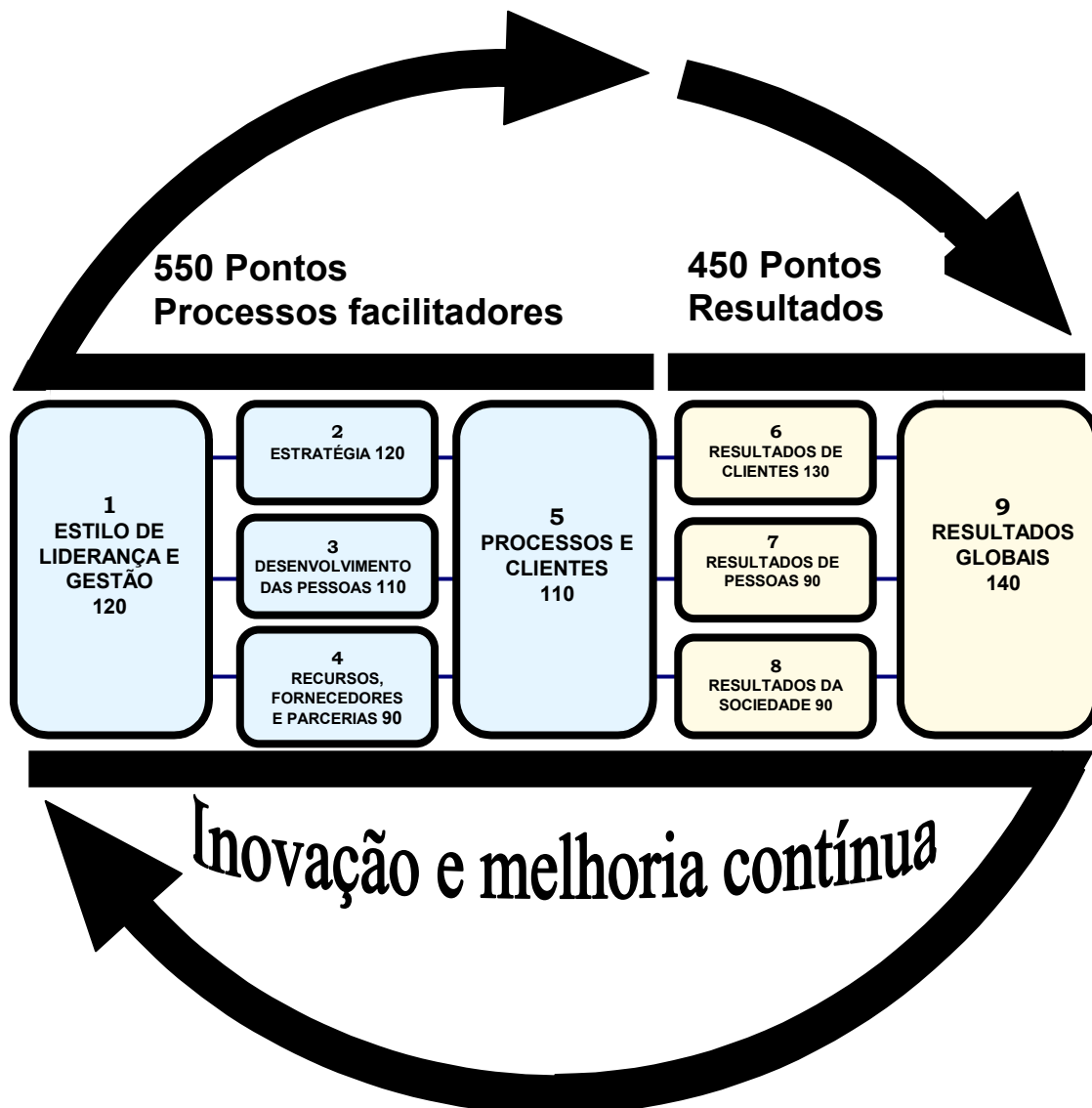


MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA NA GESTÃO

V. 2019 *(revisado)*



ÍNDICE

APRESENTAÇÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO IBEROAMERICANO V 2019	3
INTRODUÇÃO AO MODELO	5
CINCO PROCESSOS FACILITADORES	9
1.- ESTILO DE LIDERANÇA E GESTÃO (120 pontos)	10
2.- ESTRATÉGIA (120 pontos)	13
3.- DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (110 pontos)	16
4.- RECURSOS, FORNECEDORES E PARCERIAS (90 pontos)	19
5.- PROCESSOS E CLIENTES (110 pontos)	22
QUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS	25
6.- RESULTADOS DE CLIENTES (130 pontos)	26
7.- RESULTADOS DE PESSOAS (90 pontos)	28
8.- RESULTADOS DA SOCIEDADE (90 pontos)	30
9.- RESULTADOS GLOBAIS (140 pontos)	32
ANEXO I. MÉTODO DE AVALIAÇÃO	35
ANEXO II. GLOSARIO DE TERMOS IBEROAMERICANO	41

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA
PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
Sede en España
Fernando El Santo, 27
28010 Madrid
Tif.: 34 91 5488882
Fax: 34 91 3106683
email: premio@fundibeq.org
www.fundibeq.org

© Todos os direitos reservados. Este material pode ser reproduzido parcial ou totalmente por meios eletrônicos ou convencionais sempre que citada a fonte: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

APRESENTAÇÃO E CONTEXTO NO QUAL SE FUNDAMENTA O MODELO IBEROAMERICANO

O mundo que vivemos, marcado por fenômenos como: globalização, deslocalização, transformação digital, novas tendências de gestão, diferentes formas de trabalho, etc., fazem com que as organizações, sejam públicas ou privadas, tenham que estar atentas a este tipo de movimentos que vão condicionar, de forma decisiva o futuro das mesmas.

A busca da excelência passa, hoje em dia, além do cumprimento de padrões orientados por princípios e valores da qualidade e da excelência da gestão segundo os Modelos, entre eles o Modelo Iberoamericano, por incorporar nos critérios facilitadores estes processos de transformação que estão mudando as formas tradicionais de gerir a organização. O desafio é ajudar as organizações a cumprir com seu propósito de transformar recursos em valor para a sociedade e para as partes interessadas.

A transformação trata, portanto, de:

- Entender que a organização é um sistema vivo, com responsabilidade socioeconômica que está integrado em um mundo complexo com o qual interage, coopera e do qual depende em grande parte.
- Interagir com o ecossistema no qual a organização está inserida, observando os princípios da qualidade, valores, ética, velocidade para aprendizado e adaptabilidade aos novos cenários imprevistos e de difícil controle.
- Dispor da flexibilidade necessária para reinventar-se, renovar, desenvolver e promover mudanças, mantendo sempre a clareza e a pertinência de seus objetivos. Esta não é uma tarefa simples que obriga os líderes a estarem em permanente alerta.

O Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão versão 2019 revisada, mantém sua estrutura e o seu referencial, o qual faz reforça a agregação de valor, por meio da estrutura de critérios e subcritérios, frente às novas tendências transformadoras da tecnologia, formas de negócios e aspectos que preocupam a sociedade.

Estas tendências podem ser resumidas em três áreas:

- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, devido à:

. Digitalização, automação, Indústria 4.0, robótica, comunicação e colaboração entre profissionais, etc.

. Análises de grandes bases de dados (big data), inteligência artificial, aprendizagem profunda, máquinas que aprendem (internet das coisas), tratamento das informações, etc.

- FUTURO DOS NEGÓCIOS E NOVAS FORMAS DE TRABALHO, devido a:

. Economia compartilhada e distribuída.

. Globalização dos mercados em geral.

. Incertezas políticas e geopolíticas que obrigam a dispor de planos de contingência, avaliação de riscos, compliance, etc.

. Aumento da longevidade da população e idade dos profissionais, diversidade na gestão cultural em termos de alinhamento das gerações dentro da organização.

. Motivação das novas gerações de profissionais com uma demanda por um trabalho inovador e flexível, ações para reter talentos, etc.

. Organizações exponenciais e novos modelos de negócio.

. Trabalho ético e social.

- OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Uma organização de excelência, privada ou pública, deve contemplar, em seu modelo de negócio, o alinhamento com as necessidades da sociedade. Essa é uma forma de contribuir e alcançar os objetivos propostos pela ONU para o ano de 2030, por meio dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A contribuição da organização, por menor que seja, ao colaborar com estes objetivos, deve fazer parte do desenvolvimento dos Critérios Facilitadores, para que sejam absorvidos nos Critérios de Resultados, em especial naquele da Sociedade.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



(FUNDIBEQ agradece aos seus parceiros, em especial a FNQ do Brasil e o IFCT do México, assim como acadêmicos e avaliadores do Prêmio, suas colaborações para conceber a revisão do Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão, em sua versão 2019).

INTRODUÇÃO AO MODELO IBEROAMERICANO

O **Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão** foi criado por **FUNDIBEQ** (Fundação Iberoamericana para a Gestão da Qualidade), em **1999**. Neste mesmo ano, foram publicados os guias para o Prêmio Iberoamericano da Excelência na Gestão.

FUNDIBEQ é uma organização internacional sem fins lucrativos, apoiada e constituída por uma série de organizações privadas e públicas, que estão promovendo e desenvolvendo a gestão global da qualidade no âmbito ibero-americano. A associação foi constituída em 18 de março de 1998 e integra a experiência de outros países com os desenvolvimentos atuais na implementação de modelos e sistemas de excelência para conseguir que seus membros melhorem sua competitividade e consolidem sua posição competitiva internacional.

Missão

FUNDIBEQ é uma fundação independente e aberta, composta por empresas públicas e privadas, e organizações da administração pública, que contribuem para a melhoria da competitividade e imagem do campo econômico e social da Comunidade Ibero-americana, composta por 22 países de língua espanhola e portuguesa.

Promove, em um âmbito internacional, o Movimento Ibero-americano de disseminação da cultura da excelência em todas as organizações da América Ibérica, tomando como referência, o Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão.

Para isso:

- Promove e gerencia, em colaboração com outros atentes, atuações para melhoria a gestão das organizações.
- Coordena o Programa de Qualidade e Excelência na Gestão anexo ao Cumbre Ibero-americano de Chefes de Estado e de Governo, incluindo o desenvolvimento do Prêmio Iberoamericano da Qualidade (IBERQUALITAS).
- Gerencia o programa Pymes Iberqualitas conjuntamente com a Secretaria Geral Iberoamericana (SEGIB), para conseguir a incorporação de PYMES na cadeia de valor da malha empresarial do país.
- Divulga boas práticas de gestão das organizações membros, facilitando o acesso das empresas a métodos avançados de gestão.
- Reconhece e comunica os resultados conseguidos por empresas e organizações.
- Desenvolve, no Modelo Iberoamericano, pessoas e organizações interessadas.

Com isso, **FUNDIBEQ** reforça o compromisso social com a comunidade onde está inserida e promove o prestígio empresarial da América Ibérica no Mundo.

Visão:

Que a **FUNDIBEQ** seja reconhecida internacionalmente como a principal promotora ibero-americana da qualidade e da excelência na gestão, e que seja referência na promoção e desenvolvimento da competitividade, da inovação, da transformação das organizações, da sustentabilidade e da eficiência tanto no mundo empresarial como em seu público.

Valores:

- **Cooperação:** Baseada no respeito mútuo e na colaboração com parceiros para o alcance de objetivos comuns.
- **Transparência:** Embasada na confiança mútua e relações abertas com todas as partes interessadas.

- **Independência:** Atuação imparcial não condicionada por interesses externos e dos agentes envolvidos.
- **Reconhecimento:** À contribuição dos agentes envolvidos
- **Inovação:** Busca de soluções singulares e inovadoras e avançadas em gestão.
- **Comunicação:** Difusão e valorização das atuações da Fundação, de seus controladores e as demais partes interessadas.
- **Ética:** Priorização dos valores e princípios aos que devem enquadrar-se às condutas da organização.
- **Eficiência:** Otimização entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.
- **Sustentabilidade:** Enfoque da organização na busca e alcance de resultados favoráveis entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Vantagens da criação de um Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão

- Se um país Américo Ibérico não dispõe de um modelo próprio, pode adotar este como seu.
- O Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão pode ser um elo de ligação entre organizações da América Ibérica com experiências bem-sucedidas quanto à implantação de modelos de excelência na gestão.
- Introduz a autoavaliação como um método que, num curto tempo e com menor custo, insere a organização em um sistema de melhoria contínua.
- Alinha as características e os níveis de desenvolvimento e implementação das entidades avaliadoras da conformidade e sistemas de prêmios e reconhecimentos e centros de estudo, associações, fundações, etc.
- Oferece a possibilidade de contar com uma referência única a todos os países da América Ibérica de maneira que facilite a coordenação de todos os esforços no território da América Ibérica.
- **O Modelo, em sua versão 2019 revisado, e um marco de referência, para que as organizações formem uma corrente nas novas tendências nos temas de: transformação digital, novos sistemas de gestão e uma abordagem aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas para o ano 2030.**

Conceitos Fundamentais do Modelo Iberoamericano de Excelência

Abaixo apresentamos estes conceitos exemplificando benefícios que qualquer organização pode obter ao adotá-los:

➤ **Manter Resultados Notáveis ao longo do tempo**

A excelência depende do equilíbrio e do atendimento das necessidades de todas as partes interessadas relevantes para a organização (as pessoas que trabalham nela, os clientes, fornecedores e a sociedade em geral, assim como todos os que tem interesse econômicos na organização). Benefícios significativos:

- Agregar valor para todas as partes interessadas
- Resultados sustentáveis a longo prazo
- Relacionamentos mutuamente benéficos
- Existência de medições relevantes, incluindo os indicadores mais importantes para todas as partes interessadas

➤ **Agregar valor aos clientes**

O cliente é o árbitro final da qualidade do produto e serviço, assim como da fidelidade com o mesmo. A melhor forma de alcançar a fidelidade e a retenção do cliente e a ampliação da participação no mercado é uma atuação direta sobre as necessidades dos clientes atuais e potenciais. Benefícios significativos:

- Aumento da participação no mercado
- Melhor compreensão daquilo que agrega valor ao cliente
- Redução ao mínimo dos custos de relacionamento
- Sucesso ao longo prazo
- Comparação com os melhores do setor e classe

➤ **Liderar com visão, inspiração e integridade**

O comportamento dos líderes em uma organização define a sua clareza e unidade em torno de objetivos, assim como um ambiente que permite o alcance da excelência por parte da organização e as pessoas que a compõem. Benefícios significativos:

- Capacidade de enfrentar desafios e transformações
- Atingimento de nível máximo de compromisso e efetividade das pessoas
- Geração de estilos de lideranças adaptativos
- Promoção de relações com benefícios mútuos com partes interessadas externas
- Alinhamento e implantação de todas as atividades de maneira estruturada e sistemática

➤ **Gerenciar com agilidade**

As organizações atuam de maneira mais efetiva quando todas as suas atividades interrelacionadas são compreendidas e gerenciadas de maneira sistemática, e as decisões consideram as operações em vigência e as melhorias são definidas a partir de informações confiáveis que incluem as percepções de todas as partes interessadas. Benefícios significativos:

- Orientação para resultados desejados
- Otimização da utilização das pessoas e dos recursos
- Coerência nos resultados e controle de sua variabilidade
- Gestão baseada em dados para estabelecer objetivos realistas e uma liderança estratégica
- Tomada de decisão ágil baseada em informações do contexto

➤ **Alcançar o sucesso com as pessoas**

O potencial de cada uma das pessoas da organização flui melhor porque existem valores compartilhados e uma cultura de confiança e atribuições de responsabilidades que fomentam o engajamento de todos. Benefícios significativos:

- Máximo envolvimento e participação, atitude positiva e motivação
- Processo de captação, desenvolvimento e retenção dos talentos
- O conhecimento é compartilhado de maneira eficaz
- Oportunidade para as pessoas aprenderem e desenvolverem novas capacidades

➤ **Estimular práticas criativas e inovadoras**

As organizações alcançam o seu máximo desempenho quando gerem e compartilham o seu conhecimento dentro de uma cultura geral de aprendizagem, inovação e melhoria contínua. Benefícios significativos:

- Criação de ambiente favorável para a geração de ideias inovadoras
- Agilidade da organização
- Redução de custos
- Identificação de oportunidades
- Otimização do desempenho
- Atividades de melhoria, baseadas na prevenção, no trabalho diário, de todas as pessoas da organização

➤ **Desenvolver a capacidade da organização com parceiros**

A organização trabalha de um modo mais efetivo quando estabelece com seus parceiros relações mutuamente benéficas baseadas na confiança, no compartilhamento do conhecimento e na integração com estas partes interessadas. Benefícios significativos:

- Capacidade para criar valor com parceiros
- Realização de uma vantagem competitiva através de relações duradouras
- Sinergia quanto a recursos e custos

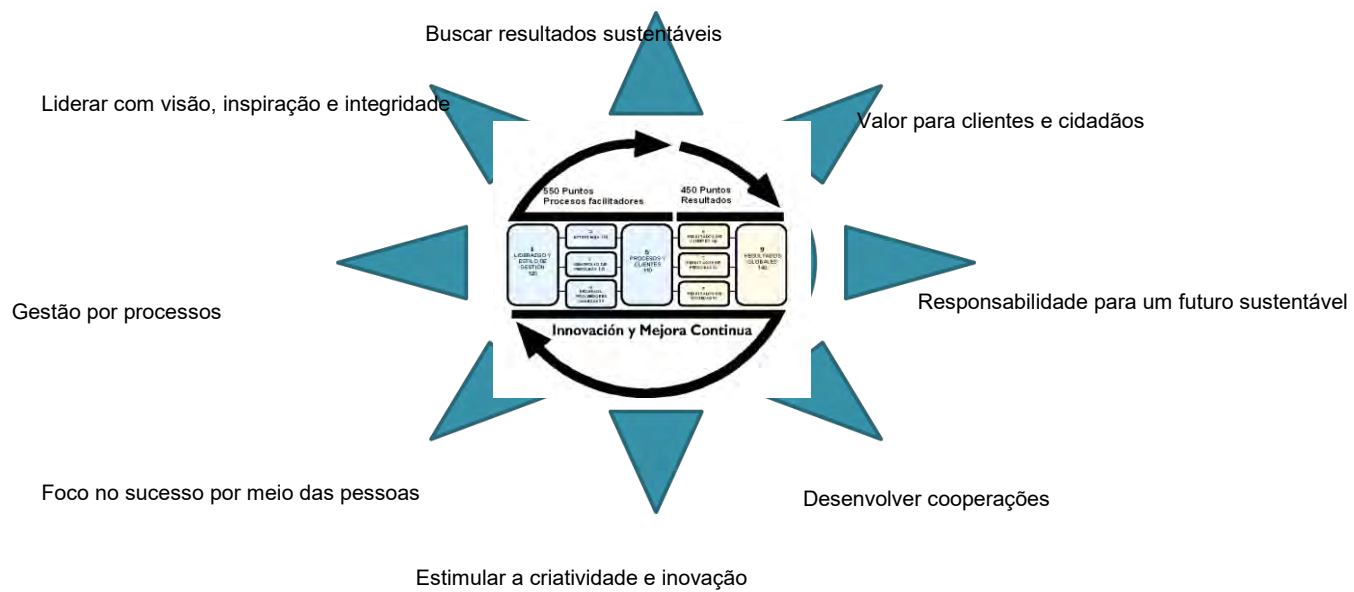
➤ **Participação na criação de um futuro sustentável**

O melhor modo de servir, a longo prazo, os interesses da organização e as pessoas que a integram, é adotar uma abordagem ética superando as expectativas e as normas da comunidade no seu conjunto. Benefícios significativos:

- Adoção nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) **das Nações Unidas**
- Aumento da credibilidade, desempenho e valor da organização
- Conhecimento pelo público, segurança e confiança
- **Uma organização, que busca a excelência, para ser considerada de classe mundial, deve envolver-se com o alcance dos ODS**

A existência e importância dos conceitos descritos são a base para alcançar a excelência. Para aproveitar ao máximo os benefícios que são oferecidos pelo Modelo Iberoamericano de Excelência, uma organização deve, em primeiro lugar, refletir se “aceita” o não os conceitos que sustentam o Modelo. Obviamente, se não compreender e estiver de acordo com todos os conceitos, será difícil progredir na adoção do Modelo.

Em todo caso, é de extrema relevância que a equipe da direção de qualquer organização entenda e compartilhe do mesmo modo estes conceitos fundamentais e de como a sua aplicação pode conduzir à excelência.



CINCO PROCESSOS FACILITADORES

Existem cinco **Processos Facilitadores**: **1.** – Liderança e estilo de gestão, **2.** – Estratégia, **3.** – Desenvolvimento de Pessoas, **4.** – Recursos, Fornecedores e Parcerias, e **5.** – Processos e Clientes. Cada um destes Processos Facilitadores se desdobra, para sua análise, em diferentes Subcritérios. **Estes cinco processos / critérios, são a chave para a obtenção de bons resultados, formam os alicerces onde se estabelece qualquer organização.**

Nos procedimentos de autoavaliação deverão ser analisados o **Planejamento**, **Desenvolvimento**, a **Avaliação e Revisão**.

Planejamento:

- Qual é o enfoque da prática planejada em cada um dos critérios e subcritérios?
- Qual é o seu método lógico?
- Como considera as necessidades das partes interessadas pertinentes?
- Como sustenta as estratégias da organização e os resultados que se pretendem conseguir?
- Como se relaciona com os outros critérios ou subcritérios?
- Até que grau o planejamento está apoiado num espírito inovador?

Desenvolvimento:

- Até que nível se aplica na prática?
- Como o desenvolvimento deste enfoque está alinhado com o de outros enfoques?
- Como se gere a implantação na organização, de um modo sistemático, na organização para assegurar a sua eficácia?

Avaliação e Revisão:

- Que monitoramento se realiza da eficiência e efetividade da prática?
- Que atividades de investigação são realizadas, tais como simulação e avaliação?
- Quais melhorias foram implementadas no enfoque ou na sua forma de desenvolvimento/implantação?
- Como se analisam os resultados e as informações obtidas nas atividades de investigação, e como são utilizadas para identificar prioridades, projetar e implementar as melhorias?



1.- ESTILO DE LIDERANÇA E GESTÃO (120 pontos)

Os líderes das organizações de excelência inspiram confiança e são flexíveis, com a finalidade de se anteciparem às mudanças do meio visando assegurar o sucesso sustentado da organização.

Os líderes desenvolvem e põem em prática a cultura e os valores da organização, mediante comportamentos adequados e ações éticas. Estudam como se desenvolve e se implementa a estrutura organizacional e de processos necessários para a eficaz execução das políticas e estratégia.

Subcritérios:

O Estilo de Liderança e Gestão abordam diversos conceitos fundamentais que devem ser analisados e que estão representados pelos seguintes Subcritérios:

1 a. Desenvolvimento e estabelecimento da Missão, Visão e Valores da Organização pelos líderes.

Isto **pode** incluir:

- Estabelecer a missão, visão e estratégia da organização, assegurando o seu adequado desenvolvimento e comunicação.
- Identificar incertezas políticas e geopolíticas, fazendo planos de contingência, avaliação de riscos, compliance, etc.
- Promover os valores da organização e ser modelo de integridade, responsabilidade social e comportamento ético, tanto dentro como fora da organização.
- Estimular o comportamento ético dos colaboradores da organização.
- Ser ativo e envolver-se pessoalmente em atividades de melhoria, estimulando e encorajando a inovação e a criatividade dentro da organização.
- Desenvolver uma cultura de liderança compartilhada / distribuída que torne eficaz e facilite a tomada de decisões.
- Ser acessível, ouvindo o pessoal da organização e dando respostas.
- Identificar os diversos fatores internos e externos que motivam as mudanças (globalização, deslocalização, novos modelos de negócio, etc).
- Olhar para o futuro, com análises de diferentes cenários, tendências tecnológicas e métodos ágeis de adaptação.

1 b. Promoção, pelos líderes, da implantação de sistemas de gestão e determinação de resultados a serem alcançados e o seu acompanhamento.

Isto **pode** incluir:

- Assegurar que se desenvolva e implante um sistema de gestão que apoie a implantação da política, estratégia, planos e objetivos da organização.
- Estabelecer uma estrutura organizacional flexível para desenvolver a estratégia de um modo eficiente e eficaz, adaptando-a às mudanças do meio, quando for necessário, e dando confiança aos grupos de interesse.

- Determinar prioridades e prover recursos para a realização dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer e gerir indicadores chave que meçam o cumprimento dos objetivos organizacionais e os comparem com os da concorrência e os melhores da sua classe.
- Analisar os impactos das suas decisões, baseadas num sistema de informação confiável e transparente, que beneficiem a todas as partes interessadas.
- Projetar uma estrutura de processos, desenhar e identificar os processos chave.
- Utilizar representações gráficas automatizadas dos principais indicadores (Dashboards).
- Identificar e fomentar as vantagens competitivas diferenciadas da organização.
- Melhorar o sistema de gestão da organização, avaliando os resultados obtidos em função dos objetivos estratégicos.
- Engajar as partes interessadas, segundo as necessidades, para conseguir resultados satisfatórios e alcançar os ODS.

1 c. Comprometimento dos líderes com as partes interessadas externas.

Isto **pode** incluir:

- Identificar e envolver-se com as diversas partes interessadas externas e interagir para compreender, antecipar e responder às suas necessidades e expectativas.
- Utilizar plataformas digitais para o relacionamento com as partes interessadas externas.
- Divulgar e compartilhar a cultura de qualidade e excelência com membros e instituições da comunidade.
- Garantir que a organização obtenha reconhecimento público e boa reputação.
- Identificar as parcerias chave considerando as necessidades da organização e a complementaridade das respectivas potencialidades e capacidades.
- Assegurar a transparência na prestação de contas aos grupos de interesse, com o objetivo de fomentar e sensibilizar o seu envolvimento na sustentabilidade da organização.
- Estabelecer e manter relações de parceria com as partes interessadas relevantes (fornecedores, clientes, parceiros, associações cívicas e organizações do terceiro setor) a fim gerar ideias e inovação para responder às mudanças.
- Estimular ações de inserção laboral dos grupos marginalizados da comunidade.
- Atender as expectativas de sustentabilidade de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.
- Identificar situações de risco para as pessoas, os ativos e os interesses das diferentes partes interessadas potencialmente afetados. Estabelecer ações para preveni-las e diminuir os seus impactos.

1 d. Comprometimento das pessoas da organização, promovido pelos líderes, para conseguir o seu envolvimento.

Isto **pode** incluir:

- Fomentar o espírito de trabalho em equipe e os vínculos profissionais entre as pessoas da organização.
- Os líderes estimulam um clima organizacional onde as condutas reflitam a aplicação dos valores.
- Reconhecer oportunamente e de modo apropriado os indivíduos e equipes de todos os níveis, dentro da organização.
- Promover o desenvolvimento das capacidades e fomentar uma cultura empreendedora e inovadora entre as pessoas da organização.
- Envolver as pessoas da organização na gestão adequada das mudanças.
- Executar políticas destinadas a promover a não discriminação no local de trabalho e a igualdade de gênero.
- Apoiar as atividades coletivas de equipes e grupos de melhoria, envolvendo a equipe diretiva nas mesmas.
- Manter uma política de informação atualizada e transparente.
- **Utilizar plataformas digitais para receber sugestões e ideias.**
- Impulsionar e fortalecer os projetos de ação social, incentivando os colaboradores na execução e apoio dos mesmos.
- **Motivar os novos profissionais e suas demandas por trabalho inovador e flexível, como forma de reter talentos.**
- **Gerir a diversidade, cultural, de idade, etc., em alinhamento com as diferentes gerações que convivem na sociedade.**
- Desdobrar os princípios e valores éticos e sociais da organização em todos os níveis.

1 e. Promoção e gerenciamento de mudanças e inovação, pelos líderes, assegurando que a organização seja flexível.

Isto **pode** incluir:

- Identificar a necessidade de transformação organizacional e digital para enfrentar os desafios futuros.
- **Mostrar predisposição em mudar e adotar novas tecnologias para ganhar agilidade (reinventar-se).**
- Preparar a organização com a flexibilidade requerida e uma tomada de decisão compartilhada.
- Responder com agilidade às novas tendências detectadas no meio, gerindo a mudança de forma eficaz perante possíveis riscos/ameaças ou debilidades da organização.
- Impulsionar e envolver-se pessoalmente em projetos de inovação e criatividade, fomentado este clima na organização.
- Promover ações de melhoria, envolvendo-se e estimulando a participação da equipe diretiva e do pessoal.
- Promover processos de Co inovação, parcerias e participação em plataformas nacionais e internacionais, colaboração com instituições, etc.

- Utilizar uma abordagem estruturada para gerar e dar prioridade a ideias criativas.
- Testar e refinar as ideias mais promissoras, atribuindo os recursos necessários para torná-las realidade num prazo de tempo adequado, assim como o seu sistema de reconhecimento.
- Adaptar a estrutura organizacional a novos modelos de negócio.

2.- ESTRATEGIA (120 pontos)

A organização de excelência desenvolve a sua Missão e Visão e as põe em prática através de uma clara Estratégia orientada para as diferentes partes interessadas. Analisa como se implantam as políticas, planos, objetivos e processos, comunicando eficazmente a todos os níveis da organização.

Subcritérios

A estratégia abrange diversos conceitos que devem ser abordados e que estão representados pelos seguintes Subcritérios:

2 a. Embasamento da Estratégia nas necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas, bem como na análise do meio.

Isto **pode** incluir:

- Selecionar os mercados e setores onde operar, agora e no futuro.
- Definir prioridades, atribuindo recursos para as atividades de investigação, inovação, criatividade e melhoria.
- Promover as vantagens competitivas diferenciadas da organização diante das incertezas.
- Compreender e prevenir mudanças externas que possam afetar a organização: evolução do mercado e dos concorrentes, marco regulatório, evolução tecnológica e digital.
- Preparar a organização para as mudanças impostas pelo ambiente e pelos mercados.
- Usar plataformas tecnológicas com as partes interessadas para coletar suas necessidades.
- Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos clientes.
- Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos acionistas.
- Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos empregados.
- Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos fornecedores e dos parceiros que tenham interesse na organização.
- Compreender e prevenir as necessidades e expectativas da sociedade.
- Compreender e prevenir as necessidades e expectativas das comunidades.
- Compreender e prevenir possíveis cenários de escassez de recursos.

2 b. Embasamento da Estratégia nos resultados conseguidos pela organização no seu desempenho interno, nas suas atividades e nos seus sistemas de gestão.

Isto **pode** incluir:

- Utilizar indicadores-chave de resultados internos.
- Utilizar indicadores internos relacionados com a inovação e a criatividade.

- Utilizar demonstrações gráficas automatizadas de indicadores para avaliação do desempenho interno.
- Coletar informações para análises dos diferentes cenários, tendências e preferências dos clientes/usuários, que ajude na tomada de decisões.
- Analisar os resultados dos concorrentes e das melhores organizações na sua classe.
- Assumir as responsabilidades e valores da sustentabilidade no que diz respeito a aspetos económicos, sociais e ambientais, bem como os legais.
- Identificar indicadores económicos e demográficos.
- Determinar o impacto potencial das novas tecnologias e dos modelos de gestão no desempenho da organização.
- Comparar o seu desempenho com indicadores relevantes de referência de outras organizações (benchmarks) para compreender as suas potencialidades e áreas de melhoria.
- Identificar e quantificar os riscos potenciais, presentes e futuros, do negócio.

2 c. Formulação, desenvolvimento, avaliação, revisão e melhoria da Estratégia.

Isto **pode** incluir:

- Desenvolver a estratégia coerente com a missão, visão e valores, baseada nas necessidades e expectativas das partes interessadas e com informação obtida através de atividades baseadas na investigação e na inovação.
- Identificar e compreender os resultados chave necessários para alcançar a sua Missão e que avaliam o progresso para a Visão e para os objetivos estratégicos.
- Identificar vantagens competitivas atuais e futuras, bem como novos modelos de negócios;
- Influenciar os grupos de interesse para atingir o seu compromisso, equilibrando as necessidades das partes para conseguir resultados satisfatórios.
- Identificar e analisar os ambientes estratégicos, tais como, por exemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociais e financeiros. Identificar fatores críticos do sucesso.
- Refletir na estratégia os conceitos fundamentais da Excelência Empresarial.
- Considerar a estratégia das partes interessadas na definição da estratégia da organização.
- Desenvolver cenários alternativos e planos para o risco de eventuais emergências.
- Estabelecer um plano de negócio baseado na estratégia que sirva de guia à organização e que permita avaliar os lucros alcançados e o seu retorno.
- Rever, atualizar e melhorar a estratégia de acordo com as condições do meio.
- Avaliar a relevância e efetividade da estratégia em função dos resultados.
- Identificar e gerenciar riscos estratégicos, táticos e operacionais, internos e externos.
- Integrar os princípios e valores da Responsabilidade Social (RSE) e os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU** na estratégia.

2 d. Desdobramento, implantação e comunicação da estratégia por toda organização.

Isto **pode** incluir:

- Desdobrar os objetivos estratégicos através de planos operacionais estruturados em ações, com atribuição de responsáveis, recursos, prazos para a sua execução e indicadores para a sua avaliação e seguimento.
- Alinhar os planos operacionais entre si com os processos, quando for o caso, às necessidades e expectativas dos grupos de interesse.
- **Buscar conciliar as expectativas das novas gerações e suas demandas por trabalho inovador e flexível, como forma de reter talentos.**
- Comunicar às pessoas da organização a maneira como são afetados pelas estratégias e pelos planos operacionais e qual será a sua contribuição.
- Desdobrar as ações nos diferentes níveis da organização para assegurar a realização dos objetivos estratégicos.
- Alinhar a estrutura organizacional – perfis, relações, competências, processos de decisão e solução de conflitos – com a estratégia para suportar e assegurar o avanço para os propósitos definidos.
- Avaliar a disseminação, compreensão e aceitação das estratégias e os planos de ação, dentro e fora da organização.
- Identificar, no seu processo de planejamento, as incertezas e os riscos. Determinar as suas oportunidades ou a sua vulnerabilidade perante mudanças nos diferentes contextos: econômico, social, tecnológico ou regulador.
- Estabelecer objetivos baseando-se na comparação do seu desempenho com o de outras organizações, as suas capacidades atual e potencial e os objetivos estratégicos.
- Alinhar os objetivos individuais e de equipe com os objetivos estratégicos.

3.- DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (110 pontos).

Analisa como a organização de excelência gere, desenvolve, conduz e faz surgir o pleno potencial das pessoas, tanto de forma individual como em equipe ou da organização no seu conjunto, com o objetivo de contribuir para a sua eficaz e eficiente gestão e aumentar o seu compromisso com a organização. Esta comunica, reconhece e recompensa as pessoas como fator de motivação.

Subcritérios:

Este critério abrange diversos conceitos que devem ser analisados e que estão representados pelos seguintes Subcritérios:

3 a. Gestão das pessoas como apoio à estratégia da organização.

Isto **pode** incluir:

- Alinhar o plano de recursos humanos com a estratégia e estrutura da organização e com o âmbito dos seus processos.
- Implementar diversos modelos de trabalho em sua estrutura organizacional (mobilidade, trabalho por projetos, etc).
- Utilizar sistemas para desenvolver e melhorar os planos para o desenvolvimento das pessoas e das suas carreiras profissionais.
- Envolver os empregados e os seus representantes no desenvolvimento das estratégias nos planos de pessoal.
- **Definir as competências necessárias para responder às tendências e transformações tecnológicas.**
- Assegurar a equidade de todas as condições de emprego e gerir o potencial de diversidade.
- Gerenciar a diversidade com compatibilização e integração de diferentes gerações e perfis.
- Utilizar métodos e estratégias inovadoras para organizar o trabalho, a fim de melhorar as condições de trabalho.
- Estabelecer políticas que ajudem a melhorar a segurança e a saúde dos trabalhadores.
- Gerir a conciliação da vida no trabalho e com a vida familiar.
- Estabelecer mecanismos para medir e melhorar a satisfação e motivação no trabalho.
- Administrar adequadamente as diferenças culturais.

3 b. Desenvolvimento da capacidade, conhecimentos e desempenho do pessoal.

Isto **pode** incluir:

- Estimular a aprendizagem contínua das pessoas ao longo de sua vida profissional, por meio de planos de formação e desenvolvimento que atendam às necessidades presentes e futuras da organização.
- Avaliar a eficácia da formação e do desenvolvimento, **capacitando as pessoas em função das necessidades tecnológicas e de formação.**

- Identificar, classificar e adaptar as competências do pessoal às necessidades da organização.
- Desenvolver metodologias de gestão do conhecimento das pessoas.
- Direcionar o desenvolvimento das carreiras profissionais das pessoas com expectativas de futuro.
- Utilizar representações gráficas (Dashboards) com sistemas de indicadores para monitorar o desempenho das pessoas.
- Incentivar o trabalho em equipe e envolver as pessoas nos planos de melhoria da organização.
- Estimular e apoiar os comportamentos inovadores e criativos que aumentem a eficiência.
- Alinhar, examinar e atualizar os objetivos individuais e de equipe com os objetivos da organização.
- Avaliar e melhorar o desempenho do pessoal, tanto para aumentar a sua capacidade como para favorecer a sua promoção.
- Alinhar as diferentes gerações visando o alcance dos objetivos da organização.
- Sistematizar a gestão dos processos de atração, desenvolvimento e retenção dos talentos.

3 c. Comunicação, envolvimento e delegação para as pessoas da organização.

Isto **pode** incluir:

- Identificar as necessidades de comunicação.
- Desenvolver e utilizar estratégias e canais de comunicação eficazes, de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente.
- Compartilhar a informação e dialogar com o pessoal da organização para ouvir as suas razões e propostas.
- Promover e apoiar pessoas e equipes para que se envolvam e participem em atividades de inovação e melhoria.
- Definir atribuições das pessoas para atuarem com autonomia e avaliar a efetividade do seu próprio trabalho.
- Envolver as pessoas na melhoria do sistema de gestão da organização, na reflexão estratégica, na identificação de oportunidades de melhoria, na contribuição de ideias e propostas inovadoras.
- Promover o empoderamento e o engajamento das pessoas.
- Implantar um modelo de atuação e metodologias para aumentar as capacidades das pessoas, para assumirem suas responsabilidades com a finalidade de proporcionar mais autonomia.

3 d. Apoio e reconhecimento às pessoas.

Isto **pode** incluir:

- Alinhar a estrutura de remunerações e outras condições de trabalho com a estratégia para a tornar competitiva, a qual, por sua vez, responda aos requisitos de motivação, envolvimento e compromisso.
- Promover uma política de reconhecimento de resultados, alinhada com a estratégia da organização.
- Promover sistemas de remuneração variável em função da realização do objetivo.
- Mostrar apoio às pessoas na sua dedicação e nas responsabilidades que tenham delegadas.
- Promover a conscientização e envolvimento dos empregados em questões de saúde, de segurança, de proteção do meio ambiente e de sustentabilidade em geral.
- Estabelecer benefícios sociais tais como fundo de pensões, assistência médica, cuidados infantis, etc.
- Promover a participação das pessoas nas atividades sociais e culturais que agreguem valor para a sociedade.
- Proporcionar facilidades e serviços de apoio para conciliar a vida familiar e laboral.
- Criar e manter um ambiente de trabalho adequado, mediante a identificação e a neutralização dos fatores de risco.

4.- RECURSOS, FORNECEDORES E PARCERIAS. (90 pontos)

A organização de excelência gerencia os seus recursos internos, fornecedores e parcerias, com o fim de apoiar a implantação da sua estratégia e sua gestão eficiente. Essas organizações também devem garantir uma gestão ambiental eficiente e considerar relevantes para as suas relações com a Sociedade.

Subcritérios:

Recursos, fornecedores e parcerias englobam vários conceitos que devem ser analisados e que estão representados pelos seguintes Subcritérios:

4 a. Gestão dos recursos financeiros.

Isto **pode** incluir:

- Utilizar a gestão financeira para apoiar a política, estratégia e processos da organização, assegurando a sustentabilidade financeira.
- **Utilizar amplas bases de dados analíticos e representações gráficas de indicadores.**
- Elaborar um planejamento financeiro, a fim de assegurar que existam fundos suficientes para responder às necessidades geradas pela execução da estratégia.
- Estabelecer um controle financeiro para assegurar que se cumpram os objetivos, que se administram adequadamente os ativos, que os riscos sejam gerados adequadamente, que se administra de acordo com as práticas financeiras aprovadas e que atenda às necessidades dos acionistas.
- Determinar a tomada de decisões financeiras quanto a investimento, financiamento e dividendos.
- Atribuir recursos financeiros que cubram as necessidades a curto e longo prazo, para assegurar os resultados econômicos, a situação competitiva e a sustentabilidade da organização.

4 b. Gestão dos recursos de informação e conhecimento.

Isto **pode** incluir:

- Permitir que os usuários apropriados e as partes interessadas tenham acesso às informações relevantes.
- Estruturar e gerir a informação, transformando os dados em informação relevante.
- **Utilizar Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para que, complementados com a análise dos bancos de dados e as representações gráficas de indicadores, se tenham indicadores das diferentes operações internas, produção, operações de RH, para aumentar a produtividade da empresa.**
- Assegurar e melhorar a validade, integridade e segurança da informação.
- Cultivar, desenvolver e proteger a propriedades intelectuais únicas, com o fim de maximizar o seu valor para o cliente.
- Estimular uma corrente de pensamento inovadora e criativa dentro da organização, mediante a utilização de informação relevante e recursos de conhecimentos.
- Adquirir, aumentar e utilizar os conhecimentos de um modo eficaz.
- Possuir sistemas de informação de custos que suportem adequadamente o processo de tomada de decisões.

- Desenvolver metodologias de gestão do conhecimento.
- Gerir a informação proveniente das Redes Sociais.

4 c. Gestão dos imóveis, equipamentos e materiais.

Isto **pode** incluir:

- Otimizar os ativos materiais de acordo com a política e estratégia, de forma financeira e ambientalmente sustentada.
- Gerir a manutenção e utilização dos ativos para melhorar o desempenho do seu ciclo de vida total
- **Gerenciar os ativos, mediante análises de banco de dados e representações gráficas de indicadores.**
- Considerar o impacto dos seus ativos sobre a comunidade e sobre os empregados (incluídos os aspetos de saúde e segurança).
- Gerir a segurança dos ativos.
- Otimizar os inventários de materiais.
- Otimizar o consumo de serviços públicos de fornecimentos.
- Reduzir e reciclar os resíduos.
- Conservar os recursos naturais não renováveis e reduzir qualquer impacto nocivo dos produtos e serviços.
- Identificar e comunicar às partes interessadas os impactos sociais e ambientais dos seus processos, produtos e instalações, desde o projeto até à execução final.

4 d. Gestão dos recursos tecnológicos.

Isto **pode** incluir:

- Identificar, gerar e avaliar tecnologias alternativas e inovadoras, à luz da estratégia e do seu impacto sobre o negócio e sobre a sociedade.
- **Gerenciar o portfólio de tecnologia para apoiar a estratégia, contando com o controle e monitoramento das tecnologias de informação e suas boas práticas de gerenciamento, segurança cibernética e índice de maturidade tecnológica.**
- Gerir a infraestrutura tecnológica visando suportar a estratégia organizacional.
- Avaliar e desenvolver a sua carteira tecnológica para melhorar a agilidade de processos, projetos e organização.
- Envolver os grupos de interesse relevantes no desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, para maximizar os benefícios gerados.
- Identificar e avaliar as tecnologias alternativas e emergentes desde a ótica do seu impacto, tanto sobre o desempenho e capacidades da organização como sobre o meio ambiente.
- Utilizar a tecnologia para apoiar a cultura da criatividade e inovação.
- Inserir a organização no contexto digital.
- Garantir que a informação seja gerenciada e tratada de forma otimizada e eficiente.

4 e. Gestão de fornecedores e parcerias.

Isto **pode** incluir:

- Colaborar com os fornecedores para criar uma corrente de pensamento e soluções inovadoras de fornecimentos e de cadeia de suprimentos.
- Gerir as relações com os fornecedores, com o objetivo de cumprir com a política e estratégia.
- Utilizar plataformas de relacionamento e gestão dos fornecedores, compra e venda de insumos, trabalhos e serviços entre empresas (B2B) ou da empresa para consumidor (B2C) (e-procurement), cooperação com start-ups, etc.
- Definir o procedimento de compras: responsáveis, registos, reposição, e fomentar uma relação ética com os fornecedores.
- Avaliar periodicamente os elementos que dependem dos fornecedores, tais como prazos de entrega, condições de entrega, qualidade do produto/serviço, preços, atendimento a reclamações.
- Definir os níveis de estoque, considerando as quantidades mínimas para satisfazer o cliente, rotação de materiais, capacidade de armazenamento e aproveitamento de espaços.
- Empregar metodologias de melhoria e otimização de armazéns e lugares de trabalho.
- Identificar os parceiros chave e as oportunidades de entrar em parcerias estratégicas, criando uma visão comum.
- Analisar as diferentes parcerias estabelecidas com os colaboradores/parceiros com o fim melhorar os resultados obtidos (melhoria de produtos e serviços, melhoria do benefício mútuo, etc.). Os critérios de segmento poderão ser: reuniões sistemáticas, mesas setoriais, visitas às instalações do parceiro, etc.
- Apoiar o mútuo desenvolvimento, criando novos produtos e/ou serviços, sinergias, etc. mediante um trabalho conjunto com os fornecedores.
- Facilitar, aos fornecedores e parceiros, formação e acesso às técnicas de qualidade.
- Promover a criação de valor agregado por meio das redes de parceiros.

5.- PROCESSOS E CLIENTES (110 pontos)

Analisa como a organização de excelência gerencia os seus processos, projeta, desenvolve, produz e fornece bens e serviços e como gerencia as relações, com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes atuais e futuros e de outras partes interessadas.

Subcritérios

Clientes engloba vários conceitos que devem ser analisados e que são demonstrados pelos seguintes Subcritérios:

5 a. Gestão dos processos e projetos, incluindo desenho, gerenciamento e melhoria conforme a estratégia definida.

Isto **pode** incluir:

- Definir, examinar, documentar, comunicar e treinar as pessoas na aplicação dos processos e projetos.
- Sistematizar a utilização do desenho, a gestão, a medida e a melhoria dos processos e projetos, destinados a aumentar o valor reconhecido por clientes e partes interessadas.
- Identificar os processos chave e envolver as pessoas, fornecedores, parceiros e clientes na melhoria e inovação de produtos e serviços.
- **Estabelecer mapas de processos, inovação, análise de banco de dados (Big Data Analytics) e representações gráficas de indicadores (dashboards).**
- Estabelecer e divulgar os procedimentos de trabalho. Mantê-los atualizados e disponíveis no posto de trabalho.
- Estimular a digitalização dos processos, com a finalidade de torná-los mais acessíveis e ágeis para a organização.
- Assegurar que o trabalho diário na organização contribui para os objetivos das estratégias estabelecidas.
- Definir metodologia de monitoramento dos processos e projetos. Estabelecer indicadores para medir a contribuição de valor do processo e projeto.
- Definir metodologia para a identificação e implantação de melhorias nos processos e estabelecer a responsabilidade pelos processos.
- Desenvolver metodologias para resolver problemas de interfaces dentro da organização e com agentes externos.
- Utilizar dados sobre o desempenho e capacidades atuais dos seus processos, bem como indicadores de referência adequados para impulsionar a criatividade, inovação e melhoria.

5 b. Concepção e desenvolvimento de produtos e serviços baseados nas necessidades e expectativas dos clientes.

Isto **pode** incluir:

- Identificar os seus clientes atuais e potenciais. Se for o caso, segmentá-los segundo alinhamento estratégico.
- **Coletar dados e informações de mercado e clientes, mediante a utilização de análise de banco de dados e a cultura de experimentação, ou seja, o processo de adaptação de um novo produto ou serviço ao mercado e ao cliente (MVP – most value product).**
- Utilizar as ferramentas de marketing, a investigação de mercados, questionários com clientes e outras formas de adquirir informação para determinar as necessidades e expectativas de produtos e serviços, tanto na atualidade como no futuro.
- Determinar as melhorias da carteira de produtos e serviços.
- Conceber e desenvolver produtos e serviços novos e/ou melhorados, para atender às necessidades e expectativas dos clientes.
- Usar a inovação, a criatividade e as novas tecnologias para desenvolver produtos e serviços competitivos.
- Estabelecer a forma em que a concepção e o desenvolvimento de novos produtos se alinham com as estratégias estabelecidas;
- Determinar as melhorias da carteira de produtos e serviços, otimizando a cadeia de valor (alargando, simplificando, redesenhando), personalizando os produtos/serviços para o cliente, acrescentando serviços/produtos que complementem os atuais, potencializando o desenho industrial.
- Observar de forma permanente as tendências do mercado e examinar as reações e ações da concorrência perante as mesmas.

5 c. Produção, fornecimento e manutenção de produtos e serviços.

Isto **pode** incluir:

- Identificar as principais atividades ou processos produtivos da empresa, definindo quem, como e quando os deve fornecer, documentando-os suficientemente para garantir que sejam efetuados corretamente.
- Implantar novos métodos de produção, fornecimento, transporte interno/externo, etc.
- **Utilizar as análises de banco de dados, tecnologias de manutenção preditiva, promover uma cultura de inovação e aprendizagem nessas áreas.**
- Assegurar a flexibilidade, a capacidade para a mudança rápida de produtos/serviços ou capacidade para produzir uma ampla gama de produtos ou serviços personalizados.
- Planejar a produção em função das necessidades do cliente e das capacidades da organização. Utilização e aproveitamento de ferramentas e metodologias específicas, TIC's, etc. para esse planejamento.
- Identificar e gerenciar os processos de entrega e logística: Documentação, responsáveis, indicadores, objetivos, rastreamento, etc.

- Definir os indicadores e as atividades para efetuar o acompanhamento da eficácia e eficiência de todos os processos de produção: controles de qualidade, objetivos, responsáveis, dinâmica de gestão e acompanhamento, gestão de inconformidades internas etc.
- Definir e gerenciar o serviço pós-venda, peças sobressalentes e manutenção. (responsáveis, prazos, formato, interrelação com os processos de melhoria);
- Analisar e gerenciar o ciclo de vida útil dos produtos e serviços.

5 d. Melhoria da promoção e comercialização dos produtos e serviços.

Isto **pode** incluir:

- Definir um processo de gestão comercial alinhado com a estratégia organizacional.
- Estabelecer ferramentas para a gestão comercial: redes de vendas, consórcios, internet, feiras, redes sociais, publicidade, etc.
- **Utilizar plataformas de relacionamento com o cliente/usuário (CRM – Customer Relationship Management), coleta de dados e informação, análise do banco de dados, etc.**
- Apoiar e formar o pessoal relacionado com a ação comercial e de marketing. Participação na estratégia de mercados e clientes.
- Potencializar ou criar marca ou imagem corporativa, que transmita os valores da organização.
- Divulgar a marca ou imagem corporativa através de ações publicitárias ou de marketing.
- Estabelecer canais de comunicação através dos quais serão oferecidas as propostas de valor dos seus produtos ou serviços para cada segmento de clientes, atuais e potenciais.
- Estabelecer indicadores de controle e acompanhamento de produtos individuais ou grupos de produtos: relatórios de análise, custo-benefício de cada tipo de produto, valor acrescentado, etc.
- Avaliar o impacto das estratégias, planos, canais de venda e ações comerciais que se tenham desenvolvido.
- Efetuar um acompanhamento das vendas, serviços e outros contatos, com o fim de determinar os níveis de satisfação do cliente com os produtos ou serviços e com os processos de venda e serviço.
- Manter a inovação e a criatividade nas relações de venda e serviço com o cliente.

5 e. Gestão e melhoria das relações com os clientes.

Isto **pode** incluir:

- Segmentar os clientes segundo a estratégia da organização e que adotam as políticas e processos adequados para gerir eficazmente a relação.
- **Sistemas de relacionamento com os clientes/usuários (CRM), análises de banco de dados, coleta de informação, etc.**
- Determinar e satisfazer os requisitos dos clientes quanto aos canais atuais e a longo prazo com a organização.

- Estabelecer e manter um diálogo com os clientes baseado na franqueza e transparência.
- Supervisionar e examinar continuamente as experiências e percepções dos seus clientes e assegurar-se de que os processos estão direcionados para responder de maneira adequada a qualquer informação que estes lhe remetam.
- Assegurar-se de que os clientes conhecem claramente qual é a sua responsabilidade em relação ao uso dos produtos e serviços.
- Criar grupos de trabalho com clientes chave para a concepção e inovação de novos produtos, a fim de satisfazer as suas necessidades.
- Utilizar instrumentos eficazes de retroalimentação dos clientes, como por ex.; as suas reclamações, para determinar o seu nível de satisfação e maior conhecimento das mesmas e as suas expectativas.
- Formalizar os seus compromissos e garantias com os clientes sobre a base das expectativas destes.
- Estabelecer um sistema de coleta rápida de manifestações e reclamações dos clientes, com prazos estabelecidos de resposta.

QUATRO CRITÉRIOS DE RESULTADOS

Estes critérios materializam, em forma de resultados, os critérios/processos facilitadores internos e externos, descritos anteriormente.

Existem quatro **Créteios de Resultados**: 66 – Resultados de Clientes, 7. – Resultados de Pessoas, 8. – Resultados da Sociedade e 9. – Resultados Globais.

Cada um destes Créteios tem dois Subcréteios: medidas de percepção e medidas de desempenho.

Resultados

Em geral, devem ser feitas as seguintes reflexões:

- Quais resultados foram obtidos até o momento? Qual é a tendência?
- Quais são as metas anteriores, atuais e futuras?
- Como fica o desempenho da organização em comparação com o de outras organizações (por ex.: competidores, organizações melhores na sua classe, etc.)?
- Quais são as causas dos resultados e que ação se implementou com base nelas, quando for caso? Isto poderia incluir, por exemplo, as ações adotadas quando os resultados não alcançaram a meta prevista.
- Qual é o fundamento lógico das medidas utilizadas, qual o alinhamento com a estratégia e com os planejamentos correspondentes compreendidos nos cinco Créteios Facilitadores da Gestão?

6.- RESULTADOS DE CLIENTES (130 pontos)

O que a organização está fazendo de excelente em relação aos seus clientes externos, cumprindo os seus compromissos, alcançando resultados importantes e inclusive superando as suas expectativas.

Para isso será preciso:

- Definir um conjunto de indicadores associados com os seus objetivos (metas) correspondentes, para medir os parâmetros chave alinhados com a estratégia e com as necessidades e expectativas dos clientes.
- Demonstrar que os resultados da organização são sustentáveis e/ou têm tendência positiva.
- Entender as razões subjacentes às tendências observadas e o impacto que isto tem em outros indicadores de percepção e desempenho.
- Comparar-se com organizações similares no que diz respeito aos parâmetros chave dos clientes, compreendendo as diferenças.
- Segmentar os resultados de acordo com clientes alvo, com o fim de entender melhor as necessidades e expectativas de futuro, entendendo o binômio causa efeito das suas relações com estes.

Subcritérios

6 a. Medidas de Percepção (75%)

Para o aprimoramento das medidas de percepção, as representações gráficas dos principais indicadores que intervêm na estratégia comercial, a coleta de dados e informações, a análise aprofundada dos bancos de dados de clientes etc. ajudam bastante. Tudo isso é muito útil como forma de aprender e lançar ideias inovadoras.

Tratam-se de medidas das percepções dos clientes (obtidas, por exemplo, através de inquéritos entre os clientes, grupos de convergência, qualificações dos vendedores, elogios, queixas, etc.), dependendo dos fins da organização.

Dependendo dos fins da organização, as medidas **podem** incluir as relativas a:

- **Imagem global** (possíveis dimensões: Reputação; Acessibilidade; Comportamento proativo; Comunicação; Gerenciamento de crises, etc.).

- **Produtos e serviços** (possíveis dimensões: Qualidade; Ajuste baseado nas expectativas; Confiabilidade; Novidade / Inovação / Design; Serviço; Distribuição; Entrega no prazo; Responsividade; Perfil ambiental, etc.).

- **Serviço de marketing e pós-venda** (possíveis dimensões: Atenção e tratamento; Conformidade com as especificações; Informações ao longo do processo; Suporte técnico; Gerenciamento de garantia; Solução de problemas; Tratamento de reclamações e reclamações, etc.).

- **Fidelidade e recomendação** (possíveis dimensões: intenção de repetir; desejo de comprar outros produtos e serviços da organização; desejo de recomendar a organização, etc.).

6 b. Indicadores de Desempenho (25%)

Estas são medidas utilizadas internamente pela organização (representações gráficas, coleta de dados em forma de informação, análise do banco de dados, etc), com o fim de controlar, entender,

prevenir e melhorar o desempenho da organização e a percepção dos clientes externos. Estes indicadores devem mostrar o desenvolvimento e impacto que tem a organização nas estratégias de clientes.

Dependendo dos fins da organização, os indicadores **podem** incluir os relativos a:

- **Imagem global** (possíveis dimensões: participação de mercado; posicionamento da marca etc.).

- **Produtos e serviços** (possíveis dimensões: Qualidade objetiva; Competitividade; Inovação / Design; Tempo de lançamento de novos produtos; Credenciamentos ambientais de produtos; Taxas de defeitos / erros; Indicadores logísticos; Cumprimento dos prazos de entrega; Ciclo de vida do produto; Prestação de garantias em produtos e serviços, etc.).

- **Serviço de marketing e pós-venda** (possíveis dimensões: Reclamações e reclamações; Tratamento de reclamações e reclamações; Tempo de resposta a reclamações e reclamações / reação a problemas, etc.).

- **Lealdade e recomendação** (possíveis dimensões: Grau de lealdade / repetição; Participação dos clientes no design de produtos e serviços; Duração do relacionamento; Frequência / valor dos pedidos; Saldo de novas operações x perdas; Recomendações efetivas, etc.)

7.- RESULTADOS DE PESSOAS (90 pontos)

O que a organização está conseguindo de excelente em relação às necessidades e expectativas das pessoas.

Para isso será preciso:

- Definir um conjunto de indicadores associados com os seus objetivos correspondentes, para medir os parâmetros chave alinhados com a estratégia e com as necessidades e expectativas das pessoas.
- Demonstrar que os resultados da organização são sustentáveis e/ou têm tendência positiva.
- Entender como o resultado das pessoas influi e se repercute no desempenho de outros indicadores relacionados.
- Segmentar os resultados de acordo com grupos de pessoas específicas.
- Considerar a percepção e a opinião dos empregados sobre o desenvolvimento da política de recursos humanos.
- Comparar-se com organizações similares no que diz respeito aos parâmetros chave, entendendo as diferenças, utilizando estes dados comparativos para fixar objetivos.

Subcritérios

7 a. Medidas de Percepção (75%)

Estas medidas são relativas às percepções do pessoal (obtidas, por exemplo, de pesquisas, grupos de convergência, entrevistas, diálogos estruturados, etc.). Essas percepções da organização devem fornecer uma ideia clara do entendimento dos funcionários sobre a implantação e os resultados da organização em termos de política de pessoal.

Dependendo dos fins da organização, as medidas **podem** incluir as relativas a:

- **Satisfação, envolvimento e comprometimento** (ambiente de trabalho, engajamento, etc.).
- **Liderança** (globalmente, superiores imediatos, etc.). **Comportamento e atitudes éticas.**
- **Desenvolvimento profissional** (itinerário de carreira, atração e retenção de talentos, etc.).
- **Delegação e assunção de responsabilidades** (empoderamento).
- **Gerenciamento de habilidades e desempenho** (planos de treinamento e aprendizado contínuo, avaliação de desempenho, estabelecimento de objetivos grupais e individuais, etc.).
- **Efetividade da comunicação** (sobre estratégia, sobre atividades e processos, sobre a organização, seu ambiente e seus stakeholders, etc.).
- **Condições de trabalho** (condições de emprego, saúde e segurança, infraestrutura e instalações e serviços, recursos físicos do cargo, reconhecimento, remuneração, benefícios sociais, etc.).
- **Atenção à diversidade, igualdade** (não discriminação no trabalho), **conciliação, responsabilidade social** da organização na comunidade. Gestão do impacto no **meio ambiente.**

7 b. Indicadores de Desempenho (25%)

Estas são as medidas utilizadas internamente pela organização para controlar, entender, prever e melhorar o desempenho das pessoas.

Dependendo dos fins da organização, os indicadores **podem** incluir os relativos a:

- **Adequação e capacidade das pessoas. Treinamento, desempenho e desenvolvimento de carreiras profissionais** (Número de ações de treinamento;% de funcionários que receberam treinamento; Horas anuais de treinamento (por pessoa / área de treinamento); Investimento em treinamento; Despesas de treinamento por funcionário; Avaliação e impacto de treinamento; Avaliações positivas de desempenho;% de objetivos individuais e de grupo alcançados; Promoções baseadas em excelente desempenho, etc.).

- **Grau de participação e envolvimento de pessoas** (Número de equipes de melhoria;% de pessoal envolvido em equipes de melhoria; Impacto dos resultados de equipes de melhoria; Número de sugestões;% de pessoal envolvido em sistemas de sugestões; Impacto das sugestões implementadas; Número de agradecimentos entregues;% de funcionários com remuneração variável; Taxas de absentismo e licença médica; Taxas de acidentes por níveis; Reclamações; Taxas de rotatividade de funcionários internos e externos; Nível de conflito (Greves / Paradas); Uso de plataformas de relacionamento interno).

- **Serviços prestados ao pessoal da organização** (Investimento em benefícios sociais e serviços de apoio; Índices de uso de benefícios e serviços de apoio; Número de pessoas com medidas para conciliar trabalho e vida familiar; Número de reclamações associadas a discriminação, comportamento antiético etc.)

8.- RESULTADOS DA SOCIEDADE (90 pontos)

O que a organização de excelência está conseguindo quanto a satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade local, regional, nacional e internacional (quando pertinente), sendo necessário:

- Definir um conjunto de indicadores associados com os seus objetivos correspondentes para medir os parâmetros chave de acordo com a estratégia e com as necessidades e expectativas sociais e ambientais e das partes interessadas externas.
- Demonstrar que os resultados da organização são sustentáveis e/ou têm tendência positiva.
- Entender as razões subjacentes às tendências observadas e o impacto que elas têm no desempenho de outros indicadores do Modelo e fixar objetivos em função destes.
- Segmentar os resultados para entender as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes da Sociedade.
- Comparar-se com organizações similares no que se refere aos parâmetros chave da sociedade, entendendo as diferenças para fixar objetivos.

Subcritérios

8a. Medidas de Percepção (25%)

Estas referem-se à percepção da organização por parte de diferentes grupos externos (sociedade como tal, administrações públicas, parceiros e fornecedores, aliados, etc.) sobre vários aspectos do papel da organização em relação a eles.

Esta pode ser obtida pelas diferentes fontes de informação: pesquisas, relatórios, artigos de imprensa, reuniões, ONGS, representantes, autoridades públicas etc. Estas percepções darão uma ideia clara sobre como a organização é percebida pela sociedade e como a organização se relaciona com ela.

Dependendo dos fins da organização, as medidas podem incluir as percepções sobre:

- **Imagem e reputação** (índices de notoriedade. Acessibilidade, comunicação, flexibilidade etc.)
- **Impacto gerado** em diferentes dimensões (ambiental, social ou econômica, tanto em relação à comunidade onde atua como globalmente).
- **Governança corporativa** (transparência, boa governança, gestão ética, etc.).
- A percepção da sociedade de **outras organizações similares no setor**.
- **Distinções e prêmios** recebidos.
- **Cobertura da mídia**.
- **Nível de abordagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU**.

8b. Indicadores de Desempenho (75%)

Estas são as medidas utilizadas internamente pela organização com o fim de controlar, compreender, prevenir e melhorar o desempenho da organização a respeito da sociedade. Estes indicadores têm que dar uma ideia clara do impacto da organização na Sociedade e como são apoiados pelas diretrizes e pelos processos.

Estes **podem** incluir os relativos a:

- **Cumprimento da normativa e legislação aplicável. Relações com as autoridades a respeito de questões tais como certificações, autorizações, importação/ exportação, etc.**

- **Cumprimento do código interno e normas de conduta: compliance, denúncias, etc.**

- **Governança corporativa:** resultados de auditorias externas independentes; Frequência e meios para informar os diferentes grupos de interesse sobre informações sobre governança corporativa.

- **Gestão Ambiental** (Impacto de produtos e serviços: índices de reciclagem e durabilidade do produto ou serviço; Impactos derivados dos inconvenientes ou perigos de suas operações (por exemplo, ruídos e maus cheiros, etc.); Resultados de auditorias internas e externas em referências ambientais ou sociais; Taxas de geração e reciclagem de resíduos; Taxas de materiais não renováveis e uso de energia; Taxas de emissões tóxicas; Redução do consumo de energia e recursos não renováveis (por exemplo, água, papel / papelão / plástico - embalagens) -, etc.); Redução dos rastros ambientais; Ecoeficiência; Ações com a comunidade para aumentar a conscientização e a educação ambiental; Iniciativas de recuperação de ecossistemas, etc.).

- **Ação Social** (geração de emprego; Investimento social; Voluntariado de pessoal promovido pela empresa; Resultados de atividades desenvolvidas para promover educação, saúde e, em geral, a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde atua; Patrocínios atividades relacionadas à vida e esportes saudáveis, etc.).

- **Certificações** de sistemas de gestão (por exemplo: gestão ambiental, gestão da qualidade, segurança e saúde ocupacional, etc.).

- **Gerenciamento responsável de fornecedores e parceiros.**

- **Resultados da conformidade com os ODS da ONU, que a organização pode influenciar.**

9.- RESULTADOS GLOBAIS (140 pontos)

O que está a organização de excelência está alcançando em relação aos objetivos estabelecidos e à satisfação das necessidades e expectativas daqueles que nela têm interesse, mesmo superando-os, sendo necessário:

- Definir um conjunto de indicadores associados, financeiros e não financeiros, com os seus objetivos correspondentes, para medir os parâmetros chave de acordo com a estratégia e com a sua implantação e com as necessidades e expectativas da organização e dos seus grupos de interesse.
- Demonstrar que os resultados da organização são sustentáveis e/ou têm tendência positiva.
- Compreender as razões subjacentes às tendências observadas e o impacto que estes resultados têm no desempenho de outros indicadores.
- Segmentar os resultados de acordo com negócios específicos e as necessidades e expectativas dos grupos de interesse destes.
- Comparar-se com organizações similares no que se refere aos parâmetros chave da organização.
- Avaliar o desempenho futuro da organização, baseado na compreensão do binómio causa efeito das relações que têm estabelecidas.

Subcritérios

9 a. Resultados chave do negócio (60%)

Estes são os resultados chave, financeiros e não financeiros, relativos a todos aqueles (salvo aspetos cobertos por outros critérios) que têm interesse na organização (acionistas, instituições financeiras, companhias-mãe ou filiais, parceiros e outras partes interessadas, etc.), nos quais se demonstra o sucesso da organização e a implantação da sua estratégia.

Em função de que partes interessadas se trate, **podem** incluir os relativos a:

Elementos da conta de Ganhos e Perdas, entre os quais se encontram:

- Margem bruta.
- Benefício líquido.
 - Rentabilidade: do capital, do investimento, etc
 - EBITDA.
 - Benefícios antes de juros/impostos.
 - Rentabilidade do Capital Investido.

Vendas.

- Quota de mercado.
- Posição competitiva.
- Rentabilidade sobre vendas.
- Comparação com o orçamento anual.

Elementos do balanço, entre os quais se encontram:

- Endividamento a curto, médio e longo prazo.
- Fundo de acionistas.
 - Dividendos.
 - Preço da ação.
 - Benefício por ação.
- Ativo total.
- Capital circulante (incluído inventário).

Elementos do fluxo de caixa, entre os quais se encontram:

- Despesa de capital.
- Fluxos financeiros de caixa.
- Fluxo de exploração de caixa.
- Solvência. Liquidez.

Volume de atividade.

- Produtos e serviços chave.
- Prazos de entrega.

- Classificação de crédito.

9 b. Indicadores de Desempenho (40%)

Estes são os indicadores de carácter económico e operacional que a organização utiliza para controlar, compreender, prever e melhorar o seu desempenho (salvos aspetos cobertos por outros critérios). Dependendo dos fins da organização e dos seus processos, as medições **podem** incluir as relativas a:

Desempenho global:

- Grau de cumprimento da Estratégia.
- Grau de cumprimento da Visão.
- Grau de cumprimento dos objetivos estratégicos.
- Controle de riscos internos e externos.
- Resultados de Avaliação da Liderança.

Desempenho financeiro incluindo outros indicadores relevantes:

- Desempenho do valor líquido patrimonial.
- Desempenho de fundos próprios.
- Avaliação de solvência.
- Valor para o conjunto de acionistas a longo prazo (desempenhos totais acionistas).
- Valor acrescentado.

Desempenho dos processos:

- Resultados e medidas internas.
- Inovações e melhorias.
- Avaliação da eficácia e da eficiência dos processos:
 - Taxas de produtividade.
 - Indicadores de qualidade.
 - Flexibilidade da produção.
 - Política de inventários.
 - Custos de manutenção.
 - Taxas de rejeições de fornecedores.
 - Redução de custos.
 - Tempos de preparação.

Informação e conhecimento:

- Acessibilidade.
- Integridade.
- Relevância.
- Oportunidade.
- Utilização e distribuição do conhecimento.
- Valor da propriedade intelectual.

Inovação:

- Número de patentes, modelos industriais, proteção da propriedade intelectual, certificados, prémios, etc.
- Tempo de lançamento de novos produtos.
- % de sucesso na introdução de novos produtos.
- Valor da propriedade intelectual.
- Índice de sucesso em novos produtos.
- Royalties.
- Percentagem de investimento em I+D+i do total de vendas.
- Vendas de produtos e serviços de inovação por trabalhador (produtividade).
- Percentagem do valor acumulado bruto total que representa o efeito econômico das inovações implementadas na entidade.
- Tempo desde a concepção / ideia até chegar ao mercado ("Time to Market").

Recursos externos, incluídas associações e parcerias:

- Desempenho de fornecedores.
- Preço de fornecedores.
- Número e valor acrescentado das parcerias.
 - Número e valor acrescentado de produtos inovadores e soluções de serviços gerados com os associados.
 - Número e valor acrescentado de melhorias implementadas conjuntamente com os associados.
 - Reconhecimento das contribuições dos associados.
 - Fornecedores: índices de rejeição, índices de entrega dentro do prazo. Índices de poupanças obtidas. Índices de eficácia e rapidez na resolução dos problemas apresentados, etc.
 - Parcerias: desempenho de fornecedores, preços, número e valor acrescentado pelas parcerias.

Ativos: Imóveis, equipas, tecnologia e materiais:

- Amortização.
- Custos de manutenção.
- Percentagem de defeitos.
- Patentes.
- Rotação de existências.
- Consumo de fornecimentos de serviços públicos.
- Utilização.

ANEXO I. MÉTODO DE AVALIAÇÃO

Conceitos a serem considerados para a avaliação

1. Os processos que facilitam a gestão

Os processos / critérios facilitadores são os conceitos fundamentais nos quais uma organização de excelência e chave se baseia para alcançar os resultados e objetivos esperados.

Abordagem / Foco

Refere-se à fase de planejamento. A abordagem é o estágio em que o objetivo ou objetivos são definidos e o enfoque de cada subcritério, juntamente com a definição e o desenvolvimento dos procedimentos mais eficazes para alcançá-los.

Cada uma das palavras "Sólido" e "Integrado" refere-se à excelência da abordagem apresentada.

Sólido

"Sólido" qualifica até que ponto a justificativa lógica da abordagem é clara; por exemplo, ao fornecer uma declaração clara de objetivos e direção, o método concentra-se nas necessidades dos acionistas relevantes com procedimentos bem definidos e desenvolvidos para alcançá-los e aborda os aspectos relevantes do subcritério em questão.

Integrado

A abordagem deve apoiar a estratégia e deve estar vinculada às de outros critérios facilitadores, quando apropriado. "Integrado" abrange até que ponto a abordagem descrita serve como suporte para as estratégias e é vinculada a outros métodos quando apropriado.

Implantação

A implantação denota a implementação do que é definido na abordagem. A aplicação de forma alinhada e sistemática, reforça as estratégias da organização no desenvolvimento diário do método em todos os níveis.

Cada uma das palavras "Aplicada" e "Sistemática" refere-se à excelência do desenvolvimento da abordagem descrita.

Aplicado

Significa até que ponto a abordagem foi implementada em áreas relevantes, por meio de níveis e subdivisões apropriados da organização.

Sistemática

"Sistemático" abrange até que ponto o desenvolvimento do Planejamento e Abordagem é executado de maneira estruturada.

Avaliação, Revisão e Melhoria

Eles se referem à medida em que a medição e o controle da abordagem com a qual as atividades de aprendizagem ocorrem e com a qual os resultados de ambas são analisados para identificar, classificar, planejar e implementar melhorias.

Cada uma das palavras "Medição", "Aprendizado" e "Melhoria" refere-se à excelência da avaliação e revisão da abordagem descrita.

Medição

"Medição" abrange até que ponto a medição regular da abordagem, seu desenvolvimento e os resultados que ela alcança, conforme apropriado, são realizados. As medidas utilizadas normalmente devem ser apresentadas na parte ou partes correspondentes do critério Resultados.

Aprendizagem

"Aprendizado" refere-se à medida em que são realizadas atividades de pesquisa, como emulações, estimativas e avaliações, para determinar as melhores práticas e oportunidades de melhoria.

Melhoria e inovação

Os elementos-chave da fase de avaliação e revisão são as ações realizadas para intensificar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos que foram identificados. "Melhoria" significa a medida em que as medidas e informações adquiridas por meio de atividades de investigação são analisadas e usadas para identificar, classificar e implementar as melhorias.

Critérios de resultados.

Resultados

Eles medem a excelência da organização na função de agregar valor aos seus stakeholders e denotam a eficácia e eficiência da organização. As realizações são medidas com base na percepção que os grupos de interesse têm, na consecução dos objetivos e na comparação com o mundo exterior.

Cada uma das palavras "Tendências", "Objetivos", "Comparações" e "Causas" refere-se à excelência dos resultados apresentados.

Tendências

Em todos os critérios de resultados, são apresentadas as "Tendências" dos dados relacionados aos vários parâmetros usados para medir os resultados de clientes, funcionários etc.

Uma tendência positiva é aquela que mostra uma melhoria geral ao longo do tempo. Assim: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiriam uma tendência positiva.

Naturalmente, o desempenho em relação a alguns parâmetros já pode ser bom desde o início da tendência. Nesses casos, a organização tentará manter o bom comportamento já alcançado.

Objetivos

"Objetivos" refere-se aos objetivos internos da organização. Para cada tendência de resultados apresentada, o objetivo interno deve ser especificado, também como uma tendência ao longo do tempo.

As informações apresentadas nos critérios de resultados devem indicar os motivos que justificam os objetivos estabelecidos, para que se possa julgar se os objetivos são estimulantes ou apenas para sair do caminho.

Comparações (Benchmarking)

"Comparações" refere-se àquelas feitas com organizações externas; organizações concretas específicas, médias do setor ou organizações reconhecidas como "as melhores da classe". "Melhor da sua classe" significa que os resultados obtidos são os melhores do gênero, embora a organização em questão possa, é claro, operar em uma linha de negócios diferente daquela em que a organização que está sendo avaliada está trabalhando. Se o último for nacional, o "melhor da classe" poderá estar entre as empresas nacionais. Se a organização em avaliação aspira ser uma empresa global, o escopo em que os "melhores da classe" devem ser buscados deve ser mais amplo.

Esse é um atributo que as organizações devem cuidar e dar importância ao implementar um Modelo de Excelência.

Relação de causa e efeito (confiança)

A determinação de se os resultados foram resultado de alguma abordagem ou abordagens específicas é o objetivo final que precisa ser julgado pela excelência dos resultados. Ao vincular os resultados aos Critérios Facilitadores correspondentes, é possível adotar um ponto de vista ponderado e garantir que as tendências sejam causadas por melhorias planejadas.

Relevância e utilidade

A segunda dimensão da avaliação dos critérios de resultados é "Relevância". A "relevância" dos resultados abrange até que ponto afeta áreas importantes da organização. É necessário dar os resultados de todos os centros ou unidades organizacionais no âmbito da avaliação, e adequadamente cobrir todos os aspectos relevantes do critério.

Para chegar a um julgamento sobre a "Relevância" dos resultados, é necessário adotar um ponto de vista global sobre a organização em avaliação. Portanto, é necessário destacar as relações entre os resultados e os métodos descritos nos Critérios Facilitadores.

Folha REDER

O Modelo Ibero-Americano de Excelência em Gestão consiste em nove critérios; cinco facilitam o gerenciamento e são agrupados em "Facilitar Processos"; e os outros quatro são de "Resultados".

Os "Processos Facilitadores" abrangem tudo o que uma organização faz e como ela o faz. Os critérios "Resultados" cobrem o que uma organização alcança. Os "Resultados" são causados pela administração realizada.

Para procedimentos de autoavaliação ou para preparar o material relacionado ao Prêmio, é importante fazer uso da Folha REDER.

Este conceito afirma que uma organização precisa:

- **determinar os resultados** que está buscando alcançar, como parte do seu processo definido pela sua estratégia. Esses resultados abrangem o

desempenho financeiro e operacional da organização e as percepções de todas as partes interessadas envolvidas.

- **planejar e programar** uma metodologia sólida para produzir os resultados necessários, agora e no futuro, com base em uma mentalidade inovadora.
- **implantar e implementar a metodologia** de maneira sistemática para garantir sua implementação completa e eficaz, alinhando a implantação do método, uma após a outra, quando apropriado.
- **avaliar, revisar e melhorar** a eficiência e a eficácia do método formulado e sua implementação, com base no acompanhamento e na análise dos resultados alcançados e nas atividades de investigação, como avaliações e avaliações comparativas. Com base nessas informações, identifique, classifique, planeje e implemente as melhorias necessárias.

FOLHA “REDER”

Matriz 1 – PROCESSOS FACILITADORES

ELEMENTOS	MADUREZ PUNTAUACIONES		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	ATRIBUTOS																						
ABORDAGEM / FOCO	Sólido: - processos bem definidos e desenvolvidos - de maneira estruturada - concentra-se em aspectos relevantes - baseia-se nas necessidades e resultados das partes interessadas		Abordagem com alguma evidência de sistemas, processos e métodos com conceitos de qualidade.					Os principais sistemas e processos têm: • alguma evidência de prevenção • Indicadores de processo • geralmente baseado nas melhores práticas				Os principais sistemas e processos e algum suporte incluem: • inter-relação com outros processos • os princípios e valores de qualidade e excelência • geralmente imitam as melhores práticas				Os principais sistemas e processos e a maior parte do suporte: • formar uma rede sistemas integrados • são congruentes com os princípios e valores de qualidade e excelência. • há evidências de igualar-se a boas práticas pelo menos nos últimos 3 anos				Todos os principais sistemas e processos, processos e métodos, nos últimos 5 anos: • formam uma rede integrada de sistemas • são consistentes com os princípios e valores de qualidade e excelência • apresentam uma comparação de benchmark e alguns são referência mundial			
	Integrado: - apoia políticas e estratégias - se relaciona com outras abordagens																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
IMPLANTAÇÃO	Aplicado: - observa se a abordagem foi implementada em áreas relevantes		Nenhuma evidência					Implantado em aproximadamente ¼ das áreas relevantes				Implantado em aproximadamente ½ das áreas relevantes				Implementado aproximadamente em ¾ das áreas relevantes				Implantado em todas as áreas relevantes			
	Sistemático: - de forma estruturada																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
AVALIAÇÃO, REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO	Medição: - medidas periódicas e estruturadas de como a abordagem, implementação e integração e os resultados evoluem		• Aplicação inicial para sistemas ou processos projetados, relacionados ao subcritério • Existem evidências de avaliação e melhoria em algumas áreas					A aplicação e operação de: • uma abordagem preventiva, • indicadores de processo e • evidência de adequação e ciclos de controle nas principais áreas ou processos relacionados ao subcritério • geralmente são baseadas nas melhores práticas				Sistemas e processos são desenvolvidos: • de maneira inter-relacionada • aplicar os princípios e valores da qualidade total • com ciclos de melhoria • em todas as principais áreas ou processos e em algum suporte • geralmente imitam as melhores práticas				Os sistemas e processos: • são integrados a uma rede de sistemas • operar de acordo com os princípios e valores da qualidade total • ter ciclos completos de melhoria • realizar comparação de benchmark • em todas as principais áreas ou processos • evidência clara nos últimos 3 anos				Todas as principais áreas e processos de suporte, nos últimos 5 anos: - são integrados a uma rede de sistemas - operar de acordo com os princípios e valores da qualidade total - ter ciclos completos de melhoria - fazer comparação referencial com líderes mundiais em práticas ou processos			
	Aprendizagem: - como a aprendizagem é usada para identificar e compartilhar as melhores práticas e oportunidades de melhoria																						
	Melhora e inovação: - análise e uso das informações obtidas com o aprendizado para identificar, priorizar, planejar e implementar melhorias																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
PUNTAUÇÃO GLOBAL			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FOLHA “REDER”

Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	MADUREZ PUNTAJES	0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
		ATRIBUTOS																				
RESULTADOS	Tendências: - positivas - que suportam um bom desempenho - que pode ser mantido no futuro - relevante	Informação quantitativa e qualitativa insignificantes. - alguns comportamentos estáveis					Informações quantitativas e qualitativas para avaliar os resultados das principais medições, existentes há pelo menos 2 anos. - existe uma relação causal com a abordagem e implementação - níveis e tendências positivos nos indicadores. - ações de ajuste e melhoria são realizadas - níveis incipientes de comparação com terceiros.				Nas medições principais e algumas medições secundárias, há pelo menos 3 anos: - tendências positivas com níveis sustentáveis ao longo do tempo - relação causal clara e evidente com melhoria contínua - muitos indicadores mostram desempenho equilibrado - comparações sistemáticas com terceiros				Nas medições principais e secundárias são apresentadas, pelo menos nos últimos 5 anos: - níveis acima da concorrência - tendências positivas generalizadas e sustentadas - relação causal clara com melhoria contínua - a maioria dos indicadores mostra desempenho equilibrado - evidência de emulação com práticas reconhecidas				Nas medições principais e secundárias são apresentadas, durante os últimos 5 anos: - níveis de referência globais e tendências positivas sustentadas - relação causal clara com melhoria contínua - os indicadores mostram desempenho equilibrado - evidência de emulação com práticas internacionalmente reconhecidas			
	Objetivos: - exigência crescente - apoia políticas e estratégias																					
	Comparações: - com organizações externas e / ou reconhecidas como as melhores do mercado em seus principais resultados																					
	Relação causa/ efeito, confiança - os resultados são causados pela abordagem aplicada e, com base nisso, podem ser mantidos no futuro.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
RELEVÂNCIA E UTILIDADE	- concentra-se em aspectos relevantes - integrado à estratégia - com uma visão do futuro	A evidência dos resultados é pontual					Existem claras evidências positivas nos principais processos e resultados				Existem evidências para todos os processos principais e a maioria dos processos de apoio				Existem evidências para todos os processos principais e de apoio, pelo menos nos últimos 3 anos				Existem evidências para todos os processos principais e de suporte nos últimos 5 anos			
PUNTAÇÃO GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

GLOSARIO DE TERMOS IBEROAMERICANO V.2019

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)

® No. M-82584

© FUNDACION INBEROAMERICANA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD

Todos os direitos reservados. Este material pode ser reproduzido parcial ou totalmente por meios eletrônicos ou convencionais sempre que citada a fonte: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Glossário de Termos Ibero-americano V.2019

Ação de melhoria: Ação destinada à eliminação ou redução de uma situação identificada como fraca após a realização de um processo de avaliação. Ações corretivas e preventivas estariam dentro desse conceito.

Alianças: relações de trabalho entre duas ou mais partes que criam um valor agregado (valor agregado) para o cliente.

Análise de Modo e Efeito de Falhas / Análise Modal de Falhas e Efeitos (AMED / FMEA): Método para priorizar riscos e tomar ações preventivas visando reduzi-los.

Aprendizagem Organizacional: Processo de melhoria da Organização que gera inovação e processos de mudança, com base nas "lições aprendidas" que derivam da análise da realidade. A aprendizagem organizacional requer a implementação de uma cultura de aprendizagem que implique uma atitude aberta em relação à realidade.

Entre os elementos críticos que favorecem o aprendizado organizacional estão: existência de uma cultura de mudança e aprendizado, gestão do conhecimento, orientação ao cliente, capacidade de resposta, nível de maturidade da organização, motivação das pessoas da organização.

Associação: União de organizações e / ou pessoas com um objetivo comum.

Alta Direção: Pessoa ou grupo de pessoas que dirigem e controlam uma organização no mais alto nível.

Avaliação 360° (Feedback 360°): Método para determinar a eficácia da liderança, que consiste na avaliação do indivíduo por todas as pessoas que trabalham com ele (colegas, subordinados e chefes), usando o mesmo sistema de medição.

B2B: Abreviatura do inglês "Business to Business" que serve para descrever comunicação direta ou canal sem intermediários entre organizações.

Benchmarking (2): Metodologia que consiste em comparar os processos e benefícios dos produtos e serviços de uma organização, com os de líderes reconhecidos, a fim de identificar oportunidades de melhoria da qualidade.

BIG DATA Analytics: Gerenciamento analítico e massivo de dados e inteligência de informações.

Capacidade de resposta: Agilidade, rapidez e eficiência no atendimento às demandas de clientes e partes interessadas.

Capital Intelectual: Qualquer fator que contribua para os processos de geração de valor da empresa, e que seja mais ou menos diretamente, sob o controle da própria empresa.

Certificação: atestado de terceiros relacionado a produtos, processos, sistemas ou pessoas.

Nota 1: A certificação de um sistema de gerenciamento também é chamada de registro.

Nota 2: A certificação é aplicável a todos os objetos de avaliação da conformidade, exceto aos próprios organismos de avaliação da conformidade, aos quais a acreditação é aplicável.

Cliente Externo: Organização ou pessoa externa à entidade que recebe um produto ou serviço.

Cliente Interno: Organização ou pessoa que recebe um produto ou serviço e que pertence à mesma entidade que o fornecedor.

COBIT: Guia de boas práticas voltado ao controle e supervisão de tecnologias da informação.

Competência (das pessoas): Atributos pessoais e capacidade demonstrada de aplicar conhecimentos e habilidades.

Nota 1: O termo competência é geralmente sinônimo da capacidade de resolver problemas em um determinado contexto.

Nota 2: Quando o contexto é profissional, pode-se falar em "competência profissional".

Compliance: Conjunto de procedimentos e boas práticas adaptados pelas organizações para identificar riscos operacionais e legais que enfrentam e adaptar as necessidades internas de prevenção, gerenciamento, controle e reação a eles.

Coaching: Método de acompanhamento, instrução e treinamento de uma pessoa ou grupo de pessoas, a fim de atingir uma meta ou desenvolver habilidades específicas.

CRM: Customer relationship management, (sistemas de gestão das relações com os clientes).

Dashboard: Representação gráfica da tabela de indicadores.

Denúncia/delação: denúncia anônima às autoridades sobre fatos que podem ser criminosos.

Delegação de autoridade (Empowerment): No que diz respeito à gestão de liderança, essa prática promove a crescente assunção de responsabilidades entre os subordinados, cuja implementação requer treinamento, treinamento e informações. Essa prática leva à melhoria do desempenho da organização.

Diagrama SWOT/FOFA (fraquezas, ameaças, forças e oportunidades): Gráfico resumo, cujo objetivo é especificar, a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa (competência ou capacidade de gerar e sustentar suas vantagens competitivas) com ameaças e oportunidades externas, consistentes com a lógica que a estratégia deve alcançar ajuste adequado entre sua capacidade interna e sua posição competitiva externa.

Diagrama de Afinidade: Ferramenta que sintetiza um conjunto de dados verbais (idéias, opiniões, temas, expressões etc.) agrupando-os de acordo com as relações naturais que existem entre eles.

Nota: O diagrama de afinidade é, portanto, baseado no princípio de que muitos desses dados verbais estão relacionados, para que possam ser reunidos sob algumas idéias gerais.

Diagrama de Causa-Efeito (diagrama de espinha de peixe ou de Ishikawa): Ferramenta usada para refletir sobre as relações que existem entre um determinado efeito e suas possíveis causas e sua representação gráfica.

Diagrama de Fluxo: É uma representação com imagens das etapas de um processo, útil para investigar oportunidades de melhoria, obtendo conhecimento detalhado do modo real de operação do processo naquele momento.

Diagrama de Pareto: Gráfico de barras ordenadas da maior para a menor frequência, que compara a importância dos diferentes fatores envolvidos em um problema e ajuda a identificar quais são os aspectos prioritários a serem abordados.

Digitalização: Processo tecnológico que permite a transferência de dados em estado analógico para suporte digital. Relacionado à Transformação Digital que está ocorrendo.

DOE (Design of experiments - Projeto de experimentos) (2): Disciplina estatística desenvolvida para o estudo, análise e entendimento da variabilidade de processos e dados.

Nota: Essa disciplina consiste em realizar um ou vários testes nos quais as alterações são deliberadamente induzidas nas variáveis de entrada do sistema, possibilitando a identificação das causas que causam as alterações na resposta.

Economia Circular: Sistema de utilização de recursos onde prevalece a redução, reutilização e reciclagem de elementos.

Economia GIG: economia colaborativa, trabalho independente, mobilidade, trabalho de projeto, múltiplos pagadores, etc.

Eficácia: grau em que as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados.

Eficiência: Relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados.

Empresa Sustentável: é aquela que cria valor econômico, ambiental e social a curto e longo prazo, contribuindo para o aumento do bem-estar e o autêntico progresso das gerações presentes e futuras, tanto no ambiente imediato quanto no planeta em geral.

E-Procurement (compras eletrônicas): Compra e venda de empregos e serviços, empresa a empresa ou empresa a consumidor.

Equipe de Aperfeiçoamento: Órgão de participação na melhoria contínua da qualidade, cuja missão é identificar, analisar e propor soluções para atividades ou soluções de trabalho potencialmente improváveis do próprio trabalho ou atividade.

Nota 1: O desempenho das equipes de melhoria é baseado no reconhecimento de que qualidade é competência de todos e que quem conhece melhor os processos de trabalho é quem os realiza diariamente.

Nota 2: As equipes de melhoria podem ser compostas por pessoas de diferentes unidades e perfis profissionais, uma vez que o que conta é a análise de seus próprios processos de trabalho e as propostas que são alcançadas para melhorar esses processos.

Estratégia: planos estruturados para alcançar os objetivos.

Ferramentas de Marketing: Um conjunto de princípios e práticas que são executadas para aumentar a demanda, fidelizar os clientes ou melhorar sua posição ou imagem no mercado ou na sociedade.

FIFO (First In First Out – primeiro que entra é o primeiro que sai) (2): Sistema de rodízio de produtos armazenados, para evitar vencimento.

Foco no Cliente: Método de Gerenciamento, baseado na identificação e implantação interna dos requisitos cujo desenvolvimento atende às necessidades e expectativas dos clientes, e priorizando consistentemente os processos da organização que afetam sua satisfação.

Gerenciamento Baseado em Fatos: Tipo de gerenciamento cujas decisões são suportadas na análise de dados.

Gerenciamento da Qualidade Total: Gerenciamento sistemático através do qual a empresa identifica, aceita, satisfaz e excede continuamente as expectativas e necessidades de todo o grupo humano a ele relacionado (clientes, funcionários, gerentes, fornecedores, etc.) aos produtos e serviços que fornece.

Gerenciamento de Mudanças: Parte do gerenciamento, usado para tirar proveito das mudanças no ambiente para o bem da organização através da implementação de uma “Cultura de Mudança”.

Gestão do conhecimento: é a gestão do capital intelectual de uma organização, com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pela organização no mercado e diferenciá-los competitivamente.

Gerenciamento de riscos: parte do gerenciamento que consiste em desenvolver e coordenar ações destinadas a manter os riscos de efeitos adversos para uma organização, dentro dos limites assumidos por ela.

Nota 1: O gerenciamento de riscos pode envolver o desenvolvimento de políticas de ação, atividades de identificação e avaliação de riscos, prevenção, mitigação, preparação para emergências e recuperação pós-impacto.

Globalização: Processo econômico, político, social, empresarial e cultural em todo o mundo, que interliga mercados, sociedades e culturas.

Gestão da diversidade: Em termos de harmonização e integração em organizações de várias gerações, diferentes perfis e culturas diversas.

Grau de satisfação do cliente: nível que reflete a percepção do cliente sobre o índice no qual seus requisitos foram atendidos.

Gerenciamento Integrado: Parte do gerenciamento geral da organização que determina e aplica a Política de Gerenciamento Integrado. Normalmente, surge da integração de pelo menos os sistemas de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança.

I+D+I: Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

Implantação de Objetivos: Método para transformar de maneira coordenada, os objetivos globais ou estratégicos de uma organização, em objetivos operacionais ou detalhados.

Indicador: Dados ou conjunto de dados que ajudam a medir objetivamente a evolução de um processo ou atividade.

Índice de capacidade do processo: índice que descreve a capacidade de um processo em relação à tolerância especificada.

Inovação: atividade que resulta na obtenção de novos produtos, serviços ou processos ou em melhorias substancialmente significativas em relação aos existentes.

As atividades de inovação são: incorporação de tecnologias tangíveis e intangíveis, design, equipamentos e engenharia, lançamento da produção, comercialização ou start-up de novos produtos, serviços e processos.

Distingue entre:

a) Inovação em tecnologia: atividade de geração e desenvolvimento de novas tecnologias no mercado que, uma vez consolidadas, passarão a ser utilizadas por outros processos inovadores associados a produtos, serviços e processos.

b) Inovação tecnológica: Atividade de incorporação, no desenvolvimento de um novo produto, serviço ou processo, de tecnologias básicas existentes e disponíveis no mercado.

c) Inovação em gestão: melhorias relacionadas à maneira de organizar recursos para obter produtos, serviços ou processos inovadores.

ISO 9001:2015: Norma internacional que especifica os requisitos de gerenciamento de qualidade, cujo objetivo final é a satisfação do cliente. A atualização mais recente desta norma é de 2015 e é aplicada em mais de 140 países, sendo usada universalmente para avaliação de fornecedores e demonstração de conformidade (certificação).

Nota: Os padrões ISO são desenvolvidos pela Organização Internacional de Normalização (ISO) e adotados em cada país por Organizações de Normalização autorizadas.

ISO 14001: 2015: Norma especifica requisitos que a Gestão Ambiental para desenvolver um sistema de gestão ambiental que inclui a conformidade com a legislação e impactos ambientais significativos. Este padrão também é usado para demonstrar a conformidade (certificação) do gerenciamento ambiental.

ISO 45001:2018: Padrão que suporta o sistema eficaz de gerenciamento de saúde e segurança organizacional.

ISO 27000: É um padrão internacionalmente aceito que define os padrões de segurança da informação, para desenvolver, implementar e manter as especificações de tais sistemas.

ITIL: Conjunto de conceitos e boas práticas utilizados para o gerenciamento de tecnologias da informação.

JIT (Just in Time – Justo a tempo): Método logístico para a redução de suprimentos armazenados pelo cliente, com base em uma estreita colaboração cliente-fornecedor

que permite a entrega rápida de pequenos pedidos com base nas necessidades do Departamento de Produção.

Liderança: Processo de dirigir e orientar as atividades dos membros de um grupo, influenciando-o a direcionar seus esforços para a consecução de um objetivo ou objetivos específicos.

Liderança Compartilhada: Alternativa aos modelos de liderança hierárquica. Esse conceito afeta que a liderança é propriedade de grupos e organizações, e não de personalidade. É uma liderança mais compartilhada, democrática, delegada, etc.

Mapa do Processo: Representação gráfica da sequência e interação dos diferentes processos que ocorrem em uma Organização.

Nota: O mapa de processos é uma ferramenta de grande utilidade para avaliação de como os processos de trabalho são implantados na organização, uma vez que contribuem para tornar o trabalho visível de uma forma diferente daquela como normalmente se percebe.

Missão: Declaração que descreve o objetivo ou a lógica de uma organização.

MVP: Cultura de experimentação (produto mais valioso).

Nível de Maturidade: Uma medida da capacidade de uma organização para alcançar resultados através de seus conhecimentos e experiências na aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Norma: documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características das atividades ou de seus resultados, a fim de alcançar um grau ótimo de ordem em um determinado contexto.

Nota: Os padrões devem basear-se em resultados consolidados por ciência, tecnologia e experiência e visar a promover um benefício ideal para a comunidade.

Objetivo: Algo ambicioso ou pretendido. Os objetivos definem "o que" fazer e seu grau de realização é mensurável.

Objetivos: Conjunto de requisitos detalhados de desempenho, quantificados sempre que possível, aplicáveis à organização ou partes dela.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Estes são os 17 objetivos que, em 25 de setembro de 2015, aprovaram 193 líderes mundiais na ONU, com o objetivo de que em 2030 se trate de: erradicar a pobreza, combater a desigualdade e a injustiça e resolver as mudanças climáticas.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Oportunidade de melhoria: diferença detectada na organização entre uma situação real e uma desejada. A oportunidade de melhoria pode afetar um processo, produto, serviço, recurso, sistema, habilidade, competência ou área da organização.

OHSAS: É uma especificação / Norma internacionalmente aceita, que define os requisitos para o estabelecimento, implementação e operação de um Sistema de Saúde e Segurança eficaz nas organizações.

Partes interessadas: Grupo de organizações e / ou pessoas com interesses ou objetivos compartilhados.

Painel de controle: Ferramenta de gerenciamento que facilita a tomada de decisões e inclui um conjunto coerente de indicadores que fornecem à gerência sênior e às funções responsáveis uma visão compreensível do negócio ou de sua área de responsabilidade. As informações fornecidas pelo ScoreCard permitem focar e alinhar as equipes de gerenciamento, unidades de negócios, recursos e processos com as estratégias da organização.

Painel de controle Integral: Ver Painel de Controle.

PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir) (2): ciclo de melhoria contínua ou ciclo de Deming. Se representa em inglês como ciclo PDCA (plan, do, check, act).

Plano Estratégico: Processo de avaliação sistemática da natureza de um negócio, definindo objetivos de longo prazo, identificando metas e objetivos quantitativos, desenvolvendo estratégias para atingir esses objetivos e localizando recursos para realizar essas estratégias.

Nota 1 - O plano estratégico começa respondendo a estas três perguntas: - Onde estamos hoje? - Para onde queremos ir? - Como podemos chegar onde queremos ir?

Nota 2 - Normalmente o Plano Estratégico é implantado no curto prazo através dos Planos de Gerenciamento.

Plano de negócios: documento que especifica os objetivos a serem alcançados por uma organização ou parte dela por um determinado período, bem como as funções responsáveis por sua gestão e os prazos de execução esperados.

Nota 1: Normalmente o Plano de Gerenciamento complementa o Plano Estratégico, com base em suas estratégias para desenvolver e detalhar os objetivos de curto prazo.

Nota 2: Geralmente, na empresa, os planos de gerenciamento são anuais.

Nota 3: O plano de gerenciamento pode ser complementado com um plano de ação.

Plano de melhoria: Um conjunto de medidas para melhorar os aspectos destacados no processo de avaliação.

Parâmetro: Dados ou fator que é considerado necessário para analisar ou avaliar uma situação.

Parte interessada: Pessoa ou grupo que tem interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização.

Nota: Um grupo pode ser uma organização, parte dela ou mais de uma organização.

"Poka-Yoke": Conjunto de regras e técnicas projetadas para "evitar erros" em um processo ou produto. Quando usado em conjunto com metodologias de inspeção apropriadas, o Poka Yoke resulta em melhorias substanciais na qualidade e duração do ciclo.

Nota 1: A expressão "poka-yoke" vem do japonês e é formada pelas palavras: "poka", evite e "yokeru", um erro inadvertido.

Nota 2: "Poka-yoke" é incorporado em dispositivos mecânicos ou eletrônicos, simples ou complexos, incluídos no processo de produção ou no design de produtos ou processos para evitar erros.

Política da Qualidade: intenções e orientações globais de uma organização relacionada à qualidade, formalmente expressa pela gerência sênior.

Política de Gerenciamento Integrado: Diretrizes e objetivos gerais de uma organização, formalmente expressos pela gerência sênior e relacionados ao gerenciamento de sistemas integrados.

Processo: conjunto de atividades relacionadas ou interagindo mutuamente, que transformam elementos de entrada em resultados.

Processo crítico: um processo que tem um impacto significativo nos objetivos estratégicos e é decisivo para o sucesso dos negócios.

Processo de melhoria: Processo sistemático de adaptação da organização às novas e variáveis necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas, realizadas através da identificação de oportunidades de melhoria e priorização e execução de projetos de melhoria.

Produção Ajustada (Lean Manufacturing): Abordagem que busca uma melhoria simultânea em todas as métricas de desempenho de fabricação, eliminando o desperdício, fazendo uso inteligente de seus recursos, por meio de projetos que alteram a organização física do trabalho nas linhas de produção. manufatura, logística e controle de produção em toda a cadeia de suprimentos e na maneira como o esforço humano é aplicado, nas tarefas de produção e suporte.

Proprietário do Processo: Pessoa responsável pelo gerenciamento do processo designado e, portanto, de seus resultados, sua lucratividade e a organização necessária para o funcionamento ideal do processo.

QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade) (2): Sistema que busca focar o design de produtos e serviços em resposta às necessidades do cliente. Isso significa alinhar o que o cliente exige com o que a organização produz.

Qualidade: grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos.

Nota 1: O termo "qualidade" pode ser usado acompanhado de adjetivos como ruim, bom ou excelente.

Nota 2: "Inerente", ao contrário de "atribuído", significa que ele existe em algo, especialmente como um recurso permanente.

Redes de contatos e colaboração: Relações com indivíduos e organizações de partes interessadas cujo todo é um ativo intangível, servindo para desenvolver de maneira mais eficaz, lucrativa e rápida as atividades e esforços da própria organização.

Redes sociais: estrutura social composta por pessoas conectadas por um ou vários tipos de relacionamentos, com interesses comuns ou que compartilham algum tipo de conhecimento. Com o aumento da internet, estes se tornaram populares, existe uma grande variedade, dependendo dos diferentes grupos de interesse.

Relatório de Sustentabilidade: Documento que informa sobre as atividades e resultados de uma organização nos campos econômico, social e ambiental, com o objetivo de informar e obter uma melhoria de sua reputação corporativa e uma discriminação positiva das partes interessadas em sua tomada. de decisões. Aqueles que são preparados sob os critérios da GRI (Global Reporting Initiative) são endossados e certificados com o selo das Nações Unidas.

Responsabilidade Social: Conjunto de obrigações legais e compromissos voluntários e éticos, nacionais e internacionais com as partes interessadas, decorrentes dos impactos que a existência, atividade e operação que as organizações produzem nas esferas social, trabalhista, ambiental e social. direitos humanos.
A responsabilidade social afeta a gestão da própria organização, tanto em suas atividades produtivas e comerciais, quanto em suas relações com as partes interessadas.

Resultados por segmento: Processo pelo qual os resultados são classificados de acordo com uma característica útil para a empresa, a fim de facilitar sua interpretação.

Risco Ambiental: Combinação da frequência ou probabilidade que pode surgir da materialização de danos ao meio ambiente.

Risco ocupacional: Combinação da frequência ou probabilidade que pode surgir da materialização de danos à saúde dos trabalhadores.

Nota: O conceito de risco sempre tem dois elementos: a frequência com que um risco se materializa e as consequências que podem surgir dele.

Satisfação do cliente: percepção do cliente sobre o grau em que eles atenderam aos seus requisitos.

Six Sigma: Filosofia de trabalho e estratégia de negócios, com base na abordagem ao cliente, em um gerenciamento eficiente de dados e metodologias e design robustos, que permitem eliminar a variabilidade nos processos e atingir um nível de defeitos menor ou igual a 3 ou 4 defeitos por milhão.

Sistema de Gerenciamento Ambiental: Parte do gerenciamento de uma organização, usado para desenvolver e implementar sua política ambiental e gerenciar seus aspectos ambientais. A administração alcança o estabelecimento de objetivos, a estrutura da organização, planejamento, planejamento de atividades, responsabilidades, processos e procedimentos e recursos.

Sistema de Gerenciamento da Qualidade: Sistema de gerenciamento para direcionar e controlar uma organização com relação à qualidade.

Sistema de Gerenciamento de Prevenção de Riscos Ocupacionais: Parte do sistema de gerenciamento geral da organização que define a política de prevenção e inclui a estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos a serem executados tal política.

Sistema de Gerenciamento Integrado: Conjunto da estrutura da organização, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos estabelecidos para realizar o gerenciamento integrado dos sistemas.

Sustentabilidade: é alcançada quando a satisfação das necessidades atuais não compromete a capacidade das gerações futuras de atender às próprias necessidades, alcançando um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Visão: Declaração descrevendo como você deseja que a organização seja no futuro.