administrativa própria.

*Padrão de trabalho:* Repetição das práticas de gestão, atividade repetida rotineiramente, regra de funcionamento.

*Partes interessadas:* Que tem interesse na organização. Geralmente são acionistas, força de trabalho e colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade.

*Plano de ação:* Resultam do desdobramento das estratégias, devem realizar o que é necessário para que a organização seja bem sucedida.

*Práticas de gestão:* São as atividades que gerem uma organização, de acordo com os padrões de trabalho.

*Processo:* Conjunto de atividades e recursos que transformam os insumos (entrada) em produtos (saída), agregando valor. As etapas de um processo são sequenciais e geralmente seguem especificações, procedimentos e instruções de trabalho.

*Produto:* É o resultado dos processos. Pode ser tangível, como um equipamento, ou intangível, como um serviço ou uma informação; e pode também ser não intencional, como poluentes.

## **APÊNDICE**

Encontra-se a seguir a publicação “Critérios de Excelência”, versão 2004, de autoria da FPNQ e base deste trabalho. A gerência técnica da FPNQ autorizou a publicação dos Critérios de Excelência neste trabalho para fins didáticos.

# ***Critérios de Excelência***

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



# ***2004***

FPNQ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE



## Vencendo Barreiras

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

O troféu é confeccionado com materiais nobres: aço, granito e cristal, sendo que a lâmina de cristal transparente, com a logomarca do Prêmio, apóia-se na base, perpendicularmente às lâminas de aço. Na lateral da base de granito preto é colocada a plaqueta com o nome e 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 das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem **sucedidas**, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade®.*

### Agradecimentos:

A FPNQ agradece a todos 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 de Critérios de Avaliação.

### © Direitos Reservados

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



## Sumário

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Mensagem aos Executivos .....                       | 4  |
| Histórico da FPNQ e do PNQ .....                    | 5  |
| Prêmio Nacional da Qualidade® .....                 | 7  |
| Processo de Premiação .....                         | 9  |
| Principais Alterações .....                         | 11 |
| 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 |

2ª Tiragem: 14.000 exemplares

Data: janeiro/2004



## **Mensagem aos Executivos**

A candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade® – PNQ é um processo construtivo, para pessoas e empresas, ora entendido como difícil, mas que, na realidade, é parte do cotidiano de toda organização.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ tem por trás dos princípios que nortearam sua criação e no desenvolvimento e difusão do tema pertinente à sua existência - Excelência em Gestão – os empresários “fanáticos em qualidade” e os incansáveis examinadores e juízes do PNQ. Hoje, os empresários envolvidos nesta iniciativa somam dezenas e os especialistas e voluntários milhares, que atuam de forma coordenada em um propósito comum – a adoção intensiva do Modelo de Excelência do PNQ®.

Vários empresários passaram pela provação de entender e de compreender as dificuldades inerentes ao processo de premiação do PNQ. Eles experimentaram e aceitaram o desafio de participar; com isso, tiveram a grande oportunidade de alinhar as avaliações internas de suas organizações com os critérios do prêmio, criando suas próprias conclusões a respeito das melhorias possíveis.

Esses empresários descobriram - alguns por convicção, outros durante o processo de candidatura – a significância do PNQ, que ultrapassa a tradicional representação de um ícone de resultados, para agregar informações e conhecimento desde a etapa inicial, nos primeiros contatos com os Critérios de Excelência.

Experimentar a candidatura ao PNQ é compreender que cada empresário tem seu estilo próprio de gestão e que, para se tornar um modelo de fato, é necessário que conte com um referencial de excelência, que é o Modelo de Excelência do PNQ®.

Assim, para se manter esse Modelo de Excelência, composto de doze fundamentos e oito critérios, permanentemente atualizados pelas evoluções tecnológicas, pelas comparações das melhores práticas e pela incessante busca da forma científica do conhecimento, há o empenho de voluntários especializados e de relevantes contribuições dos empresários membros que, sob a liderança da FPNQ, sustentam este guia no top da modernidade e da competitividade no conceito global.

No plano pessoal, posso afirmar que há mais de 10 anos experimento os critérios e os fundamentos do Modelo de Excelência, candidato ou não ao prêmio, prática que tem promovido ganhos permanentes.

O Modelo de Excelência do PNQ®, expresso nesta publicação, oferece um parâmetro frente a tudo que discursamos no cotidiano empresarial e, melhor do que isso: sou testemunha que as organizações nacionais e internacionais que decidiram adotar esse modelo e seus critérios têm colhido frutos imediatos, com condições de criar referências para definir e administrar as estratégias de médio e longo prazos.

Os critérios do PNQ contribuem enormemente para a tangibilidade de nossos estilos e modelos próprios de gestão. Muitas organizações se chocaram ao experimentar o Modelo de Excelência do PNQ® e se descobriram com pontuações abaixo de suas expectativas, mesmo tendo a certeza de que seus resultados e negócio são revestidos de sucesso.

A essas organizações cabem dois caminhos: desistir ou perseverar. Desistir é como negar uma pesquisa de mercado, que nos aponta os defeitos dos produtos. Perseverar é aceitar que existem metodologias que apontam as oportunidades de melhoria no amplo entendimento do sucesso. As realizações e resultados só serão permanentes se as fragilidades escondidas no meio ambiente forem detectadas e não nos surpreenderem no futuro.

Estou aqui fazendo uma apologia e tenho consciência disso. É nesse conjunto de enorme responsabilidade que os principais empresários brasileiros se reúnem voluntariamente para estimular, difundir e praticar o que há de melhor em gestão na busca por resultados e pela excelência, com o perfeito entendimento de sua representatividade na economia nacional.

Desejo que cada vez mais empresas se desenvolvam, com a adoção do Modelo de Excelência do PNQ®, e que o país possa crescer trazendo benefícios para as pessoas e as próprias organizações. Afinal, o objetivo precípuo da existência das organizações é servir ao bem-estar dos cidadãos.

**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 12 ciclos de premiação do PNQ e entregou 252 Relatórios de Avaliação para as organizações candidatas. Dessas 252 candidatas, 51 organizações receberam a visita dos examinadores, das quais 18 receberam o Prêmio Nacional da Qualidade®.

De 1992 a 2003, mais de 10.000 profissionais foram treinados pela FPNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 6.342 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 2.466 atuaram efetivamente como Juizes, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, por meio de sua área de edições técnicas, a FPNQ distribuiu mais de 290.000 exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ.

O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o 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, a FPNQ edita, desde 1996, a publicação "Primeiros Passos para a Excelência", que tem sido utilizada, inclusive 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: 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 o Prêmio da Qualidade do Governo Federal.

A cada ciclo, um número maior de organizações vêm utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ,

induzindo as melhorias dos seus sistemas da gestão a partir dos resultados advindos da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso de Furnas, da Petrobras, da Gerdau, do Serpro, das Delegacias Federais de Agricultura, da Siemens, da Sadia, dentre outras.

Assim, o Prêmio Nacional da Qualidade® estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que alcançaram o nível de desempenho de "Classe Mundial", ou seja, organizações que são destacadas 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®

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos). 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, e a 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, para 1996, 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 uma solicitação do Governo Federal, passou-se a contar com a Categoria de

Premiação "Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal". Ainda em 1997, 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 pode-se 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, onde se verificou as tendências e os novos conceitos de gestão em vigor nos países do primeiro mundo. Também em 1999, participou-se da conferência anual *Quest for Excellence* e, nesta ocasião, foi visitado o *Baldrige National Quality Program* do NIST - *National Institute of Standards and Technology*, responsável pela gestão do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, onde foram trocadas informações específicas 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 seus representantes para troca de experiências e planejamento de atividades conjuntas. Em março deste 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 da participação no *Quest for Excellence*, em Washington D.C., a FPNQ esteve em Montevidéu, no Uruguai, na 2ª Convenção Ibero-americana de Gestão da Qualidade discutindo 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 para os 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 obtido 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, apresentando o tema: Uma Década de Excelência no Brasil.

Em 2002, o Comitê de Critérios de Avaliação da FPNQ iniciou suas atividades no mês de março, sendo que todo o primeiro semestre foi dedicado à comparação do PNQ com outros "prêmios nacionais da qualidade", destacando-se MBNQA, EQA, Prêmio Ibero-americano, Prêmios latino-americanos (Argentina, Peru, México, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai) e o Japan Quality Award.

Neste mesmo ano, a FPNQ realizou o I Fórum Empresarial, cujo objetivo foi 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 para o ano seguinte, além de passar a integrar um sub comitê técnico da ISO/TC176 que deverá discutir a influência dos Modelos de Excelência na ISO 9004:2000.

De posse de todos esses insumos, os Critérios de 2003 foram atualizados de acordo com as seguintes premissas:

- Os Critérios de Excelência devem, permanentemente, espelhar o Estado da Arte da Gestão; e
- Os Critérios de Excelência devem ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente do porte, do segmento de atuação e de serem públicas ou privadas.

Em 2003, a FPNQ participou da conferência anual *Quest for Excellence* e do *Improvement Day*, além de apresentar-se na semana da qualidade, do Peru e do dia nacional da qualidade, do Equador.

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



O Prêmio Nacional da Qualidade® é um reconhecimento, na 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 para a obtenção da excelência do desempenho.

**É importante esclarecer que, utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar 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 o seu desempenho;
- considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria; e
- promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho.

## **O que a organização ganha ao se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade®?**

Todas as organizações participantes recebem, como produto, um Relatório de Avaliação detalhado, relacionando os pontos fortes e diagnosticando as oportunidades para melhoria, ou seja, esse relatório detalha o que a Candidata deve continuar mantendo e aprimorando, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados ou buscados, para que a mesma venha se tornar uma organização de excelência em gestão, levando com isso ao seu aumento de competitividade. Esse relatório é elaborado por profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração, durante um período de, aproximadamente, 800 horas de avaliação por Candidata. O conteúdo do Relatório de

Avaliação 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 a organização alcançar a Etapa III do processo de avaliação, ela será visitada para comprovação e complementação das informações descritas no Relatório da Gestão 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 2004), de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses.

A organização poderá ser premiada. Neste caso ela passará a ser reconhecida pela excelência da sua gestão, sendo comparada às organizações "Classe Mundial". Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques pró-ativos, refinados e inovadores, aplicados por todas as suas áreas, com resultados superiores em comparação com os referenciais pertinentes, podendo ser líder no seu ramo de atuação.

Neste caso, de acordo com regras da FPNQ, ela assume o compromisso junto à sociedade de divulgar o seu modelo de gestão ou as práticas de gestão consideradas exemplares, ressaltando-se os aspectos considerados 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 mantendo seus princípios éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada, durante pelo menos os dois anos subseqüentes ao processo que a consagrou como organização de excelência.

## **Premiadas com o PNQ:**

**Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataf**  
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

**Irmandade 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



No Prêmio Nacional da Qualidade® de 2004, os diversos setores/ramos de atividades foram subdivididos em cinco categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte, da seguinte forma:

- **Grandes Empresas** - organizações que possuam mais de 500 pessoas na força de trabalho.
- **Médias Empresas** - organizações que possuam entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.
- **Pequenas e Micro-empresas** - organizações que possuam 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 necessitam elaborar um Relatório da Gestão, abordando todos os Itens dos Critérios de Excelência.

Serão premiadas as candidatas consideradas pela Banca Examinadora como 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 sobre 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 sobre 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 pró-ativas, refinadas e inovadoras, aplicadas pela organização, 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 podem ser subdivididas em três partes:

- Elegibilidade
- Inscrição para Candidatura
- Relatório da Gestão, contendo:
  - a) Perfil da Organização;
  - b) Descrição da Gestão e dos Resultados (no formato requerido pelas Instruções para Candidatura e pelos Critérios); e
  - c) Glossário de termos utilizados.

**Informações mais detalhadas e de importante teor e aplicação podem ser encontradas no documento "INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA AO PNQ 2004", que é fornecido gratuitamente pela FPNQ, em forma de publicação ou por meio de download no seu site ([www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)).**

## Processo de Avaliação

Os sistemas de gestão das candidatas são analisados criticamente pela Banca Examinadora num processo subdividido em 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 contendo pontuações médias são encaminhados aos juízes para avaliação. Os juízes, 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 4 (quatro) melhores examinadores da etapa anterior que, em consenso, atribuem pontuações para cada um dos 27 (vinte e sete) Itens dos Critérios de Excelência. Concluída a análise, gráficos e tabelas contendo 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 contendo 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 que sejam 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-se as premiadas e as finalistas, recebem um Relatório de Avaliação contendo 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 suas oportunidades para melhoria.

### ***Banca Examinadora***

A Banca Examinadora, responsável pela análise crítica das candidatas, é composta por examinadores seniores, examinadores relatores, examinadores e juízes, que são especialistas qualificados provenientes de diversos setores de atividade e possuidores dos mais elevados padrões profissionais, gozando de reconhecimento por parte de seus pares. A seleção da Banca Examinadora procura compatibilizar as experiências anteriores 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).



Os Critérios de Excelência do PNQ incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, ou seja, 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 avaliação e de gestão.

Assim, os Critérios de Excelência do PNQ 2004 apresentam uma melhoria em termos de objetividade e clareza, em busca da sua adoção indiscriminada por todo e qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, independentemente do setor de atividade econômica a qual pertença.

As alterações nos Critérios de 2004 enfocaram o aperfeiçoamento no nível dos requisitos, melhorando a redação e a coerência dos mesmos com os propósitos dos 27 Itens. Apresentamos a seguir as principais alterações introduzidas nos Critérios de Excelência 2004:

- O Diagrama de Gestão foi revisto e atualizado (rev. 1).
- O requisito relativo ao aprendizado (tópico b) passou a solicitar a apresentação dos exemplos das inovações e melhoria implementadas, pelo menos, nos últimos três anos. O mesmo conceito foi aplicado para as melhorias introduzidas nos Itens: 7.1 (marcador a5), 7.2 (marcador a4) e 7.3 (marcador a2).
- O Item 2.3 passou a solicitar como são considerados o desempenho projetado dos concorrentes e dos demais referenciais utilizados no estabelecimento das metas.
- O Item 4.1 passou a solicitar os principais métodos e metas para eliminar ou minimizar os impactos ambientais e sociais.
- O Item 5.2, marcador a2, passou a solicitar as organizações consideradas como referenciais.
- O requisito relativo à abordagem da cultura da excelência nos planos de capacitação (Item 6.2) passou do marcador a5 para o a3.
- O Item 6.3 passou a solicitar a apresentação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.
- Como as estratégias devem ser consideradas na elaboração e acompanhamento do orçamento passou a ser solicitado no Item 7.4. Além disso, houve uma reordenação dos marcadores deste Item em relação à sequência de 2003.
- Ainda no Item 7.4 no marcador a1 e na nota 1, os textos foram atualizados buscando o alinhamento com o Item 8.2 (rev. 1).
- O Item 8.2 passou a solicitar a apresentação de resultados econômico-financeiros especificamente em relação aos grupos de índices de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
- O Item 8.3 passou a enfatizar que os resultados relativos às pessoas a serem apresentados são aqueles relacionados aos sistemas de trabalho e as práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida (rev. 1).
- O Item 8.6 passou a enfatizar a apresentação dos resultados da responsabilidade socioambiental e da ética e desenvolvimento social (rev. 1).
- Foram incluídos novos termos no glossário e as definições de alguns termos foram melhoradas.
- As definições para cada uma das 9 faixas de pontuação global foram atualizadas para melhor representar o estágio das organizações, em função das melhorias nos Critérios de Excelência nos últimos anos.
- O conteúdo das tabelas de pontuação de enfoque e aplicação e resultados foi revisto e atualizado.





Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como "ilhas de excelência", em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelos seus líderes e profissionais, em todos os níveis.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de 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, em 1987.

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

Por meio de um processo de aprendizado sistemático, à medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, a FPNQ atualiza os fundamentos da excelência.

Em 2002, o Comitê Técnico de Critérios de Avaliação analisou criticamente os fundamentos do: *MBNQA*, *European Quality Award* – EQA, *Prêmio Iberoamericano*, *Prêmio Mexicano*, *Prêmios Sul-americanos*, *estudos da American Society for Quality* – ASQ, normas ISO séries 9000 e 14000, além das tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social e bibliografia específica voltada para a gestão das organizações.

Atualmente, os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

- Liderança e constância de propósitos
- Visão de futuro
- Foco no cliente e no mercado
- Responsabilidade social e ética
- Decisões baseadas em fatos
- Valorização das pessoas
- Abordagem por processos
- Foco nos resultados
- Inovação
- Agilidade
- Aprendizado organizacional
- Visão sistêmica

## LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.

A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica, sustentada e virtuosa, dando orientação estratégica ao aprendizado organizacional.

A participação pessoal, ativa e continuada da alta direção cria clareza e unidade de propósito na organização e nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência.

Por meio do seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, desenvolvendo um sistema de liderança em todos os níveis, capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. É seu papel a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, agilidade, ética e aprendizado organizacional e das pessoas.

Desta forma, há um claro senso de direção quanto aos rumos do negócio da organização, promovendo o engajamento e comprometimento das pessoas.

## VISÃO DE FUTURO

A busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

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

A antecipação 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 são essenciais para o sucesso de uma organização.

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

## **FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO**

A qualidade é intrínseca ao produto porém, o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções.

Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para conquista e a retenção de clientes.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. Iniciativas visando desenvolver e oferecer produtos diferenciados podem ser utilizadas para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que estão ocorrendo a sua volta, principalmente com relação aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades. Estas preocupações são fundamentais para o aumento da competitividade da organização.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA**

O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, processos e instalações. A superação decorre da pró-atividade necessária, dado que o legislador tem atuação preponderantemente reativa e lenta em relação aos anseios da sociedade.

A responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando-se o porte e o perfil da organização. Isto engloba a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais pertinentes à organização, que representam os anseios da sociedade quanto à sua conduta. Por outro lado, é também o exercício da consciência moral e cívica da organização advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

O comportamento ético está diretamente relacionado com o respeito e a confiança mútuos. O relacionamento da organização com todas as partes interessadas deve se desenvolver de forma ética para que resulte em reciprocidade no tratamento. Esse princípio se aplica a todos os aspectos de negociação e relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. Ele é também aplicável no que diz respeito às pessoas, atribuindo-lhes total confiança, sendo que toda a força de trabalho deve ser conscientizada da importância do tema. Portanto, o respeito à sua individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à sua representação sindical, deve ser uma regra básica. O mesmo valor se aplica à comunidade e a qualquer entidade ou indivíduo que mantenha contato com a organização.

No tocante à segurança, à saúde pública e à proteção ambiental, a organização cidadã prevê os impactos adversos que podem decorrer das suas instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de seus produtos e toma as ações preventivas e de proteção necessárias.

O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais, podendo incluir a educação e a assistência comunitária; a proteção dos ecossistemas; a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias; a promoção da cultura, do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as pessoas de sua própria força de trabalho no engajamento em atividades sociais.

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

## **DECISÕES BASEADAS EM FATOS**

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, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, relacionadas aos clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à sociedade e comunidade.

O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

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

Desta forma, os gestores podem qualificar suas decisões no dia a dia, assim como aquelas relacionadas à definição de estratégias e do desempenho desejado.

### **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS**

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, 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 destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. 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 consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das 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, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

### **ABORDAGEM POR PROCESSOS**

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim, é fundamental que sejam conhecidos os clientes dos processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a estes requisitos. O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores.

Esta abordagem possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender os seus clientes finais mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas.

### **FOCO NOS RESULTADOS**

A excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas na organização, que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a sociedade e comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a tornar-se mais competitiva.

Para o atendimento destas necessidades e para tornar real a visão de futuro, são formuladas estratégias, estabelecidos planos de ação e metas, que devem ser eficazmente comunicados e implementados, a fim de que a organização possa atuar com foco nos resultados almejados.

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.

### **INOVAÇÃO**

Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Para isso todos devem ser encorajados e incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade.

Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia de vida dentro da organização, praticada em todos os níveis. Nesse aspecto, o papel da alta direção e do sistema de liderança é fundamental para que a inovação e a criatividade sejam uma realidade nas organizações.

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

A inovação e, também, a criatividade devem estar presentes na capacidade de reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, de modo a gerar resultados favoráveis na busca da excelência do desempenho e da competitividade.

## **AGILIDADE**

O sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes.

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades.

Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca, de forma pró-ativa, a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e os ecossistemas.

O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas, também são fundamentais.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo 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 como um todo.

A agilidade, viabilizada pelos enfoques pró-ativos e a resposta rápida, promove na organização melhorias em termos de qualidade, custos e produtividade bem como aumento da satisfação e fidelidade dos clientes.

A organização ágil e flexível responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, analisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias.

## **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

A contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados

alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e à manutenção dessa posição. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.

O aprendizado deve ser uma intenção estratégica nas organizações, ao definir o foco e estar internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

É importante destacar que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica.

## **VISÃO SISTÊMICA**

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, softwares etc), 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 ser dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.

A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação desta com o mundo externo.

A visão sistêmica direciona o uso do sistema de indicadores para correlacionar as estratégias com os principais processos para melhoria do desempenho, visando o atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.

O conjunto dos oito Critérios de Excelência do PNQ se constitui na estrutura básica para a visão sistêmica da organização, que a direcionará para a excelência do desempenho e o sucesso no negócio.



### INTRODUÇÃO

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, nestes doze anos de existência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ.

Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada 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 operações da organização, de maneira continuada e em consonância

com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo Modelo.

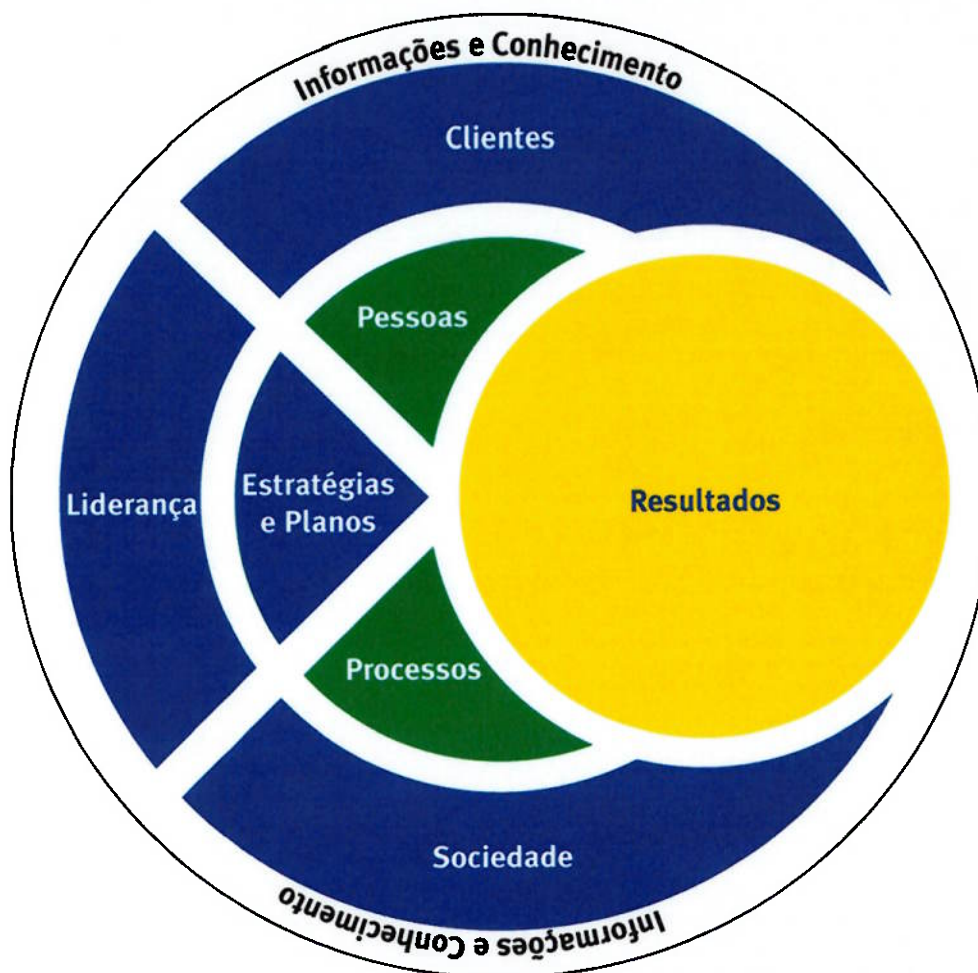
Os oito Critérios de Excelência referem-se à:

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 na figura abaixo, sendo utilizado em processos de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade® – PNQ.

### Modelo de Excelência do PNQ®

*Uma visão sistêmica da organização*



A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ® simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

O descritivo da figura admite algumas interpretações, entre elas a que melhor representa o modelo é a 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, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas, dentro da mais transparente ética.

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 disseminação da 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 tomam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As Estratégias são desdobradas em PLANOS de Ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar a 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 4 critérios apresentados, temos a etapa de planejamento (P) do ciclo

PDCA da organização.

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem 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.

Concluimos nesse momento, a etapa referente a execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos 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 para reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO retornam para toda a organização, para que esta possa tomar 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 tomada das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e o correlacionamento entre todos os critérios e, portanto, todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

Os 8 (oito) Critérios de Excelência estão subdivididos em 27 (vinte e sete) Itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima. Destes, 20 (vinte) representam os aspectos de enfoque e aplicação e 7 (sete) os resultados.



Os oito Critérios de Excelência se subdividem nos 27 (vinte e sete) Itens apresentados anteriormente, sendo que 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 que se subdividem nos seguintes tópicos:

- a) **Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão:** Neste tópico são solicitadas as práticas de gestão que atendem aos requisitos do Item, os respectivos *padrões de trabalho*, os métodos utilizados para o **controle**, ou seja, para verificar se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos e os graus de aplicação dessas práticas e padrões. É importante destacar que esses elementos são solicitados por meio da palavra "Como" (ver descrição a seguir) no início de cada requisito.
- b) **Aprendizado:** Neste tópico são solicitados os métodos de avaliação das *práticas de gestão* atuais e de seus respectivos *padrões de trabalho*, bem como os métodos utilizados para implementar as *inovações* e melhorias necessárias assim como exemplos de ações tomadas em decorrência dessa avaliação.

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 em um período de tempo anterior, que possibilite 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, as inter-relações existentes entre os Itens, fornecer instruções sobre onde devem ser relatados determinados assuntos e indicar onde pode ser encontrado 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

|                                                         |             |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| <b>1 Liderança</b>                                      | <b>100</b>  |
| 1.1 Sistema de liderança                                | 30          |
| 1.2 Cultura da excelência                               | 40          |
| 1.3 Análise crítica do desempenho global                | 30          |
| <b>2 Estratégias e Planos</b>                           | <b>90</b>   |
| 2.1 Formulação das estratégias                          | 30          |
| 2.2 Desdobramento das estratégias                       | 30          |
| 2.3 Planejamento da medição do desempenho               | 30          |
| <b>3 Clientes</b>                                       | <b>60</b>   |
| 3.1 Imagem e conhecimento de mercado                    | 30          |
| 3.2 Relacionamento com clientes                         | 30          |
| <b>4 Sociedade</b>                                      | <b>60</b>   |
| 4.1 Responsabilidade socioambiental                     | 30          |
| 4.2 Ética e desenvolvimento social                      | 30          |
| <b>5 Informações e Conhecimento</b>                     | <b>60</b>   |
| 5.1 Gestão das informações da organização               | 20          |
| 5.2 Gestão das informações comparativas                 | 20          |
| 5.3 Gestão do capital intelectual                       | 20          |
| <b>6 Pessoas</b>                                        | <b>90</b>   |
| 6.1 Sistemas de trabalho                                | 30          |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento                       | 30          |
| 6.3 Qualidade de vida                                   | 30          |
| <b>7 Processos</b>                                      | <b>90</b>   |
| 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          |
| <b>8 Resultados</b>                                     | <b>450</b>  |
| 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          |
| <b>Total de Pontos Possíveis</b>                        | <b>1000</b> |



O Perfil é uma apresentação geral da organização evidenciando 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 nos seus mercados, destacando os principais elementos do seu negócio ou atividade organizacional, as suas particularidades, bem como as de seu ramo de atuação e os seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com as suas partes interessadas e uma descrição do histórico da busca da excelência.

O Perfil, na 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, ao responder os 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. 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 o seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, informando as porcentagens da 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. Principais processos de produção ou de prestação de serviços, geradores dos principais produtos; e
3. Principais processos de apoio às operações.

*Nota: Nos Critérios de Excelência, é exigida a apresentação de outros processos, além dos solicitados para serem destacados nesse Perfil. Esses outros processos poderão estar sendo gerenciados totalmente pela organização ou não. Quando houver envolvimento de terceiros no gerenciamento, em uma eventual visita às instalações, poderão ser solicitados esclarecimentos para 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. Os principais mercados, nos ramos de atuação da organização e, se houver, os 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 os 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, no seu ramo de atividades e os 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. Os requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais;
2. Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza, envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado, impostas nos últimos três anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência se for o caso; e
3. Outros aspectos peculiares da organização.

### **P4. Histórico da Busca pela Excelência**

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

O Critério Liderança examina o *sistema de liderança* da *organização* e o comprometimento pessoal dos membros da *Alta Direção* no estabelecimento, na disseminação e na atualização de *valores e diretrizes organizacionais* que promovam a cultura da *excelência*, levando em consideração as *necessidades* de todas as *partes interessadas*. O Critério 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 como está estruturado o *sistema de liderança* da *organização*, detalhando os *critérios* e os *procedimentos* para *identificação* e *desenvolvimento* dos *líderes* e como é demonstrado o comprometimento da *Alta Direção* com todas as *partes interessadas*. Solicita-se, 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 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 as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas.
2. Como a *Alta Direção* interage com todas as *partes interessadas*, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a *organização*?
3. Como a *Alta Direção* atua na criação e no desenvolvimento de um ambiente propício para a busca da *excelência* das *práticas de gestão* e dos resultados da *organização*?
4. Como são estabelecidas as *competências* de liderança necessárias para a atuação eficaz dos líderes? Apresentar as *competências* de liderança estabelecidas.
5. 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos ao *sistema de liderança*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.

## Enfoque e Aplicação

### 1.2 Cultura da excelência (40 pontos)

Solicita-se como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais se orienta o processo rumo à excelência do desempenho e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. Solicita-se, 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 disseminados 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 é incentivado o comprometimento de todos com a excelência?
4. 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.
5. Como são avaliadas, de forma global, as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados na organização, demonstrando o contínuo aprendizado organizacional? 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à cultura da excelência? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

#### Notas:

1. Este item solicita os métodos utilizados 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 (controle) e os métodos de avaliação global das práticas de gestão e padrões de trabalho (aprendizado) devem ser demonstrados nos respectivos itens de enfoque e aplicação (1.1 a 7.4) quando pertinentes.
3. O significado da palavra "Como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "Como" contempla o controle das práticas.
4. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os enfoques específicos de aprendizado, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
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 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, 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 são feitas a *avaliação* e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à *análise crítica do desempenho global*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



## 2 Estratégias e Planos (90 pontos)

O Critério *Estratégias e Planos* examina o processo de formulação das *estratégias* de forma a determinar o posicionamento da *organização* no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o 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. O Critério também examina como a *organização* define seu sistema de medição do desempenho.

### Enfoque e Aplicação

#### 2.1 Formulação das estratégias (30 pontos)

Solicita-se como a *organização* formula suas *estratégias* de forma a determinar seu posicionamento no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu *desempenho*, destacando-se as principais *estratégias* da *organização*. Solicita-se, 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, o *aprendizado* e a inovação, as capacidades e *necessidades* operacionais 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 que são fundamentais para que as mesmas tenham êxito.
5. Como as *estratégias* são comunicadas à *força de trabalho* e às demais *partes interessadas* pertinentes, visando o estabelecimento de compromissos mútuos?

##### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à formulação das *estratégias*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
2. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, tópico (a5).
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 como a *organização* desdobra suas *estratégias* e acompanha a implementação dos principais *planos de ação* resultantes do processo de *desdobramento* das mesmas. Solicita-se, 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 o 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 para a *força de trabalho* e demais *partes interessadas* pertinentes.
4. Como é feito o acompanhamento da implementação dos *planos de ação*?

#### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou *melhorias* das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos ao *desdobramento* das *estratégias*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
2. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, tópico (a5).
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 como a *organização* define e implementa o 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, 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos ao planejamento da medição do *desempenho*? Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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 para a *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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.



## 3 Clientes (60 pontos)

O Critério Clientes examina como a *organização* identifica, analisa e compreende as *necessidades* dos clientes e dos mercados, divulga seus *produtos*, suas marcas e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com os clientes. O Critério também examina como a *organização* mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus *produtos* e marcas.

### Enfoque e Aplicação

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

Solicita-se como a *organização* identifica, analisa e compreende as *necessidades* dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se criar e buscar novas oportunidades e como a *organização* divulga seus *produtos*, suas marcas e suas ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem positiva e tornar-se conhecida pelos *clientes* e mercados. Solicita-se, 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 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* 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à imagem e o conhecimento de mercado? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de *inovações* ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

##### Notas:

1. Quando aplicável, considerar dentre os grupos de *clientes* os atacadistas, os varejistas, os franqueados e os 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" contempla o controle das práticas.
4. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os enfoques específicos de aprendizado, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
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 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, 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 pela *organização*.
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 repassadas para os demais setores e unidades e para os *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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao relacionamento com *clientes*? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e 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" contempla o controle das práticas.
4. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os enfoques específicos de aprendizado, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
7. O significado dos termos apresentados em *Itálico* está no glossário desta publicação.



## 4 Sociedade (60 pontos)

O critério Sociedade examina como a *organização* contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos 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 como a *organização* gerencia de maneira equilibrada os impactos de seus *produtos* e atividades sobre os *ecossistema* e a sociedade, a proteção e a sustentabilidade ambiental e a prevenção da poluição com as *necessidades* socioeconômicas. Solicita-se, 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 associados aos *produtos*, *processos* e instalações são comunicados à sociedade?
3. Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos *requisitos* legais, regulamentares, éticos e contratuais?
4. Como a *organização* promove ações envolvendo a conservação de recursos não-renováveis, a preservação dos *ecossistemas* e a minimização do uso de recursos renováveis?
5. Como os *fornecedores* e outras *partes interessadas* pertinentes são incentivados à adesão aos compromissos sociais e ambientais?
6. Como as pessoas da *força de trabalho* são conscientizadas e envolvidas em questões relativas à responsabilidade social e ambiental?

##### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à responsabilidade socioambiental? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
2. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
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 como a *organização* gerencia os seus *negócios* de maneira ética e transparente considerando os interesses da sociedade e incorporando-os ao planejamento de suas atividades, de forma a tornar-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Solicita-se, 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 compromissos éticos foram estabelecidos e são mantidos atualizados? Apresentar os compromissos e explicar como a *organização* estimula o comportamento ético e busca assegurar relacionamentos éticos com todas as *partes interessadas*.
2. Como a *organização* estabelece uma relação de transparência com a sociedade, inclusive quanto às iniciativas, investimentos, resultados socioambientais e outros *resultados* relevantes realizados?
3. Como são identificadas as *necessidades* e como é avaliado o grau de satisfação das comunidades com a *organização*? Explicar como a *organização* avalia e zela pela sua imagem perante a sociedade.
4. 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?
5. Como a *organização* zela pela equidade étnica, sexual e social na sua *força de trabalho*? 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à ética e desenvolvimento social? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
2. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



## 5 Informações e Conhecimento (60 pontos)

O Critério Informações e Conhecimento 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 como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão. Solicita-se, 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 disponibilizadas aos 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à gestão das informações da organização? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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, ou seja, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade, ajuda à organização no controle e na proteção contra mudanças não planejadas, bem como de exclusões ou acessos não autorizados.
2. O significado da palavra "Como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "Como" contempla o controle das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.

## Enfoque e Aplicação

### 5.2 Gestão das informações comparativas (20 pontos)

Solicita-se 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 melhorar a *competitividade*. Solicita-se, 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 como referenciais comparativos pertinentes de dentro e fora do ramo da *organização*? Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações utilizadas como referenciais e das informações comparativas. Apresentar as organizações utilizadas 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* como decorrência do uso de *informações comparativas pertinentes*.

#### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à gestão das informações comparativas? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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 apresentados no Critério 8 as informações comparativas quantitativas visando determinar o nível de *desempenho* da *organização*.
3. O significado da palavra "Como" está apresentado na página 19. É importante destacar que o "Como" contempla o *controle* das práticas.
4. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, tópico (a5).
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 como a *organização* identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha o seu *capital intelectual*. Solicita-se, também, como é feito o *controle* e o *aprendizado* das práticas da 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 eles 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 a identificação, desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias.
3. Como é mantido e protegido o *capital intelectual*? Destacar os métodos utilizados para atração e retenção de especialistas, para armazenagem do *conhecimento* e tratamento dado aos direitos autorais e/ou patentes.

#### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à gestão do *capital intelectual*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
2. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, tópico (a5).
5. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.



## 6 Pessoas (90 pontos)

O Critério Pessoas 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. O Critério 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 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, 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 a obtenção de *metas* de alto *desempenho* e a promoção da cultura de *excelência*?

##### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos aos *sistemas de trabalho*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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 as promoções e as recompensas, em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser baseados 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" contempla o controle das práticas.
4. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no item 1.2, tópico (a5).
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 como as *necessidades* de capacitação e de desenvolvimento da *força de trabalho* são identificadas e como os métodos utilizados apóiam a obtenção das *estratégias da organização*, criando *competências* e contribuindo para a melhoria do *desempenho das pessoas e da organização*. Solicita-se, 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? Incluir as formas de *participação da Alta Direção*, dos demais níveis da liderança e das próprias *pessoas a serem capacitadas*.
2. Como são projetados a capacitação e o desenvolvimento para que as *necessidades da organização*, relativas às *estratégias* e aos planos de curto e longo prazos, e das *pessoas que compõem a força de trabalho* sejam atendidas? Incluir as formas utilizadas 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 à obtenção das *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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à capacitação e desenvolvimento? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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 uma 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" contempla o *controle* das práticas.
4. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, os *enfoques* específicos de *aprendizado*, suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, tópico (a5).
7. O significado dos termos apresentados em *itálico* está no glossário desta publicação.

### 6.3 Qualidade de vida (30 pontos)

Solicita-se 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, 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 à saúde, à segurança e à 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 a sua *qualidade de vida*? Apresentar esses fatores e incluir os mecanismos utilizados para avaliar e melhorar o bem-estar, satisfação e 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 são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à *qualidade de vida*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.



## 7 Processos (90 pontos)

O Critério Processos 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. O Critério 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 como a *organização* gerencia os *processos relativos ao produto*, tais como os de projeto de produtos e *processos de produção*. Solicita-se, 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* e incorporadas nos projetos de *produtos* e de *processos* de produção. Descrever como são atendidos os *requisitos* ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando aplicáveis.
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? Destacar os principais métodos utilizados, os *requisitos* a serem atendidos por esses *processos* e os respectivos *indicadores de desempenho*. Descrever, sumariamente, os principais *processos* de produção.
5. Como os *processos* de produção são analisados e melhorados? Destacar como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Apresentar as principais melhorias implantadas nestes *processos*, pelo menos, nos últimos três anos.

##### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* associados à gestão de *processos relativos ao produto*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.

## Enfoque e Aplicação

### 7.2 Gestão de processos de apoio (20 pontos)

Solicita-se como a *organização* gerencia os principais *processos de apoio*. Solicita-se, 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* ou como são feitas as adequações nos existentes?
2. 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*?
3. Como os *processos de apoio* são gerenciados? Destacar os principais métodos utilizados, os *requisitos* a serem atendidos por esses *processos* e os respectivos *indicadores de desempenho*. Descrever, sumariamente, os principais *processos de apoio*.
4. Como os *processos de apoio* são analisados e melhorados? Destacar como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Apresentar as principais melhorias implantadas nestes *processos*, pelo menos, nos últimos três anos.

#### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à gestão de *processos de apoio*? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e exemplos de *inovações* ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos

#### Notas:

1. O propósito deste Item é permitir que a *organização* coloque em 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, dentre 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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.

## Enfoque e Aplicação

### 7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores (20 pontos)

Solicita-se como a *organização* gerencia as interações e os principais processos relacionados aos *fornecedores*. Solicita-se, 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 eles são prontamente informados sobre o seu *desempenho*? Destacar os principais *requisitos* para os *fornecedores* e os respectivos *indicadores* de *desempenho* utilizados para monitorar o *desempenho* destes *fornecedores*. Citar as principais melhorias implantadas no *desempenho* dos *fornecedores*, pelo menos, nos últimos três anos.
3. Como a *organização* se relaciona com os seus *fornecedores*? Destacar os principais canais de relacionamento com os *fornecedores* e a principais informações veiculadas por meio destes canais. Citar diferenças de tratamento para os principais *fornecedores*, caso existam.
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 saúde?
5. Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento? Incluir as ações tomadas pela *organização* para ajudar e incentivar os *fornecedores* na busca da melhoria do seu *desempenho* atual e futuro e, conseqüentemente, no desenvolvimento de *relações duradouras*.

#### b) Aprendizado

1. Como são feitas a *avaliação* e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* associados à gestão de *processos* relativos aos *fornecedores*? Citar os principais *indicadores* de *desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na *avaliação* e exemplos de *inovações* ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

#### Notas:

1. Neste item, para a verificação da *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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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. Devem ser apresentados no tópico (b), quando aplicável, 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.

## Enfoque e Aplicação

### 7.4 Gestão econômico-financeira (20 pontos)

Solicita-se 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, 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 econômico-financeiros utilizados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
2. Como a *organização* assegura os recursos financeiros para atendimento às *necessidades* operacionais? Destacar os critérios utilizados para captação de recursos, 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 utilizados 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?
5. Como é elaborado e gerenciado o orçamento? Destacar como as *estratégias* são consideradas na elaboração e acompanhamento do orçamento.

#### b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de *inovações* ou melhorias das principais *práticas de gestão* e dos respectivos *padrões de trabalho* relativos à gestão econômico-financeira? Citar os principais *indicadores de desempenho* ou *informações qualitativas* utilizados na avaliação e 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" contempla o *controle* das práticas.
3. Para a 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 aplicável, 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)

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

### Resultados

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

Solicitam-se 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 as eventuais *tendências* adversas e os 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 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 e Número de lotes devolvidos pelo total de lotes entregues. Incluir, também, os prêmios recebidos dos *clientes* e do mercado.
2. Cada *organização*, em função do seu perfil e das suas *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

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

Solicitam-se 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 relativos aos grupos de índices de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Explicar resumidamente os resultados dos *indicadores* apresentados, esclarecendo as eventuais *tendências* adversas e os 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, a sua contribuição individual para o resultado da corporação deve ser demonstrada.
2. Podem ser incluídos neste Item indicadores como: **Estrutura** – Endividamento (Passivo Circulante mais Exigível de longo prazo dividido Patrimônio Líquido), Composição do Endividamento (Passivo Circulante dividido pelo Passivo Circulante mais Exigível de longo prazo), Endividamento Oneroso (Recursos Onerosos dividido 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 dividido 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 dividido 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 do seu perfil e das suas 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)

Solicitam-se 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* relativos aos *sistemas* de trabalho e as práticas relativas à 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 as eventuais *tendências* adversas e os 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 e 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 do seu perfil e das suas *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)

Solicitam-se 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 as eventuais *tendências* adversas e os 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 dividido pelo número médio de dias em estoque das matérias-primas).
2. Cada *organização*, em função do seu perfil e das suas *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

### 8.5 Resultados dos processos relativos ao produto (80 pontos)

Solicitam-se os resultados dos principais *indicadores de desempenho* relativos 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*. Explique resumidamente os resultados dos *indicadores* apresentados, esclarecendo as eventuais *tendências* adversas e os 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 pelo total de idéias, Número de unidades vendidas de *produtos* novos dividido pelo previsto, Número de não-conformidades de *processos* de produção, Capabilidade 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 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 a 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 e 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 do seu perfil e das suas *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)

Solicitam-se 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 o desenvolvimento social. Incluir as *informações comparativas pertinentes*. Explicar resumidamente os resultados dos *indicadores* apresentados, esclarecendo as eventuais *tendências* adversas e os 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 e 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 *ecossistema*.
2. Cada *organização*, em função do seu perfil e das suas *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)

Solicitam-se 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 as eventuais *tendências* adversas e os 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 e Percentual de planos estratégicos executados. Incluir, também, os prêmios recebidos de entidades renomadas que reconheçam o *desempenho* da *organização* nos *processos de apoio* e organizacionais.
2. Cada *organização*, em função do seu perfil e das suas *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 sentido 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, 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 pelos resultados da organização.

### **Análise crítica**

Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

### **Aplicação**

Disseminação e uso do enfoque pela organização. A aplicação é avaliada levando-se em conta dois fatores: disseminação e continuidade (ver o capítulo Sistema de Pontuação).

### **Aprendizado**

Métodos utilizados para questionar, avaliar e melhorar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho.

### **Atributos do produto**

Propriedades importantes para um desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, possa exercer influência na sua preferência ou na sua fidelidade. Essas são características que normalmente diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

### **Capital intelectual**

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

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.

- Ativos Humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
- Ativos de Infra-Estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os 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 sendo um referencial de excelência.

### **Cliente**

Deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/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 da organização, para identificar as oportunidades para 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**

É um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata das garantias necessárias para que a informação seja acessada somente pelas pessoas que estejam autorizadas.

### **Controle**

Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho

das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, ações de correção e/ou de prevenção.

### **Conhecimento**

É constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas 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, de estender, de abrir, de aprofundar ou de 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 às metas, aos padrões, aos 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 consideração todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.

### **Diretrizes organizacionais**

O conjunto de orientações que devem ser seguidas pela organização, como por exemplo: a missão, a visão, as políticas, os códigos de conduta, dentre outros.

### **Disponibilidade da informação**

É um dos aspectos relativos à segurança das informações que assegura que os usuários autorizados terão acesso às informações, 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 os processos utilizados pela organização. O enfoque é avaliado levando-se em conta quatro fatores: adequação, pró-atividade, refinamento e inovação (ver o capítulo Sistema de Pontuação).

### **Estratégia**

O 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 entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias 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 às responsabilidades, à autonomia e às tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecida 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 importantes dos clientes ou das demais partes interessadas, em relação à organização, que normalmente não são explicitadas. Por exemplo, o cliente “espera” que o produto possua características que atendam suas necessidades mais importantes em função de experiências

passadas, comparações com produtos similares, nível de tecnologia disponível ou outros fatores. Por exemplo: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica das 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 das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas 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 utilização 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.

### **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 utilizados 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 tanto por uma prática de gestão como por um resultado. 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 que, após análise, se transformam em informações não quantificáveis e 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. Como exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e do seu nível requerido de segurança, podem ser citadas as:

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

### **Integração de indicadores**

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

### **Metas**

Níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo.

### **Missão**

A razão de ser de uma organização, as 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, podendo estar na 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 utilizando como critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, requisitos legais, o 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 diversas. As parcerias objetivam o fortalecimento das relações com os clientes ou com os fornecedores. No primeiro caso, os fatores ou razões podem incluir melhor possibilidade do conhecimento dos requisitos e necessidades do cliente e, 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**

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

## **Perfil da organização**

Resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, seu porte, sua forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, seus clientes principais, a composição da força de trabalho, seus principais processos, equipamentos, tecnologias e instalações, seus principais fornecedores, sua visão de futuro, suas principais estratégias e planos de ação. O perfil serve para ajudar 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 entendidas e desdobradas para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a criação 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 de 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. Por exemplo, o cliente “prefere” adquirir um produto que possui 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 de entrega, atributos opcionais, formas de aquisição e de atendimento e marcas específicas.

## **Processo**

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes.

do processo e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir que a sequência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, bem como que as etapas de medição e controle sejam adequadamente definidas.

### **Processos relativos ao produto**

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados, diretamente, 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 do produto (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) e os processos-fim ou finalísticos (prestação de serviços públicos).

### **Processos de apoio**

Processos que dão suporte aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega dos produtos) e que são usualmente projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização.

### **Processos de produção**

Processos relacionados às atividades-fim, aqueles que geram os produtos finais da organização e geram valor direto para os clientes. Envolvem tanto a fabricação de bens como a prestação de serviços.

### **Processos organizacionais**

Outros processos importantes, além dos relacionados ao produto, às áreas de apoio e aos fornecedores, que sustentam as práticas de gestão relacionadas em outros Itens que não os do Critério 7 – Processos, bem como todas as práticas do ciclo de aprendizado dos Itens de enfoque e aplicação.

### **Produtividade**

Eficiência na utilização de recursos. Apesar de a palavra ser frequentemente aplicada a um único 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 utilizados para

obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um único 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 único fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e de 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 um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

### **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 se obter uma total congruência entre as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades da sua vida, preservando a individualidade de cada um e possibilitando o desenvolvimento integral das pessoas.

### **Recurso não-renovável**

É um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar, como por exemplo 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 ser utilizado para designar uma organização, processo ou produto, reconhecido como o melhor no mundo, no país, na região ou no ramo de atividade.

### **Requisitos**

Necessidades básicas dos clientes ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal. Por exemplo, o cliente "requer" que o produto possua características que atendam suas necessidades básicas, claramente especificadas no momento da aquisição. Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.

### **Sistema**

Conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico. O Modelo de Excelência do PNQ possui uma perspectiva sistêmica em relação à gestão organizacional, uma vez que os oito Critérios se constituem nos elementos inter-relacionados do sistema, que possuem a finalidade comum da busca da excelência do desempenho.

### **Sistema de liderança**

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

### **Tempo de ciclo**

Desempenho em função do tempo, ou seja, o tempo necessário para completar tarefas, o tempo requerido para atender compromissos ou o tempo requerido para providenciar respostas. Os indicadores que se referem ao tempo têm papel relevante nos Critérios por sua grande

importância na melhoria da competitividade. O tempo de ciclo é utilizado nesta publicação para referir-se a qualquer aspecto de desempenho que inclua tempo. Alguns exemplos de indicadores de desempenho do tempo de ciclo 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. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto para os Critérios de Excelência será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada de no mínimo três períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada 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-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida.

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

### **Valores organizacionais**

Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas.

### **Visão**

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



## Faixas de Pontuação Global

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

| Faixa |         |            | Estágio da Organização                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|---------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 em muitas áreas, processos e/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 algumas áreas, processos e/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 muitos resultados relevantes, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos e/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 pró-ativos, 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 a maioria dos resultados relevantes para o sucesso da organização.                                                                        |
|       | Média   | 584 - 616  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|       | Baixa   | 551 - 583  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5     | Alta    | 517 - 550  | Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os Itens, sendo vários deles pró-ativos, 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 pró-ativos, disseminados na maioria das áreas, processos e/ou produtos, estando com uso continuado, porém com algumas lacunas na aplicação. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques para alguns deles, sendo que os mesmos 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: Os descritivos acima são meramente uma referência, pois a análise da organização pode compreender em alguns casos uma mescla entre as definições do estágio das organizações de faixas diferentes.



## Dimensões e Fatores

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

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

### Enfoque

Refere-se ao conjunto das práticas de gestão descritas em um determinado Item. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação do enfoque:

- *adequação* - o atendimento aos requisitos aplicáveis do Item em consonância com os Fundamentos da Excelência, **considerando-se o perfil da organização**.
- *pró-atividade* - capacidade de antecipar-se aos fatos visando prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentando 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

Refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação da aplicação:

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

### Resultados

Referem-se às consequências da aplicação dos enfoques. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação dos resultados:

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

- Primeiro decida-se sobre a faixa (linha) que melhor se ajusta ao Item, com base no estágio dos fatores para pontuação **Adequação / Pró-atividade / Refinamento / Inovação**;
- A seguir, avalie o estágio dos fatores **Disseminação / Continuidade** e escolha a faixa (coluna) contendo a descrição que 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.

Os Itens de **Resultados** são pontuados segundo as diretrizes da "Tabela de Pontuação - Resultados", e de acordo com a seguinte sequência:

- Primeiro decida-se sobre 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) contendo a descrição que 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 a ser considerado é que, ao se utilizar as tabelas de pontuação, deve ficar claro qual é a interseção selecionada para a composição da pontuação final do item, utilizando para isso 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

| <div>Disseminação e continuidade</div> <div>Adequação, pró-atividade, refinamento e inovação</div> |                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                              | 6                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas apresentadas não disseminadas ou disseminadas por poucas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso esporádico ou não relatado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas apresentadas disseminadas por algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Início de uso, com muitas lacunas ou variações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas apresentadas pela maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso contínuo, com algumas lacunas ou variações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas apresentadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso contínuo, com algumas lacunas ou variações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas apresentadas disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso contínuo, sem lacunas ou variações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas apresentadas disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</li> <li>Uso contínuo, sem lacunas ou variações.</li> </ul> |
| F                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas são adequadas a todos requisitos do Item.</li> <li>O atendimento a todos requisitos é pró-ativo</li> <li>Quase todas as práticas são refinadas.</li> <li>Algumas práticas são inovadoras</li> </ul>   | 10                                                                                                                                                                                                                          | 30                                                                                                                                                                                                                               | 50                                                                                                                                                                                                                                  | 70                                                                                                                                                                                                                       | 90                                                                                                                                                                                                                             | 100                                                                                                                                                                                                                      |
| E                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas são adequadas a todos requisitos do Item.</li> <li>O atendimento a quase todos requisitos é pró-ativo</li> <li>A maioria das práticas é refinada.</li> <li>Algumas práticas são inovadoras</li> </ul> | 10                                                                                                                                                                                                                          | 30                                                                                                                                                                                                                               | 50                                                                                                                                                                                                                                  | 70                                                                                                                                                                                                                       | 80                                                                                                                                                                                                                             | 90                                                                                                                                                                                                                       |
| D                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas são adequadas à quase todos requisitos do Item, em cada tópico.</li> <li>O atendimento à maioria dos requisitos é pró-ativo</li> <li>Algumas práticas são refinadas</li> </ul>                        | 10                                                                                                                                                                                                                          | 30                                                                                                                                                                                                                               | 50                                                                                                                                                                                                                                  | 60                                                                                                                                                                                                                       | 70                                                                                                                                                                                                                             | 70                                                                                                                                                                                                                       |
| C                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas são adequadas à maioria dos requisitos do Item, em cada tópico.</li> <li>O atendimento a alguns requisitos é pró-ativo</li> </ul>                                                                     | 10                                                                                                                                                                                                                          | 30                                                                                                                                                                                                                               | 40                                                                                                                                                                                                                                  | 50                                                                                                                                                                                                                       | 50                                                                                                                                                                                                                             | 50                                                                                                                                                                                                                       |
| B                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas são adequadas a alguns requisitos do tópico (a).</li> </ul>                                                                                                                                           | 10                                                                                                                                                                                                                          | 20                                                                                                                                                                                                                               | 30                                                                                                                                                                                                                                  | 30                                                                                                                                                                                                                       | 30                                                                                                                                                                                                                             | 30                                                                                                                                                                                                                       |
| A                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas inadequadas aos requisitos do Item ou não relatadas.</li> </ul>                                                                                                                                          | 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<br>Relevância e<br>desempenho | Tendência                                                                                                                  |                                                                                                                  |                                                                                |                                                                                 |                                                                                                                                           |                                                                           |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                         | 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. |
| <b>F</b>                                | 10                                                                                                                         | 30                                                                                                               | 50                                                                             | 70                                                                              | 90                                                                                                                                        | 100                                                                       |
| <b>E</b>                                | 10                                                                                                                         | 30                                                                                                               | 50                                                                             | 70                                                                              | 80                                                                                                                                        | 90                                                                        |
| <b>D</b>                                | 10                                                                                                                         | 30                                                                                                               | 50                                                                             | 60                                                                              | 70                                                                                                                                        | 70                                                                        |
| <b>C</b>                                | 10                                                                                                                         | 30                                                                                                               | 40                                                                             | 50                                                                              | 50                                                                                                                                        | 50                                                                        |
| <b>B</b>                                | 10                                                                                                                         | 20                                                                                                               | 30                                                                             | 30                                                                              | 30                                                                                                                                        | 30                                                                        |
| <b>A</b>                                | 0                                                                                                                          | 0                                                                                                                | 0                                                                              | 0                                                                               | 0                                                                                                                                         | 0                                                                         |

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





## Pesquisa de Opinião

A cada ano, a FPNQ atualiza os Critérios de Excelência, disponibilizando uma pesquisa para conhecer sua opinião a respeito do assunto citado. Participe ! Instruções para preenchimento:

Atribua notas de 0 a 5 para os itens dos Critérios de Excelência 2004 apresentados abaixo, sendo que a "Nota 0" representa conceito "péssimo" a respeito do item e a "Nota 5" representa conceito "excelente". Utilize o espaço após cada afirmativa para comentários e sugestões.

### 1. Eu sou um... (assinale com X sua preferência)

- |                                            |                                     |                                         |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cliente atual     | <input type="checkbox"/> Instrutor  | <input type="checkbox"/> Membro da FPNQ |
| <input type="checkbox"/> Cliente potencial | <input type="checkbox"/> Estudante  | <input type="checkbox"/> Outros .....   |
| <input type="checkbox"/> Examinador        | <input type="checkbox"/> Jornalista |                                         |

### 2. Em que ramo você atua? (assinale com X sua preferência)

- |                                                               |                                                          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Organizações industriais             | <input type="checkbox"/> Órgãos da administração pública |
| <input type="checkbox"/> Organizações prestadoras de serviços | <input type="checkbox"/> Outros .....                    |

### 3. Apresentação / Formatação 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões:

### 4. "Mensagem aos Executivos" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões:

### 5. Clareza do texto 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões:

### 6. "Glossário" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões:

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

Comentários e sugestões:

### 8. "Sistema e a Tabela de Pontuação" 0 1 2 3 4 5

Comentários e sugestões:

### 9. Forma para receber os Critérios de Excelência (assinale com X sua preferência)

- |                                                                 |                                                |                                   |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Meio eletrônico (Internet - site FPNQ) | <input type="checkbox"/> Meio digital (CD-ROM) | <input type="checkbox"/> Impresso |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|

Comentários e sugestões:

### 10. Os Critérios de Excelência são aplicáveis para qualquer tipo de Organização, independentemente do porte, do segmento de atuação e da natureza jurídica? ☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

Obrigado por sua atenção

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](mailto:fpnq@fpnq.org.br) • Web site: <http://www.fpnq.org.br>

**04575-060**

**IMPRESSO**

---



# Banca Examinadora do PNQ 2003

## Julzes

Antonio Bonansea  
Arnaldo Pereira Ribeiro  
Carlos Henrique de Brito Cruz  
Haroldo Mattos de Lemos  
Idalberto Chiavenato  
Milton Luis Figueiredo Pereira  
Reinaldo Dias Ferraz de Souza

## Examinadores Seniores

Alexandre Pignanelli  
Caio Márcio Becker Soares  
Fábio Gomes da Silva  
Francisco Paulo Uras  
Gelson Renan Tavares Pinto  
Jairo Barreto dos Santos  
Joaquim Emanuel Santini  
Jorge Emanuel Reis Cajazeira  
Jose Benjamin M. Souza Carmo  
Jose Parada de Oliveira Junior  
Luz Carlos do Nascimento  
Marcos Aurélio T. de Oliveira  
Maria Cristina Alexandre Costa  
Mauro Sergio Sguerra Paganotti  
Odair Mesquita Quintella  
Paulo Sergio D. de A. Valladares  
Pérides Pegado Cortez  
Rene Leonel Filho  
Richard José Vasques  
Rodolfo Cardoso  
Silvio Olivo  
Vitor Hofmann

## Examinadores Relatores

Altair Adolphs Correa  
Ana Maria Iten  
Basílio Vasconcellos Dagnino  
Carlos Lombardi  
Cesarino Carvalho Junior  
Euvaldo Dumas da Silva Junior  
Felix Ricardi  
Flávio Augusto Picchi  
Helio Nehrer de Souza  
João Carlos Andrade da Silva  
João Eduardo Abrão Arenstein

Marcelo do Carmo Rodrigues  
Marcelo Marinho Aidar  
Mario Zonenschein  
Marta Cristina Pahl Siqueira  
Paulo Roberto Meurer  
Ricardo Motta  
Ronaldo Darwich Camilo  
Rosana Cardoso Chamon  
Rosely Maria Gaeta  
Sérgio Queiroz Bezerra  
Walter Antonio Conti

## Examinadores

Absolon Macêdo Junior  
Adelino Eduardo Zaneti  
Adriane Moraes Santiago  
Aguinaldo José de Souza  
Aleksander Blair Moraes E. Souza  
Alessandro Christian Borges  
Alfredo Luiz de Souza  
Aliomar Ivo Leão Filho  
Almeri Dedonatto  
Américo Antonio Gaion  
Américo da Costa Ramos Filho  
Ana Maria Danyluk Furtado Yamada  
Ana Maria Frederico Paranhos  
Ana Maria Roscoe de Almeida  
Annibal Affonso Neto  
Antonio de Oliveira Preto  
Antônio João Correa Barata  
Antonio Mauricio Carreira  
Antônio Pereira de Almeida  
Ariosto Lima Farias Junior  
Ariovaldo Aparecido da Câmara  
Artur Henrique Mausbach Filho  
Carlos Amadeu Schauf  
Carlos Antoine Abdou Daccache  
Carlos Burlamaqui Kopke Neto  
Carlos Leonam Mendes dos Reis  
Carlos Mathias Mota Vargas  
Célia Yuriko Pereira de Souza  
Cintia Pinheiro de Marchi  
Claudete Galvão de Alencar Pedrosa  
Claudiney Fullmann

Claúdio Jorge de Souza  
Cristine dos Santos Froes  
Denizard Batista de Freitas  
Eden Carnaval  
Edgard Pedreira Cerqueira Neto  
Edson Sardeto  
Eduardo Ferreira Borges  
Eduardo Henrique Melo de Oliveira  
Eduardo Hiroshi Ferreira  
Eduardo Kazuo Mimori  
Elana Maria da Silva Pugas  
Élida Cristina Pereira Monteiro  
Elisa Kaspereit Justino  
Emanuel Edwan de Lima  
Enio Luis Sanches  
Erady Kennedy de Sousa Chagas  
Eraldo Alves Arraes  
Eric Fassheber Novais  
Eurico Sávio Ferreira Loures  
Fernando Afonso Moreira  
Fernando Augusto Ferreira de Melo  
Francisco Eglidio Guglielmi  
Francisco Fábio Furtado dos Santos  
Francisco Távora Santos Filho  
Geilton Moreira da Costa  
Giancarlo Gil Soares  
Gil Baptista da Cruz  
Gilberto Alves  
Gilmar Ferreira da Silva  
Gláucia Aparecida de Lima Silva  
Haiston José Mozelic  
Hamilton Edson Lopes de Souza  
Hiparcio Rafael Stoffel  
Humberto Brandão de Oliveira  
Ibere de Oliveira Santos  
Ives Mayer Cattini  
Jacir Carlos Paris  
Jane Saliba Carneiro  
Jehovah de Araujo Silva Junior  
João Batista de Azevedo Júnior  
João Luiz Suarez de Araújo  
João Maria da Rocha  
João Mário Andrade Pinto  
João Rufino de Oliveira

Joaquim Artur de Carvalho Lima  
Jorge Luiz da Silva Carvalho  
Jose Aparecido Pinheiros  
Jose Gibson Silva de Souza  
José Luiz Basso  
José Neci Corrêa de Oliveira Junior  
José Ricardo Ferreira  
José Roberto Leite dos Santos  
José Umberto B. Moraes  
José Venâncio Monteiro  
Lenara Araujo da Silva  
Liliane Bastos de Aguiar  
Luciano José Trindade Ramos  
Luis Augusto Lobão Mendes  
Luiz Antonio Martins  
Luiz Eduardo Cunha D'villa  
Luiz Fernando do Monte Pinto  
Magali de Melo Ribeiro Vernes  
Magda Rodrigues de Paula  
Marcelo de Moura Braga  
Marcelo Pestana Vieira  
Márcia Sales da Silva Pedrosa  
Marco Antonio Nutini  
Marcos Antonio P. Guimarães  
Marcos Antonio Rodrigues Massaro  
Marcos Barbosa de Oliveira  
Marcos Shoit Tanaka  
Marcus Vinicius Abraão Porto Silva  
Marcus Vinicius Cotrim Árabe  
Maria Amelia de Paula Dias  
Maria Angela Dumont Sargaço  
Maria de Fátima Soares Ribeiro  
Maria Esther Fernandes Soares  
Maria Fernanda Carneiro Novaes  
Maria Sampaio de Almeida  
Mariangela Terumi Nakane  
Mário Nelson Marques Cardoso  
Marlene Araujo de Faria  
Mauro Henrique Schuh  
Max Suélio Prado de Araújo  
Milton de Paiva Guimarães Junior  
Mônica Bacerlar Paixão  
Mônica Moretti Simonatto  
Nadir Radoll Cordeiro

Nelson Aparecido Alves  
Nicola Acquaviva Neto  
Nicolau Gutierrez Neto  
Nivaldo Tavares  
Oscir Cosme Guedes Zancan  
Paula Alessandra Bonin C. Violante  
Paulo Guilherme de Souza  
Paulo Roberto Adloff  
Paulo Sergio de Arruda Ignácio  
Rafael L. A. Mendes de Toledo  
Rafael Rosano Neto  
Raimundo José Reis de Castro  
Regina Mel Silveira Onofre  
Reginaldo Carlos Ribeiro  
Regis Maia Lucci  
Renata Gorges Rocha Guimarães  
Ricardo Luis dos Anjos Marinho  
Ricardo Rodrigues  
Rita de Cassia Castilho Vianna  
Rita de Cassia Garcia Allevato  
Roberto Carlos de Souza  
Rodolfo Neiva de Sousa  
Ronaldo Felisberto dos Reis Filho  
Ronaldo Zanforlin  
Rosangela Colella Ferro  
Rosangela Maria P.C. de Cerqueira  
Rubens Antônio Cláudio  
Rubens França Prudente  
Savio Capelossi Filho  
Sergio de Oliveira Caballero  
Silvana Carvalho Hoffmann  
Sívio Bitencourt da Silva  
Susy Frey Sabato  
Sylvia Habenschuss  
Telmo Castrillon de Macedo  
Valdir Lauro Nether  
Valentino Bergamo Filho  
Vera Lúcia Elias de Oliveira  
Walter da Silva Amorin Jr  
Walter Gregorio Teider

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

# 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

E-mail: [fpnq@fpnq.org.br](mailto:fpnq@fpnq.org.br)

Fax: (0xx11)5506-2440

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

FPNQ 09/04 Rev. 1 - Jan. 04