

***Curso de
Interpretação dos Critérios
de Avaliação***



Qualidade RS

R

U

M

O

À

E

X

C

E

L

Ê

N

C

/

A

500

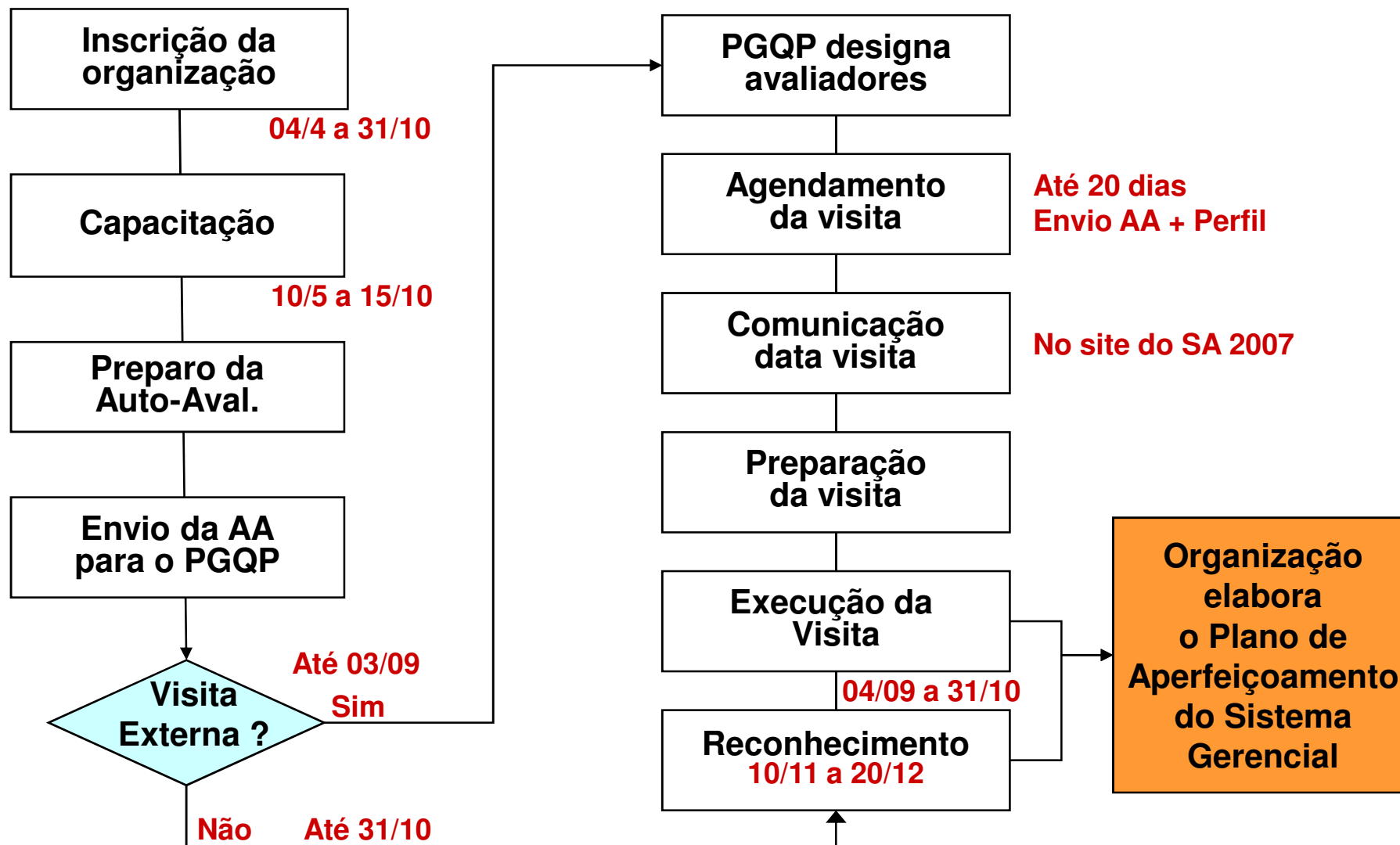
PONTOS

1

CRONOGRAMA



15 anos



R
U
M
O

À

E
X
C

E
L

Ê
N
C

/
A

500
PONTOS

2

© Direitos
Reservados



15 anos

R
U
M
O

À

E
X
C

E
L
Ê

N
C
I

A

500
PONTOS

3

© Direitos
Reservados

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO



PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

PENSAMENTO SISTÊMICO

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

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

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

CULTURA DE INOVAÇÃO

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

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITO

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

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

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

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

VISÃO DE FUTURO

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

GERAÇÃO DE VALOR

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

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Ⓜ VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

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

Ⓜ CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

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

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

- Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

FUNDAMENTOS

Conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de “Classe Mundial”,

Mas como expressar esses conceitos de uma forma tangível dentro das organizações?

REQUISITOS

São as características tangíveis (mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente) que demonstram os fundamentos.

Mas como inserir esses requisitos numa estrutura capaz de reproduzir de forma lógica a condução de um negócio?

ITENS/CRITÉRIOS

São requisitos afins agrupados por meio de uma lógica pré-definida.

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

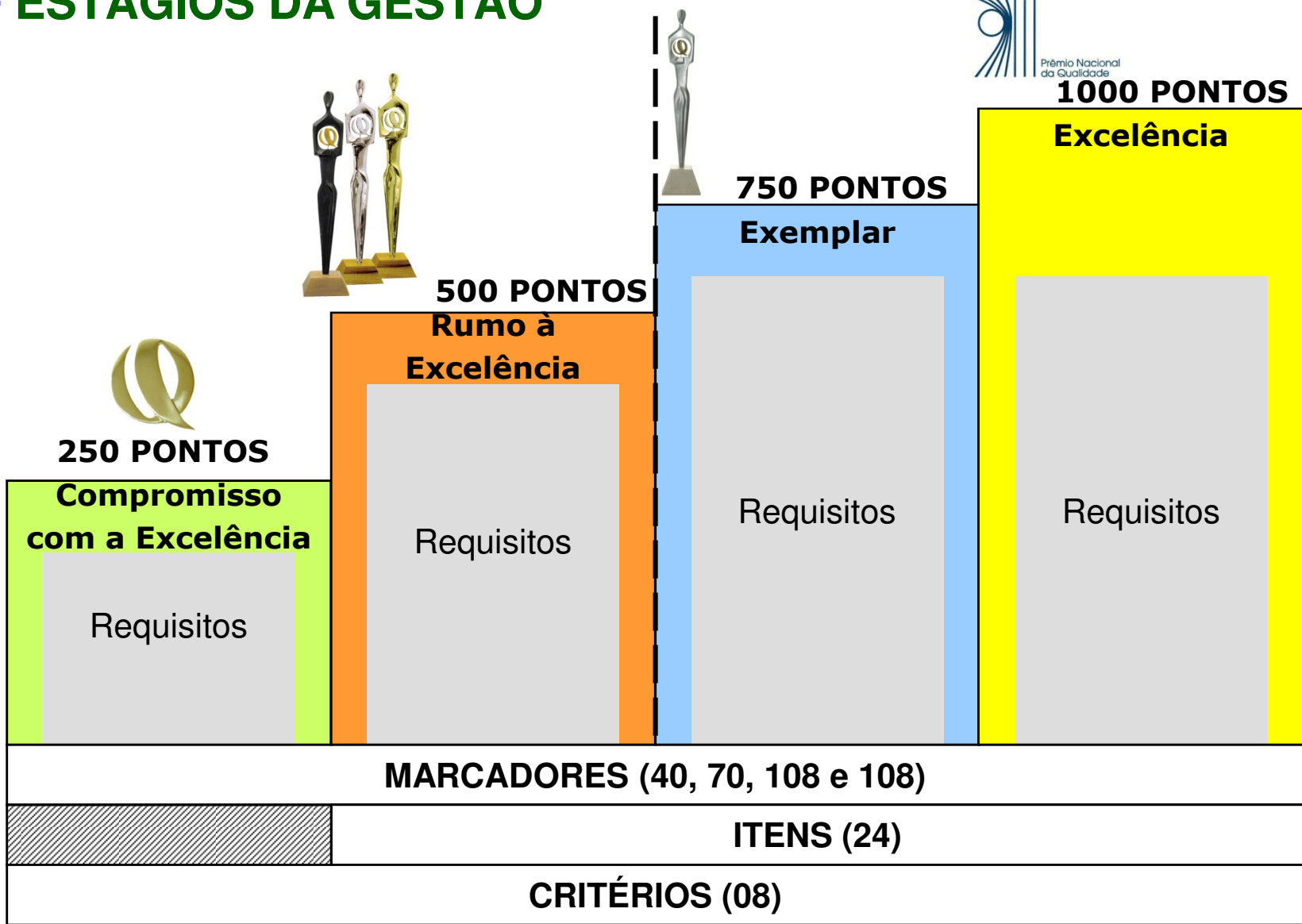


Fonte: FNQ 2007



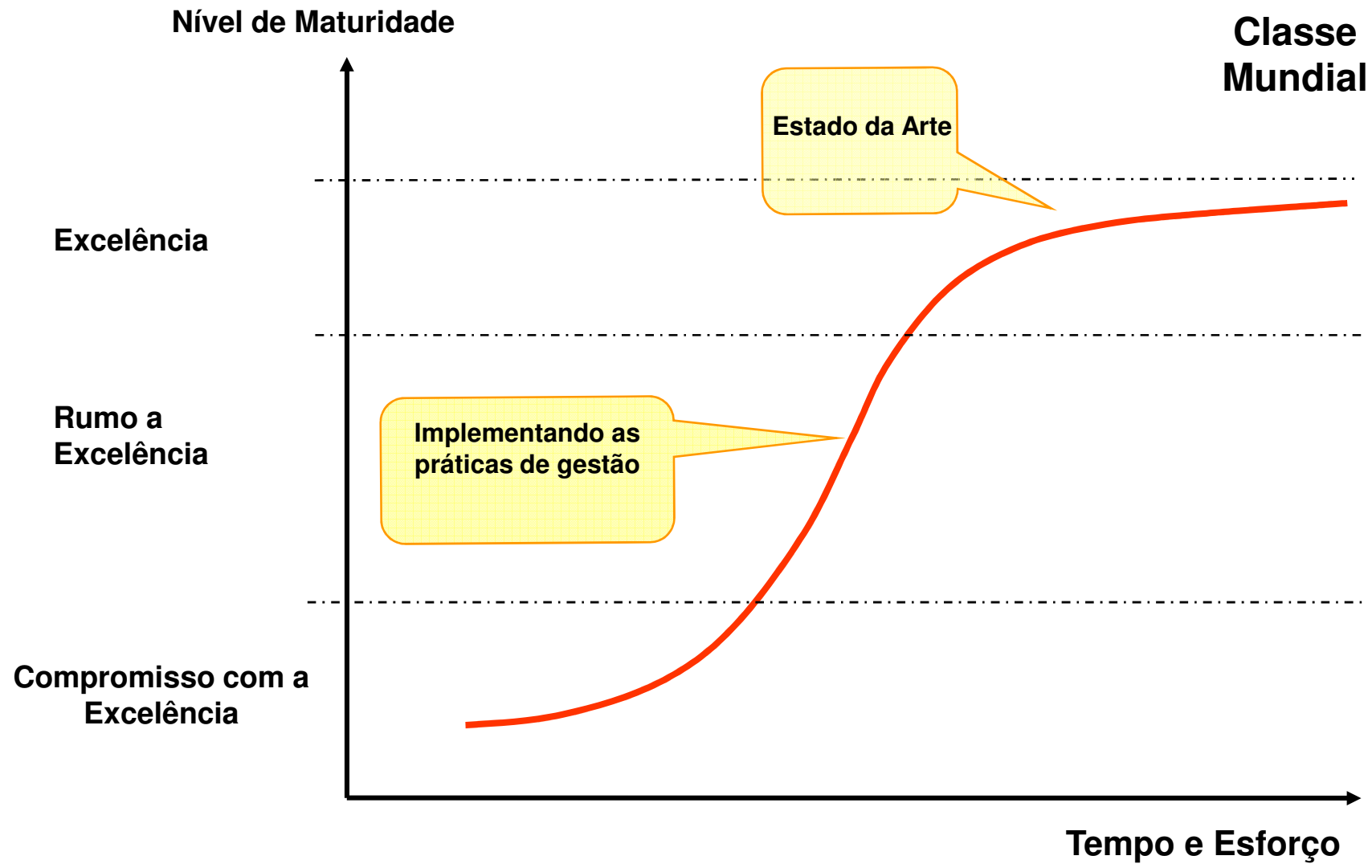
PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

ESTÁGIOS DA GESTÃO



PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

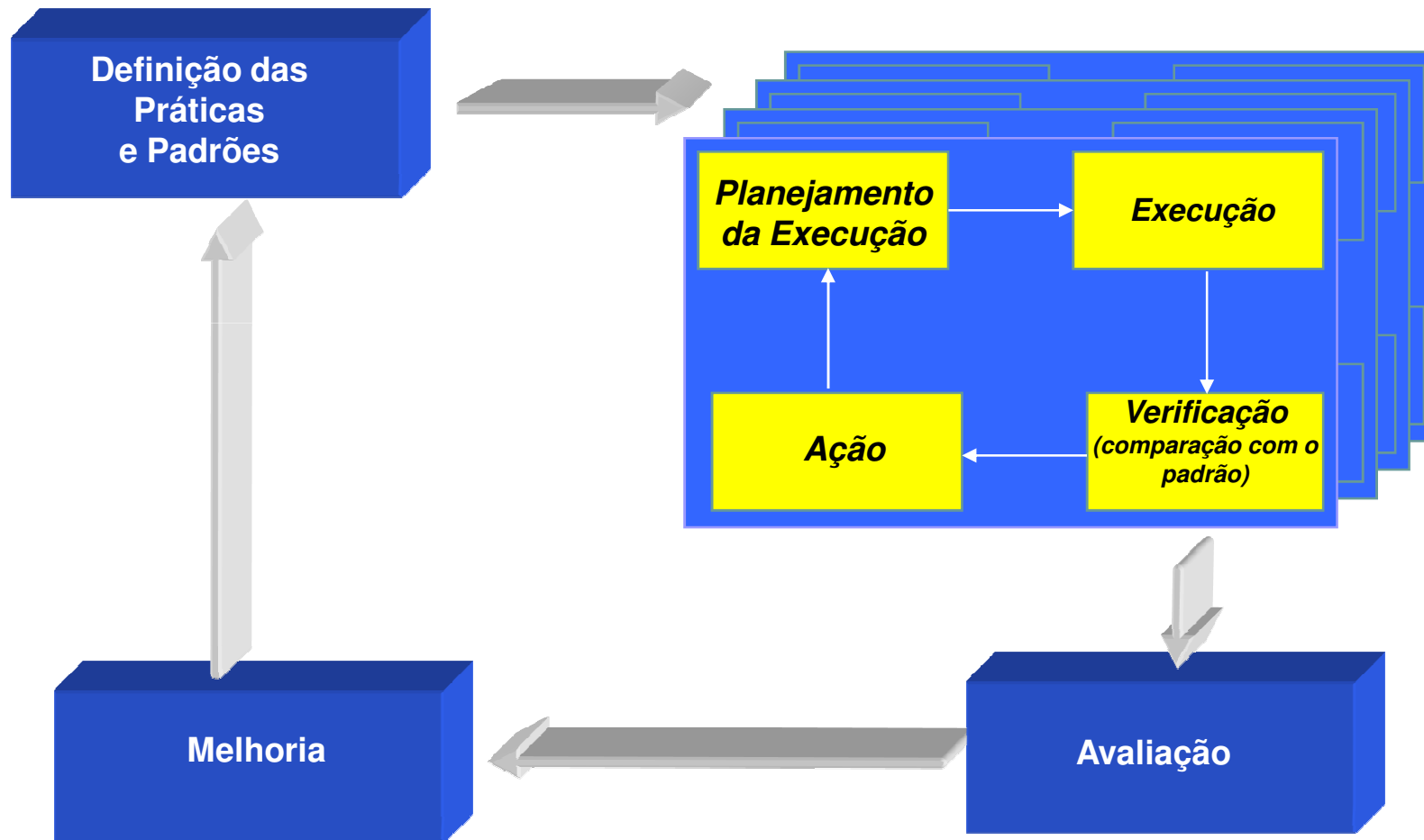
🌐 O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA



Tempo e Esforço

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

DIAGRAMA DA GESTÃO



PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

PROCESSO GERENCIAL , PRÁTICA DE GESTÃO E PADRÃO DE TRABALHO

- **Processo Gerencial (ou processo de gestão)**

Processo de natureza gerencial; processos relativos aos critérios de 1 a 7

- **Prática de Gestão (ou prática gerencial)**

Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização

- **Padrão de Trabalho**

Regras de Funcionamento das práticas de gestão. Podem ser expressas na forma de procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, comportamentos, coletivos, ou qualquer meio que permita a execução das práticas



PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – Pontuações

R
U
M
O

À

E

X

C

E

L

Ê

N

C

/

A

500

PONTOS

15

© Direitos Reservados

Critérios e Itens	Rumo	Compromisso
1 Liderança	60	33
1.1 Sistema de liderança	20	
1.2 Cultura da excelência	20	
1.3 Análise do desempenho da organização	20	
2 Estratégias e planos	35	20
2.1 Formulação das estratégias	15	
2.2 Implementação das estratégias	20	
3 Clientes	35	20
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	20	
3.2 Relacionamento com clientes	15	
4 Sociedade	30	12
4.1 Responsabilidade socioambiental	15	
4.2 Ética e desenvolvimento social	15	
5 Informações e conhecimento	30	12
5.1 Informações da organização	10	
5.2 Informações comparativas	10	
5.3 Ativos intangíveis	10	

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – Pontuações

Critérios e Itens	Rumo	Compromisso
6 Pessoas	45	20
6.1 Sistemas de trabalho	15	
6.2 Capacitação e desenvolvimento	15	
6.3 Qualidade de vida	15	
7 Processos	60	33
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	25	
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	15	
7.3 Processos econômico- financeiros	20	
8 Resultados	205	100
8.1 Resultados econômico - financeiros	45	
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	45	
8.3 Resultados relativos à sociedade	20	
8.4 Resultados relativos às pessoas	35	
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	45	
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	15	
Total de Pontos Possíveis	500	250

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

📍 LIDERANÇA



A participação pessoal, ativa e continuada da liderança cria clareza e unidade de propósito na organização

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

1.1 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a Direção exerce a *liderança* e interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento com os Valores e os Princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das *estratégias*?
- b) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
- c) Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e preparadas para o exercício da liderança?
- d) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
 - Apresentar as competências desejadas para os líderes da organização.

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

1.2 – CULTURA DA EXCELÊNCIA

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como os Valores e os Princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
 - Apresentar os Valores e os Princípios organizacionais.
 - Descrever o mecanismo utilizado para assegurar o entendimento dos Valores e dos Princípios organizacionais pela *força de trabalho*.
- b) Como são estabelecidos os principais *padrões de trabalho* que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização?
- c) Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho, promovendo o controle das práticas de gestão?
- d) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo o aprendizado organizacional?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

1.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como é analisado o desempenho da organização, considerando as informações e variáveis dos ambientes interno e externo, incluindo informações comparativas pertinentes?
- b) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas às pessoas da *força de trabalho*, em todos os níveis da organização e, quando pertinente, às demais *partes interessadas*?
- c) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

ESTRATÉGIAS E PLANOS



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

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização?
- b) Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
- c) Como são definidas as *estratégias* da organização?
 - Apresentar as principais *estratégias* da organização.
- d) Como as diversas áreas da organização são envolvidas no processo de formulação das estratégias?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PROCESSOS GERENCIAIS

- a)** Como são definidos os *indicadores* para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
- Apresentar os principais planos de ação e os principais recursos alocados.
 - Apresentar os principais indicadores e metas.
- b)** Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
- c)** Como são comunicadas as *estratégias*, as metas e os planos de ação às pessoas da *força de trabalho* e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
- d)** Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

CLIENTES



***A razão de ser das organizações –
conhecimento e entendimento do
cliente e do mercado***

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os *clientes-alvo* nesses segmentos?
 - Destacar os critérios adotados.
- b) Como as necessidades e expectativas dos *clientes* atuais e potenciais são identificadas e tratadas?
- c) Como os produtos e as marcas da organização são divulgados aos *clientes* e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- d) Como é avaliada a imagem da organização perante os *clientes*?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

3.2 – RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são definidos os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos *clientes*?
 - Apresentar os canais de relacionamento disponibilizados para adquirir produtos, reclamar, sugerir ou solicitar informações.
- b) Como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos *clientes* visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- c) Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos *clientes* e novos produtos entregues?
- d) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos *clientes* e essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

@ SOCIEDADE



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

4.1 – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos de seus produtos, processos e instalações?
- b) Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais e regulamentares?
- c) Como a organização promove ações para preservação dos *ecossistemas*?
 - Citar as principais ações promovidas.
- d) Como as pessoas da *força de trabalho* são envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

4.2 – ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

PROCESSOS GERENCIAIS

- a)** Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?
- Apresentar os compromissos éticos estabelecidos.
- b)** Como a organização fortalece a sociedade, envolvendo e incentivando a sua *força de trabalho* na execução e apoio a projetos sociais?
- Apresentar as principais ações implementadas.
- c)** Como a organização implementa políticas não-discriminatórias?
- Destacar as ações para inserir minorias na *força de trabalho*, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

A tomada de decisão, em todos os níveis, deve apoiar-se na análise de fatos e dados dos ambientes interno e externos, aumentando a chance de êxito quanto ao alcance de seus objetivos



R
U
M
O

À

E
X
C
E
L
Ê
N
C
I
A

500
PONTOS

30

© Direitos
Reservados

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
 - Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- b) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários?
- c) Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, *confidencialidade*, *integridade* e *disponibilidade*?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

5.2 – INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização busca informações comparativas pertinentes para avaliar o nível de competitividade dos resultados, melhorar seus processos e produtos e promover a melhoria do seu desempenho?
 - Destacar os critérios utilizados para determinar a pertinência das organizações para efeito de comparação.
- b) Como é assegurado o uso efetivo das informações comparativas obtidas no apoio à melhoria dos processos, produtos e resultados?
 - Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em decorrência do uso das informações comparativas

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

5.3 – ATIVOS INTANGÍVEIS

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como os principais *ativos intangíveis* que geram um diferencial competitivo para a organização são desenvolvidos e protegidos?
- Apresentar os principais ativos intangíveis da organização.
- b) Como o conhecimento associado à expansão dos principais *ativos intangíveis* é desenvolvido e preservado na organização?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

PESSOAS



A força de trabalho deve estar capacitada e satisfeita, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar as rotinas e melhorias de processos

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são definidos e implementados os cargos e funções visando ao alto desempenho da organização?
 - Descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da *força de trabalho* para definir, gerir e melhorar os processos da organização.
- b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a *força de trabalho*?
- c) Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho a fim de prepará-los para a execução das suas funções?
- d) Como o desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as *estratégias* e as necessidades das pessoas?
- b) Como são concebidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?
- c) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

6.3 – QUALIDADE DE VIDA

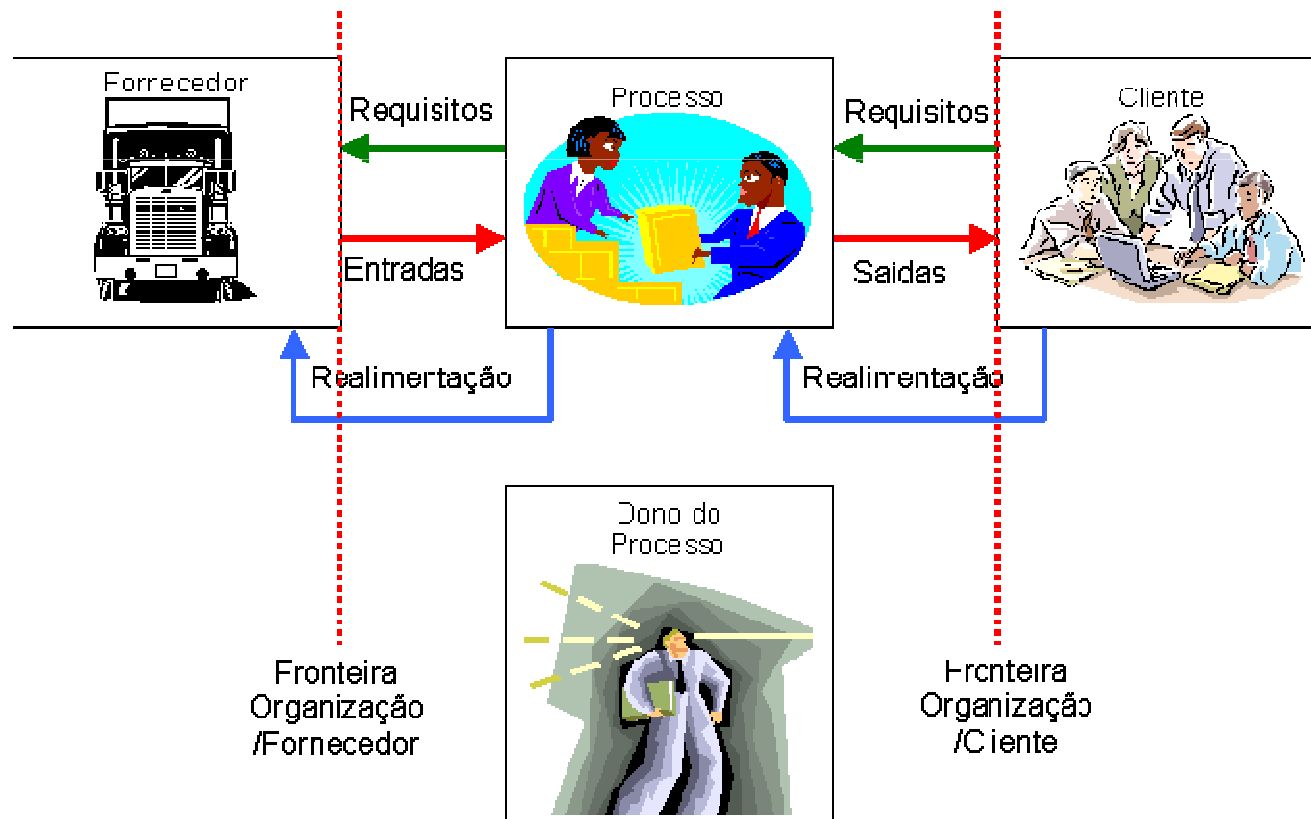
PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
- b) Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida?
 - Apresentar os fatores identificados e as principais ações desenvolvidas.
- c) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua *força de trabalho* fora do ambiente da organização?
 - Citar as principais ações desenvolvidas.
- d) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

@ PROCESSOS

Gerenciamento por processos visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas da cadeia de valor do negócio



PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

7.1 – PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?
 - Citar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.
- b) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados ou modificados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?
- c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são gerenciados a fim de assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
 - Destacar os métodos utilizados no tratamento das eventuais não-conformidades identificadas.
- d) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
 - Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

7.2 – PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
 - Destacar os critérios utilizados.
- b) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?
 - Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho.
- c) Como os fornecedores selecionados, que atuam diretamente nos processos da organização, são envolvidos e comprometidos com os Valores e os Princípios organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

7.3 – PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
 - Apresentar os parâmetros financeiros.
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado?
- c) Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as *estratégias* e planos de ação?
- d) Como é elaborado e gerenciado o orçamento?

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

RESULTADOS



*A mensuração
dos efeitos
gerados pela
implementação
sinérgica das
práticas de
gestão*



15 anos

R
U
M
O

À

E
X
C

E
L
Ê

N
C

I
A

500
PONTOS

43

© Direitos
Reservados

PARTE II – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- 8.1 Resultados econômico-financeiros
- 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado
- 8.3 Resultados relativos à sociedade
- 8.4 Resultados relativos às pessoas
- 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio
- 8.6 Resultados relativos aos fornecedores

PARTE III – AVALIANDO A GESTÃO



15 anos

R
U
M
O

À

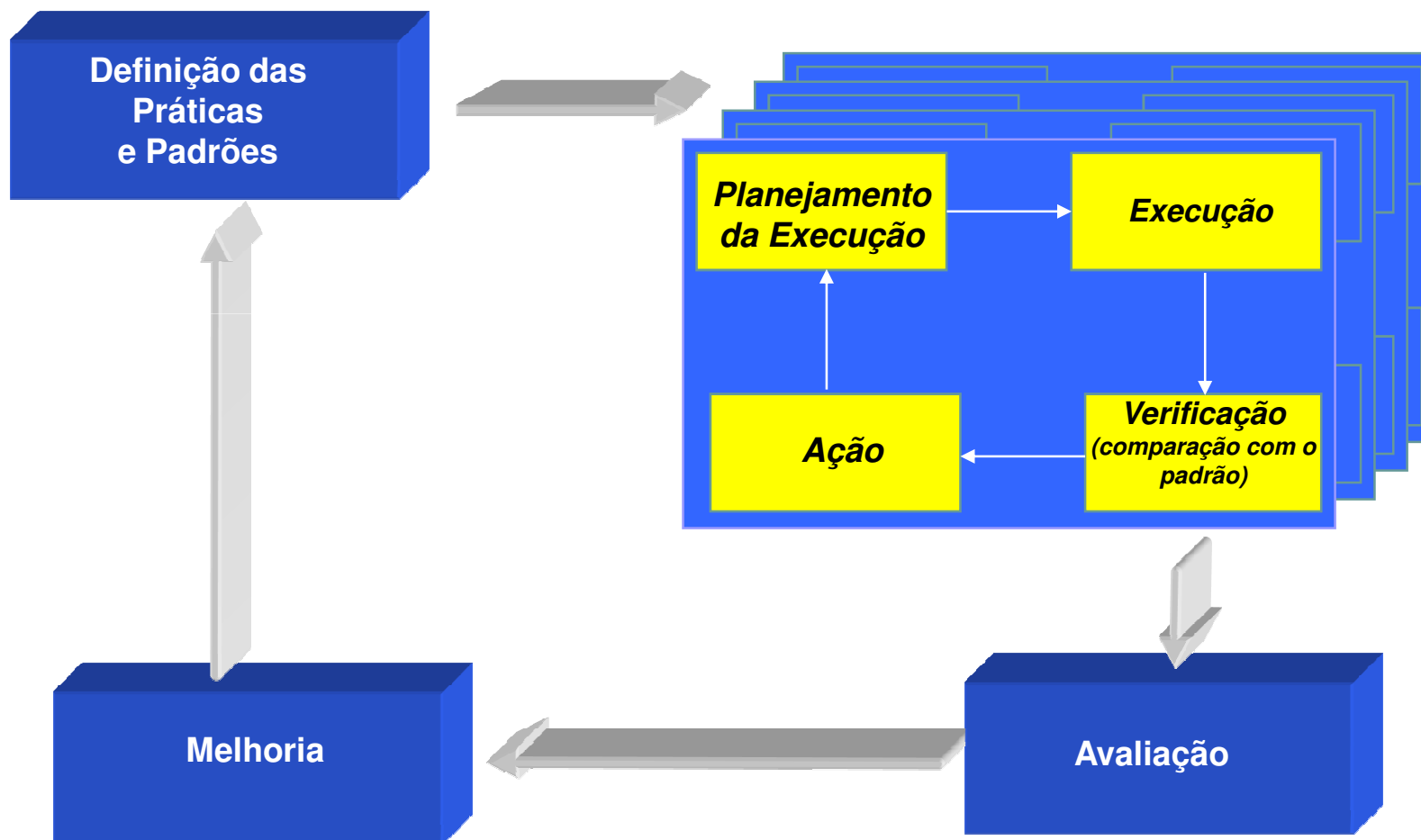
E
X
C
E
L
Ê
N
C
I
A

500
PONTOS

44

© Direitos Reservados

DIAGRAMA DA GESTÃO



PROCESSOS GERENCIAIS

Enfoque

O fator Enfoque refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Adequação

Proatividade

R
U
M
O

À

E
X
C
E
L
Ê
N

N
C
I
A

500
PONTOS

45

© Direitos
Reservados