

**MODELO DE  
EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO® (MEG)  
- Guia de Referência de  
Excelência da Gestão -**

**ABRIL/2016**

REALIZAÇÃO:

Av. das Nações Unidas, 11.857  
6º andar – Brooklin Novo  
04578-000 – São Paulo – SP – Brasil  
Tel.: 55 11 5509-7700  
Fax: 55 11 5509-7730  
Site: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

DIREÇÃO EXECUTIVA FNQ

Xxxxx  
Xxxxx  
Xxxxx

SUPERINTENDENTE GERAL

Jairo Martins

GERENTE TÉCNICO

Gustavo Utesher

NÚCLEO DE ESTUDO TÉCNICO CRITÉRIOS  
DE EXCELÊNCIA

COORDENADORA TÉCNICA

Maria Cristina Costa

COORDENADORA ADMINISTRATIVA

Giovana ribeiro

RELATOR

Antonio Tadeu Pagliuso

MEMBROS

Alexandre Carrasco  
Cesarino Junior  
Fábio Pacheco  
Gustavo Utescher  
Ivana Mara Rodrigues da Silva  
Marcio Buck  
Marcos Vasconcellos  
Marcus Cotrim  
Pedro Resende  
Rafael Scucuglia  
Silvana Hoffmann

EDIÇÃO

Caterine Berganton

PRODUÇÃO

xxxxxx

EDIÇÃO FINAL E REVISÃO

xxxxx

DIREÇÃO DE ARTE E DIAGRAMAÇÃO

xxxx

ILUSTRAÇÕES

Fábio Corazza e Estúdio Saci

IMPRESSÃO: xxxx

TIRAGEM: 15.000 exemplares

AGRADECIMENTO

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

© 2016 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – Todos os direitos reservados.

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

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
Critérios de Excelência – São Paulo, 2013.

ISBN xxxxxxxx

## Sumário

PREFÁCIO.....	4
SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE .....	5
MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - MEG (UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL) .	6
FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO .....	8
PROCESSOS E RESULTADOS.....	9
DIAGRAMA DO CICLO DA GESTÃO .....	10
FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA, SEUS PROCESSOS E DETALHAMENTOS .....	12
PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35

## PREFÁCIO

## SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

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

Para tanto, dissemina o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações no Brasil, e promove o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), o mais importante reconhecimento à qualidade das práticas de gestão e do desempenho das organizações no País.

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

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

Ainda no rol de suas iniciativas, a FNQ produz e divulga o Indicador Nacional de Maturidade da Gestão (INMG), uma ferramenta que mede a aderência de organizações, de todos os portes e setores, aos Fundamentos da Excelência, por meio das candidaturas aos prêmios de qualidade da gestão, como o PNQ e os prêmios regionais e setoriais, realizados pela Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC).

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

A proposta de atualização permanente da FNQ resulta, entre outras iniciativas, na revisão periódica dos Fundamentos de Excelência, como se apresenta neste documento.

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

Antes de iniciarmos o detalhamento do MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG), faz-se necessário introduzir alguns conceitos importantes:

**Modelo:** protótipo ou exemplo que se pretende reproduzir ou imitar, que deve favorecer o entendimento da dinâmica de interações entre os elementos de um sistema.

**Sistema:** conjunto delimitado de elementos inter-relacionados com propriedades emergentes e representado no contexto de um paradigma (representação de um padrão a ser seguido).<sup>1</sup>

**Excelência:** alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximize a contribuição dos colaboradores e promova novos patamares de conhecimento através de melhorias contínuas e inovações.

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

Uma organização que está em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o seu sistema de gestão.

**Modelos de referência à gestão:** modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais.<sup>2</sup>

Desta forma, o MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um MODELO INTEGRADOR.

Além disso, o MEG também pode ser utilizado como um modelo de avaliação para estabelecer o grau de maturidade do sistema de gestão de uma organização. Esse modelo está descrito em detalhes na publicação: **MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição.**

O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior, estando baseado em um conjunto de Fundamentos da Excelência, que se desdobram em um conjunto de processos, que produzem os resultados.

---

<sup>1</sup> Adaptado de SHEHABUDEEN et al., 1999, p. 8

<sup>2</sup> Gestão Organizacional: o desafio na construção do modelo de gestão. PAGLIUSO, CARDOSO e SPIEGEL, 2010

Os Fundamentos da Excelência são um conjunto de princípios e valores que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados.

No MEG, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos ou fatores de desempenho e seus respectivos resultados.

Esse Modelo vem sendo discutido em mais de 100 países pelo mundo, sendo que a FNQ representa o Brasil nesse grande movimento pela melhoria da Gestão, considerando os grandes temas atuais que impactam positiva e negativamente as organizações.

O principal desafio da FNQ, ao longo de duas décadas de existência, continua sendo “adaptar” esse Modelo à realidade brasileira, de forma que nossas organizações públicas e privadas possam ter essa referência, para a estruturação de seus processos, neste contexto, mas projetando suas ações para que elas próprias possam desenvolver-se e contribuir para o desenvolvimento do País.

Cabe ressaltar que uma organização é considerada **excelente** quando atende de forma equilibrada a todos os Fundamentos da Excelência, com um grau de maturidade elevado de seu sistema de gestão.

## FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O Modelo de Excelência da Gestão® está alicerçado por um conjunto de princípios e valores, denominados Fundamentos da Excelência, descritos a seguir.

FUNDAMENTO	CONCEITO
<b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
<b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS</b>	Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b>	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
<b>ADAPTABILIDADE</b>	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
<b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>	Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas.
<b>GERAÇÃO DE VALOR</b>	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam as necessidades e expectativas das partes interessadas.



## PROCESSOS E RESULTADOS

Como já descrito anteriormente, os Fundamentos da Excelência são tangibilizados, por meio de um conjunto de processos, inter-relacionados entre si e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

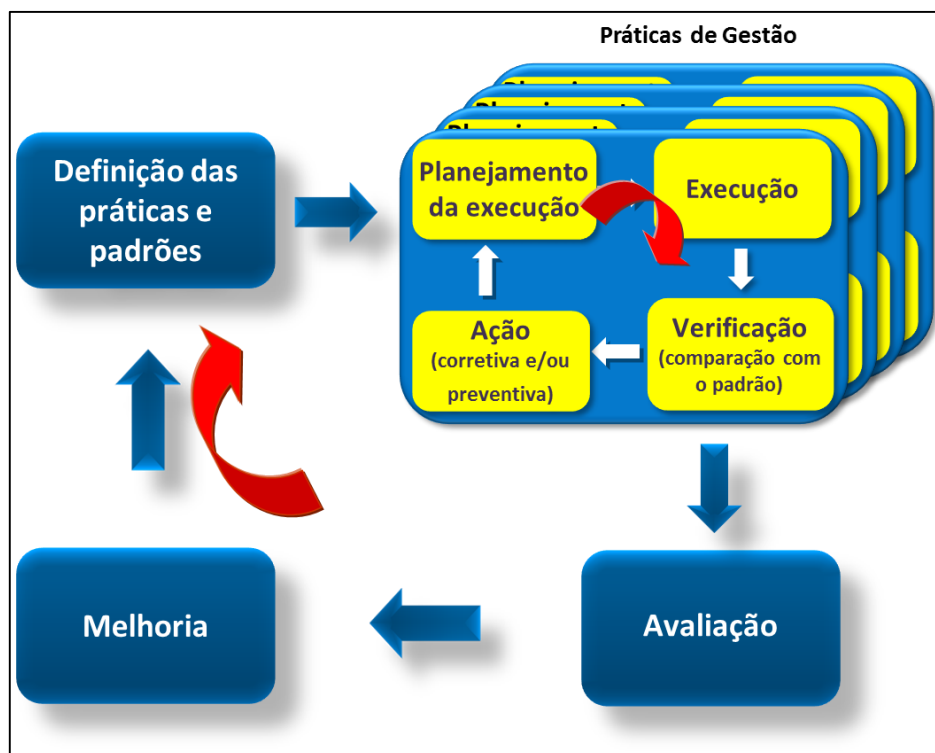
Na estruturação dos processos devem ser consideradas as seguintes características:

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

Na tabela a seguir estão relacionados os processos que sustentam a internalização dos Fundamentos da Excelência na organização. Cabe ressaltar que a palavra GESTÃO, utilizada nos processos, pressupõe: planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento.

## DIAGRAMA DO CICLO DA GESTÃO

A base conceitual do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) incorpora o ciclo PDCL<sup>3</sup> – do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender), como sugerido no Diagrama do Ciclo da Gestão abaixo:



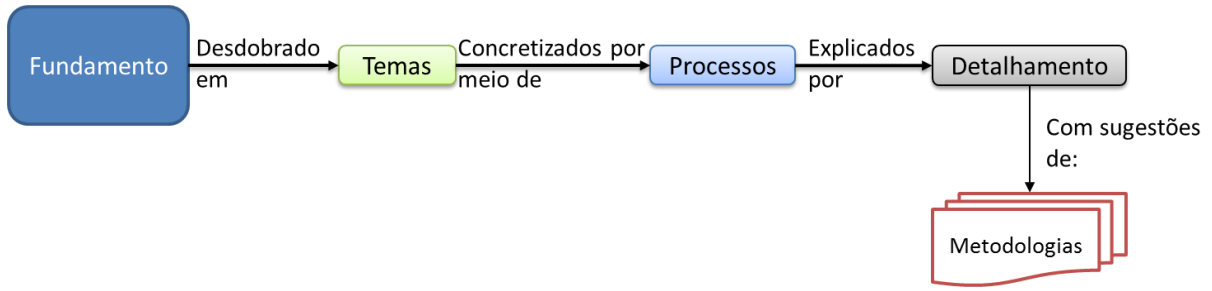
O Diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais está presente na organização de forma sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento, e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

As setas vermelhas indicam a aplicação do “single loop” e “double loop”. Estes são conceitos de aprendizado por circuito simples (*Single Loop Learning*) e duplo (*Double Loop Learning*), segundo Argyris e Schön, 1978. O aprendizado no circuito simples seria aquele que gera uma pequena melhoria, sem, contudo, afetar necessariamente os resultados de uma organização. Já no circuito duplo é o momento em que se busca o aprendizado organizacional.

O presente Guia de Referência é estruturado segundo a seguinte lógica:

<sup>3</sup> Adaptação realizada pela FNQ, desde 2003, do ciclo PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT / Plan-Do-Check-Adjust) que é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming ou ciclo de Shewhart.



**FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA, SEUS PROCESSOS E DETALHAMENTOS**

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b></p>	<p>Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação do modelo de gestão.</li> <li>• Estruturação de sistema de medição.</li> <li>• Gerenciamento das redes onde a organização atua.</li> </ul>	<p>A estruturação do modelo de gestão pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlação entre os Requisitos das Partes Interessadas, Estratégias e Processos.</li> <li>• Inter-relacionamento entre os processos.</li> <li>• Cooperação entre as áreas e com as partes interessadas.</li> <li>• Coerência com valores e princípios organizacionais.</li> </ul> <p>A estruturação do sistema de medição pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da relação de causa-e-efeito entre os indicadores, assim como desdobramento seu estratégicos e de processos.</li> <li>• Equilíbrio no atendimento às necessidades das partes interessadas.</li> </ul> <p>O gerenciamento das redes pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das redes atuais e potenciais, internas ou externas, que sejam as mais importantes para se relacionar ou delas se proteger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>• Painel de Bordo</li> <li>• Mapa de Redes e relações</li> <li>• Mapa de Perfil</li> <li>• Modelo de Negócio (CANVAS)</li> <li>• Modelos de Gestão</li> <li>• Desenho de Arquitetura Organizacional</li> <li>• <i>Business Process Transformation</i></li> <li>• Modelagem de Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO)</li> <li>• Ciência da Complexidade</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperação entre organizações ou indivíduos, com interesses comuns e que possam influenciar o êxito das estratégias.</li> </ul>	
<b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das necessidades de informação.</li> <li>Utilização das informações disponíveis.</li> </ul>	<p>A identificação das necessidades de informação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inteligência competitiva, correlacionando o ambiente externo, interno, partes interessadas e tendências futuras do ambiente de negócio.</li> <li>Necessidades das partes interessadas.</li> <li>Gerenciamento de processos.</li> </ul> <p>A utilização das informações pode compreender</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integração das informações.</li> <li>Acompanhamento das decisões tomadas.</li> <li>Comunicação das decisões para as partes interessadas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Apoio a Decisão (Lógica Fuzzy, Métodos de Apoio a Decisão, Teoria das Restrições, Análises Múltiplas)</li> <li>Reuniões de análise crítica</li> <li>Matriz GUT</li> <li>Inteligência competitiva</li> <li><i>Softwares</i> de apoio à decisão</li> <li>Gestão de Continuidade do Negócio</li> <li>Gestão de Riscos Empresariais</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS</b></p>	<p>Requisitos das Partes Interessadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das partes interessadas.</li> <li>Identificação das necessidades e expectativas.</li> <li>Definição dos requisitos das partes interessadas.</li> </ul>	<p>A definição das partes interessadas pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das partes interessadas tradicionais (controlador, cliente, fornecedor, sociedade, força de trabalho).</li> <li>Identificação das partes interessadas não tradicionais (ex.: governo, órgãos reguladores, sindicatos, parceiros, imprensa, gerações futuras, investidor, etc.).</li> <li>Priorização das partes interessadas relevantes para os negócios e as estratégias.</li> </ul> <p>A identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento.</li> <li>Priorização.</li> </ul> <p>A definição dos requisitos das partes interessadas pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tradução em requisitos de desempenho, incluindo os aspectos legais e de produtividade.</li> <li>Definição do nível de atendimento.</li> <li>Comunicação do nível de atendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de partes interessadas</li> <li>Pesquisas</li> <li>Entrevistas, Grupos de Foco</li> <li>Análise Mercadológica ou Análise Competitiva</li> <li>Modelo de Negócio (CANVAS)</li> <li>QFD - Desdobramento da Função Qualidade</li> <li><i>Softwares</i> de gestão de requisitos</li> <li><i>Jobs-to-be-done</i></li> <li>Etnografia</li> <li>Usuários Líderes</li> <li>Métodos de Previsão</li> <li>Sistemas de Cocriação com Partes Interessadas ou Sistemas Colaborativos</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)</b></p>	<p>Relacionamento com as Partes Interessadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de canais de relacionamento.</li> <li>• Tratamento das manifestações.</li> <li>• Comunicação.</li> </ul>	<p>O estabelecimento de canais de relacionamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição.</li> <li>• Divulgação.</li> <li>• Monitoramento.</li> </ul> <p>O tratamento das manifestações pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais.</li> <li>• Feedback de e para partes interessadas ou áreas.</li> <li>• Utilização das informações para a melhoria de produtos e processos.</li> <li>• Relacionamento ético com cada parte interessada.</li> </ul> <p>A comunicação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação da liderança com as partes interessadas.</li> <li>• Divulgação de fatos importantes.</li> <li>• Relacionamento ético com cada parte interessada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM</li> <li>• Visitas</li> <li>• SRM</li> <li>• Aplicativos</li> <li>• <i>Internet, telefone, e-mail</i></li> <li>• Decisões Compartilhadas</li> <li>• Cocriação ou Sistemas Colaborativos</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)</b>	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de mercado.</li> <li>• Relacionamento com clientes.</li> </ul>	<p>O desenvolvimento de mercado pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e segmentação de mercado.</li> <li>• Tradução dos comportamentos dos clientes atuais e clientes-alvo em requisitos de desempenho.</li> <li>• Definição dos clientes-alvo.</li> <li>• Gestão da marca.</li> <li>• Divulgação de produtos incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos.</li> <li>• Avaliação da imagem, considerando as formas de definição dos seus atributos.</li> </ul> <p>O relacionamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento das transações com clientes, incluindo os novos, assim como a inserção dos novos produtos no mercado.</li> <li>• Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes, incluindo as comparações em relação aos concorrentes ou a organizações de referência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM</li> <li>• Plano de Comunicação</li> <li>• "Ps" do Marketing</li> <li>• Agentes (gerentes) de Relacionamento</li> <li>• Centrais de Relacionamento com Mercado</li> <li>• Posicionamento Estratégico de Marca</li> <li>• Pesquisa de Mercado</li> <li>• Pesquisa de Cliente (Satisfação, Insatisfação, Tendências, Comportamentos ou percepção)</li> <li>• Pesquisa de Imagem</li> </ul>



FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)</b></p>	<p>Fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de Fornecedores.</li> <li>• Relacionamento com Fornecedores.</li> </ul>	<p>O desenvolvimento de fornecedores pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de fornecedores locais.</li> <li>• Erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado.</li> <li>• Redução dos impactos ambientais e sociais com relação aos produtos e processos fornecidos.</li> <li>• Identificação de potenciais fornecedores.</li> <li>• Qualificação.</li> <li>• Seleção.</li> <li>• Avaliação de desempenho, considerando os requisitos de fornecimento.</li> </ul> <p>O relacionamento com fornecedores pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de melhorias, inovações e otimização de custos.</li> <li>• Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com os valores e princípios desta, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental; à saúde e segurança; aos direitos humanos; ao combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de Cadeia de Fornecimento</li> <li>• Matriz Kraljic</li> <li>• Programa de Fornecimentos em Rede</li> <li>• <i>Profit Share</i> de Cadeia Fornecimento</li> <li>• Fortalecimento de Fornecimento de Performance (Contrato de Risco)</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)</b></p>	<p>Força de Trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da Força de Trabalho.</li> <li>• Relacionamento com a força de trabalho.</li> </ul>	<p>O desenvolvimento da força de trabalho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração com a cultura organizacional.</li> <li>• Preparação das pessoas recém-contratadas para o exercício de suas funções.</li> <li>• Remuneração e reconhecimento, visando à cultura da excelência.</li> <li>• Avaliação do desempenho das pessoas e das equipes.</li> <li>• Identificação de necessidades de desenvolvimento, considerando a participação dos líderes e das próprias pessoas.</li> <li>• Concepção das formas de desenvolvimento.</li> <li>• Avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento.</li> <li>• Promoção do desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos e cidadãos.</li> </ul> <p>O relacionamento com a força de trabalho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança.</li> <li>• Promoção do bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas.</li> <li>• Avaliação do clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de orientação e aconselhamento, visando à empregabilidade e o desenvolvimento da carreira</li> <li>• Programa de Avaliação de Comportamentos e Desempenho Profissional</li> <li>• 9 box</li> <li>• Pesquisas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• OJT – <i>On the Job Training</i></li> <li>• Polivalência, Trabalho em Equipe</li> <li>• Planos de Carreira</li> <li>• QVT</li> <li>• Participação em Redes Informais – internas e externas</li> <li>• Motivação e significado do Trabalho</li> <li>• Facilitadores de Áreas</li> <li>• Canais de Relacionamento Interno</li> <li>• Conselho (Comitê) de Relacionamento e Desenvolvimento de Força de Trabalho – ligado a Governança</li> <li>• Círculo de Melhorias do Ambiente de Trabalho</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da melhoria da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.</li> </ul>	
<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b>	Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico.</li> <li>Implementação das melhorias.</li> <li>Compartilhamento das melhorias.</li> </ul>	<p>O diagnóstico pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos.</li> <li>Identificação das oportunidades para melhoria, incluindo os resultados bem e mal sucedidos.</li> <li>Definição dos ganhos pretendidos.</li> </ul> <p>A implementação de melhorias pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento de ações.</li> <li>Envolvimento das pessoas.</li> </ul> <p>O compartilhamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disseminação dos ganhos.</li> <li>Registro de lições aprendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seis sigma</li> <li><i>Lean manufacturing</i></li> <li><i>Benchmarking</i> de processos, produtos e resultados</li> <li><i>Kaizen</i></li> <li>Circuitos Duplo e Triplo de PDCA</li> <li>Diagnósticos de Gestão (Avaliação MEG, ISO 9000, ISO 14000, CMM, Sistema Toyota de Produção, etc.)</li> <li>Gestão de Lições Aprendidas ou Gestão do Conhecimento</li> <li>Comitês de Integração de Aprendizado (comitês para integração de ferramentas de diagnóstico, definição e implementação de melhorias)</li> </ul>
<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b>	Competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação.</li> <li>Desenvolvimento.</li> </ul>	<p>A identificação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição dos aspectos relacionados à criação de valor para as partes interessadas e diferenciação em relação a outras organizações.</li> </ul> <p>O desenvolvimento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo.</li> <li>Implementação de ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VRIO</li> <li>Portfolio de Competências</li> <li>RPP – Recursos, Processos e Prioridades</li> <li>Gestão de Capitais (ou Ativos) de Conhecimento</li> <li><i>Business Transformation</i> (ou BPM com Competências Essenciais)</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b></p>	<p>Gestão do conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação.</li> <li>• Desenvolvimento.</li> <li>• Retenção e proteção.</li> <li>• Utilização.</li> </ul>	<p>A identificação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas estratégias, a partir de critérios pré-estabelecidos.</li> <li>• Formas de classificação destes conhecimentos.</li> </ul> <p>O desenvolvimento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A criação de ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos.</li> <li>• A utilização de redes de pessoas e organizações para obtê-los ou desenvolvê-los.</li> </ul> <p>A retenção e proteção podem compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de armazenamento.</li> <li>• Métodos para atrair e reter pessoas e parceiros.</li> </ul> <p>A utilização pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso aos conhecimentos retidos e protegidos.</li> <li>• Compartilhamento.</li> <li>• Utilização de redes de pessoas e organizações para sua difusão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Benchmarking</i> de processos, produtos e resultados</li> <li>• Lições aprendidas</li> <li>• Comunidades de práticas</li> <li>• Mapa de conhecimentos críticos</li> <li>• Propriedade intelectual</li> <li>• Gestão de Capitais (ou Ativos) de Conhecimento</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b></p>	<p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indução.</li> <li>• Desenvolvimento.</li> <li>• Implantação.</li> <li>• Medição.</li> </ul>	<p>A indução pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de ambiente favorável à experimentação; aprendizado, em que o erro faz parte desse processo; estímulo a novas ideias, aumento da produtividade; e busca de melhores resultados para as partes interessadas.</li> <li>• Participação em redes de inovação.</li> </ul> <p>O desenvolvimento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorização das ideias.</li> <li>• Competências orientadas para a inovação.</li> <li>• Definição de indicadores de inovação.</li> <li>• Experimentação.</li> <li>• Testes.</li> </ul> <p>A implantação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução.</li> <li>• Validação.</li> </ul> <p>A medição pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do resultado das inovações.</li> <li>• Feedback à força de trabalho.</li> <li>• Análise dos projetos bem e mal sucedidos.</li> <li>• Registro de lições aprendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radar da Inovação</li> <li>• Gestão por Habilidades de Inovação ou Habilitadores de Inovação</li> <li>• Prêmios de Inovação</li> <li>• Redes de Inovação</li> <li>• PMBok</li> <li>• <i>Six Sigma</i> de Inovação</li> <li>• Banco de ideias – Sistemas de sugestões</li> <li>• Modelo de Negócio (CANVAS)</li> <li>• <i>Kaizen</i></li> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• Análise de <i>Gaps</i> de Inovação</li> <li>• Inovações em Produtos</li> <li>• Inovações em Processos</li> <li>• Inovações em Gestão</li> <li>• Inovações no Modelo de Negócios</li> <li>• Inovações para Sustentabilidade Ambiental</li> <li>• Inovações para Inclusão Social</li> <li>• Inovações no Propósito e nas Propostas de Valor / Intenção Estratégica de Inovação</li> <li>• Cultura de Inovação</li> <li>• Cocriação de Valor / Inovação Aberta</li> <li>• Prototipagem Acelerada</li> <li>• <i>Solution Storyboard</i></li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades de Práticas OU Comunidades de Inovação</li> </ul>
<b>ADAPTABILIDADE</b>	Capacidade de Mudar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da necessidade da mudança.</li> <li>• Implantação da mudança.</li> </ul>	<p>A identificação da necessidade da mudança pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do contexto.</li> <li>• Definição do que se deve mudar, considerando a prontidão de resposta.</li> <li>• Envolvimento das pessoas.</li> <li>• Comunicação para todos os envolvidos.</li> </ul> <p>A implantação da mudança pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das competências necessárias para a mudança.</li> <li>• Definição das ações.</li> <li>• Sustentação da mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADKAR</li> <li>• HCMBok</li> <li>• Teoria das restrições</li> </ul>
<b>ADAPTABILIDADE</b>	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prontidão para resposta</li> </ul>	<p>A prontidão para resposta pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto.</li> <li>• Revisão dos processos e produtos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas.</li> <li>• Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Just in time</i></li> <li>• Teoria das contingências</li> <li>• Sistemas Complexos Adaptativos (<i>Complex Adaptive Systems - CAS</i>)</li> <li>• Gestão de Continuidade de Negócio</li> <li>• Gestão de Riscos Empresarias</li> <li>• QFD Dinâmico</li> <li>• Desenho de Arquitetura Organizacional</li> <li>• Cenários de Negócio E/OU SWOT CANVAS</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b></p>	<p>Valores e princípios organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição.</li> <li>• Engajamento.</li> </ul>	<p>A definição pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de valores e princípios.</li> <li>• Estabelecimento de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas, evitar conflito de interesses e combater a corrupção.</li> <li>• Estabelecimento de diretrizes organizacionais.</li> </ul> <p>O engajamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação, considerando cada uma das partes interessadas.</li> <li>• Monitoramento da aplicação dos padrões de conduta ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Boas Práticas de Governança (IBGC)</li> <li>• Planejamento Estratégico (Escola da Cultura)</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b></p>	<p>Governança</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação.</li> <li>• Gestão de riscos.</li> <li>• Controle.</li> </ul>	<p>A estruturação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de conselho e regimento</li> <li>• Constituição de comitês de assessoramento.</li> <li>• Estabelecimento de controles adequados.</li> <li>• Definição da comunicação com as partes interessadas, buscando a transparência.</li> <li>• Atendimento à proteção dos direitos de todos os acionistas.</li> </ul> <p>O gerenciamento de riscos pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da cultura de riscos.</li> <li>• Identificação e classificação dos riscos.</li> <li>• Integração e priorização dos riscos.</li> <li>• Tratamento dos riscos priorizados.</li> <li>• Comunicação para todas as partes interessadas.</li> <li>• Monitoramento.</li> </ul> <p>O controle pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidade com os requisitos legais, regulamentares e diretrizes organizacionais.</li> <li>• Tratamento de pendências ou eventuais sanções.</li> <li>• Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às partes interessadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Boas Práticas de Governança (IBGC)</li> <li>• Ouvidoria</li> <li>• Canal de denúncias</li> <li>• COSO</li> <li>• Gestão de Riscos de (ISO 31000)</li> </ul>



FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico da cultura atual.</li> <li>• Desenvolvimento da cultura desejada.</li> </ul>	<p>O diagnóstico da cultura atual pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da cultura desejada para a realização das estratégias e operacionalização dos valores e princípios.</li> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Análise das informações.</li> <li>• Identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos.</li> </ul> <p>O desenvolvimento da cultura desejada pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorização dos aspectos.</li> <li>• Elaboração dos Planos de Ação.</li> <li>• Monitoramento dos Planos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Estudos de campo</li> <li>• Estudos etnográficos</li> </ul>
<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	Olhar para o Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação das estratégias.</li> </ul>	<p>A formulação das estratégias pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do ambiente externo, considerando o macroambiente; setor de atuação e suas tendências; mercado de atuação e suas tendências; identificação das contribuições relativas aos grandes temas mundiais e às gerações futuras.</li> <li>• Avaliação dos ativos intangíveis.</li> <li>• Análise do ambiente interno, considerando ativos intangíveis, riscos, elementos da cultura, competências essenciais e necessidades de novas competências no médio e longo prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de cenários</li> <li>• Intenção Estratégica / Propósito ou Propósitos / Propostas de Valor Compartilhado</li> <li>• SWOT</li> <li>• CANVAS</li> <li>• VRIO</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• 5 Forças de Porter</li> <li>• EREC</li> <li>• E-C-P</li> <li>• Reunião de análise crítica</li> <li>• Matriz PESTAL</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do Modelo do Negócio.</li> <li>• Definição das estratégias, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• Ciência da Complexidade</li> </ul>
<p><b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b></p>	<p>Olhar para o Futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação das estratégias.</li> <li>• Análise do desempenho.</li> </ul>	<p>A implementação das estratégias pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do sistema de medição.</li> <li>• Desdobramento das metas de curto e longo prazos, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas.</li> <li>• Desdobramento dos planos de ação, considerando a alocação de recursos.</li> <li>• Acompanhamento da implementação dos planos de ação.</li> </ul> <p>A análise do desempenho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção dos indicadores e demais informações utilizadas para avaliação do desempenho estratégico e de processo.</li> <li>• Definição dos resultados comparados.</li> <li>• Seleção dos referenciais utilizados.</li> <li>• Utilização dos requisitos das partes interessadas (RPI).</li> <li>• Acompanhamento das decisões tomadas.</li> </ul>	

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novos líderes e sucessores.</li> <li>• Preparação de novos líderes e sucessores.</li> </ul>	<p>A identificação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de competências de lideranças atuais e futuras.</li> <li>• Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores.</li> </ul> <p>A preparação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de plano de desenvolvimento.</li> <li>• Acompanhamento do plano.</li> <li>• Avaliação dos líderes e sucessores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de sucessão</li> <li>• Plano de desenvolvimento da liderança</li> </ul>
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	Desempenho econômico-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão econômico-financeira.</li> </ul>	<p>A Gestão econômico-financeira pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento dos requisitos de desempenho econômico-financeiros.</li> <li>• Garantia de recursos.</li> <li>• Gestão dos investimentos.</li> <li>• Gestão do orçamento.</li> <li>• Monitoramento das externalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores ETHOS</li> <li>• ISO 26000</li> <li>• NBR 16001</li> <li>• GRI</li> <li>• Orçamento base zero</li> <li>• Custeio ABC</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	Desempenho ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção de impactos ambientais.</li> <li>• Tratamento de impactos ambientais.</li> </ul>	<p>A prevenção de impactos ambientais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos requisitos de desempenho ambiental.</li> <li>• Prevenção de acidentes e eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente.</li> <li>• Prevenção da poluição.</li> <li>• Uso de tecnologias limpas.</li> <li>• Produção e seu ciclo de vida.</li> <li>• Atuação para os grandes temas mundiais.</li> <li>• Engajamento das partes interessadas.</li> </ul> <p>O tratamento de impactos ambientais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental.</li> <li>• Resposta rápida para atender a eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente.</li> <li>• Otimização do uso de recursos.</li> <li>• Minimização dos impactos atuais, considerando emissões sonoras, descarte de resíduos, emissões de efluentes, emissões atmosféricas e mídias visuais.</li> <li>• Cumprimento da legislação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores ETHOS</li> <li>• ISO 26000</li> <li>• NBR 16001</li> <li>• GRI</li> <li>• ISO 14000</li> <li>• LAIA</li> <li>• TQEM - Administração da Qualidade Ambiental Total</li> <li>• Relatórios Ambientais</li> <li>• EIA-RIMA: Estudo e relatório de Impacto Ambiental</li> <li>• Estratégias de Sustentabilidade Ambiental</li> <li>• Projeto para Meio Ambiente</li> <li>• Avaliação de Ciclo de Vida</li> <li>• Ecoeficiência e Produção Limpa</li> <li>• Cadeias de Valor Sustentáveis / Ciclo Fechado</li> <li>• Biomimética</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	Desempenho social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção de impactos sociais.</li> <li>• Tratamento de impactos sociais.</li> <li>• Desenvolvimento social.</li> </ul>	<p>A prevenção de impactos ambientais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos requisitos de desempenho social.</li> <li>• Prevenção de acidentes e eventuais situações de emergência que coloquem em risco sociedade.</li> <li>• Atuação para os grandes temas mundiais.</li> <li>• Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações a pessoas com deficiências ou necessidades diferenciadas.</li> <li>• Engajamento das partes interessadas.</li> </ul> <p>O tratamento de impactos sociais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimização dos impactos sociais atuais.</li> <li>• Gestão da imagem perante a sociedade.</li> <li>• Cumprimento da legislação.</li> </ul> <p>O desenvolvimento social pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento dos requisitos de desempenho social.</li> <li>• Desenvolvimento de ações e projetos sociais, coerente com as estratégias.</li> <li>• Estímulo ao voluntariado.</li> <li>• Respeito aos direitos humanos.</li> <li>• Promoção da inclusão social.</li> <li>• Engajamento das partes interessadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores ETHOS</li> <li>• PMBok</li> <li>• ISO 26000</li> <li>• NBR 16001</li> <li>• GRI</li> <li>• Produtos e Processos Inclusivos</li> <li>• Cadeia de Valor Inclusiva</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b></p>	<p>Gestão por Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelagem.</li> <li>• Projeto.</li> <li>• Gerenciamento.</li> <li>• Análise da estrutura organizacional.</li> </ul>	<p>A modelagem pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação da cadeia de valor.</li> <li>• Desdobramento da cadeia de valor.</li> <li>• Mapeamento dos processos.</li> <li>• Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas.</li> </ul> <p>O projeto pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e melhoria dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos e da aplicação de recursos, assim como métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência.</li> <li>• Incorporação de novas tecnologias.</li> <li>• Definição dos indicadores de processos.</li> <li>• Identificação e desenvolvimento das competências necessárias atuais e futuras.</li> <li>• Avaliação dos riscos dos processos.</li> <li>• Implantação do novo processo.</li> </ul> <p>O gerenciamento do desempenho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização.</li> <li>• Controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CBok</li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• Fluxogramas</li> <li>• BPMN</li> <li>• Cadeia de Valor</li> <li>• CMMi</li> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• <i>JIT – Just in Time / Lean Thinking</i></li> <li>• Sistemas Sócio-Técnicos</li> <li>• Processos Inteligentes</li> <li>• CEP – Controle Estatístico de Processos</li> <li>• Qualidade Total</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			A análise da estrutura organizacional pode compreender: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de autoridade e responsabilidade.</li> <li>• Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazos.</li> <li>• Definição de novas modalidades de trabalho.</li> <li>• Compatibilização entre a estrutura atual com o dimensionamento desejado.</li> </ul>	
<b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>	Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de produtos.</li> </ul>	O desenvolvimento de produtos pode compreender: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do negócio.</li> <li>• Definição do escopo.</li> <li>• Projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias.</li> <li>• Lançamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stage Gates</i></li> <li>• APQP</li> <li>• Matriz BCG</li> <li>• GE McKinsey</li> <li>• PMBok</li> </ul>





FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
<p><b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b></p>	<p>Informações organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das informações.</li> <li>• Desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação.</li> <li>• Segurança da informação.</li> </ul>	<p>A identificação das informações pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das informações estratégicas e de processo.</li> <li>• Tratamento das informações.</li> </ul> <p>O desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração.</li> <li>• Implantação.</li> <li>• Melhorias.</li> <li>• Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação.</li> <li>• Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação.</li> </ul> <p>A segurança da informação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidade.</li> <li>• Integridade.</li> <li>• Disponibilidade.</li> <li>• Autenticidade.</li> <li>• Confiabilidade.</li> <li>• Responsabilidade.</li> <li>• Não repúdio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas</li> <li>• Mídias sociais</li> <li>• Endomarketing</li> <li>• ISO 27000</li> <li>• ISO-IEC 17799</li> <li>• CMMi</li> <li>• ITIL</li> <li>• COBIT</li> </ul>

FUNDAMENTO	TEMA	RESULTADOS
<p><b>GERAÇÃO DE VALOR</b></p>	<p>Resultados Sustentáveis</p>	<p>Geração de resultados econômico-financeiros</p>
		<p>Geração de resultados ambiental</p>
		<p>Geração de resultados social</p>
		<p>Geração de resultados relativos aos clientes</p>
		<p>Geração de resultados relativos à força de trabalho</p>
		<p>Geração de resultados dos processos</p>

## PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

### FNQ

FNQ; **Gestão 4.0.** in: “Pacto pela Excelência da Gestão”. SP: FNQ, 2014

FNQ; **Um Novo Modelo Mental.** Excelência em Gestão, Ano VI, nº 07, julho 2014

(+) **FNQ:** outras publicações.

### TEORIA U

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

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

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

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

### SHARED VALUE

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

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

LaBARRE, P; **Reimagining Capitalism.** HBR, feb. 2012

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

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

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

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

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

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

SCHWAB, K.; **The Profitability of Trust.** Project Syndicate, Dec. 9, 2014. <http://www.project-syndicate.org/commentary/profit-maximization-versus-social-responsibility-by-klaus-schwab-2014-12>  
(traduzido como “A rentabilidade de confiança” – site Veja, 26/12/2014)

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

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

(+) **Creating Shared Value**: Wikipedia

## **CAPITALISMO CONSCIENTE**

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

(+) **Conscious Business**. Wikipedia

## **GLOBAL COMPACT / MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS**

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

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development); **Business for Development: Business Solutions in support of the Millennium Development Goals**. Nov 2005

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

(+) **Millennium Development Goals**. Wikipedia

(+) **Global Compact**. Wikipedia

## **SUSTENTABILIDADE**

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

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

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

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

CMMAD (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento). **Nosso Futuro Comum**. RJ: Editora FGV, 1991 (1987)

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL; **Nossa Comunidade Global**. RJ: Editora FGV, 1996 (1995)

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

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

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

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R.; **Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation**. **HBR**, set 2009

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

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

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

## **EMPRESAS SOCIAIS**

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

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

## **B CORPORATIONS**

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

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

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

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

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

(+) **Benefit Corporation**. Wikipedia

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

## **INCLUSIVE BUSINESS**

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

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

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

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

PRAHALAD, C. K.; **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Revised and Updated 5th ed. 2014

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

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

SIMANIS, E; HART, S.L.; **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. Cornell University, 2008, 2<sup>nd</sup> Ed. [www.stuartlhart.com/sites/.../BoPProtocol2ndEdition2008\\_0.pdf](http://www.stuartlhart.com/sites/.../BoPProtocol2ndEdition2008_0.pdf)

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

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

## **REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES**

The MIT 21st Century Manifesto Working Group; **What do we really want? A Manifesto for the Organizations of the 21st Century**. MIT - Sloan School of Management. Discussion Paper, 1999

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

MARCOVITCH, J.; **Para mudar o Futuro**. SP: Saraiva / EDUSP, 2006