

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Diagnóstico Empresarial

Manual do Consultor



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

Equipe Técnica

Bruno Henrique Rocha Fernandes
Olívia Mara Ribeiro Castro
Rosângela Angonese

Consultor Conteudista

Edgar Powarczuk

Consultora Educacional

Luiza do Valle

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

P881f Powarczuk, Edgar.

Ferramentas de gestão avançada: manual do consultor: diagnóstico empresarial / Edgar Powarczuk. -- Brasília: Sebrae, 2012.

68 p. : il. Color. . (Sebrae Mais, Programa Sebrae para Empresas Avançadas)

1. Gestão empresarial. 2. Diagnóstico empresarial.
3. Planejamento estratégico I. Título. II. Série.

CDU 658

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Diagnóstico Empresarial

Manual do Consultor

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário



ESTRUTURA GERAL DO PROGRAMA



Diagnóstico Inicial para Seleção de Empresas para o Programa Ferramentas de Gestão Avançada	10
1. PLANEJAMENTO DA VISITA	17
2. EXECUÇÃO DA VISITA	18
2.1. Reunião de Abertura	18
2.2. Validação das informações da autoavaliação	18
2.3. Reunião de Encerramento	20
3. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA VISITA	21
3.1. Produção de Comentários e Pontuação	21



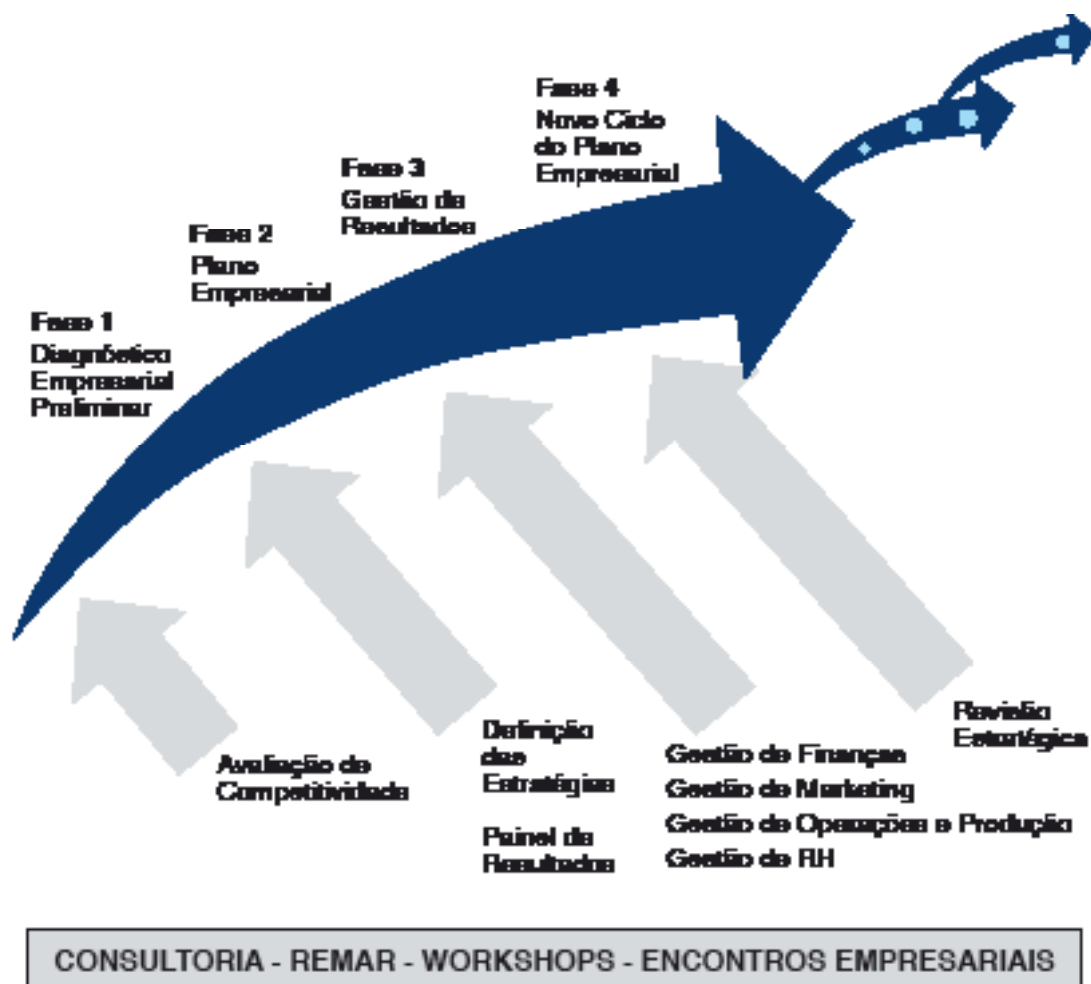
APRESENTAÇÃO

ANEXO 1 QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO 2011



Questionário de autoavaliação – gestão	27
Instruções de preenchimento	29
Glossário	57

ESTRUTURA GERAL DO PROGRAMA



Fase 1 – Diagnóstico Empresarial – prazo previsto: duas semanas

Fase 2 – Plano Empresarial – prazo previsto: dois meses

Fase 3 – Gestão do Resultado – prazo previsto: oito meses

Fase 4 – Novo Ciclo do Plano Empresarial – prazo previsto: dois meses

127 horas de consultoria em cada empresa participante do programa

76 horas em *workshops*

8 horas em Encontros Empresariais

Total de 211 horas

FASE 1

Nesta fase o participante fará o autodiagnóstico de sua empresa usando o modelo internacional de avaliação de gestão empresarial, competitividade e qualidade do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Esta autoavaliação terá uma análise prévia e, em seguida, uma visita presencial às empresas pré-qualificadas.

O prazo para a execução da Fase 1 é de duas semanas.

NOTA: Dependendo da necessidade do Sebrae UF, o Gestor Estadual, eventualmente, precisará contar com um maior prazo para análise dos autodiagnósticos, podendo estender o prazo no máximo até 30 dias.

Apresentação



APRESENTAÇÃO

O diagnóstico empresarial é **Fase 1** do programa “Ferramentas de Gestão Avançada”. Nesta fase, está prevista a avaliação da empresa tanto para a verificação de sua aptidão para participar do programa, como para um diagnóstico sobre o modelo de gestão e resultados da empresa.

Esta fase de autodiagnóstico tem como principal ferramenta o questionário de autoavaliação do MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – ciclo 2011.

Este questionário será utilizado no programa “Ferramentas de Gestão Avançada” como:

- a. Diagnóstico inicial para a seleção e recomendação de empresas para participar do programa, tendo como base algumas perguntas-chave;
- b. Registro e comparação das observações distintas no diagnóstico, tanto dos principais dirigentes da empresa participante quanto dos consultores do programa, ressaltando suas menores notas e maiores diferenças entre as diferentes respostas aos questionários;
- c. Registro, acompanhamento e comparação da evolução temporal da empresa a cada seis meses com relação às questões do questionário, tanto na visão dos principais dirigentes da empresa participante, quanto na sua visão, consultor do programa, ressaltando suas menores notas e maiores diferenças entre as diferentes respostas aos questionários, assim como suas maiores evoluções em relação aos questionários anteriores; e
- d. Comparação da pontuação obtida pela empresa em relação às referências em cada um dos critérios e no total.

Diagnóstico inicial para seleção de empresas para o programa Ferramentas de Gestão Avançada



O principal dirigente das empresas candidatas fará o preenchimento do questionário de autoavaliação, diretamente na internet, cujo endereço de domínio será enviado pelos gestores estaduais do programa FGA Sebrae. Os dirigentes preencherão no sistema informatizado:

- Um cadastro de inscrição. Caso a empresa já tenha se candidatado ao Prêmio de Competitividade para MPE, seu cadastro estará na base de dados do sistema e será puxado automaticamente pelo CNPJ. Se houver algum dado desatualizado, o dirigente poderá fazer os ajustes necessários no cadastro;
- Autoavaliação da Gestão da Qualidade. Questões do tipo múltipla escolha, para as quais o empresário deve assinalar a opção que mais coerente com a realidade da sua empresa.

Um relatório de autoavaliação automático no sistema (*feedback*), apontando os pontos fortes e oportunidades para melhoria detectadas em relação a cada uma das perguntas da empresa candidata, será disponibilizado na *web* para a empresa. Você que visitará as empresas também terá acesso ao questionário de autoavaliação, bem como ao relatório de autoavaliação (*feedback*) das empresas candidatas ao Programa FGA.

Imprima e analise o questionário e o relatório para avaliação das empresas. Faça a análise geral das respostas, direcionando seu foco para as questões **9, 10, 11, 16, 20, 23 e 31** do Questionário de Autoavaliação do Ciclo 2011 do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Estas questões são classificatórias para o programa FGA direcionando a decisão de recomendação do consultor.

Empresas candidatas que tenham marcado a **primeira opção** na maioria dessas questões terão a recomendação de não participar do programa FGA.

Caso apenas em UMA questão classificatória seja marcada a alternativa A ou B, analise, cuidadosamente, pois dependendo do contexto a empresa poderá ser ou não desclassificada.

NOTA

- Se algumas questões avaliadas no autodiagnóstico causarem impasse e sugerirem reposicionamento, a decisão final sobre a formação da turma deve ser baseada por um comitê de seleção formado pelo Gestor Nacional, o Gestor Estadual e o Gerente de Educação Estadual. Para decidir sobre a classificação ou não da empresa interessada no programa, esse Comitê deverá ponderar sobre o histórico de relação do cliente com o Sebrae, e também com a proximidade da nota de corte.

Os gestores são responsáveis por contatar as empresas não classificadas e orientá-las a participar de outras soluções do Sebrae. E quando essas empresas estiverem preparadas, com o perfil para o programa FGA, serão convidadas novamente a participar do processo de seleção.

Segue abaixo a íntegra destas questões-chave, assim como uma breve explicação dos conceitos envolvidos e suas opções de resposta:

9. Estão definidas as estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa?

A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente, e alcançar os objetivos da empresa no futuro. Na definição das estratégias é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado e fornecedores; e informações internas, relativas aos colaboradores e a capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade.

- a. As estratégias não estão definidas;
- b. As estratégias estão definidas como intenções e ideias de conhecimento apenas dos dirigentes;
- c. As estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas à empresa;
- d. As estratégias estão definidas formalmente por meio de método que leva em consideração informações internas e externas à empresa.

Para as respostas "c" ou "d" é necessário apresentar na Folha de Respostas, no final desse questionário, as estratégias definidas pela empresa.

10. Estão estabelecidos indicadores e metas relacionados às estratégias?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que vai permitir, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da empresa.

As metas, definidas para cada indicador, permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias.

Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e na implementação das estratégias, e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

- a. Não existem indicadores relacionados às estratégias;
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores;
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias;
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

11. Estão definidos planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias?

Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento. Para cada estratégia são definidas as ações a serem realizadas para a efetiva implementação da estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

Os planos de ação são estabelecidos para realizar tudo aquilo que a empresa deve fazer para que suas estratégias sejam implementadas com sucesso. É importante que os planos de ação tenham responsáveis designados para o seu acompanhamento.

Além do estabelecimento dos planos de ação, a empresa precisa assegurar os recursos necessários para a implementação das estratégias.

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias;
- b. As ações são definidas informalmente para alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias;
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias;

- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhados por um responsável.

16. A satisfação dos clientes é avaliada?

A satisfação das necessidades e expectativas dos clientes constitui a razão da existência da empresa, é a sua missão, e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços entregues pela empresa. Os resultados dessa verificação devem ser usados para as ações de melhoria nos produtos e serviços e na maneira como a empresa atende os seus clientes.

- a. A satisfação dos clientes não é avaliada;
- b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva;
- c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal;
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal, os resultados obtidos são analisados e utilizados na melhoria dos produtos e serviços e no atendimento dos clientes.

20. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas?

Na execução das atividades, incluindo os processos principais do negócio da empresa, são constantemente gerados dados, tais como, volume de itens produzidos, quantidade de serviços prestados, cotações de preço de materiais e serviços, quantidade de embalagens necessárias e de colaboradores para atender os serviços contratados para o próximo mês e muitos outros. Esses dados, devidamente tratados e organizados de forma sistemática e padronizada, geram as informações da empresa.

As informações, obtidas dentro e fora da empresa, são muito importantes para a execução das atividades, para a análise dos resultados e para a tomada de decisão. É importante observar que muitas informações são externas à empresa, como as necessidades dos clientes, a atuação dos concorrentes, as taxas de juros e muitas outras. O sistema de informação da empresa, como o quadro de avisos, organiza a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A utilização de computadores para o armazenamento e o processamento das informações facilita principalmente a sua análise e apoia a tomada de

decisão. Quando as informações estão definidas e organizadas num sistema de informação, as atividades podem ser realizadas da maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio fica assegurado.

- a. As informações não estão definidas;
- b. Algumas informações para o planejamento, a execução e análise das atividades e a tomada de decisão estão definidas;
- c. As principais informações para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas;
- d. As informações para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e organizadas num sistema de informação (quadro de aviso, computador ou outro meio).

Para as respostas "c" ou "d" é necessário apresentar na Folha de Respostas, no final desse questionário, as principais informações utilizadas pela empresa para a análise e execução de suas atividades e para a tomada de decisão.

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

A organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa.

O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores define e esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa, promove a sinergia do trabalho em equipe e assegura a eficiência e a produtividade do sistema de trabalho.

- a. Não estão definidas;
- b. Estão definidas informalmente;

- c. Estão definidas e documentadas;
- d. Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para fazer frente a compras de serviços e materiais, para pagar os colaboradores e as despesas, e para investir em equipamentos necessários à comercialização, à prestação de serviços ou à fabricação de produtos e sua entrega aos clientes. O monitoramento e o controle das finanças são essenciais para assegurar a solidez e a continuidade da empresa.

O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido.

O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

- a. Não existem controles financeiros;
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa;
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa;
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

As empresas inicialmente selecionadas na autoavaliação receberão uma visita do consultor na qual será realizado o preenchimento do mesmo questionário, agora pelo consultor.

A avaliação *in loco* da gestão das candidatas classificadas para a visita está dividida em três etapas, as quais são operacionalizadas pelos consultores selecionados pelo gestor estadual do programa.

1. PLANEJAMENTO DA VISITA

Um dos fatores do sucesso da visita é o adequado planejamento, proporcionando a você maior habilidade para conduzir as entrevistas.

Você é responsável por:

- a. Acessar o sistema e imprimir o Questionário de Autoavaliação preenchido previamente pela empresa, caso não tenha recebido impresso do gestor estadual do programa. O acesso será realizado pelo *site* www.gestaoavancada.sebrae.com.br;
- b. Realizar a leitura das informações adicionais e da alternativa de resposta de cada questão:
 - Atenção às questões que possuem respostas inter-relacionadas para verificar a coerência da alternativa de resposta marcada pela empresa;
 - Conhecer bem o perfil da empresa e de seus dirigentes é importante para compreender as práticas de gestão relatadas;
 - Cuidado com frases extraídas das próprias questões. Atenção às intenções ainda não implementadas, do tipo: "está evoluindo", "está reformulando", "está em implementação" etc.;
 - Quando encontrar relatos fora dos locais pertinentes, anotar ao lado o número correto da questão. A candidata não deve ser penalizada por relatos fora da questão pertinente;
 - Não fazer inferências e, em caso de dúvida, assinalar para Verificação na Visita.
- c. Redigir os comentários e definir os pontos de Verificação da Visita:
 - Recomenda-se planejar a verificação de todas as respostas marcadas "c" ou "d" e todas as questões de resultados devem ser verificadas para comprovar os dados apresentados;
 - **CUIDADO:** algumas vezes as empresas apresentam dados oriundos de intuição, e não coletados adequadamente.
- d. Definir em conjunto com o gestor estadual a data da visita com seu respectivo plano. O gestor estadual é responsável por marcar a visita em comum acordo com você e os dirigentes da empresa candidata.

Obs.: o tempo da visita deve ser no máximo de 3h.

2. EXECUÇÃO DA VISITA

2.1 Reunião de Abertura

Orientações ao Consultor

- Apresente-se à equipe de dirigentes da empresa (usar o nome do programa FGA e do Sebrae e não da empresa em que você trabalha).
- Destaque os objetivos da visita: esclareça as respostas da autoavaliação; ratifique ou retifique as alternativas da pontuação e prepare o relatório de avaliação.
- Apresente, rapidamente, a estrutura do programa e o processo de avaliação das empresas candidatas.
- Destaque o caráter confidencial das informações: existência do código de ética.
- Apresente o roteiro das entrevistas, conforme o plano de visitas.
- Destaque que as conclusões da visita serão disponibilizadas em contato efetuado pelo gestor estadual do Sebrae.
- Chegue à empresa no horário marcado. O descumprimento do horário pode demonstrar falta de seriedade na condução do programa.
- Não leve câmera, gravador e nem se deixe filmar ou fotografar.
- Observe todas as normas de segurança, de higiene e ambientais da candidata. Estes pontos podem se constituir em oportunidades futuras para melhoria.

2.2 Validação das informações da autoavaliação

A visita pode ser vista com certo receio por muitos profissionais da empresa candidata, que a consideram como uma atividade que pode “descobrir falhas” e, por conseguinte, a conhecer quem falhou. O convívio com essa situação exige de você um relativo domínio dos fatores envolvidos com a atividade da visita. A seguir, agrupamos algumas dicas relacionadas aos aspectos da postura e da técnica para conduzir as entrevistas:

Quanto à postura

- Estabeleça uma relação de cooperação e confiança (“quebrar o gelo”);
- Conduza as entrevistas como uma conversa, e não como um interrogatório;
- Trate o entrevistado de maneira respeitosa;
- Evite perguntas complexas (“adequar-se à linguagem do entrevistado”);
- O sucesso da visita depende fortemente da empatia (saber colocar-se no lugar do outro) e não da simpatia que você conseguirá desenvolver com cada um de seus contatos;
- Mostre interesse pela opinião do entrevistado;
- Não demonstre qualquer rejeição ou apoio às suas manifestações (“não dar nenhum parecer”);
- Informe que as respostas serão anotadas para consulta posterior;
- Não deixe os entrevistados verem suas anotações;
- Não discuta as observações pessoais, conclusões e decisões, observações detalhadas da candidata, seja de maneira elogiosa ou de maneira crítica e nem cite nomes de outras candidatas ao programa;
- Ao perceber desconhecimento ou uma visão equivocada dos conceitos sobre “estratégia” e “planejamento”, interrompa a avaliação e, de forma educativa, esclareça ao empresário a questão;
- Não traga da visita nenhum material das candidatas. Ao solicitar documentos para análise e verificação em sala de apoio, durante a visita, etiquete ou identifique os materiais do cedente para posterior devolução;
- Cumprimente e agradeça cada entrevistado ao final da entrevista pela cooperação em esclarecer dúvidas.

Técnicas para a condução da visita

- Cumpra a agenda e cubra todos os pontos planejados: à medida que o ponto de verificação for esclarecido, deve-se cortar com educação e cortesia o assunto, usando frases do tipo: “Já estamos satisfeitos, obrigado! Desculpe-nos a objetividade, pois temos ainda uma agenda extensa pela frente. Passemos ao próximo ponto”;

Fase 1

Diagnóstico Empresarial

- Registre as evidências: não confie na memória. Evidências podem incluir: atas de reuniões, planilhas, documentos em geral, relatos consistentes dos entrevistados, quadros de avisos;
- Inicie as entrevistas com o principal dirigente para obter as principais informações da gestão da empresa;
- Procure levantar dados, sempre que possível, junto aos níveis operacionais, para identificar a aplicação (disseminação) das práticas de gestão. Uma boa tática é perguntar ao gerente entrevistado: "Quem na sua equipe pode me responder sobre...?"; "Há alguém na sua equipe que cuida deste assunto?"; "Gostaria de ver como funciona na prática tal coisa, é possível?";
- Procure obter privacidade para entrevistar os funcionários;
- Não entreviste pessoas que não sejam integrantes da força de trabalho da candidata;
- Para evitar desperdício de tempo em análise de documentos, transforme essa análise em uma pergunta bem objetiva, do tipo: "Mostre-me, por favor, nesse material, como tal e tal fato podem ser comprovados...";
- Observe quadros de avisos, aspectos de limpeza e segurança, descarte dos resíduos do processo produtivo. Atenção: as empresas, em função do seu perfil, possuem exigências legais em relação aos aspectos de saúde, segurança, meio ambiente etc;
- Caso necessário, procure almoçar nas mesmas instalações utilizadas pelos profissionais da empresa candidata. Aproveite para esclarecer pontos de verificação genéricos, como por exemplo, práticas disseminadas a todos os colaboradores.

2.3 Reunião de Encerramento

Na reunião de encerramento, agradeça a colaboração das pessoas envolvidas e informe que a empresa receberá a devolutiva, por meio do Relatório da Avaliação da Visita, a ser entregue pelo gestor.

Não emita parecer sobre o desempenho da empresa classificada. Se houver alguma pergunta sobre a impressão do grupo quanto ao desempenho da empresa classificada, pode ser respondido: "A visita foi adequada, pois conseguimos esclarecer todas as questões programadas. O Relatório de Avaliação será encaminhado para a coordenação do programa".

3. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA VISITA

A preparação do Relatório de Avaliação deve ocorrer em até cinco dias após a visita, pois as informações captadas por você ainda estarão recentes. As informações deverão ser cadastradas no sistema, conforme orientação transmitida pelo gestor do programa.

Registre os pontos verificados e consolide os comentários de pontos fortes e oportunidades para melhoria e pontuação (alternativa da resposta).

- Você é responsável por inserir no sistema os comentários consolidados, pois terá acesso nesta parte específica do sistema;
- A inserção dos dados no sistema deve ser iniciada pela marcação da alternativa de resposta, pois o sistema apresentará um comentário-padrão relativo a essa alternativa. Esse comentário padrão para todas as candidatas não pode ser alterado ou copiado, mas servirá para que você verifique se não há incoerência com os seus comentários;
- Recomenda-se que seus comentários não sejam uma repetição do comentário-padrão, pois a empresa foi visitada e merece receber um *feedback* específico sobre suas práticas de gestão.

3.1 Produção de Comentários e Pontuação

Os comentários compõem os registros de maior importância no processo de avaliação, pois eles servirão para sustentar a alternativa de resposta escolhida por você e dar um *feedback* à candidata sobre a aderência da sua gestão aos requisitos do Modelo de Excelência. Contribuem, principalmente, para a definição do plano de melhorias a partir das lacunas demonstradas nos comentários de Oportunidades para Melhorias:

- Os comentários devem ser produzidos, sempre que possível, utilizando a terminologia da candidata.
- Escreva frases com sujeito e predicado (verbo incluso) e em ordem direta.
- Para evitar comentários mistos, de duplo sentido, as frases não devem utilizar as conjunções do tipo: mas, embora, contudo, porém e todavia..
- A produção de comentários deve ser feita para cada questão.
- **Obs.:** para cada uma das questões deverá haver no mínimo dois comentários, podendo ser um ponto forte e uma oportunidade para melhoria ou dois pontos fortes ou duas oportunidades para melhoria.

Características importantes de pontos fortes

Os pontos fortes são importantes para as candidatas, para que elas possam manter, reforçar e utilizar como modelos para outras áreas do negócio aquelas práticas de gestão e seus resultados, evidenciados por você. Os Relatórios de Avaliação gerados com base em comentários pertinentes e adequados elevam a credibilidade do programa e incentivam novas candidaturas.

O ponto forte deve sintetizar a prática de gestão apresentando o motivo de ela ser considerada um ponto forte. Entretanto, não podem expressar julgamentos de valor, como excelente, bom, ótimo, grande, forte, classe mundial e outros sem estarem baseados em fatos e resultados incluídos no próprio comentário.

Exemplos de comentários adequados – pontos fortes

- O programa de metas está definido e disseminado para todos os níveis funcionais, permitindo a autonomia para condução de ações;
- O plano de desenvolvimento está sustentado no tripé: conhecimentos + competências + oportunidades, que permite ao empregado o seu crescimento dentro da organização, inclusive com oportunidades para ascensão a níveis funcionais mais elevados, em qualquer região de atuação da empresa;
- O plano de benefícios inclui assistência médica e odontológica supletiva, seguro de vida em grupo, auxílio-educação e auxílio-creche, com destaques para o plano de previdência privada, empréstimo emergencial e reembolso farmácia de 80% da despesa.

Características importantes de Oportunidades para Melhoria

As Oportunidades de Melhoria são importantes para que as candidatas possam preparar os planos de melhoria do seu sistema gerencial.

Os comentários de Oportunidades de Melhoria não podem prescrever práticas de gestão ou resultados de indicadores não exigidos pelas questões. Também não podem expressar julgamentos de valor, tais como: péssimo, ruim, fraco, pequeno, pouco e outros, sem estarem baseados em fatos e resultados incluídos no próprio comentário.

Um bom comentário de Oportunidades de Melhoria deve permitir ao leitor um entendimento rápido e claro da lacuna existente em relação aos requisitos do modelo. Deve indicar, sempre que possível, como a lacuna poderia ser eliminada (Oportunidades de Melhoria geradora de ação), sem prescrever metodologias, soluções ou ações, usando apenas informações das questões, incluindo os fundamentos e exemplos de práticas de gestão extraídos do próprio questionário da candidata.

A Oportunidade de Melhoria deve descrever resumidamente as seguintes lacunas:

- Práticas inexistentes ou inadequadas aos requisitos das questões;
- Práticas não disseminadas (iniciativas isoladas);
- Práticas sem continuidade (com interrupções).

Não é permitido comentar falta de clareza, não devendo, portanto, o comentário iniciar-se com frases do tipo “Não está claro...”, “Não está claramente descrito...”, “Aparentemente...”. A lacuna deve ser explicitada, objetivando auxiliar a candidata na elaboração de planos de ação eficazes.

Exemplos de comentários adequados – Oportunidades de Melhoria

- A divulgação das oportunidades de recrutamento interno e de crescimento vertical para funcionários de nível operacional não é abrangente a todos os colaboradores;
- As anotações, na agenda do diretor, das decisões tomadas na reunião mensal não são verificadas na próxima reunião visando identificar se todas foram implementadas;
- Não há prática para incentivar o envolvimento dos empregados em ações de responsabilidade social. Os projetos atuais envolvem apenas 10% deles e de um modo geral só incluem o pessoal da área administrativa;
- Não há identificação dos impactos ambientais relacionados aos processos e instalações da empresa para subsidiar as ações de tratamento destes;
- Os resultados de satisfação dos clientes não apresentam tendência favorável no período de 2008 a 2010.

Exemplos de comentários inadequados – Oportunidades de Melhoria

- Existência de comunicação de rumos aos funcionários pela alta direção (frase incompleta e mera constatação);
- Os resultados de satisfação de clientes são ótimos (julgamento de valor);
- Auditorias (comentário lacônico);
- Embora sejam executadas auditorias na produção, elas não ocorrem nas áreas de apoio (misto e prescritivo);

Fase 1

Diagnóstico Empresarial

- Não estão claros os métodos para elaboração do plano de capacitação (não especifica a lacuna, ou seja, aquilo que não está claro, e também não gera ação);
- Existem diversas lacunas na metodologia para determinação da satisfação dos clientes (não gera ação);
- Não existe programa de sugestões para estimular a inovação e a criatividade (prescritivo).

Exemplos de comentários conflitantes

Sobre a avaliação de satisfação dos clientes.

Ponto Forte:

- O questionário de avaliação de satisfação dos clientes é aplicado a todos os tipos de clientes.

Oportunidade para Melhoria:

- A avaliação de satisfação não é aplicada para os clientes que não vão à loja.

A lista para verificação de comentários deve ser utilizada como referência para avaliar a pertinência de um comentário seu, consultor:

- Está redigido conforme as regras da língua portuguesa?
- Usa a linguagem da candidata?
- Não repete sucessivamente “a empresa”, “a candidata”?
- Não contém, nas Oportunidades de Melhoria, prescrição direta de enfoque ou sugestão de melhoria?
- Não é extenso, tornando-se confuso?
- Não extrapola os requisitos especificados nas questões?
- Não é misto, do tipo que usa palavras: mas, embora, todavia, contudo, porém?
- Não há julgamento de valor do tipo: excelente, bom, ruim, sem justificativa?
- Não é a repetição pura e simples de trechos das questões?
- Não há incompatibilidade entre os Pontos Fortes e as Oportunidades de Melhoria?

Será disponibilizado no portal *web* do programa para o Sebrae e para a empresa participante um relatório comparativo das respostas da empresa e do consultor, ressaltando as questões que tiveram menores notas e/ou maiores diferenças (maiores desvios-padrão). Este relatório terá como base o Relatório de Avaliação disponibilizado atualmente pela solução de TI do Prêmio MPE Brasil.

Assim como apresentado no Relatório de Avaliação, ao consultor será permitida a inclusão de Informações Adicionais, Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Comentários em cada uma das questões.

Estas questões, respectivas respostas comparadas e comentários, apresentados no referido relatório, serão uma das bases para a construção do Plano Empresarial (próxima Fase do Programa – Fase 2) e seus respectivos planos de ação pelos dirigentes para a empresa selecionada, coordenados pelo consultor, em outras fases do programa.

As empresas que submeterem esta autoavaliação ao programa em seu estado, que não venham a ser participantes do mesmo, receberão um relatório via *web*, apontando os Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria detectadas em relação a cada uma das perguntas.

ANEXO 1

Questionário de autoavaliação

Instruções de preenchimento

Glossário



QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Este Questionário de Autoavaliação é fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotado por inúmeras organizações, incluindo as já reconhecidas como organizações “classe mundial” e as que estão caminhando nessa direção (organizações participantes dos Programas Regionais e Setoriais da Rede de Prêmios da FNQ).



Na figura de representação do MEG® são apresentados os oito Critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados.

De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Fase 1

Diagnóstico Empresarial

O funcionamento do MEG é explicado segundo a seguinte lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

Este modelo está firmado em 11 fundamentos que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de “Classe Mundial”, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.

FUNDAMENTO	CONCEITO
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, visando à sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A adoção desses fundamentos faz com que a organização obtenha:

- Melhorias em processos e produtos;
- Redução de custos;
- Aumento da produtividade, e consequentemente de sua competitividade;

- Aumento da credibilidade da instituição e o reconhecimento público;
- Maior flexibilidade frente às mudanças;
- Melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho.

Os objetivos estratégicos foram definidos tendo como base a Missão de “Promover o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, disseminando os conceitos e práticas de gestão por meio de um processo de reconhecimento” e a Visão de “Ser referência internacional no processo de reconhecimento às Micro e Pequenas Empresas até 2010”.

Se sua empresa realizar a autoavaliação, irá receber um relatório de *feedback* de seu desempenho. Por meio deste relatório você terá a oportunidade de avaliar as suas práticas gerenciais e seus resultados e tomar ações para melhoria, buscando aumentar a competitividade de sua empresa.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

O questionário de autoavaliação do programa “Ferramentas de Gestão Avançada” contempla:

- **Uma** autoavaliação da Gestão da Qualidade. Questões do tipo múltipla escolha, para as quais o respondente deve assinalar a opção mais coerente com a realidade da sua empresa.

Normalmente, a própria leitura e reflexão sobre as perguntas apresentadas já induzem a uma melhoria na gestão da empresa.

As empresas submeterão esta autoavaliação à Coordenação do programa “Ferramentas de Gestão Avançada” de seu estado e receberão um relatório apontando os Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria detectadas em relação a cada uma das perguntas. Aquelas que se destacarem em termos de pontuação, com base nas respostas, informações adicionais e indicadores solicitados, serão selecionadas e convidadas a participar do programa.

NOTA

- Se algumas questões avaliadas no autodiagnóstico causarem impasse e sugerirem reposicionamento, a decisão final sobre a formação da turma deve ser baseada por um **comitê de seleção** formado pelo Gestor Nacional, o Gestor Estadual e o Gerente de Educação Estadual. Para decidir sobre a classificação ou não da empresa interessada no programa, esse Comitê deverá ponderar sobre o histórico de relação do cliente com o Sebrae, e também com a proximidade da nota de corte.

Nas próximas páginas está a cópia do questionário de autoavaliação, conforme o modelo disponibilizado no site: www.gestaoavancada.sebrae.com.br

MPE Brasil
Questionário de Autoavaliação
Ciclo 2011

Parte 1 – Gestão da Empresa

Critério 1
LIDERANÇA

Este critério analisa a liderança da empresa, representada pelos seus dirigentes. Verifica a formulação da Missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento das informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa, também, o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Contempla o controle das atividades da empresa em relação a padrões definidos e à melhoria de seus produtos e serviços, como decorrência do aperfeiçoamento de processos e métodos de gestão.

1. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define porque ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelo empreendedor no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro em forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa. Colaboradores incluem os empregados, terceiros prestadores de serviços e qualquer pessoa que tenha algum relacionamento com a empresa.

- a. A Missão não está definida;
- b. A Missão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes;
- c. A Missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores;
- d. A Missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, no final deste questionário, a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o cumprimento das exigências legais aplicáveis, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e empregados, e sua utilização nas atividades da empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético;
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais;
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas;
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos corretamente. Esta análise é responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos empregados, dos fornecedores e da comunidade, inclusive quanto aos impactos ambientais. Para avaliar a competitividade da empresa, na análise do desempenho é importante a comparação de alguns resultados com os mesmos resultados de empresas concorrentes ou similares.

- a. Não é feita a análise do desempenho da empresa;
- b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro;
- c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como financeiro, vendas, atendimento e produção;

- d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente com uso de informações abrangentes ao negócio: financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, sociedade e aspectos ambientais, considerando informações comparativas, relativas aos concorrentes ou de outras empresas.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise do desempenho e na comparação com outras empresas.

4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

O compartilhamento de informações com os colaboradores relacionados à empresa como metas, objetivos, estratégias e resultados de pesquisa de satisfação, entre outras, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os empregados entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

- a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores;
- b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente;
- c. O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns empregados;
- d. O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

A busca constante por novos conhecimentos é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos dirigentes. A aplicação desses conhecimentos na empresa contribui para a melhoria contínua e planejada do desempenho, tanto dos dirigentes quanto da organização como um todo. Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para o crescimento da empresa e sua manutenção no mercado de atuação.

- a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial;
- b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa;

- c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa;
- d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6. As atividades da empresa são controladas com base em padrões de execução definidos?

A execução das várias atividades, dentro de padrões de execução definidos, assegura a satisfação das necessidades dos clientes e das demais partes envolvidas ou interessadas na empresa, tais como seus proprietários, fornecedores, colaboradores e as comunidades do entorno. As necessidades das partes interessadas são traduzidas em requisitos, geralmente de ordem técnica, que ao serem cumpridos na realização das atividades garantem a satisfação das necessidades das partes. O controle das atividades está relacionado ao conhecimento, pelos dirigentes, das várias atividades da sua empresa. Para que o controle seja eficaz, as atividades devem ser formalizadas e documentadas (padrões escritos) por meio de padrões de execução que definem a maneira correta de se executar a atividade, o responsável e a sua frequência de execução. Para assegurar os resultados esperados e necessários, cada indicador deve ter uma meta que, basicamente, define a necessidade da parte interessada ou envolvida.

- a. As atividades não são controladas;
- b. As atividades são controladas somente quando ocorrem problemas;
- c. Algumas atividades são controladas com base em padrões de execução definidos;
- d. As atividades são controladas com base em padrões de execução definidos e as principais atividades são controladas também por meio de indicadores e metas.

7. É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa?

Por meio dos seus processos e dos seus métodos de gestão, a empresa gera produtos e serviços que atendem às necessidades dos seus clientes. Para manter esses clientes sempre fiéis e atrair novos clientes, é necessário que a empresa melhore continuamente o que oferece. A melhoria dos produtos e serviços é decorrência da melhoria dos processos e dos métodos de gestão da empresa. Essa melhoria pode ser conseguida internamente, ouvindo os dirigentes e os colaboradores, e externamente, pesquisando atividades, produtos e serviços dos concorrentes e de

outras empresas, bem como ouvindo os clientes, consultando universidades, escolas, centros de pesquisa, associações e sindicatos. Desta forma, pode-se identificar oportunidades para melhoria que, implementadas nos processos, métodos de gestão, produtos e serviços da empresa, promovem o aumento de sua competitividade no mercado de atuação.

- a. Não são promovidas melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa;
- b. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos;
- c. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e de colaboradores;
- d. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e empregados, e de informações obtidas externamente, existindo entre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.

Nota

- Para a resposta (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, no final deste questionário, o exemplo de inovação implementada. Se a empresa estimula formalmente a inovação de seus produtos, serviços, processos ou sua gestão, e gostaria de participar também do “Destaque de Inovação”, deve preencher o Questionário de Inovação anexo.

Critério 2

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o posicionamento estratégico da empresa por meio de suas estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

8. A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores? A

Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro e as estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

- a. A Visão não está definida;
- b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes;
- c. A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores;
- d. A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, a visão e a comunicação sobre ela para os colaboradores.

9. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente, e alcançar os objetivos no futuro. Na definição das estratégias é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e sua continuidade.

- a. As estratégias não estão definidas;
- b. As estratégias estão definidas como intenções e ideias, mas são de conhecimento apenas dos dirigentes;
- c. As estratégias estão definidas informalmente, considerando informações internas e externas à empresa;
- d. As estratégias estão definidas formalmente, por meio de método que leva em consideração informações internas e externas à empresa.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as estratégias definidas pela empresa.

10. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da empresa. As metas, definidas para cada indicador, permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e na implementação das estratégias, e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

- a. Não existem indicadores relacionados às estratégias;
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas à esses indicadores;
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias;
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

11. Os planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias estão definidos? Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento: definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e

outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa. Os planos de ação são estabelecidos para realizar tudo aquilo que a empresa deve fazer para que suas estratégias sejam implementadas com sucesso. É importante que os planos de ação tenham responsáveis designados para o seu acompanhamento. Além do estabelecimento dos planos de ação, a empresa precisa assegurar os recursos necessários para a implementação das estratégias.

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias;
- b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias;
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias;
- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhados por um responsável.

Critério 3 **CLIENTES**

Este critério analisa a empresa em relação aos seus clientes atuais e potenciais. Estuda o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos aos clientes atuais e potenciais e analisa sua satisfação e insatisfação em relação aos produtos e serviços disponibilizados pela empresa, por meio do tratamento das reclamações dos clientes e da avaliação da sua satisfação.

12. Os clientes são conhecidos e agrupados? Os clientes de uma empresa são as pessoas, físicas ou jurídicas, que satisfazem suas necessidades e expectativas utilizando os produtos e serviços disponibilizados pela empresa. São classificados em clientes atuais e clientes potenciais. Os clientes atuais são aqueles que compram os produtos ou serviços da empresa. Os clientes potenciais são aqueles que poderão utilizar os produtos e serviços no futuro. É importante os clientes atuais e os potenciais, e para atendê-los corretamente eles devem ser agrupados conforme suas necessidades e expectativas. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, localização e outros.

- a. Os clientes não são conhecidos;
- b. Os clientes são conhecidos intuitivamente;
- c. Os clientes são conhecidos e agrupados;
- d. Os clientes são conhecidos e agrupados de forma planejada e as informações obtidas são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca dos clientes potenciais.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, os principais grupos de clientes e suas necessidades.

13. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas? O correto atendimento dos clientes demanda o conhecimento das suas necessidades e expectativas. Além de conhecer esses aspectos, é necessário analisar e utilizar as informações obtidas para melhorar continuamente o atendimento aos clientes. Dessa forma, a empresa oferece aos seus clientes, produtos e serviços que satisfazem adequadamente suas necessidades e expectativas.

- a. As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas;
- b. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva;
- c. As necessidades e expectativas são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes;
- d. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas por meio de métodos formalizados.

14. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes? Para que os clientes saibam que a empresa dispõe de produtos e serviços capazes de atendê-los nas suas necessidades e expectativas, é importante que os produtos e serviços sejam divulgados, comunicados ou informados aos clientes. Dessa forma a empresa possibilita a procura dos clientes, vende seus produtos e serviços e incentiva o retorno dos clientes atuais e de novos clientes.

- a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes;
- b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes;
- c. Os produtos e serviços são divulgados para alguns grupos de clientes;
- d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

15. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas? As reclamações apresentadas pelos clientes demonstram que suas necessidades e expectativas não foram atendidas pela empresa. Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e trate adequadamente de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços por parte dos clientes. O registro das reclamações recebidas permite acompanhar o grau de insatisfação dos clientes e avaliar o nível de aceitação dos produtos e serviços. O tratamento da reclamação de um cliente consiste na pronta solução do problema e, posteriormente, na identificação das causas da reclamação e sua eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a sua repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para o aumento da satisfação dos clientes e para torná-los fiéis à empresa.

- a. A empresa não disponibiliza canais para que os clientes apresentem suas reclamações;
- b. As reclamações apresentadas não são registradas e são tratadas ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação apresentada;
- c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas;
- d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

16. A satisfação dos clientes é avaliada? A satisfação das necessidades e expectativas dos clientes constitui a razão da existência da empresa. É a sua missão, e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços entregues pela empresa. Os resultados dessa verificação devem ser usados para as ações de melhoria nos produtos e serviços, e na maneira como a empresa atende os seus clientes.

- a. A satisfação dos clientes não é avaliada;
- b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva;
- c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal;
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são analisados e utilizados na melhoria dos produtos, serviços e no atendimento aos clientes.

Critério 4 SOCIEDADE

Este critério analisa a empresa em relação à sociedade, principalmente a comunidade próxima às suas instalações, com influências recíprocas. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais e o comprometimento com a comunidade por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e empregados.

17. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas? Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade, é necessário que ela atenda a todas as exigências legais aplicáveis. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa e são de cumprimento obrigatório. De forma ampla e global, as exigências legais são determinadas pelos órgãos competentes nas esferas municipal, estadual e federal como a Prefeitura Municipal, a Vigilância Sanitária, os Órgãos Ambientais, o PROCON, o MEC e outros. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

- a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas;
- b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas;
- c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas;
- d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e são mantidas atualizadas.

18. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados? Toda empresa provoca, por meio de suas operações, produtos e serviços, algum tipo de dano ao meio ambiente. Os danos provocados são impactos negativos ao meio ambiente. É necessário que a empresa conheça esses impactos negativos e atue de forma a eliminá-los ou a minimizar seus efeitos. Por exemplo, o consumo de água, energia elétrica e papel, de forma não controlada, provoca a redução da disponibilidade de recursos naturais e, conseqüentemente, impacta o meio ambiente.

Da mesma forma, o descarte inadequado de resíduos (sobras de produção, lixo, lâmpadas fluorescentes, cartuchos de impressoras, pilhas e embalagens, entre outros), bem como emissões atmosféricas (fumaças e gases) e efluentes contaminados (esgotos industriais) provocam agressões ao meio ambiente.

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos;
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são tomadas para a proteção do meio ambiente;
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns deles são tratados por meio de ações adequadas;
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, os principais impactos negativos causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente.

19. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais? Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual ela está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais, ou seja, com atividades que objetivam a satisfação das necessidades e expectativas da comunidade. As ações e projetos sociais podem contribuir para o desenvolvimento da comunidade, tanto local quanto regional. Quando envolvem os colaboradores, contribuem para o desenvolvimento da responsabilidade social não só da empresa, mas, também, dos seus colaboradores. É importante observar que as ações e projetos sociais, isoladamente, não garantem o desenvolvimento sustentável. Isso só acontece quando há, simultaneamente ao social, investimentos no desenvolvimento econômico e na proteção ambiental da comunidade.

- a. Não são realizadas ações ou projetos sociais;

- b. A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e sem o envolvimento dos colaboradores;
- c. A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e com envolvimento dos colaboradores;
- d. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais que promovem o desenvolvimento local ou regional da comunidade com envolvimento dos colaboradores.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as principais informações utilizadas para a análise e execução de suas atividades, bem como para a tomada de decisão.

Critério 5

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução e análise das atividades da empresa e à tomada de decisão. Analisa a definição das informações necessárias e a sua comunicação para os dirigentes e colaboradores. Observa, também, como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócio.

20. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas?

Na execução das atividades, incluindo os processos principais do negócio da empresa, são constantemente gerados dados, tais como volume de itens produzidos, quantidade de serviços prestados, cotações de preço de materiais e serviços, quantidade de embalagens necessárias e de colaboradores para atender aos serviços contratados para o próximo mês, entre outros. Esses dados, devidamente tratados e organizados de forma sistemática e padronizada, geram as informações da empresa. As informações obtidas dentro e fora da empresa são muito importantes para a execução das atividades, análise dos resultados e tomada de decisão. É importante observar que muitas informações são externas à empresa, como as necessidades dos clientes, a atuação dos concorrentes, as taxas de juros e muitas outras. O sistema de informação da empresa, como o quadro de avisos, organiza a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A utilização de computadores para o armazenamento e o processamento das informações facilita principalmente a sua análise e apoia a tomada de decisão. Quando as informações estão definidas e organizadas em um sistema de informação, as atividades podem ser realizadas da maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio fica fortalecido.

- a. As informações não estão definidas;
- b. Algumas informações para o planejamento, a execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas;
- c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas;

- d. As informações para o planejamento, a análise e execução das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e organizadas em um sistema de informação (quadro de aviso, computador ou outro meio).

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, no final deste questionário, as principais informações utilizadas pela empresa para a análise e execução de suas atividades e para a tomada de decisão.

21. As informações necessárias para a condução adequada do negócio são disponibilizadas para os colaboradores?

A disponibilização ou a comunicação das informações para os colaboradores é necessária e importante para garantir a correta execução das atividades, a análise dos resultados obtidos, a tomada de decisão e a condução adequada do negócio. Quando as informações são disponibilizadas ou comunicadas aos colaboradores, as atividades podem ser executadas corretamente e os resultados obtidos podem ser analisados pelos colaboradores que dispõem das informações necessárias. Por exemplo, reuniões, quadros de aviso e computadores ligados em rede na empresa são meios eficientes para a disponibilização das informações para os colaboradores.

- a. As informações não são disponibilizadas para os colaboradores;
- b. As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores;
- c. As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores;
- d. As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores de forma organizada e em sistemas de informação (quadros de aviso, reuniões, rede interna de computadores, por exemplo).

22. O compartilhamento do conhecimento é promovido? O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores e é feito por meio de treinamentos, da análise e melhoria das formas de execução das atividades ou de lições aprendidas durante a solução de problemas. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico (no computador), o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento;
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido;
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados;
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

Critério 6

PESSOAS

Este critério analisa a empresa em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas? A organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores define e esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho.

- a. Não estão definidas;
- b. Estão definidas informalmente;
- c. Estão definidas e documentadas;
- d. Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função? A seleção de empregados tem como objetivo preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na organização.

- a. A seleção é feita de forma intuitiva;

- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções;
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções;
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções? Para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados;
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente;
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente;
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.

26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados? Qualquer condição presente na empresa que coloque em risco a segurança no trabalho ou a saúde dos colaboradores constitui um perigo para as pessoas. Esses perigos ou condições inseguras devem ser corretamente identificados e analisados, pois o risco de exposição do colaborador ao perigo é uma probabilidade de sua ocorrência. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos caso ocorram. Por exemplo, a realização de trabalhos em locais elevados constitui um perigo para o colaborador, e o risco ou probabilidade de queda são altos. A utilização de cintos de segurança nessas atividades previne (o cinto de segurança é uma ação preventiva) a ocorrência da queda, ou seja, elimina o risco derivado do perigo de trabalhos em altura. O cumprimento obrigatório das exigências legais do PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA – Programa de

Prevenção de Riscos Ambientais contribui para a identificação dos perigos e para o tratamento dos riscos associados à saúde e à segurança no trabalho. Ações corretivas são utilizadas para o tratamento dos perigos e riscos após a sua ocorrência.

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados;
- b. Os perigos não são identificados, mas alguns deles são tratados;
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados apenas com ações corretivas;
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados com ações corretivas e preventivas.

27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos? As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao seu conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo com consequente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores;
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, apenas quando problemas são detectados;
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais;
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as principais ações adotadas para promover o bem-estar e a satisfação das pessoas.

Critério 7 **PROCESSOS**

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. Esses são os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa por meio da análise de sua seleção e avaliação. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados? Processo é um conjunto de atividades, pré-estabelecidas, que executadas numa determinada sequência levam a um resultado esperado, necessário ou desejado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo, na definição do responsável pela execução e a frequência com que o processo deve ser realizado. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada;
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados;
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados;
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

Para as respostas (c) ou (d) é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, os processos principais do negócio.

29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos, e consequentemente as necessidades dos clientes, sejam integralmente atendidos. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas sobre os processos de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo é feito por meio da definição de indicadores que vão medir o resultado do processo. A necessidade do cliente, traduzida em requisito do processo, define a meta do indicador. Por exemplo, a necessidade do cliente é um atendimento em no máximo duas horas. Existe um indicador de tempo de realização do processo, com meta de uma hora e meia, assegurando o atendimento do cliente em prazo inferior ao desejado por ele.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados;
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes;
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados;
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados, sendo controlados também por meio de indicadores e metas.

30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes pela empresa depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos dos seus fornecedores. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação a materiais e serviços adquiridos dos fornecedores, é necessário estabelecer critérios que orientam a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios podem ser usados na sua avaliação. Como exemplo de critérios de seleção, um preço justo, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio pós-venda espelham o mínimo que se espera ou se deseja de um fornecedor. Esses fatores podem ser verificados em outros clientes do fornecedor e, posteriormente, após a sua seleção, podem ser usados nas suas avaliações periódicas de desempenho nos fornecimentos. Por isso, é importante que a empresa selecione e avalie o desempenho dos fornecedores, com o objetivo de otimizar a qualidade e reduzir os custos de fornecimento.

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho;
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado;
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema;
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, pagamento dos colaboradores e das despesas e investimento em equipamentos necessários à comercialização, à prestação de serviços ou à fabricação de produtos e entrega aos clientes. O monitoramento e o controle das finanças são essenciais para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

- a. Não existem controles financeiros;
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa;
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa;
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Critério 8 RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos processos principais do negócio, aos colaboradores e resultados financeiros, necessários para garantir a sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

Nas questões 1 a 31, a empresa demonstrou, por meio das opções de respostas, o que faz para atender ao que foi solicitado nessas questões. Os resultados são decorrentes do que é feito para atender ao que foi solicitado nas questões anteriores.

São solicitados resultados relativos aos clientes – satisfação e reclamações de clientes; aos colaboradores – capacitações ministradas e acidentes; à produção – produtividade do trabalho; e às finanças – margem de lucro.

O controle dos resultados envolve a sua medição e análise com o objetivo de acompanhar o desempenho da empresa. O período de medição dos resultados corresponde a intervalos de tempo distintos, mostrando os resultados em períodos anuais.

A tendência do resultado é o seu comportamento no tempo. Considerando dois períodos, ou dois anos, para a análise do resultado, se o resultado melhora do primeiro ano para o segundo ano, sua tendência é favorável (resposta “c” nas opções de respostas). Ao contrário, se o resultado piora do primeiro ano para o segundo ano sua tendência é desfavorável (resposta “b” nas alternativas de respostas).

Quando existem informações referentes a três anos, a tendência é considerada favorável se os resultados mostram uma melhora constante e sustentada nos três anos considerados, o que, normalmente, evidencia a satisfação da parte interessada naquele resultado – por exemplo, os clientes, os colaboradores ou os dirigentes (resposta “d” nas opções de respostas).

Considerando três anos consecutivos na apresentação do resultado, a tendência é considerada favorável quando é evidenciada uma melhoria do primeiro para o segundo ano, e esta é sustentada pela melhoria apresentada do segundo para o terceiro ano, configurando uma melhoria contínua e sustentada nos três anos considerados.

32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes? A Missão fundamental de qualquer empresa é atender às necessidades de seus clientes. Portanto, é necessário avaliar se os clientes estão satisfeitos com a empresa, seus produtos e serviços.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos clientes.

Para as respostas (b), (c) ou (d) é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas ao final deste questionário. Normalmente, a satisfação dos clientes é avaliada por meio de pesquisas conduzidas junto a eles. Os resultados podem ser apresentados em valores numéricos (percentual de satisfação dos clientes), por meio de fatos que demonstram a satisfação dos clientes ou outra forma que evidencie uma efetiva medição ou avaliação da satisfação dos clientes.

33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes? Reclamações de clientes indicam, em geral, insatisfação com a empresa, seus produtos e serviços. Como a satisfação dos clientes é a Missão fundamental de qualquer empresa, as reclamações dos clientes, como uma medição indireta da sua insatisfação com a empresa, precisam ser controladas.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos clientes.

Para as respostas (b), (c) ou (d) é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas ao final deste questionário. Os resultados de reclamações de clientes são calculados considerando o número total de reclamações no ano dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).

34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores? Os colaboradores devem ser capacitados para a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade na empresa. Geralmente, a capacitação é feita por meio de treinamentos internos e externos ministrados para os colaboradores. A fim de acompanhar a capacitação de colaboradores, é importante existir algum tipo de indicador, como a quantidade de horas de treinamento por profissional.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável;
- c. São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos colaboradores e dos dirigentes.

Para as respostas (b), (c) ou (d) é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas ao final deste questionário. Os resultados das capacitações ministradas são calculados considerando o somatório de homens/hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores? Trata-se de acidentes relacionados com a atividade do colaborador na empresa. O resultado é referente somente aos acidentes que provocaram o afastamento do colaborador das suas atividades.

- a. Não são controlados e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável;

- c. São controlados, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente);
- d. São controlados, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, sendo que a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente) e há evidências de satisfação dos colaboradores e dos dirigentes.

Para as respostas (b), (c) ou (d) é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas ao final deste questionário. Os resultados referentes a acidentes com colaboradores são calculados considerando o número total de acidentes no ano dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho? A produtividade no trabalho refere-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa. É um indicador universal e importante para o controle dos produtos e serviços disponibilizados para os clientes.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável;
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos dirigentes.

Para as respostas (b), (c) ou (d) é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas ao final deste questionário. Os resultados referentes à produtividade no trabalho são calculados considerando a receita anual da empresa dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

37. Existem resultados relativos à margem de lucro? A margem de lucro refere-se à relação entre as receitas e as despesas anuais da empresa, ou seja, os ganhos financeiros obtidos com a venda dos produtos ou serviços aos clientes.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

Os resultados da margem de lucro são calculados considerando a receita anual dividida pela despesa anual da empresa. Ver nota a seguir.

Nota: Para os resultados relativos à margem de lucro, inclusive os referentes à receita e despesa financeira anual, não é necessário apresentar os valores na Folha de Respostas ao final deste questionário.

Caso a empresa seja selecionada para a visita dos Avaliadores do MPE Brasil, esses valores deverão ser apresentados durante a visita para análise dos avaliadores. Todos os resultados disponibilizados pela empresa, qualquer que seja a sua forma de apresentação, serão tratados confidencialmente pelos Avaliadores do MPE Brasil. Esses resultados serão utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa.

GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados não têm a pretensão de normalizar terminologia, refletindo apenas o significado de termos utilizados para tratar de sistemas de gestão.

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

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

Análise crítica do desempenho: verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação quanto a requisitos, objetivando identificar problemas e propor soluções.

Aplicação: determinação e uso do enfoque pela organização. A aplicação é avaliada levando-se em conta dois fatores: disseminação e continuidade.

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

Aprendizado organizacional: busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de percepção, reflexão, avaliação, compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis e práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, produzindo melhorias e mudanças na organização.

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

Cadeia produtiva: conjunto de etapas que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até os produtos finais, incluindo distribuição e comercialização.

Capacitação de pessoas: ações de educação ou treinamento voltadas para tornar as pessoas capazes e autônomas para as funções que irão exercer.

Classe mundial: termo utilizado para caracterizar uma organização, prática de gestão ou resultado como um referencial de excelência.

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

Cliente potencial: ainda não é cliente da organização. É um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização.

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

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

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

Comunidades: agrupamento de pessoas influenciado diretamente pela organização, conforme o seu perfil. Por exemplo, a comunidade de familiares dos membros da força de trabalho, comunidade local, comunidade acadêmica, comunidade setorial etc.

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

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

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

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

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

Desenvolvimento sustentável: aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais, que privilegiam a conservação e a sua perenidade é a base do desenvolvimento sustentável.

Diretrizes organizacionais: conjunto de orientações que a organização deve seguir, como por exemplo: missão, visão, políticas e código de conduta.

Disponibilidade de informação: um dos aspectos relativos à segurança das informações que assegura que os usuários autorizados terão acesso a elas, sempre que necessário.

Dirigentes: membros de escalões superiores (empresários, diretores, sócios, executivos etc.) que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho, pelos resultados e pela definição dos rumos da organização.

Ecossistema: elementos vivos e não-vivos, orgânicos e inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia interna e externamente. É considerado como a unidade ecológica. O conjunto de todos os ecossistemas do planeta forma a biosfera, ou seja, a parte do planeta que abriga a vida.

Enfoque: como uma organização trata os requisitos dos itens dos Critérios do Prêmio, ou seja, os métodos e os processos utilizados pela organização. O enfoque é avaliado com base em quatro fatores: adequação, proatividade, refinamento e inovação.

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

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

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

Ferramentas de gestão: ferramentas da qualidade, organização do ambiente físico, métodos, sistemas, *softwares* etc.

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

Identificação dos impactos negativos: mapeamento dos fatores que podem gerar algum tipo de influência desfavorável para a empresa, que ocasione alterações no meio ambiente. Como exemplo para reflexão podemos citar os rejeitos de produtos, lixo, lâmpadas fluorescentes, cartuchos de tinta e embalagens.

Incentivo: atividade de propor recompensas e recompensar as pessoas no caso de atingirem metas pré-estabelecidas (trata do aspecto impulsor). Por exemplo: bônus, comissões, participação nos resultados.

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

Informações: tratamento padronizado de dados, por meio de sistemas de informação, informatizados ou não.

Informações comparativas pertinentes: informações oriundas de referenciais selecionados de forma lógica, não casual. Podem ser representadas por informações sobre resultados alcançados por outras organizações, assim como pela forma de funcionamento das práticas de gestão, características e desempenhos de produtos. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes); similar (baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras); de excelência

Fase 1

Diagnóstico Empresarial

(organização de reconhecida competência, classe mundial); e de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de *benchmarking*).

Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

Longo prazo: projeção para mais de três anos. O período de cinco anos é o mais comumente utilizado pelas organizações.

Metas: níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

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

Necessidades: conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas.

Negócio: significa o foco de atuação da empresa, o nicho, o segmento de mercado. O que nós fazemos? Que valor agregamos? Compreendido o negócio, temos como configurar a Teoria do Negócio, o que significa a definição das hipóteses (escolhas) estratégicas que permitirão o alcance das estratégias, ou seja, a geração de valor para o negócio.

Objetivos estratégicos: são decisões qualitativas, derivadas das estratégias que orientam a definição de ações a serem tomadas pela organização.

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

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

PCMSO: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, conhecido como NR7, sua implantação visa à prevenção da Saúde do Trabalhador.

PPRA: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, que tem por objetivo definir uma metodologia de ação que garanta a preservação da saúde e integridade dos trabalhadores face aos riscos existentes nos ambientes de trabalho.

Padrão de trabalho: regras de funcionamento das práticas de gestão que podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido tomando como critérios as necessidades das partes interessadas, estratégias, requisitos legais, nível de desempenho dos concorrentes, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais, entre outros.

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

Partes interessadas: indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas e proprietários, fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização.

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

Planos de ação: principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento, para que os objetivos estratégicos e as metas sejam entendidos e desdobrados para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a adoção de medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Fase 1

Diagnóstico Empresarial

Políticas: normas, procedimentos e determinações oficiais e formais da organização que definem os comportamentos, as atitudes e as formas de conduta da tomada de decisão.

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

Proatividade: capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

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

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

Processos de apoio: são aqueles que dão suporte direto aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega).

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

Produtividade: eficiência na utilização de recursos. Embora a palavra seja frequentemente aplicada a um só fator, como mão de obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto.

Produto: resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- O termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;

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

Prontidão para resposta: estar preparado para atender a qualquer tipo de demanda – estratégica, operacional ou tecnológica – e reagir com presteza tendo em vista a satisfação dos clientes (internos e externos) e sua retenção.

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

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

Reconhecimento: atividade de destacar pessoas, individualmente ou em grupo, pela sua contribuição especial à organização (trata do aspecto motivacional).

Recurso: pode ser financeiro, material ou humano.

Recurso não renovável: é um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar, como o petróleo e a água.

Recurso renovável: é um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado, como a madeira.

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

Refinamento: estágio avançado de evolução da prática de gestão, alcançado pela aplicação do aprendizado.

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

Fase 1

Diagnóstico Empresarial

Responsabilidade social: compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, comunidade local e sociedade, para colaborar com a melhoria da qualidade de vida.

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

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

Sistema de aprendizado: conjunto de recursos e práticas voltado para facilitar e estimular o aprendizado organizacional em suas diversas instâncias, incluindo aspectos formais e informais.

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

Tendência: comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo.

Valor: grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando as características e atributos do produto, seu preço e a facilidade de aquisição, manutenção e uso ao longo do seu ciclo de vida. As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção de clientes, acionistas, força de trabalho e sociedade.

Valores: princípios que regem comportamentos e atitudes das pessoas nas empresas, e sobre os quais todas as relações do negócio estão baseadas. Por exemplo: confiança e ética.

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

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



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800