

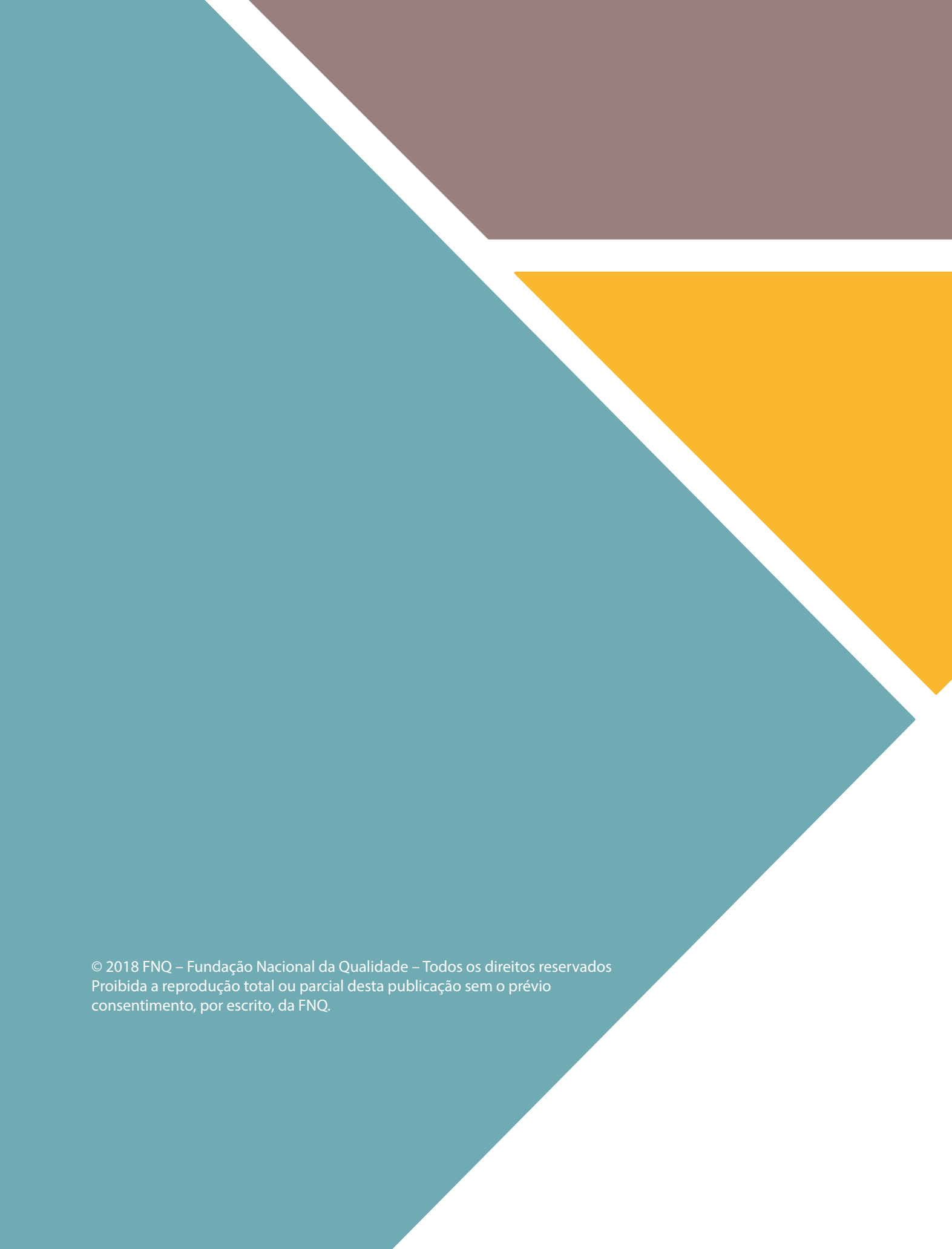


MODELO DE
EXCELÊNCIA DA
GESTÃO® (MEG)
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
DA MATURIDADE DA GESTÃO

250 PONTOS - COMPROMISSO
COM A EXCELÊNCIA

EDIÇÃO 2018

FNQ
gestão para transformação



© 2018 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – Todos os direitos reservados
Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio
consentimento, por escrito, da FNQ.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO

EDIÇÃO 2018

**250 PONTOS - COMPROMISSO
COM A EXCELÊNCIA**

ISBN 978-85-8139-062-8

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO
250 pontos - compromisso com a excelência
EDIÇÃO 2018

REALIZAÇÃO



Tel.: 55 11 5509-7700

www.fnq.org.br

PRESIDENTE EXECUTIVO

Jairo Martins

CHIEF OPERATIONS OFFICER

Marcos Bardagi

NÚCLEO DE ESTUDO TÉCNICO CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

COORDENADORA TÉCNICA

Maria Cristina Alexandre Costa

RELATOR

Antonio Tadeu Pagliuso

NÚCLEO DE ESTUDO TÉCNICO DA REDE QPC – REDE DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

COORDENADOR - FNQ

Marcos Bardagi

COORDENADORA TÉCNICA

Ivana Mara Rodrigues da Silva

MEMBROS

Carlos Amadeu Schauff

Eduardo Zeferino Maximo

Elena Ferreira

Jacqueline dos Santos Pereira

Maria Isabella Pinto Bezerra

Marta Romilda Paula de Lima

Sergio Schaumloeffel

PRODUÇÃO

REDE QPC

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE

PaulaLyn Carvalho

ILUSTRAÇÃO CAPA

Fernando Carvall / Estúdio Saci

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os que contribuíram para tornar possível esta publicação, enviando críticas e sugestões para a melhoria deste guia. Agradecimento especial aos voluntários membros da Banca Examinadora, Núcleos de Estudos Técnicos Critérios de Excelência, Rede QPC e Temáticos, assim como aos participantes da Consulta Pública.

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo

Fale Conosco em www.fnq.org.br

PREFÁCIO



Esta 8ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 250 pontos – Compromisso com a Excelência é fruto de um importante trabalho coordenado pela Fundação Nacional da Qualidade em parceria com o Núcleo Técnico da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), que resultou no desdobramento da 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão em três estágios de maturidade, Primeiros Passos para a Excelência (125 pontos), Compromisso com a Excelência (250 pontos) e Rumo à Excelência (500 pontos).

A 21ª edição do MEG apresenta uma nova metodologia de diagnóstico, com ênfase no ciclo PDCL e objetivo de simplificar seu entendimento e implementação nas organizações. O novo MEG mitiga a dificuldade para o uso do modelo, tornando-o de mais fácil absorção e entendimento, sem afetar o rigor técnico com que os temas são tratados.

De forma geral, a 21ª edição do MEG traz inovações importantes, que visam incorporar as mais recentes e emergentes questões relacionadas à gestão no Brasil e no mundo, e, ao mesmo tempo, representar uma mudança significativa na forma como ele é proposto. Os Critérios de Excelência foram substituídos pelo oitito Fundamentos da Gestão para Excelência, que se desdobram diretamente em Temas, que, por sua vez, se abrem em Processos, para os quais são indicadas as ferramentas mais adequadas de abordagem. No caso desta publicação, os Temas foram considerados, mas não estão explicitados na Tabela de Avaliação.

A nova identidade visual do MEG – o Tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa) permite interatividade, que estimula o engajamento de todos e o sentimento de que cada um pode fazer a sua parte — vendo-se representado no Modelo e podendo adaptá-lo às circunstâncias específicas de sua organização. Ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) na melhor forma que defina seu modelo de gestão. Para mais detalhes sobre os Fundamentos, consulte o Guia de Referência da Gestão para Excelência, outra publicação lançada recentemente pela FNQ, complementar a este material.

Nesta publicação, você encontra o passo a passo para analisar a maturidade da gestão na sua organização em relação ao MEG, as tabelas baseadas no Sistema de Pontuação do Modelo e os fatores determinantes para alcançar a excelência nos Fundamentos e Temas.

Há ainda uma breve explanação sobre as principais mudanças realizadas entre a 7ª e a 8ª edições, além do Glossário de Termos e as Referências Bibliográficas utilizadas pelo Núcleo Técnico da FNQ, em seus esforços de reunir o melhor conteúdo nos mais diversos subcampos da gestão.

A FNQ completou 26 anos em 2017 e segue incansável em sua Missão de contribuir para que as melhores práticas de gestão sejam disseminadas no Brasil, em empresas de todos os portes e áreas de atuação, sejam elas do setor privado ou público. Temos a certeza de que o leitor encontrará nesta versão inovadora do MEG a ferramenta ideal para acompanhá-lo na jornada a patamares cada vez mais altos de resultados.

Por meio da Rede QPC, que atua em parceria com a FNQ, os Fundamentos da Gestão para Excelência são desdobrados e disseminados para as organizações, contribuindo com a nossa causa comum de melhorar a qualidade da gestão das organizações brasileiras.

Boa leitura!

Marcos Bardagi
Gerente de Portfólio, Operações e Conhecimento da FNQ

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

Sobre a Fundação Nacional da Qualidade	12
Sobre a Rede QPC	13
Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) Uma Visão Sistêmica da Gestão Organizacional)	14
Diagrama do MEG	16
Fundamentos da Gestão para Excelência	18
Processos e Resultados	20
Diagrama do Ciclo da Gestão	21

CAPÍTULO 2

Como utilizar este Instrumento	26
Caminho para a Excelência	27

CAPÍTULO 3

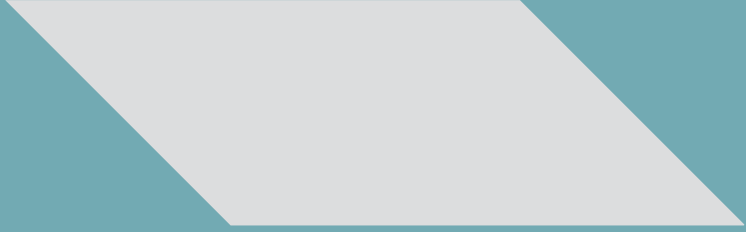
Perfil da Organização	30
Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações	37
Sistema de Avaliação	38
Determinação da Pontuação	42

CAPÍTULO 4

Tabelas de Avaliação	50
----------------------	----

CAPÍTULO 5

Principais Novidades da 2ª Edição	70
Glossário de Termos	74
Principais Referências Bibliográficas	82



Sobre a Fundação Nacional da Qualidade	12
Sobre a Rede QPC	13
Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) (Uma Visão Sistêmica da Gestão Organizacional)	14
Diagrama do MEG	16
Fundamentos da Gestão para Excelência	18
Processos e Resultados	20
Diagrama do Ciclo da Gestão	21

SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) procura gerar valor às organizações e outras partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência.

Para tanto, dissemina o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações, e promove anualmente o mais importante reconhecimento à qualidade dos processos e do desempenho da gestão no País.

No papel de agente do desenvolvimento socioeconômico, a FNQ atua por meio de uma abrangente rede de parceiros, dinâmica e aberta, engajada no estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a excelência da gestão.

Nesse sentido, ela organiza e apoia grupos de estudos, núcleos de conhecimento, capacitações, fóruns de debates, seminários, congressos, publicações técnicas e temáticas, além de manter o Portal da FNQ (www.fnq.org.br), que disponibiliza recursos para o aprendizado, tais como: cursos virtuais, publicações eletrônicas, videoteca, Comunidade de Boas Práticas, artigos e entrevistas, entre outros produtos e serviços.

Como estratégia de atuação, a FNQ permanece atenta às transformações no mundo e no ambiente de negócios, com o intuito de incorporá-las a seus conceitos, serviços e práticas, e para que a sua base de conhecimento corresponda à ampliação de seus objetivos e realizações na busca da melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do País.

A proposta de atualização permanente da Fundação resulta, entre outras iniciativas, na revisão periódica dos Fundamentos da Gestão para Excelência e de seu Instrumento de Avaliação, tal como se apresentam neste documento.



SOBRE A Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade – Rede QPC

A Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), formada pelos Programas Estaduais, tem como função atuar de forma alinhada para disseminar os Fundamentos da Gestão para Excelência da FNQ para organizações públicas e privadas, de diferentes portes e segmentos.

A parceria estabelecida entre a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a Rede QPC visa à disseminação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), bem como integrar iniciativas de entidades nacionais e regionais, com a finalidade de promover a excelência da gestão.

Com esse objetivo, são realizadas ações e projetos pela FNQ e Programas parceiros, tais como: capacitações para as organizações, compartilhamento das melhores práticas de gestão, o processo de avaliação e reconhecimento e os programas de melhoria. Para auxiliar as organizações no caminho da gestão para excelência, foram criados instrumentos de avaliação diferenciados, de acordo com o nível de maturidade da gestão das organizações: Primeiros Passos para a Excelência (125 pontos), Compromisso com a Excelência (250 pontos), Rumo à Excelência (500 pontos) e Excelência (1.000 pontos). Os três primeiros níveis dos instrumentos são disseminados também pelos Programas Estaduais da Rede QPC; já o último, é disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade.

Os prêmios da Rede QPC possibilitam às organizações candidatas uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por avaliadores voluntários treinados pelos respectivos Programas e guiados por um criterioso Código de Ética, obtendo-se, ao final do processo, um amplo Diagnóstico de Maturidade da Gestão.

Essa parceria possibilita à FNQ cumprir sua *missão* de disseminação dos Fundamentos da Gestão para Excelência, para que as organizações se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para todas as partes interessadas.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

O **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior, estando baseado em oito Fundamentos da Gestão para Excelência, que se desdobram em temas e seus respectivos processos, que, por sua vez, produzem os resultados.

No MEG, os Fundamentos da Gestão para Excelência (ver pág 16) são expressos em características tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente. Seu **Sistema de Pontuação** possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, dos processos e resultados.

Com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados ao MEG, e reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de uma organização, no capítulo que apresenta as **Tabelas de Avaliação (pág. 50)**, os processos solicitados estão agrupados por Temas que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde ela atua e se relaciona. **No caso desta publicação, os Temas foram considerados, mas não estão explicitados na Tabela de Avaliação.**

Para a FNQ, a excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende, sendo um alvo móvel. Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido.



Analisar e responder adequadamente a avaliação, seguindo a lógica do PDCL¹— do inglês: *Plan*(planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, auxiliam a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e alcançar os objetivos estratégicos.

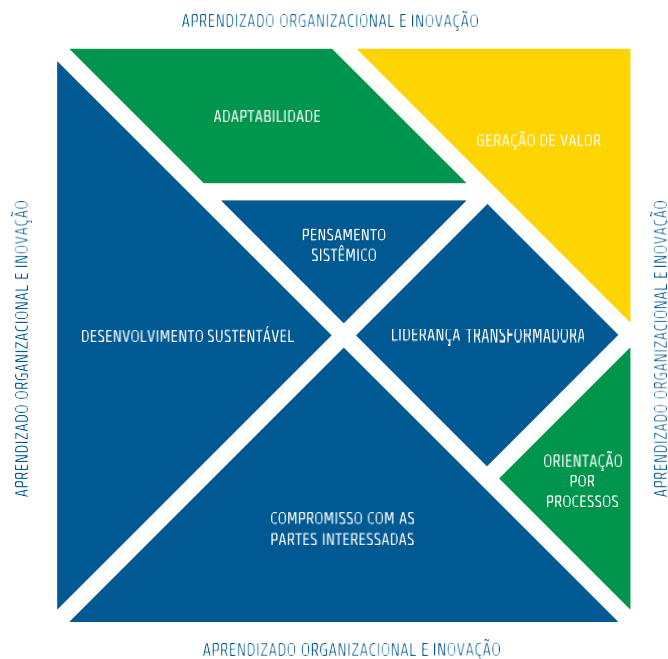
Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade. Conforme descrito na publicação **Guia de Referência da Gestão para Excelência**, o MEG deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional², cuja principal característica é ser um **Modelo Integrador**.

¹ Adaptação realizada pela FNQ, desde 2003, do ciclo PDCA (do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT / Plan- Do-Check-Adjust*), que é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de *Deming* ou ciclo de *Shewhart*.

² Modelos de referência à gestão: modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. (PAGLIUSO, CARDOSO e SPIEGEL. *Gestão Organizacional: o desafio na construção do modelo de gestão*. 2010)

DIAGRAMA DO MEG

Na figura abaixo, temos a representação gráfica do MEG, baseada no Tangram— quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa, do século IX d.C. Ao utilizar o MEG como seu modelo de referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) na melhor forma que defina seu modelo de gestão. A figura 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 MEG é a seguinte:

Considerando o **Desenvolvimento Sustentável** e o **Compromisso com as Partes Interessadas**, a **Liderança Transformadora**, a partir do **Pensamento Sistêmico**, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da **Orientação por Processos** e com **Adaptabilidade**, resultando em **Geração de Valor** para a própria organização e partes interessadas. A partir disso, a organização busca evoluir por meio do **Aprendizado Organizacional e Inovação**, que permeiam o sistema promovendo a excelência.



O Modelo de Gestão vem sendo discutido em mais de 100 países, sendo que a FNQ representa o Brasil nesse movimento, considerando os grandes temas atuais que impactam positiva e negativamente as organizações e, por consequência, a sociedade. O principal desafio da FNQ, ao longo de mais de duas décadas de existência, renova-se regularmente para “adaptar” seu Modelo à realidade brasileira, de forma que as organizações públicas e privadas possam tê-lo como referência na estruturação de seus processos, projetando suas ações a fim de que elas próprias possam evoluir e contribuir para o desenvolvimento do País.

Uma organização é considerada excelente quando atende de forma equilibrada a todos os Fundamentos da Gestão para Excelência, com um grau de maturidade elevado de seu sistema de gestão.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

Os **Fundamentos da Gestão para Excelência** são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações Classe Mundial^{3*} e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e conseqüentes resultados.

Cabe ressaltar que os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico. Nele, os Fundamentos são apresentados em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

³Expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional.



Os Fundamentos da Gestão para Excelência, assim como seus conceitos, estão descritos a seguir:

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazos.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

PROCESSOS E RESULTADOS

Como descrito anteriormente, os **Fundamentos da Gestão para Excelência** são materializados no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

Na estruturação dos processos devem ser consideradas as seguintes características:

- Padrões formalmente documentados ou não (dependem da maturidade e da relação da cultura organizacional com a obtenção de resultados), aplicados de maneira sistemática, com a definição de responsáveis, métodos, periodicidade e respectivos controles para orientar seu funcionamento e monitorar sua aplicação.
- Abrangência para áreas, partes interessadas, processos ou produtos, devendo considerar também os riscos inerentes a cada um.
- Avaliação adequada ao ciclo de aplicação, objetivando seu aperfeiçoamento e visando ao aumento da eficiência ou eficácia. Inovações podem demonstrar sua maturidade, criando formas diferentes de estruturação, execução ou controle nos mesmos.
- Produção de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo aos compromissos com as partes interessadas.

Cabe destacar que os processos incorporam mais de um Fundamento, visto que eles se inter-relacionam numa perspectiva holística.



DIAGRAMA DO CICLO DA GESTÃO

A base conceitual do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) incorpora o Ciclo PDCL¹— do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, como sugerido no Diagrama do Ciclo da Gestão abaixo:

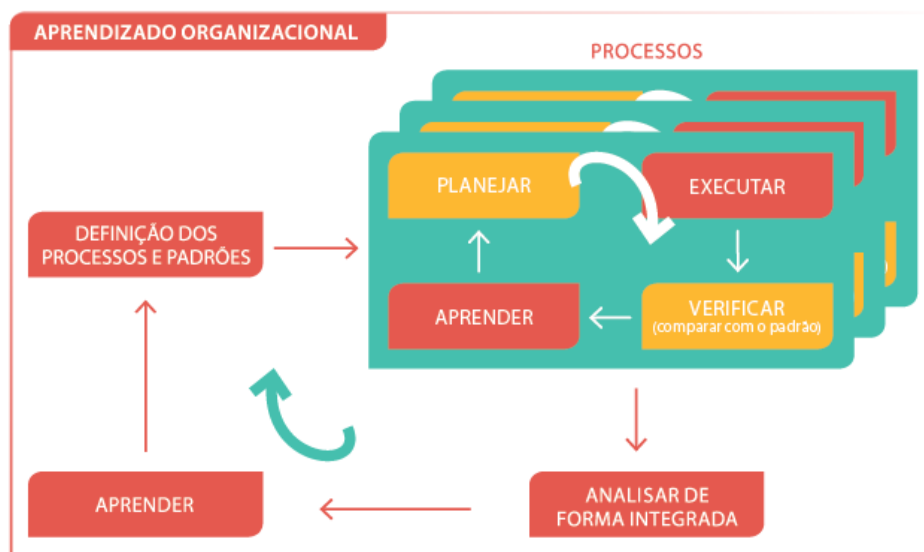






Diagrama do Ciclo da Gestão considera, em seu movimento, que a definição dos processos e de seus padrões está presente na organização de forma sistemática. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementados e executados a partir de um planejamento, e verificados quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que podem abranger: ações corretivas ou preventivas, visando a sua melhoria, ou ainda simplesmente nenhuma decisão, pois o processo está sendo realizado de forma satisfatória. A esse primeiro ciclo, convencionalmente, denominamos de Ciclo de Controle.

Já o segundo ciclo, denominado Ciclo de Aprendizado, considera que, quando um processo necessita de alterações nos seus padrões, identificadas no Ciclo de Controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da organização, sendo que as decisões considerarão melhorias e inovações nos padrões.

Dessa forma, promove-se o aprendizado e a integração do sistema gerencial. Ressalta-se ainda que, apesar dessa diferenciação, nos dois momentos é possível identificar o ciclo PDCL (*ver quadro abaixo*), sendo que a principal diferença está na abrangência em que é realizada a análise.

 <p>A etapa de Planejamento (P) envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo — estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.</p>	 <p>A etapa de Verificação (C) envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo — conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos.</p>
 <p>A etapa de Execução (D) envolve realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal da força de trabalho, ou também na responsabilidade socioambiental com a sociedade.</p>	 <p>A etapa de Aprendizado (L) envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, de problemas reais ou potenciais, incluindo aperfeiçoamento contínuo (<i>kaizen</i>) ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).</p>



É importante ressaltar que o Ciclo PDCL, além de naturalmente apropriado para a organização em âmbito global, pode ser igualmente aplicado para a realização de processos operacionais, conforme ilustrado no **Diagrama do Ciclo da Gestão** (por exemplo: produção e fornecimento de bens e serviços, aplicações financeiras e investimentos em novos negócios, seleção e qualificação de colaboradores, implantação de projetos socioambientais), bem como para a gestão de qualquer conjunto de processos (por exemplo: auditorias, *benchmarking*, tratamento de reclamações, *recall* e formulação de estratégias).



2

Como utilizar este Instrumento	26
Caminho para a Excelência	27

COMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO NA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO

A organização que utiliza o MEG na construção ou aprimoramento de sua gestão e, conseqüentemente, de seu sistema de melhoria contínua, obtém uma avaliação que permite identificar os **Pontos Fortes** e as **Oportunidades para Melhoria** desse sistema, propiciando a elaboração de planos de ação mais assertivos. Para tanto, antes de utilizar este Instrumento, considere as seguintes informações:

- Os 8 Fundamentos da Gestão para Excelência são desdobrados em 44 questões relativas a 30 processos e 7 Grupos de Resultados que formam a base para o Instrumento de Avaliação.
- Cada um dos Fundamentos apresenta solicitações específicas que permitem um rico exercício de reflexão sobre a gestão.
- Assim, ao analisar as afirmativas contidas no capítulo Tabelas de Avaliação (pág 50), aplica-se um quadro de avaliação que ajudará na identificação das lacunas existentes em relação ao Modelo, bem como dos aspectos que potencializam os processos e respectivos resultados.
- Vale destacar que a definição do **Perfil da Organização**, como atividade inicial deste Instrumento, permite alinhar a visão sobre a organização para todas as pessoas.
- A pontuação máxima é de 125 pontos distribuídos de forma a totalizar 75 pontos para os Fundamentos de 1 a 7, e 50 pontos para o Fundamento Geração de Valor.
- É necessário preencher as **Tabelas de Avaliação**, refletindo sobre o grau de maturidade do sistema de gestão e seus resultados, mapeados por meio dos 8 Fundamentos da Gestão para Excelência, considerando o ciclo PDCL.

Esse exercício também pode ser realizado com o apoio da FNQ e dos Programas estaduais



CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

Uma organização em busca da excelência passa por etapas e diferentes níveis de maturidade em seus processos. O caminho apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A figura abaixo mostra esse caminho, representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios. Para auxiliar na identificação do estágio de maturidade atual da gestão de uma organização, a FNQ disponibiliza em seu portal a Autoavaliação da Gestão, com questões de múltipla escolha que, ao serem preenchidas, indicarão tal estágio.

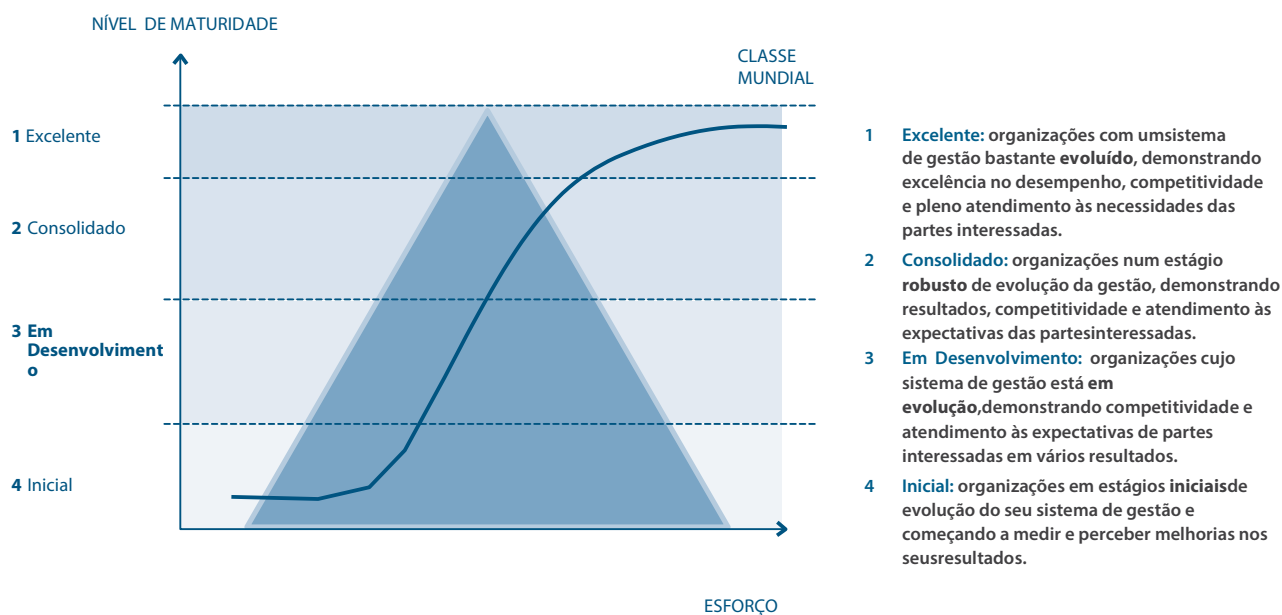
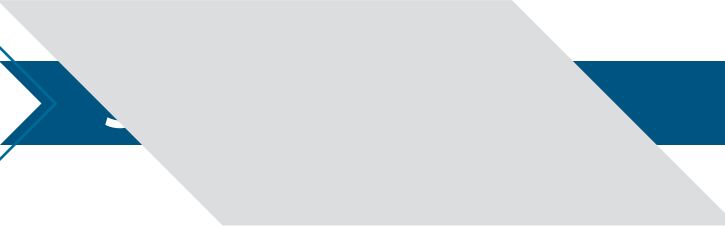
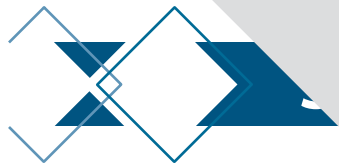


Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão

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

O Instrumento de Avaliação – 250 pontos – Compromisso com a Excelência **está alicerçado na publicação** Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – Guia de Referência da Gestão para Excelência, **editado pela FNQ** e considera como nível máximo de maturidade o denominado EM DESENVOLVIMENTO.



3



Perfil da Organização	30
Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações	37
Sistema de Avaliação	38
Determinação da Pontuação	42

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil da Organização serve para resumir o modelo de negócio, visando delimitar o escopo da avaliação e ajustar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) às especificidades da empresa. Propicia uma visão geral da organização e inclui informações sobre a natureza das atividades, propósitos, partes interessadas e redes de relacionamento, produtos, processos, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência, estrutura organizacional e grau de importância de cada Fundamento da Gestão para Excelência para a organização.

P1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A. INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

- (1) Denominação simplificada da organização
- (2) Forma de atuação
 - Autarquia, órgão público, empresa de capital aberto, empresa de capital fechado, fundação, instituto etc., ou unidade autônoma de algum desses.
 - Informar a estrutura societária, de mantenedores ou de governo, indicando forma de controle (conselhos de acionistas, sócios, mantenedores, instituidores, instâncias de governo, diretoria corporativa ou outros).
 - No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da organização controladora, e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários. Informar também, neste caso, o relacionamento institucional com a controladora, indicando as porcentagens de sua força de trabalho e da receita bruta global em relação à controladora.
- (3) Data de instituição da organização
Informar pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
- (4) Descrição do negócio
Destacar a natureza atual das atividades da organização ou atividade-fim (missão básica). Informar o setor de atuação. Exemplos: construção civil,



montadora de automóveis, serviços de saúde, serviços de software, turismo, terceiro setor, concessionária de serviços públicos, administração pública, ensino particular.

(5) Informações sobre o porte da organização

Usar informações pertinentes ao setor. Exemplos: faturamento, número de clientes, número de transações comerciais, quantidade de instalações, volumes produzidos.

(6) Propósito ou Legado

Apresentar os propósitos organizacionais que extrapolam a elaboração e comercialização de produtos.

B. MODELO DE NEGÓCIO

(1) Proposta de Valor

Apresentar, de forma resumida, a proposta de valor da organização para seus clientes.

(2) Principais produtos da organização

Sumarizar os principais produtos produzidos e disponibilizados aos clientes, relacionados diretamente à atividade-fim da organização (compatibilizar com os tipos de clientes informados no item D, alínea 3, descritos na sequência deste documento).

(3) Processos da Cadeia de Valor

Informar quais são os processos e fornecer uma descrição sucinta da finalidade de cada um.

Nota: A organização necessita informar os processos de responsabilidade própria ou corporativa, como no caso de uma unidade autônoma. Os processos irão suportar a visão da implementação dos Fundamentos na gestão da organização.

(4) Principais equipamentos, instalações e tecnologias, utilizados pela organização

(5) Competências Essenciais

Apresentar as principais competências essenciais da organização.

C. QUADRO RESUMO DE PARTES INTERESSADAS, REDES DE ATUAÇÃO E PARCEIROS

(1) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais partes interessadas (tradicionais e não tradicionais), contendo as colunas:

- Denominação da parte interessada, incluindo subdivisões por tipo, quando aplicável;
 - Principais interlocutores ou representantes;
 - Principais necessidades e expectativas.
- (2) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais redes em que a organização atua ou que atuam dentro dela, contendo as colunas:
- Denominação da rede;
 - Principais interlocutores ou representantes, quando existirem;
 - Principais propósitos da rede;
 - Forma de atuação da organização na rede.
- (3) Descrição sucinta, na forma de quadro, dos principais parceiros, contendo as colunas:
- Denominação do parceiro;
 - Principais objetivos comuns associados;
 - Principais competências compartilhadas.

D. DETALHES SOBRE PARTES INTERESSADAS

Informar, caso integrem o quadro de partes interessadas e na denominação utilizada pela organização, as seguintes partes interessadas:

- (1) Sócios, mantenedores ou instituidores
- Composição da sociedade ou identificação dos membros mantenedores ou instituidores da organização.
 - Denominação da instância controladora imediata, integrante da administração à qual a organização se subordina (conselho de administração da sociedade anônima ou de sócios de empresa limitada, diretoria corporativa da unidade autônoma, órgão do governo acionista da empresa pública ou controlador do órgão da administração pública, conselho de mantenedores da organização sem fins lucrativos etc.).
- (2) Força de trabalho
- Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, voluntários, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).
 - Informar os percentuais da força de trabalho por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial.
- (3) Clientes
- Principais mercados-alvo nos ramos de atuação da organização e ,caso haja, principais segmentos desses mercados nos quais se encontram os clientes-alvo.



Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos mercados-alvo.

- Denominação dos principais tipos, caso existam, de clientes, em cada segmento de mercado, e os principais produtos colocados. Exemplos de denominação de clientes: consumidores, usuários, compradores, contratantes, contribuintes, cidadão, sociedade — quando beneficiária direta do produto — e outros beneficiários diretos dos produtos fornecidos.

Nota: No caso de unidades autônomas, deve-se incluir como um tipo de cliente as outras unidades da mesma organização controladora, que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos, para qualquer finalidade.

- Citar as organizações que atuam entre a organização e seus clientes (exemplos: distribuidores, revendedores ou representantes), informando em (C3) aquelas consideradas parceiras.

(4) Fornecedores

- Denominação dos principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimento imediata da organização. Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios clientes e as unidades do mesmo controlador, sempre que se tratar de fornecedores de importantes matérias-primas ou insumos contínuos, para a organização realizar sua Missão. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos, e os valores ou percentuais aproximados de aquisições de cada tipo. No caso de fornecedores do mesmo controlador, cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente a estes, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares. Informar eventuais tipos de fornecedores considerados parceiros em (C3).
- Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.
- Informar, quando existir e representar comparativamente ao total da força de trabalho mais de 5%, a quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da organização candidata, e as principais atividades executadas por eles, quando essas atividades estiverem associadas aos processos.

(5) Sociedade

- Denominação dos principais órgãos reguladores do mercado ou setor em que a organização atua.
- Principais comunidades com as quais a organização se relaciona.
- Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam na sociedade como um todo e

nas comunidades, desde o projeto até a disposição final.

- Descrever os passivos ambientais da organização e sua situação, ou declarar inexistência.
- Informar a quantidade de estagiários e aprendizes na organização.

E. VALORES, PRINCÍPIOS E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Informar, resumidamente, os principais valores, princípios éticos, diretrizes, declarações como Missão e Visão, elementos da cultura ou quaisquer outras informações que permitam entender o arcabouço que fundamenta a atuação da organização.

P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A. AMBIENTE COMPETITIVO

- (1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares, fornecidos por outras organizações, ou concorrência indireta, por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes, por parte dos clientes, em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização, para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.). Na impossibilidade de caracterizar a concorrência direta ou indireta, informar as possíveis consequências diretas da perda de eficiência, de toda ou de parte da organização. Exemplos: elevação de preços ou desabastecimento em mercados cativos; intensificação da demanda reprimida – filas; aumento de denúncias, processos ou liminares; perda de atratividade para investimentos públicos; perda da razão de existir ou de partes da Missão; terceirização de atividades ineficientes; perda ou recusa de clientes; perda de valor da organização; encerramento de atividades, intervenção de órgãos reguladores etc.
- (2) Informar a parcela de mercado da organização e dos seus principais concorrentes (se organização atuante em mercado competitivo).
- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante concorrentes ou congêneres no setor.
- (4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo, que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.



B. DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- (1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade. Exemplos: alteração da Missão ou abrangência de atuação, entrada em novos mercados ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento e implementação de estratégias específicas.
- (2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.
- (3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.
- (4) Apresentar as principais estratégias, respectivos indicadores de desempenho, metas de curto, médio e longo prazos, e, quando pertinentes, respectivos RPIs (Requisitos das Partes Interessadas) e RCs (Referenciais Comparativos).

P3. ASPECTOS RELEVANTES

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

P4. HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

- (1) Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização em busca da excelência, principalmente nos últimos 10 anos ou menos.

P5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- (1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, processos ou funções e quantidade de pessoas, informando o local de lotação,

se existir mais de um endereço de instalação. Destacar quem faz parte da direção. Se a organização for uma unidade autônoma, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização controladora e com as demais unidades.

- (2) Incluir lista ou quadro com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão (comitês, comissões, grupos de trabalho, times etc.), destacando, se houver, qualquer representante de parte interessada, indicando o nome dos coordenadores.



QUADRO DE FUNDAMENTOS E PONTUAÇÕES

Para adaptação do modelo ao perfil e estratégias da organização

Fundamentos	Pontuação Máxima
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	12
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	41
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	12
4. ADAPTABILIDADE	10
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	33
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	21
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	21
TOTAL PROCESSOS	150
8. GERAÇÃO DE VALOR	
Resultados econômico-financeiros	23
Resultados ambientais	7
Resultados sociais	7
Resultados relativos aos clientes	23
Resultados relativos à força de trabalho	16
Resultados relativos aos fornecedores	4
Resultados dos produtos e processos	20
TOTAL - RESULTADOS	100
TOTAL – GERAL	250

SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O **Sistema de Avaliação** visa determinar o nível de maturidade da gestão da organização para os Fundamentos e Temas agrupados em duas dimensões: a **Dimensão Processos** relacionada a sete Fundamentos, e a **Dimensão Geração de Valor** relacionada a um Fundamento. A avaliação da Dimensão Processos é realizada levando em conta as quatro etapas do PDCL.

DIMENSÃO PROCESSOS

Nessa dimensão são avaliados os fatores agrupados nas quatro etapas — PLANEJAR, REALIZAR, VERIFICAR e APRENDER— para cada um dos Fundamentos de 1 a 7. De forma resumida, explica-se:

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma **adequada, proativa e integrada**, orientada para o alcance do propósito pertinente.

REALIZAR

Execução dos processos propostos, de forma **abrangente e contínua**, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR

Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os **padrões** são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

APRENDER

Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do **aperfeiçoamento** na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.



No quadro a seguir, são detalhados cada um dos Fatores de Avaliação dos Processos.

<p>PLANEJAR (P)</p> <p>ADEQUAÇÃO: concepção dos processos, com o estabelecimento de padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente.</p> <p>PROATIVIDADE: capacidade da organização de antecipação aos problemas, quando da concepção dos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente.</p> <p>INTEGRAÇÃO: definida pela organização quando da concepção dos processos, considerando seu perfil, valores e princípios organizacionais, padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente e a cooperação entre áreas.</p>	<p>VERIFICAR (C)</p> <p>CONTROLE DOS PADRÕES: métodos de controle identificados nos processos, como forma de monitorar a correta execução dos padrões planejados para o alcance do propósito pertinente</p>
<p>REALIZAR (D)</p> <p>ABRANGÊNCIA: escopo na execução dos processos, considerando os padrões, objetivos e metas para a consecução do propósito pertinente, alcançando, conforme necessário, áreas, unidades, partes interessadas, produtos, segmentos, riscos, dentre outros.</p> <p>CONTINUIDADE: ciclos temporais demonstrados na constância da execução dos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, como forma de alcançar o propósito pertinente.</p>	<p>APRENDER (L)</p> <p>APERFEIÇOAMENTO: incorporação de melhorias produzidas nos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, resultante ou não dos controles estabelecidos, para o alcance do propósito planejado.</p>

Além disso, devem ser considerados também os níveis de maturidade da organização em relação aos Processos, correlacionados com o ciclo PDCL.

Níveis de Maturidade dos Processos

NÍVEIS DE MATURIDADE

ETAPA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
P	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto ao alcance de sua finalidade.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto à proatividade ou à integração.
D	A execução ocorre, de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade.
C	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes	Os controles estabelecidos são suficientes para monitoramento dos padrões.
L	O aperfeiçoamento é pontual.	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.

DIMENSÃO GERAÇÃO DE VALOR

Nessa dimensão são avaliados os fatores RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO para o Fundamento Geração de Valor.

RELEVÂNCIA

Esse fator refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.

MELHORIA

Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, em nível suficientemente



competitivo ou cumprindo compromissos com requisitos de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Grupo de Resultados.

COMPETITIVIDADE

Esse fator refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado.

COMPROMISSO

Esse fator refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos.

DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO

O método para a determinação da pontuação apresenta uma diferenciação entre a pontuação da Dimensão Processos e a Dimensão Geração de Valor.

DIMENSÃO PROCESSOS

O método para pontuação da Dimensão Processos é constituído pelos seguintes passos:

- a. Selecionar na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo processo a indicação da célula que melhor descreve o nível de sua maturidade para cada uma das etapas do PDCL, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as Restrições indicadas no quadro abaixo.
- b. O nível de maturidade de cada etapa do PDCL será a média aritmética dos percentuais selecionados para essa etapa.
- c. O nível de maturidade do Fundamento será a média aritmética dos percentuais de cada uma das etapas do PDCL.
- d. A pontuação final do Fundamento será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao Fundamento no QUADRO DE FUNDAMENTOS EPONTUAÇÕES.

EXEMPLO

Como forma de facilitar o entendimento da determinação da pontuação para a Dimensão Processos, segue o exemplo:

FUNDAMENTO:

PENSAMENTO SISTÊMICO

PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA AO FUNDAMENTO:

12PONTOS



PENSAMENTO SISTÊMICO Pontuação do Fundamento: 12	Planejar Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.			Realizar Execução dos processos propostos, de forma abrangente e contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.			Verificar Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.			Aprender Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.		
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento
1. Definição dos indicadores estratégicos	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
2. Busca de informações comparativas	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
3. Acompanhamento das decisões tomadas	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
4. Comunicação das decisões tomadas	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
5. Acompanhamento das decisões tomadas	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	70%			70%			50%			50%		
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	60%											
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	7,2											

DIMENSÃO GERAÇÃO DE VALOR

Para cada Grupo de Resultados, selecionar, em cada um dos fatores, a indicação que melhor representa a posição da organização, considerando o Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade abaixo, conforme descrito a seguir:

- a. Escolher o Grupo de Resultados que se deseja avaliar.
- b. Selecionar no Quadro Indicativo a melhor indicação do nível de maturidade, considerando as Restrições, conforme a sequência:
 - Selecionar a coluna que melhor representa o nível de maturidade do conjunto de resultados esperados (estratégicos e operacionais).
 - Selecionar a Linha que melhor representa o nível de maturidade para o conjunto de resultados estratégicos.
 - A interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.
- c. Selecionar na Tabela relativa à Geração de Valor a célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do Grupo de Resultados que se está avaliando.
- d. O nível de maturidade do Grupo de Resultados será a média aritmética dos percentuais de cada um dos fatores de avaliação.
- e. A pontuação final do Grupo de Resultados será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao grupo no QUADRO DE FUNDAMENTOS EPONTUAÇÕES. A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Grupos de Resultados.



QUADRO INDICATIVO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS		
		NENHUM	PELO MENOS UM	MUITOS (≥30%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	NENHUM	NENHUM	INICIAL	INICIAL
	PELO MENOS UM	-	INICIAL	INICIAL
	MUITOS (≥30%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO

RESTRIÇÕES

1. O nível de RELEVÂNCIA será limitador para os demais fatores (Melhoria, Competitividade e Compromisso).

EXEMPLO

Como forma de facilitar o entendimento da determinação da pontuação para a dimensão Geração de Valor, segue o exemplo:

FUNDAMENTO:

GERAÇÃO DE VALOR

GRUPO DE RESULTADOS:

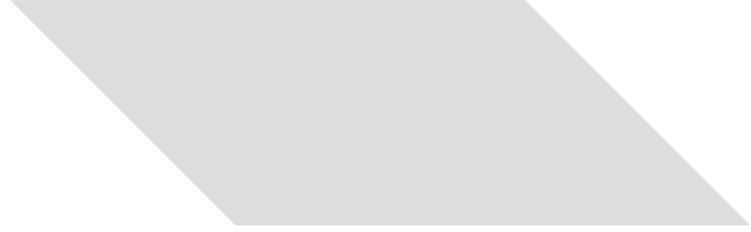
GERAÇÃO DE RESULTADOS AMBIENTAIS

NOTA ATRIBUÍDA AO GRUPO DE RESULTADOS:

7PONTOS

GERAÇÃO DE VALOR Pontuação:7	Relevância Existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.			Melhoria Demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados.			Competitividade Demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado			Compromisso Demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos.			NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS
	Não realiza	Inicial	Em Desenvolvimento	Não realiza	Inicial	Em Desenvolvimento	Não realiza	Inicial	Em Desenvolvimento	Não realiza	Inicial	Em Desenvolvimento		
2. Resultados ambientais.	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100	87,5	6,1





Tabelas de Avaliação	50
Pensamento Sistêmico	50
Compromisso com as Partes Interessadas	52
Aprendizado Organizacional e Inovação	56
Adaptabilidade	58
Liderança Transformadora	60
Desenvolvimento Sustentável	62
Orientação por Processos	64
Geração de Valor	66

PENSAMENTO SISTÊMICO

PENSAMENTO SISTÊMICO

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Definição dos indicadores estratégicos			
2. Definição das informações comparativas			
3. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos			
4. Comunicação das decisões tomadas			
5. Acompanhamento das decisões tomadas			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			



CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE

REALIZAR
Execução dos processos propostos, de forma abrangente e contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR
Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

APRENDER
Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
-------------	---------	--------------------

NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
-------------	---------	--------------------

NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
-------------	---------	--------------------

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas			
2. Tratamento de solicitações e reclamações			
3. Comunicação com as partes interessadas			
4. Interação da direção com as partes interessadas			
5. Definição dos clientes-alvo			
6. Divulgação de produtos			
7. Relacionamento com clientes			
8. Avaliação da satisfação			
9. Seleção de fornecedores			
10. Avaliação do desempenho dos fornecedores			
11. Seleção da força de trabalho			
12. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções			
13. Promoção do desenvolvimento da força de trabalho			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
14. Avaliação de desempenho das pessoas			
15. Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho			
16. Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança			
17. Promoção da satisfação e do comprometimento da força de trabalho			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			



CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE

REALIZAR
Execução dos processos propostos, de forma abrangente e contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR
Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

APRENDER
Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas na gestão			
2. Implementação das melhorias na gestão			
3. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização			
4. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes			
5. Desenvolvimento da inovação			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			

ADAPTABILIDADE

PLANEJAR
Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Definição de mudanças necessárias			
2. Implantação das mudanças			
3. Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças			
4. Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			



CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE

REALIZAR
Execução dos processos propostos, de forma abrangente e contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR
Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

APRENDER
Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

LIDERANÇA TRANSFORMADORA

LIDERANÇA TRANSFORMADORA

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

NÃO REALIZA

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

1. Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais
2. Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas
3. Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes
4. Engajamento da força de trabalho
5. Tratamento dos riscos
6. Conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais
7. Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis
8. Análise do ambiente externo e suas tendências
9. Análise do ambiente interno
10. Definição das estratégias, considerando requisitos das partes interessadas e a produtividade da organização
11. Desdobramento das metas, considerando referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas e planos de ação associados
12. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos
13. Análise do desempenho estratégico e operacional
14. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais

NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)

NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)

PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro			
2. Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos			
3. Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa)			
4. Monitoramento do orçamento			
5. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental			
6. Prevenção dos impactos ambientais			
7. Monitoramento dos requisitos de desempenho social			
8. Acessibilidade a instalações			
9. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

PLANEJAR

Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Implantação dos sistemas de informação e comunicação			
2. Tratamento dos riscos à segurança da informação			
3. Mapeamento dos processos da cadeia de valor			
4. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor			
5. Análise dos processos da cadeia de valor			
6. Melhoria dos processos da cadeia de valor			
7. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle			
8. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos			
9. Desenvolvimento de produtos			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			



CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE

REALIZAR
Execução dos processos propostos, de forma abrangente e contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR
Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

APRENDER
Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
-------------	---------	--------------------

NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
-------------	---------	--------------------

NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
-------------	---------	--------------------

GERAÇÃO DE VALOR

GERAÇÃO DE VALOR	RELEVÂNCIA Existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.		
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO
1. Resultados econômico-financeiros			
2. Resultados ambientais			
3. Resultados sociais			
4. Resultados relativos aos clientes			
5. Resultados relativos à força de trabalho			
6. Resultados relativos aos fornecedores			
7. Resultados dos produtos e processos			



FATORES (RESULTADOS)

MELHORIA

Demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados.

COMPETITIVIDADE

Demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado

COMPROMISSO

Demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos.

NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)

PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS

PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO

NENHUM

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

NENHUM

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO

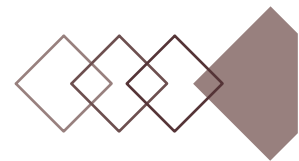
NENHUM

INICIAL

EM DESENVOLVIMENTO



5



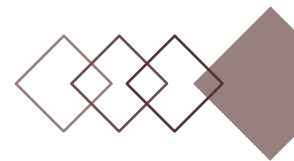
Principais Novidades da 8ª Edição	70
Glossário de Termos	74
Principais Referências Bibliográficas	82

PRINCIPAIS NOVIDADES DA 8ª EDIÇÃO

Confira as iniciativas de melhoria contínua e de inovação presentes nesta publicação

A principal força indutora de melhorias na 8ª edição foi a busca da simplificação efetiva, assim como o reforço de temas relevantes para hoje e para o futuro, como Sustentabilidade, Gerações Futuras, entre outros.

Também fez parte da revisão desta publicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) o olhar mais atento à cultura da organização; a revisão completa dos Fundamentos da Gestão para Excelência, nos processos e sistema de avaliação. Além disso, houve um conjunto de mudanças estruturais, as quais se destacam a seguir:



ASPECTO ALTERADO	FOCO DA ALTERAÇÃO	7ª EDIÇÃO	8ª EDIÇÃO
Publicação	Criação de publicação específica sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)	Critérios Compromisso com a Excelência – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ♦ MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®(MEG) <ul style="list-style-type: none"> - Guia de Referência da Gestão para Excelência (21ª edição) ♦ MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®(MEG) <ul style="list-style-type: none"> - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 250 pontos – Compromisso com a Excelência (8ª edição)
Fundamentos da Gestão para Excelência	Quantidade e melhoria das descrições de cada Fundamento	13 FUNDAMENTOS: PENSAMENTO SISTÊMICO; ATUAÇÃO EM REDE; APRENDIZADO ORGANIZACIONAL; INOVAÇÃO; AGILIDADE; LIDERANÇA TRANSFORMADORA; OLHAR PARA O FUTURO; CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS; RESPONSABILIDADE SOCIAL; VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA; DECISÕES FUNDAMENTADAS; ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS; GERAÇÃO DE VALOR	8 FUNDAMENTOS: PENSAMENTO SISTÊMICO; COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS; APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO; ADAPTABILIDADE; LIDERANÇA TRANSFORMADORA; DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL; ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS; GERAÇÃO DE VALOR
Critérios e Itens de Avaliação	Lógica do desdobramento dos Fundamentos	Os Fundamentos eram desdobrados em processos, que posteriormente eram agrupados por afinidade, dando origem aos Itens de Avaliação e estes eram agrupados em Critérios.	Os Fundamentos são desdobrados em processos, eliminando-se dessa forma os Critérios e Itens.
Diagrama do MEG	Criação de nova Figura alinhada à revisão e simplificação do MEG, assim como sua lógica		
Processos	Simplificação	As solicitações para cada Item de Avaliação estão expressas em: Processos Gerenciais, Complementos para Excelência, Evidências e Orientações.	As solicitações para cada Fundamento estão expressas em Processos. Nesse sentido, foram eliminadas as expressões: processos gerenciais e práticas de gestão.

DIMENSÃO PROCESSOS GERENCIAIS

Nessa dimensão, são avaliados os fatores ENFOQUE, APLICAÇÃO, APRENDIZADO e INTEGRAÇÃO para cada Item dos Critérios de 1 a 7.

ENFOQUE: Esse fator refere-se à abordagem adotada pela organização na concepção das práticas de gestão, visando a atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do Item, suas particularidades e eventuais complementos para a excelência, de forma proativa, ágil e orientada por padrões gerenciais.

APLICAÇÃO: Esse fator refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.

APRENDIZADO: Esse fator refere-se ao aperfeiçoamento, incorporado nas práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.

INTEGRAÇÃO: Esse fator refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e à coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.

DIMENSÃO RESULTADOS ORGANIZACIONAIS
Nessa dimensão, são avaliados os fatores RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO para cada Item do Critério 8.

RELEVÂNCIA: Esse fator refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Item.

MELHORIA: Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Item.

COMPETITIVIDADE: Esse fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Item, comparáveis no setor ou no mercado.

COMPROMISSO: Esse fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Item, que expressem esses requisitos.

DIMENSÃO PROCESSOS

Nessa dimensão são avaliados os fatores agrupados em PLANEJAR, REALIZAR, VERIFICAR e APRENDER para cada um dos Fundamentos de 1 a 7. De forma resumida têm-se:

PLANEJAR (P): Abordagem adotada pela organização na

concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente

REALIZAR (R): Execução dos processos propostos, de forma abrangente e contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado

VERIFICAR (V): Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria

APRENDER (L): Incorporação da experiência adquirida na execução e controlados processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado

DIMENSÃO GERAÇÃO DE VALOR
Nessa dimensão são avaliados os fatores RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO para o Fundamento Geração de Valor.

RELEVÂNCIA: Esse fator refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.

MELHORIA: Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromissos com requisitos de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Grupo de Resultados

COMPETITIVIDADE: Esse fator refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado

COMPROMISSO: Esse fator refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos.



Determinação da Pontuação

Revisão completa

Sistema baseado nas seguintes etapas:

- (1) Escolha do Percentual Preliminar do Fator
- (2) Estabelecimento das Faixas Restritivas
- (3) Determinação do Percentual do Fator
- (4) Cálculo do Percentual Final de um Item
Cálculo da Pontuação de um Item

Sistema subdividido para a dimensão Processos e Geração de Valor, baseado nas seguintes etapas:

PROCESSOS:

- (1) Selecionar na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo processo a indicação da célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada uma das etapas do PDCL.
- (2) O nível de maturidade de cada Etapa do PDCL será a média aritmética dos percentuais selecionados para essa etapa.
- (3) O nível de maturidade do Fundamento será a média aritmética dos percentuais de cada uma das etapas do PDCL.
- (4) A pontuação final do Fundamento será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao Fundamento no QUADRO DE FUNDAMENTOS E PONTUAÇÕES.

GERAÇÃO DE VALOR:

- (1) Escolher o Grupo de Resultados que se deseja avaliar.
- (2) Selecionar no Quadro Indicativo a melhor indicação do nível de maturidade.
- (3) Selecionar na Tabela relativa a Geração de Valor a célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do Grupo de Resultados que se está avaliando.
- (4) O nível de maturidade do Grupo de Resultados será a média aritmética dos percentuais de cada um dos fatores de avaliação.
- (5) A pontuação final do Grupo de Resultados será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao grupo no QUADRO DE FUNDAMENTOS E PONTUAÇÕES.

A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Grupos de Resultados.

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Os conceitos e definições, aqui apresentados, apenas procuram refletir o significado de alguns termos utilizados nesta publicação, ou seja, não há pretensão de normalizar a terminologia.

ACESSIBILIDADE

Propiciar a acessibilidade significa facilitar o acesso aos produtos, processos, informações ou instalações da organização a pessoas com necessidades especiais que a sociedade ou a própria organização, por razões humanitárias, reconhecem que tenham limitações para deles se beneficiarem.

ACESSIBILIDADE DE PRODUTOS

Possibilitar que pessoas, internas e externas, com deficiências ou necessidades diferenciadas, possam acessar os produtos da organização, quando pertinente.

ACESSIBILIDADE DE PROCESSOS

Possibilitar que pessoas com deficiências ou necessidades diferenciadas possam exercer atividades produtivas na organização, quando pertinente.

ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES

Possibilitar que pessoas, internas e externas, possam acessar as informações quando necessário, respeitando os aspectos referentes à confidencialidade.

ACESSIBILIDADE ÀS INSTALAÇÕES

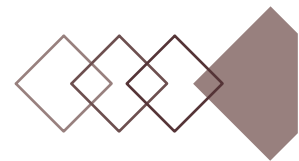
Possibilitar que pessoas, internas e externas, com deficiências ou necessidades diferenciadas, possam acessar as instalações da organização quando necessário, quando pertinente.

ATIVOS INTANGÍVEIS

Bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: marca, patentes, sistemas e processos

CADEIA DE VALOR

Conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para as partes interessadas. Inclui processos relativos às operações



principais do negócio e operações de apoio.

CLIENTE

Organização, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da organização. Exemplos: consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto da organização como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe produtos da organização) e outros.

CLIENTE-ALVO

Organização, pessoa ou entidade que tem maior possibilidade de fazer negócio com a organização e se beneficiar de um produto, objeto da organização, e que representa foco de interesse para o fornecimento de produtos. Pode abranger cliente atual da organização, da concorrência, potencial e ex-cliente.

COMPETÊNCIAS

Conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões relacionadas às pessoas.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício às partes interessadas (adaptado de *C.K. Prahalad*). Uma competência essencial é identificada quando gera valor percebido pelo cliente, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão.

CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES

São aqueles que se destacam e são utilizados para que a organização possa realizar sua Missão. Podem incluir conhecimentos relativos a clientes e mercados, produtos, processos, tecnologias, pessoas, fornecedores, relacionamentos, articulações e memória organizacional. A classificação dos conhecimentos é importante para definir os seus tipos e propósitos, e fundamental para identificar os que são os mais importantes. Os critérios de classificação podem incluir pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza ou outros parâmetros.

CONTROLADOR

Pessoa física ou jurídica que detém o controle da organização, seja em termos de cotas de capital, como, por exemplo, os acionistas, os proprietários ou sócios, seja em outros termos jurídicos, como, por exemplo, instituidores, mantenedores e patrocinadores.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de pressupostos criados, desenvolvidos ou descobertos, num

processo de aprendizagem coletiva, ou seja, uma teia de significados tecida pelas próprias pessoas (adaptado de *Clifford Geertz*). Além disso, é o modo de percepção da realidade, do fazer, do espírito da organização e dos modelos mentais das pessoas que a compõem. Ela é formada por práticas, símbolos, hábitos, rituais, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e clima organizacional. A cultura organizacional envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores, verdades).

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

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

DIREÇÃO

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

DIRETRIZES

Orientações, guias, premissas definidas pelo Conselho de Administração ou instância controladora para orientar o negócio e as estratégias da organização.

EFICIÊNCIA

Relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados.

EFICÁCIA

Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados alcançados.

ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

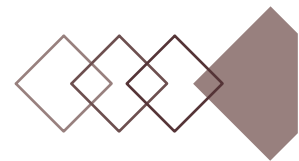
Atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre a organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando fornecer uma base sólida para as decisões da organização (NBR 26000:2010).

ESTRATÉGIA

Caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua Visão.

FORÇA DE TRABALHO

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Exemplos: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.



FORNECEDOR

Organização, pessoa ou entidade que fornece um produto para a organização. Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece produtos da coletividade).

GERAÇÕES FUTURAS

Gerações que ainda não nasceram e cuja qualidade de vida dependerá das ações empreendidas no presente.

INDICADORES

Também denominados “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.

INOVAÇÃO

Características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas. É definida pela seguinte equação: Inovação = Ideia + Ação + Resultados, sendo:

- (i) ideia está relacionada com a invenção que é essencial, mas ainda não é uma inovação. Esta só ocorre depois de cumpridas as outras duas etapas;
- (ii) ação compreende as decisões e atividades de desenvolvimento e implementação da ideia;
- (iii) resultados devem ser positivos para controladores e demais partes interessadas, com responsabilidade social e por um prazo razoável, isto é, que apresentem benefícios por algum período de tempo, até que a inovação seja aperfeiçoada ou substituída por outra.

LEGADO

Algo transmitido ou adquirido, mas não como herança. É algo deixado para um todo (planeta, sociedade, comunidade, organização, área) e não somente para uma pessoa.

MERCADO

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

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

METAS

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

MISSÃO

Razão de ser de uma organização. Compreende as necessidades sociais às quais ela atende e o seu foco fundamental de atividades.

MODELO DE GESTÃO

Representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos da gestão (costumes, valores, processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão) de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos (Pagliuso, Cardoso e Spigel). De forma mais simples, maneira como a organização se organiza, em termos de processos e atividades, para realizar o seu Modelo de Negócio.

MODELO DE NEGÓCIO

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

ORGANIZAÇÃO

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

PARTE INTERESSADA

Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas, mantenedores ou proprietários, fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização.

PADRÃO

Regras de funcionamento dos processos. Essas regras podem ser



encontradas na forma de políticas, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

PROCESSO

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

PRODUTIVIDADE

Resultado daquilo que é produtivo, ou seja, do que se produz, do que é rentável. É a relação entre os meios, recursos utilizados e a produção final. É o resultado da capacidade de produzir, de gerar um produto, fruto do trabalho, associado à técnica e ao capital empregado.

PRODUTO

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

QUALIDADE

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

REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE

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

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele, ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.

REQUISITO

Necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória (NBR ISO 14001:2015). É um atributo especificado.

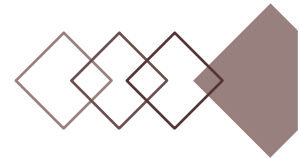
REQUISITO DE PARTE INTERESSADA

Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada. Também chamados de “requisitos de desempenho relativos às partes interessadas”, podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como, por exemplo, metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

Nota: o nível de desempenho associado a requisito de parte interessada é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, incluindo a forma de metas que o mensurem. O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada, para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa (por exemplo, 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue, 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador). Pode também ser estabelecido pela própria organização, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos (por exemplo, rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (por exemplo, tempo máximo de espera em fila, um nível mínimo de rentabilidade, um nível de investimento mínimo em capacitação, um nível de redução de acidentes a ser perseguido, um nível de aumento de satisfação a ser buscado) e comunicado à parte interessada. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito, espera-se que a organização seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais anseios das partes interessadas. Além disso, pode haver casos em que uma parte interessada expresse necessidades e expectativas em nome de outra parte (por exemplo, uma agência reguladora pode estabelecer o pronto atendimento de reclamações dos consumidores; o controlador pode estabelecer um nível mínimo de acidentes a ser perseguido; a regulamentação pode estabelecer limites a serem observados nas relações com o trabalhador). Pode haver, também, casos de limites teóricos estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

SETOR DE ATUAÇÃO

Ramo de atividade que caracteriza o ambiente operacional em que a organização atua. Exemplos: farmacêutico, metalúrgico, saúde, hoteleiro, financeiro, construção civil, telefonia, elétrico, saneamento ambiental, transporte, comércio, atacadista, publicitário etc.



VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Aspectos fundamentais em torno dos quais se estrutura a organização. Eles representam a cultura e as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

VISÃO

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

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As referências aqui apresentadas foram utilizadas como fontes de consulta para o estudo de aperfeiçoamentos no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

B CORPORATIONS

CLARK Jr, W.H.; BABSON, E.K. *How Benefit Corporations are redefining the Purpose of Business Corporations*. White Paper, 2012

FORD, H. *Os Princípios da Prosperidade*. RJ: Editora Brand, 1954 (*My Life and Work*, 1922)

LANE, M.J. *Emerging Legal Forms allow Social Entrepreneurs to Blend Mission and Profits*. Triple Pundit, 2014

PARDINI, F. *Um novo tipo de Corporação*. GVces: Página 22, 16.12.2011

STOUT, L.A. *Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford*. Cornell Law Faculty Publications. Paper 724. <http://scholarship.law.cornell.edu/facpub/724>

(+) *Benefit Corporation*. Wikipedia

(+) *Dodge v. Ford Motor Company*. Wikipedia

CAPITALISMO CONSCIENTE

MACKEY, J.; SISODIA, R. *Capitalismo Consciente*. SP: HSM, 2014 (2013)

(+) *Conscious Business*. Wikipedia

EMPRESAS SOCIAIS

YUNUS, M. *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. SP: Editora Ática, 2008 (2007)

YUNUS, M; *Criando um Negócio Social*. RJ: Campus-Elsevier, 2010 (2008)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão* 3ª Edição. SP, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Gestão da Inovação*. 1ª Ed. SP: FNQ, 2015



FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Gestão 4.0. in Pacto pela Excelência da Gestão*. SP: FNQ, 2014

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Transformando o Sistema de Indicadores: Avaliação do Desempenho Global sob a Ótica do MEG*. SP: FNQ, 2015

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Um Novo Modelo Mental. Excelência em Gestão*. Ano VI, nº 07. SP: FNQ, 2014

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Pesquisa sobre Pensamento Sistêmico*. SP: FNQ, 2008.

GLOBAL COMPACT / MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS

UNITED NATIONS. *Global Compact: The Ten Principles*. 2000. <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples>

WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT). *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*. Nov 2005

LUCCI, P. *Post-2015 Millennium Development Goals: What role for business?* Overseas Development Institute, Opinion File, 2012. <http://www.odi.org.uk/publications/6645-post-2015-millennium-development-goals-role-business>

(+) *Millennium Development Goals*.

Wikipedia

(+) *Global Compact*. Wikipedia

INCLUSIVE BUSINESS

ASHLEY, C. *Harnessing core business for development impact*. Overseas Development Institute, Background Note, 2009

GRADL, C; KNOBLOCH, C. *Inclusive Business Guide*. ENDEVA, 2011

LONDON, T. *Making Better Investments at the Base of the Pyramid*. HBR, 87 (5), 2009

NELSON, J.; et al. *Developing Inclusive Business Models*. Harvard Kennedy School and International Finance Corporation, 2009

PRAHALAD, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. 5ª ed. 2014

PRAHALAD, C. K.; HART, S. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy + Business, 2002

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. *Serving the World's Poor Profitably*. HBR, 80 (9), 2002

SIMANIS, E; HART, S.L. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*. Cornell University, 2008, 2ª ed.

http://www.stuartlhart.com/sites/.../BoPProtocol2ndEdition2008_0.pdf

HART, S.L. *Capitalism at the Crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world*. NJ: Pearson, 2010, 3ª ed.

(+) UNDP (PNUD). *Creating Value for All: Strategies for doing Business with the Poor*. Jul 2008

SHARED VALUE

FSG. *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. <http://www.wec.org>

KRAMER, M.R. *Creating Shared Value: Redefining the Role of Business in Society*. World Environment Center, Nov 2011. <http://www.wec.org>

LaBARRE, P. *Reimagining Capitalism*. HBR, Fev 2012

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. *Innovating for Shared Value*. HBR, Set 2013

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. HBR, Dez 2002

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. *Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. HBR, Dez 2006

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. HBR, Jan-Fev 2011

PORTER, M.E.; et al. *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG, 2012. <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/740/Default.aspx?srpush=true>

PORTER, M.E. *Creating Shared Value: Becoming a Movement*. *Shared Value Leadership Summit*. NY: Mai 2014

SCHWAB, K. *The Profitability of Trust*. *Project Syndicate*. Dez 2014. <http://www.project-syndicate.org/commentary/profit-maximization-versus-social-responsibility-by-klaus-schwab-2014-12> (traduzido como “A rentabilidade de confiança” – site Veja, 26/12/2014)

(+) NESTLÉ. *Nestlé in Society*. <http://www.nestle.com/.../nestle-csv-summary-report-2013>

(+) GE. *Ecomagination*. <http://www.ecomagination.com>

(+) *Creating Shared Value*. Wikipedia

SUSTENTABILIDADE

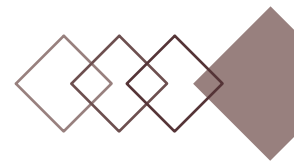
BARBIERI, J.C. *Gestão Ambiental Empresarial*. SP: Saraiva, 2004

BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. *Organizações Inovadoras Sustentáveis*. RJ: Editora da FGV, 2007

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável*. SP: Saraiva, 2009

BARBIERI, J.C.; et alii. *Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições*. RAE, Vol. 50, nº 2. Abr-Jun 2010, pp. 146-154

CMMAD (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento). *Nosso*



COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA

GLOBAL. *Nossa Comunidade Global*. RJ: Editora FGV, 1996 (1995)

HALL, J.; VREDENBURG, H. *The challenges of innovating for sustainable development*. Sloan, v.45, n.1, pp. 61-68, 2003

HART, S.L. *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. HBR, Vol. 75, nº 1; Jan- Fev 1997, pp. 66-76

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. *Criando valor sustentável*. RAE Executivo, Vol. 3, nº 2, Mai-Jul 2004

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. *Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation*. HBR. Set2009

PORTER, M.E.; LINDE, C. *Green and competitive: Ending the Stalemate*. HBR, 1995

SENGE, P.; et al. *A Revolução decisiva*. RJ: Ed. Campus, 2009 (*The necessary Revolution*, 2008)

USNRC (U.S. National Research Council). *Our Common Journey: a Transition toward Sustainability*. Washington, D.C.: National Academy Press, 1999

TEORIA U

SENGE, P.; et al. *Presença*. SP: Cultrix, 2007 (2004)

SCHARMER, C.O. *Teoria U*. RJ: Ed. Campus, 2010 (2009)

SCHARMER, C.O.; KAUFER, K. *Liderara partir do Futuro que emerge*. RJ: Ed. Campus, 2014 (2013)

(+) *Presencing Institute*: artigos, materiais, ferramentas

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ABNT NBR ISO 14001:2015. *Sistemas da gestão ambiental — Requisitos para orientações para uso*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015

ABNT NBR ISO 19600:2014. *Sistema de gestão de compliance – Diretrizes*

ABNT NBR ISO 22301:2013. *Segurança da Sociedade – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios – Requisitos* ABNT NBR ISO 26000. *Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010 e 2013

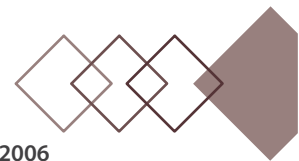
ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013. *Sistemas de Gestão de Segurança de Informações*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2013

ANNAN, K. *Corporate Citizenship in a Global Society*. In: *Management: inventing and delivering its future*. Kochan, T.A. & Schmalensee, R.L. Eds. Cambridge, MA: The MIT Press, 2003

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE

PROGRAM 2015-2016. *Criteria for Performance Excellence*.

- BENNER, M. J. and TUSHMAN, M. L. *Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited*, Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 28 nº 2, pp. 238-256, 2003
- BROWN, M. G. *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*. New York: Productivity Press, 2006
- CAPRA, F. *A Teia da Vida*. São Paulo: Cultrix, 1996
- CAPRA, F. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- COLLINS, J. *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CONTI, T. *O Papel do Diretor-Presidente (CEO) em Construir uma Organização com Qualidade - O Ponto de Vista dos Sistemas*. In: Congresso Internacional para Qualidade em Gestão, 2007, Buenos Aires (01/10/2007) e Porto Alegre (4/10/2007)
- CUSTÓDIO, I. *Desafios na busca de um Modelo "ideal" de Excelência*. In: Seminário Internacional Em Busca da Excelência, 16, 2008, São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade
- DAS, A.; HANDFIELD, R. B.; CALANTONE R. J.; GHOSH S. *A contingent view of quality management--the impact of international competition on quality*. Decision Sciences, Vol. 31 nº 3, pp. 649-690, 2000
- DE GEUS, ARIE. *The Living Company*. Harvard Business School Press, 1997
- DEMPSTER, BETH. *Sympoietic and autopoietic systems: a new distinction for self-organizing systems*. School of Planning, University of Waterloo, Canadá, 2000
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT – EFQM. *Excellence Model*. Belgium, 2011
- FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDIBEQ. *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. España, 2010
- GARCIA, R.M. *A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador*. Revista Administração Empresarial, p.7-17, Abr-Jun 1980
- GLOBALFORCES. *Na Introduction, McKinsey Quarterly*. Jun 2010
- HAMEL, G.; C.K. PRAHALAD. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Harvard Business School Press, 1994
- HATCH, MARY JO. *The Dynamics of Organizational Culture*. The Academy of Management Review, vol. 18, nº 4, pp. 657-693, 1993
- HOCK, D. *Nascimento da Era Caórdica*. São Paulo: Cultrix, 1999
- INSTITUTO PARA EL FOMENTO A LACALIDAD TOTAL A. C. *Modelo Nacional para la Competitividad*. México, 2015
- JAPAN PRODUCTIVITY CENTER. *Japan Quality Award Criteria*. Tokyo, 2010
- LATHAM, J.; VINYARD, J. *Baldrige User's Guide: Organization Diagnosis, Design and Transformation*. New Jersey: Wiley, 2005
- MARIOTTI, H. *Complexidade e Pensamento Complexo*.
<http://humbertomariotti.com.br/artigos.asp> (acesso em 12/09/2015)



- MARCOVITCH, J. *Para Mudar o Futuro*. São Paulo: Saraiva/ EDUSP, 2006
- MATURANA, HUMBERTO R.; FRANCISCO J. VARELA. *A Árvore do Conhecimento*. São Paulo: Palas Athena, 2002
- MORGAN, GARETH. *Imagens das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996
- NOHRIA, Nitin; JOYCE, William; ROBERSON, Bruce. *4+2 = Sustained Business Success*. Harvard Business School. EUA, 2003
- OHSAS 18001:2007. *Occupational health and safety management systems*. British Standards Institution, 2007
- RITTO, A.C. *Organizações Caórdicas: Modelagem de Organizações Inovadoras*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005
- SA8000® SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 2008. Social Accountability International, 2008
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. 4ª ed. São Paulo: Best Seller, 1992
- SENGE, Peter M.; et al. *Presença – Propósito Humano e o Campo do Futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007
- SPEAR, S. J. *No encaço das líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2010
- SPRING SINGAPORE. *Singapore Quality Award Business Excellence Standard*. Singapore, 2015
- THE MIT 21st CENTURY MANIFESTO WORKING GROUP. *What do we really want? A Manifesto for the Organizations of the 21st Century*. MIT – Sloan School of Management. Discussion Paper, 1999
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE. B.G. *Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion or Fit?* Quality Management Journal, v. 7, Nº 2, ASQ, 2000
- WEICK, K. E. *Making Sense of the Organization*. Oxford, Massachusetts: Blackwell, 2001

REALIZAÇÃO

FNQ
gestão para transformação

