

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
RECURSOS HUMANOS

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG RH)

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
DA MATURIDADE DA GESTÃO
PARA RECURSOS HUMANOS



ALINHANDO A GESTÃO DO RH ÀS ESTRATÉGIAS DA
ORGANIZAÇÃO E ÀS CONSTANTES DEMANDAS DA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

FNQ
gestão para transformação

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RECURSOS HUMANOS

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG RH)

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO PARA RECURSOS HUMANOS

ALINHANDO A GESTÃO DO RH ÀS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO E
ÀS CONSTANTES DEMANDAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

ISBN 978-65-88499-00-9

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO
PARA RECURSOS HUMANOS

69 páginas

REALIZAÇÃO



SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo
Fale Conosco em www.fnq.org.br
Tel.: 55 11 5509-7700

REALIZAÇÃO

Este material foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade com base no Modelo de Excelência da Gestão®.

PRESIDENTE EXECUTIVO

Ronald Dauscha

AUTOR

Douglas Henrique Coppa

COLABORAÇÃO

Daviane Chemin
Francisco Teixeira Neto
Gustavo Lima
Luiz Eduardo Teixeira Malta
Marcos Augusto de Vasconcellos

PRODUÇÃO GRÁFICA

Kamila Mota

DIAGRAMA DO MEG RH E LOGO DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO

Valter Paliliunas Júnior

EDIÇÃO FINAL E REVISÃO

Patrícia Motta

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os voluntários que atuam em suas atividades, em especial aos membros do núcleo técnico que originou o MEG 21, material no qual essa publicação foi embasada.

© 2020 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.

Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão para Recursos Humanos
São Paulo, 1 de setembro de 2020



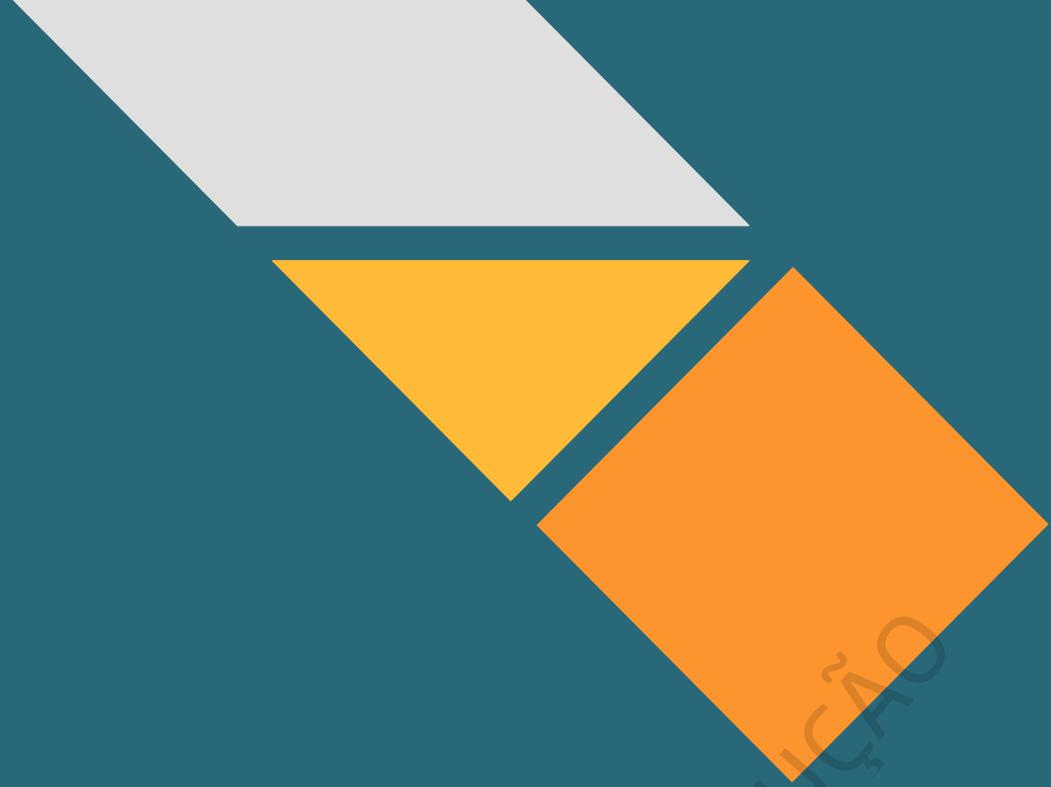
MENSAGEM AOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

“O RH precisa ser mais estratégico”. Essa é a frase que todo profissional de RH já deve ter escutado em algum momento na carreira. De fato, o RH não pode ser encarado apenas como uma área de apoio, mas de negócio, devendo estar à frente das demandas do mercado, adaptar-se, liderar pelo exemplo, levando gestão estruturada e de resultados à empresa, inspirando as demais áreas a quererem evoluir.

A FNQ, ao longo dos anos, nas aplicações de projetos de melhoria da gestão em seus clientes, percebeu que a área de RH é responsável por uma elevada carga de gestão dos processos relacionados no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Mesmo entendendo que a gestão deve ser feita com base em pensamento sistêmico, analisando todas as áreas de negócios e suas inter-relações, decidiu criar esse instrumento de avaliação exclusivo para o RH, extraído, do MEG, os principais processos relacionados à área e estruturando um sistema de pontuação simplificado em um questionário de múltipla escolha, onde é possível descobrir como está a gestão da área e criar planos de ação que auxiliem a desenvolver uma gestão estratégica.

Após entender e aplicar esse instrumento, a FNQ convida o RH a levar o Modelo de Excelência da Gestão® para o conhecimento da liderança.

Boa leitura!



SUMÁRIO

Sobre a Fundação Nacional da Qualidade **6**

O Meg RH e o MEG **7**

Planejamento **12**

Execução e controle (resultados) dos Processos **18**

Aprendizado **54**

Faixas de pontuação **57**

Plano de ação **62**

Anexos **65**



SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Criada em 1991, a **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** consolidou-se como um marco no movimento pela excelência da gestão, reunindo milhares de pessoas em rede, para disseminar essa causa e colocar as organizações brasileiras e o País na rota da competitividade mundial. São vários os avanços desde sua criação. Nossas empresas estão cada dia mais conscientes de seu papel evolutivo diante dos cenários em constante mudança, voltadas ao aumento da qualidade e da produtividade e ao desenvolvimento da sociedade.

A marca da FNQ também evoluiu diante dos cenários e dos direcionamentos da Fundação. De 1991 até 2005, a Fundação passou a priorizar a excelência em gestão. Entre 2016 e 2017, a gestão passou a ser o veículo para a busca da excelência. Em 2018, nosso direcionamento passou a ser a gestão para transformação.

É importante enfatizar que a busca permanente da excelência continua sendo o foco de atuação, porém, diante dos cenários imprevisíveis e incontroláveis, ela exige constantes transformações, por meio das quais as organizações poderão se adaptar, renovar-se e, até mesmo, reinventar-se, para sobreviver e crescer.

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

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

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

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

A proposta de atualização permanente da Fundação resulta, entre outras iniciativas, na revisão periódica dos Fundamentos da Excelência, de seu Instrumento de Avaliação, assim como na produção de ferramentas identificadas pela sociedade como uma necessidade prioritária.



O MEG RH E O MEG

O MEG RH foi elaborado com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, do qual trataremos adiante. Ele é estruturado sob a lógica do ciclo PDCL – (*Plan*) Planejamento, (*Do*) Execução, (*Check*) Controle e (*Learn*) Aprendizado.

O MEG RH é apresentado sob a seguinte representação gráfica:





Com esse instrumento, podemos quantificar a gestão do RH, avaliando-a dentro de uma escala que pode chegar até 1.000 pontos.

A base inicia-se pela etapa de PLANEJAMENTO, que busca o alinhamento com as estratégias da organização. Essa etapa pode chegar a 150 pontos.

A próxima etapa é a de EXECUÇÃO (processos), seguida de CONTROLE (resultados) dos processos, que busca o desdobramento realizado na etapa de planejamento. A etapa de execução pode chegar a 380 pontos e a de controle, a 420 pontos.

A etapa de execução é composta por sete processos estruturantes (setas verticais), que pode chegar até 35 pontos cada mais três fatores horizontais (setas horizontais), que podem chegar a 45 pontos cada.

A etapa de controle demonstra os resultados atingidos pelos processos estruturantes e pode chegar a 60 pontos para cada um deles.

Após cada etapa de controle, é sugerida uma relação de indicadores de desempenho que podem ser utilizados para controle. Vale ressaltar que esses indicadores **não são obrigatórios** e cada organização deve estruturar seu sistema de indicadores, categorizando em estratégicos e operacionais, da maneira que melhor atenderem às suas necessidades e embasarem a tomada de decisão. Os indicadores utilizados pela organização devem mensurar se os objetivos estabelecidos na etapa de planejamento estão sendo atingidos. A FNQ recomenda a leitura do livro abaixo, disponibilizado para venda em seu portal (www.fnq.org.br):



TRANSFORMANDO O SISTEMA DE INDICADORES
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL SOB A ÓTICA DO MEG

Os fatores horizontais não possuem indicadores de resultados, mas devem ser avaliados considerando como base os sete processos estruturantes.

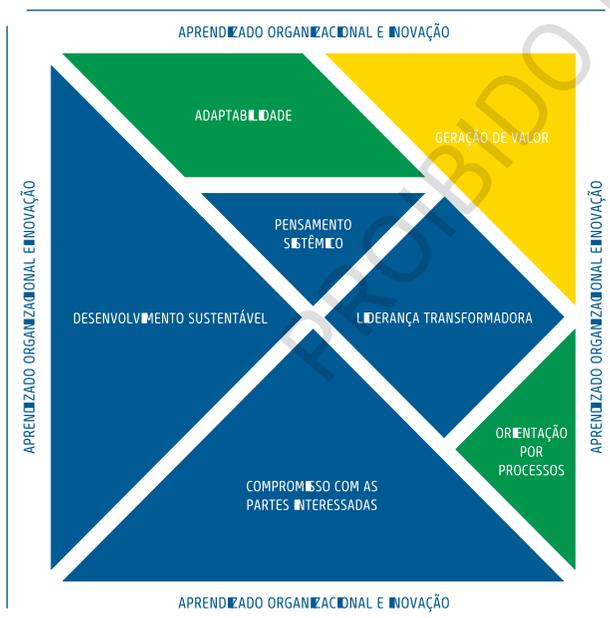
A etapa final é a de APRENDIZADO, que busca prover as melhorias nos processos e nas estratégias. Essa etapa pode chegar a 50 pontos.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

Na figura abaixo, temos a representação gráfica do MEG, baseada no Tangram - quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa, do século IX d.C. Ao utilizar o MEG como seu modelo de referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) da melhor forma que defina seu modelo de gestão. A figura simboliza um modelo de relacionamento entre a organização - considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações - e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

O descritivo da figura admite algumas interpretações. Entre elas, a que melhor representa o MEG é a seguinte:

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



O Modelo de Gestão vem sendo discutido em mais de 100 países, sendo que a FNQ representa o Brasil nesse movimento, considerando os grandes temas atuais que impactam positiva e negativamente as organizações e, por consequência, a sociedade.

O principal desafio da FNQ, ao longo de quase três décadas de existência, renova-se regularmente para “adaptar” seu Modelo à realidade brasileira, de forma que as organizações públicas e privadas possam tê-lo como referência na estruturação de seus processos, projetando suas ações a fim de que elas próprias possam evoluir e contribuir para o desenvolvimento do País.

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



RELAÇÃO ENTRE O MEG RH E O MEG

Como dito anteriormente, o MEG abrange a gestão da organização na íntegra, considerando as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e de todas as áreas e processos da cadeia de valor da empresa. Por meio dele, consegue-se ter uma visão sistêmica da gestão.

O MEG RH é um instrumento focado na gestão dos Recursos Humanos, capaz de alinhar as estratégias do RH às da organização. Para chegar nesse instrumento, foi necessário adaptar e simplificar a metodologia de avaliação para uma pontuação de 0 a 1.000 pontos.

Importante!

Uma organização que aplica o MEG RH e atinge uma pontuação específica, ao passar a aplicar o Instrumento de Avaliação (IA) do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), na íntegra, não obterá a mesma pontuação, salvo em caso de coincidência.

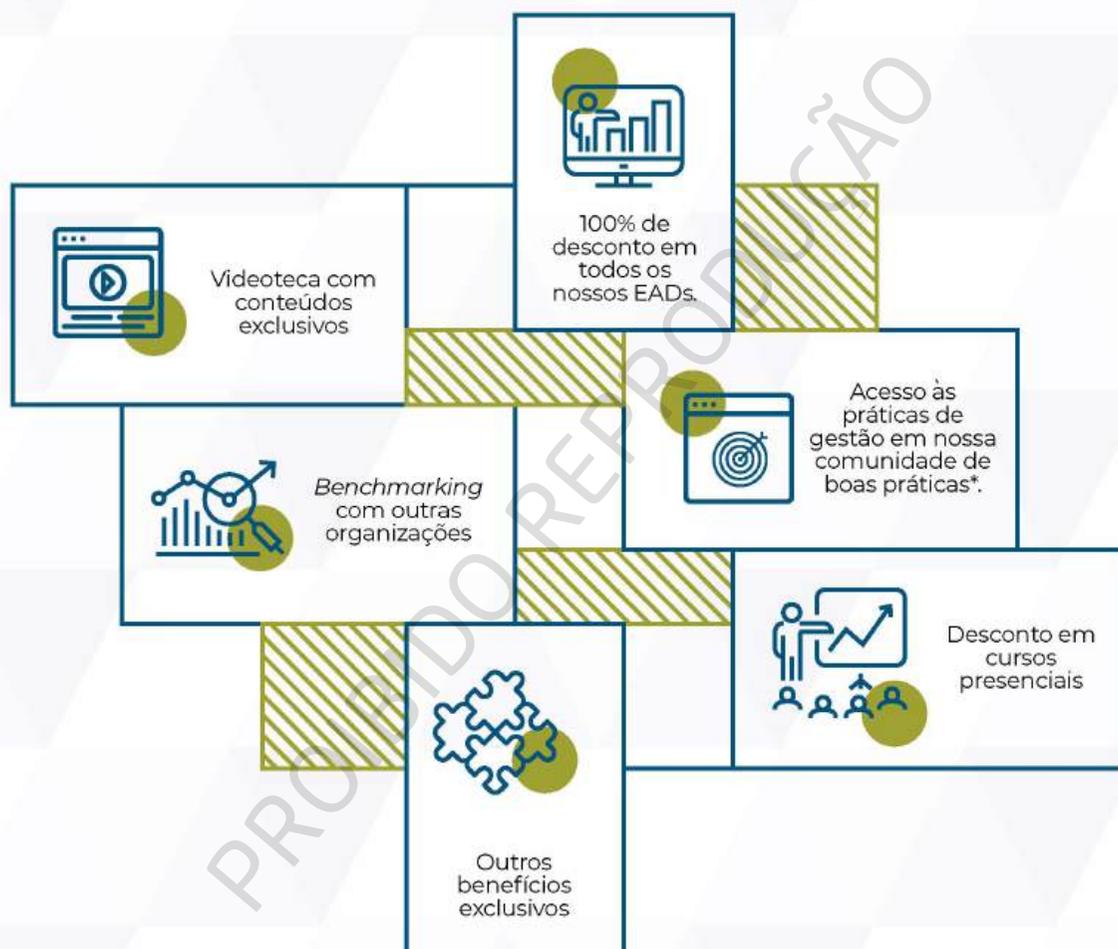
Leve uma gestão estruturada para sua organização. Após aplicar o MEG RH, busque conhecer o MEG na íntegra.

Convidamos você a disseminar o MEG internamente para a sua diretoria e, também, para a sua área de qualidade.

Temos vários *cases* de organizações que utilizam o MEG e conseguiram aumentar sua produtividade, reduzindo despesas e maximizando receitas.

FILIAÇÃO FNQ

Filiando sua organização à FNQ, você compartilha os benefícios com todos os colaboradores:



*Algumas práticas em nossa comunidade: Auditoria da cultura; Gestão do clima organizacional; Código de conduta; Programa de qualidade de vida; Job Posting; Seleção de pessoas; Comunicação interna; Conversando com o Superintendente; Fabrica de ideias; Feira de inovação; Aplicação das 9 Melhores Práticas em Gestão de Desempenho; Programa de Desenvolvimento de Liderança; Carreira em Y; Identificação de talentos - 9Box; Universidade corporativa.

Fale com nossa área de relacionamento e saiba mais

 (11) 5509-7700

 relacionamento@fnq.org.br

Conheça mais sobre a FNQ em nosso portal: www.fnq.org.br



PLANEJAMENTO

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PLANEJAMENTO - 150 PONTOS

“Para quem não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve!” A famosa resposta do Gato para Alice, na história de “Alice no país das maravilhas”, é válida até hoje.

Primeiramente, é preciso saber onde está para depois definir onde quer chegar, por isso, é necessário entender as necessidades e expectativas da força de trabalho e das demais partes interessadas, levantar informações do perfil da organização e dos processos, compreender a cultura organizacional e as competências atuais para, então, definir um planejamento adequado.

A etapa de planejamento considera a formulação da Visão de Futuro da organização, alinhada aos processos de recursos humanos e à sua comunicação aos colaboradores, estabelecendo indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

1) Levantamento das necessidades e expectativas da força de trabalho - Toda organização existe para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. A força de trabalho é uma delas e suas necessidades e expectativas devem ser consideradas no momento em que os processos são mapeados ou revistos, para poder realizar a gestão do clima organizacional e promover a satisfação com o ambiente de trabalho.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. Não são conhecidas.	0
<input type="checkbox"/> b. São levantadas de maneira intuitiva.	5
<input type="checkbox"/> c. São levantadas, formalmente, por meio de um processo definido, mas não abrange toda a força de trabalho.	15
<input type="checkbox"/> d. São levantadas, formalmente, por meio de um processo definido, com periodicidade definida, abrangendo toda a força de trabalho e gerando uma estratificação específica para a liderança.	25



2) Análise e priorização das necessidades e expectativas que serão atendidas e monitoradas – Nem sempre é possível atender a todas as necessidades e expectativas levantadas. Às vezes, uma necessidade da força de trabalho pode ser conflitante com a necessidade de outra parte interessada. A priorização das necessidades e expectativas dará foco na execução dos processos.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

- | | |
|--|----|
| <input type="checkbox"/> a. As necessidades e expectativas não são conhecidas ou não são consideradas nas estratégias. | 0 |
| <input type="checkbox"/> b. As necessidades e expectativas são agrupadas e priorizadas de acordo com o volume de solicitações por grupo. | 5 |
| <input type="checkbox"/> c. As necessidades e expectativas são agrupadas e priorizadas levando em conta o volume de solicitações por grupo e alinhadas às estratégias gerais da organização. | 15 |
| <input type="checkbox"/> d. As necessidades e expectativas são agrupadas e priorizadas, levando em conta o volume de solicitações por grupo, são alinhadas às estratégias gerais da organização e são alocados recursos financeiros suficientes para o atendimento das mesmas. | 25 |

3) Levantamento do perfil da força de trabalho e das dificuldades dos processos de RH para identificação do aprendizado e da formulação das estratégias - Entender o perfil da força de trabalho (formação, faixa etária e até comportamentos), bem como as dificuldades dos processos, dará condições de analisar vários fatores que podem influenciar no alcance dos objetivos e na definição das estratégias.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

- | | |
|--|----|
| <input type="checkbox"/> a. As informações não são analisadas para definição das estratégias. | 0 |
| <input type="checkbox"/> b. As informações são levantadas de maneira intuitiva. | 5 |
| <input type="checkbox"/> c. São levantadas, formalmente, por meio de um processo definido, mas não abrange todas as informações necessárias. | 15 |
| <input type="checkbox"/> d. São levantadas, formalmente, por meio de um processo definido, com periodicidade, contemplando todas as informações necessárias de todos os processos de RH. | 25 |



4) Alinhamento com as estratégias da organização – O RH precisa ser atuante na definição das estratégias da organização, bem como no alinhamento de seus processos para que esses atinjam as estratégias estabelecidas.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. A organização não define estratégias corporativas ou não possui planejamento estratégico.	0
<input type="checkbox"/> b. O RH realiza o planejamento das estratégias da área de maneira autônoma.	5
<input type="checkbox"/> c. O RH recebe o planejamento estratégico corporativo já elaborado para desdobramento, sem sua participação na definição das estratégias organizacionais.	15
<input type="checkbox"/> d. O RH participa ativamente na definição das estratégias corporativas e, posteriormente, realiza seu desdobramento em todos os processos de RH.	25

5) Alinhamento das competências da força de trabalho às competências essenciais do negócio - A gestão por competências é importante para definir as capacidades comportamentais e relacionais esperadas em diferentes situações. O alinhamento entre as competências da organização, da liderança e das pessoas fortalece o posicionamento da organização perante o seu público de relacionamento e fortalece as competências futuras para inovação, necessárias para a mudança, tão essenciais para conduzir a organização do estágio atual para o estágio desejado.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. As competências essenciais da organização não estão definidas.	0
<input type="checkbox"/> b. As competências essenciais atuais da organização estão definidas, mas não estão definidas as competências futuras.	5
<input type="checkbox"/> c. As competências atuais e futuras das lideranças e as essenciais da organização estão definidas com base nas estratégias da empresa.	15
<input type="checkbox"/> d. As competências das lideranças e as essenciais da organização - atuais, futuras, para inovação e competências necessárias para a mudança - estão definidas com base nas estratégias da organização.	25



6) Definição da cultura desejada para o atingimento dos objetivos da organização - A cultura de uma organização é a materialização de seus valores no dia a dia e serve como referencial de padrão de desempenho e comportamento da força de trabalho, influenciando as atividades de cada colaborador. Ela é responsável por criar um elo com as pessoas e, também, com a organização. Determina como a organização trata as pessoas e os clientes, o grau de autonomia que existe em suas unidades, assim como o grau de lealdade das pessoas em relação à organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. A cultura organizacional não é abordada na definição das estratégias.	0
<input type="checkbox"/> b. A cultura é abordada na definição das estratégias, mas não é definida a cultura desejada.	5
<input type="checkbox"/> c. A cultura atual e desejada é abordada na definição das estratégias, gerando planos de ação para mudança cultural e as grandes inovações são acompanhadas de um processo de gestão de mudança.	15
<input type="checkbox"/> d. É estabelecido um mapeamento formal da cultura atual, contendo estratificações que permitem analisar em quais setores, áreas ou cargos precisa de acompanhamento para chegar na cultura desejada por meio de planos de ação específicos.	25

PRECISA MELHORAR A GESTÃO DO SEU RH?

Conheça o programa de autoavaliação assistida para RHs:



Fale com nossa área de relacionamento e saiba mais

 (11) 5509-7700

 relacionamento@fnq.org.br

Conheça mais sobre a FNQ em nosso portal: www.fnq.org.br



EXECUÇÃO E CONTROLE (RESULTADOS) DOS PROCESSOS

Aspectos legais

Atração e seleção

Comunicação interna

Cultura da inovação

Gestão do desempenho

Remuneração e benefícios

Treinamento e desenvolvimento



Aspectos legais

PROIBIDO REPRODUÇÃO



EXECUÇÃO (PROCESSOS) - 380 PONTOS

E CONTROLE (RESULTADOS) DE RH - 420 PONTOS

Depois do planejamento, é hora de dar início à execução dos processos, que deve gerar valor para as partes interessadas e estar atrelada ao alcance dos objetivos e ao desdobramento dos planos de ação.

O controle dos processos deve ser feito por meio dos indicadores, que devem apontar, em tempo hábil, a efetividade dos mesmos.

PROCESSO DE ASPECTOS LEGAIS - 35 PONTOS

7) Identificação, classificação, tratamento e monitoramento dos riscos relacionados à saúde, segurança e força de trabalho - Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança precisam ser identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir e mitigar a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho em decorrência de suas atividades.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	0
<input type="checkbox"/> b. É realizado PPRA e PCMSO e apenas alguns dos riscos são tratados.	2
<input type="checkbox"/> c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, são classificados e tratados apenas com ações corretivas.	5
<input type="checkbox"/> d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, são classificados, tratados e monitorados com ações corretivas e preventivas.	7



8) Conformidade com os requisitos legais e regulamentares (Cipa, quotas de PCD, jovem aprendiz, limite de estagiários, leis trabalhistas etc.) – A legislação trabalhista brasileira estabelece requisitos a serem cumpridos por todas as organizações. Eles podem variar em função do grau de risco da atividade econômica exercida e do número de colaboradores. Portanto, devem ser, continuamente, identificados e a organização deve ter meios para monitorar o seu cumprimento.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/>	a. Os requisitos legais não são conhecidos ou monitorados.	0
<input type="checkbox"/>	b. Os requisitos legais são conhecidos e monitorados, porém, não são plenamente atendidos.	2
<input type="checkbox"/>	c. Os requisitos legais são conhecidos, monitorados e totalmente atendidos.	5
<input type="checkbox"/>	d. Os requisitos legais são conhecidos, monitorados e totalmente atendidos. É promovida a acessibilidade de pessoas com deficiência às instalações.	7



9) Promoção da qualidade de vida e do bem-estar da força de trabalho – A saúde física, mental e social dos colaboradores é fundamental para sua produtividade e felicidade no trabalho. A organização deve promover ações direcionadas ao seu cuidado, complementares ao que é obrigatório por lei, demonstrando postura proativa na promoção do bem-estar de seus colaboradores.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. Não são realizadas ações para promoção da qualidade de vida e bem-estar da força de trabalho.	0
<input type="checkbox"/> b. São realizadas apenas ações exigidas por lei ou levantadas pela CIPA/PPRA/PCMSO para promoção da qualidade de vida e bem-estar da força de trabalho.	2
<input type="checkbox"/> c. São realizadas ações exigidas por lei ou levantadas pela CIPA/PPRA/PCMSO para promoção da qualidade de vida e bem-estar da força de trabalho, bem como outras ações ligadas às necessidades e expectativas levantadas.	5
<input type="checkbox"/> d. São realizadas ações exigidas por lei ou levantadas pela CIPA/PPRA/PCMSO para promoção da qualidade de vida e bem-estar da força de trabalho, ações ligadas às necessidades e expectativas levantadas, bem como outros programas corporativos oferecidos voluntariamente pela organização.	7



10) Definição de valores, princípios, padrões de conduta ou diretrizes organizacionais – O comportamento ético na organização significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores, 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 comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da organização, destaca a importância da ética para a liderança e colaboradores na condução de suas atividades.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. Não estão definidos valores, princípios, padrões de conduta ou diretrizes organizacionais.	0
<input type="checkbox"/> b. Os valores, princípios, padrões de conduta ou diretrizes organizacionais estão definidos, porém, faltam ações para promovê-los.	3
<input type="checkbox"/> c. Os valores, princípios, padrões de conduta ou diretrizes organizacionais estão definidos, conhecidos e são respeitados por toda organização. Existe um canal de denúncia que assegura o tratamento de questões éticas.	9
<input type="checkbox"/> d. Os valores, princípios, padrões de conduta ou diretrizes organizacionais estão definidos, conhecidos e são respeitados por toda organização. Existe um canal de denúncia que assegura o tratamento de questões éticas. Os valores organizacionais são conhecidos, praticados e promovidos continuamente pela governança ou pela liderança.	14



RESULTADOS DE ASPECTOS LEGAIS - 60 PONTOS

11) Indicadores do processo “aspectos legais”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover as melhorias e o aprendizado necessários.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo, de resultado equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15



Os indicadores de desempenho do processo de aspectos legais podem ser:

Taxa de realização do PPRA = total de ações realizadas/total de ações apontadas no PPRA;

Taxa de realização do PCMSO = total da força de trabalho que realizou PCMSO/total da força de trabalho;

Taxa de atendimento da quota de Pessoas Com Deficiência (PCD) = total de PCD na força de trabalho/total de PCD obrigatório;

Taxa de atendimento da quota de jovem aprendiz = total de jovem aprendiz na força de trabalho/mínimo obrigatório de jovem aprendiz;

Taxa de atendimento do número máximo de estagiários = total de estagiários/máximo de estagiários possíveis;

Taxa de colaboradores satisfeitos com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) = total da força de trabalho satisfeita com a QVT/total da força de trabalho;

Taxa de gastos com processos trabalhistas = total gasto com processos trabalhistas/total da folha de pagamento;

Taxa da força de trabalho penalizada (advertência/suspensão/desligamento) por problemas éticos = total de penalizados/total da força de trabalho;

Taxa de frequência de acidente = número de acidentes ocorridos/quantidade de horas de trabalho;

Taxa de absenteísmo por doenças ocupacionais = quantidade de horas ausentes/total da jornada de trabalho;

Taxa de tempo investido em treinamentos relacionados à Saúde e Segurança no Trabalho (SST) = total de horas em treinamentos relacionados SST/total de horas de trabalho.



Atração e seleção

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO - 35 PONTOS

12) Atração e contratação das pessoas – A seleção dos colaboradores tem o objetivo de trazer não só profissionais competentes, aptos a executar as responsabilidades da função, mas, também, promover a inovação por meio da diversidade, trazendo aqueles que se identifiquem com a causa, os valores e a cultura da organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. Não há um processo de atração. A seleção é feita de forma intuitiva.	0
<input type="checkbox"/> b. Existem métodos para atrair candidatos para repor as vagas existentes. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e as responsabilidades das vagas, a fim de garantir a não discriminação e a igualdade no critério de recrutamento e seleção.	5
<input type="checkbox"/> c. Os métodos de atração são efetivos na captação de profissionais engajados com a missão da organização. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e as responsabilidades das vagas, a fim de garantir a não discriminação, a igualdade no critério de recrutamento e seleção. São considerados os valores organizacionais e as competências essenciais.	10
<input type="checkbox"/> d. As ações de atração são efetivas na captação de profissionais engajados com a missão da organização. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, incluindo requisitos e responsabilidades das vagas, a fim de garantir a não discriminação, a igualdade no critério de recrutamento e seleção. São considerados os valores organizacionais, as competências essenciais atuais, futuras e de liderança quando o cargo exigir.	20



13) Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e a sua integração à cultura organizacional - O processo de integração pode proporcionar a retenção de novos talentos, favorecer o ambiente de trabalho e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. Não é realizado um processo formal de integração. Os colaboradores são recebidos nas áreas e vão assimilando as informações com o passar do tempo.	0
<input type="checkbox"/> b. É realizado um processo formal de integração, em que os colaboradores recebem informações referentes a valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes organizacionais. Os colaboradores são recebidos nas áreas e vão assimilando as informações com o passar do tempo.	5
<input type="checkbox"/> c. É realizado um processo formal de integração, que engaje a força de trabalho com os valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes organizacionais. Ao serem recebidos nas áreas, a liderança realiza um processo de integração que acolhe e prepara o colaborador para o exercício de suas funções.	10
<input type="checkbox"/> d. É realizado um processo formal de integração, que engaje a força de trabalho com os valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes organizacionais. Ao serem recebidos nas áreas, a liderança realiza um processo de integração que acolhe e prepara o colaborador para o exercício de suas funções, apresenta as estratégias da organização e da área, conscientizando-o da importância de suas atividades.	15



RESULTADOS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO - 60 PONTOS

14) Indicadores do processo “atração e seleção”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover o aprendizado e as melhorias necessárias.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo, de resultado equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15

Os indicadores de desempenho do processo de atração e seleção podem ser:

Taxa de compatibilidade com o perfil (considerar os requisitos e as responsabilidades definidas para as vagas, valores e competências) = total de contratações de acordo com o perfil/total de vagas;

Taxa de bom desempenho das contratações recentes = Total de recém-contratados com bom desempenho/total de recém-contratados;

Taxa de turnover em contratações recentes = total de contratações recentes desligados/total de recém-contratados;

Taxa de efetividade dos canais de comunicação das vagas = Total de contratados no determinado canal/total de contratados;

Taxa de engajamento dos candidatos (por etapa) = total de candidatos presentes/total de candidatos convidados;

Taxa de satisfação com as requisições = total de requisições avaliadas satisfatoriamente/total de requisições;

Taxa de vagas fechadas no tempo = total de vagas fechadas no tempo/total de vagas fechadas;

Taxa de recém-contratados desligados por incompatibilidade de valores = total de recém-contratados desligados por incompatibilidade de valores (mensurar na entrevista de desligamento)/total de recém-contratados.



Comunicação interna

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA - 35 PONTOS

15) Divulgação e monitoramento dos canais de relacionamento com a força de trabalho - Os canais de relacionamento são os métodos utilizados pela organização para interagir e se comunicar com a força de trabalho. Esses canais, quando amplamente divulgados e conhecidos, permitem uma aproximação com o público e um maior alinhamento organizacional.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/>	a. Não há canal de relacionamento com a força de trabalho.	0
<input type="checkbox"/>	b. Há canal de relacionamento que funciona em “mão única”, apenas comunicações para a força de trabalho.	3
<input type="checkbox"/>	c. Há canal de relacionamento de “mão dupla” onde a força de trabalho, além de receber as comunicações, consegue enviar dúvidas e interagir com o RH.	6
<input type="checkbox"/>	d. Há canais de relacionamento de “mão dupla” com a força de trabalho e específico para a liderança. Ambos são divulgados amplamente, conhecidos e utilizados pela força de trabalho.	10



16) Comunicação de valores, princípios, padrões de conduta, diretrizes organizacionais e nível de atendimento das necessidades e expectativas para a força de trabalho – A comunicação de valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes organizacionais é importante para definir padrões de comportamentos esperados, fortalecendo o sistema de *compliance*, diminuindo questões como conflito de interesses, preservando a integridade, a ética nos negócios e a reputação da organização. A comunicação do nível de atendimento das necessidades e expectativas da força de trabalho propicia transparência e nivelamento das informações.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

- | | | |
|--------------------------|--|----|
| <input type="checkbox"/> | a. Não é realizada a comunicação para a força de trabalho. | 0 |
| <input type="checkbox"/> | b. Alguns fatores são comunicados, pontualmente, para a equipe. | 5 |
| <input type="checkbox"/> | c. A comunicação de valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes é realizada regularmente, propiciando o engajamento da força de trabalho. | 10 |
| <input type="checkbox"/> | d. A comunicação do nível de atendimento das necessidades e expectativas para a força de trabalho é realizada. A comunicação de valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes é feita regularmente, propiciando o engajamento da força de trabalho. | 15 |



17) Tratamento das solicitações e reclamações da força de trabalho - O tratamento das solicitações e reclamações da força de trabalho é importante para mapear possíveis problemas nos processos e nos relacionamentos e deve servir para gerar melhorias em toda a organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

- | | |
|--|----|
| <input type="checkbox"/> a. As solicitações e reclamações não são tratadas ou não há um canal para isso. | 0 |
| <input type="checkbox"/> b. As solicitações e reclamações são recebidas, analisadas e direcionadas para as pessoas ou setores responsáveis. | 3 |
| <input type="checkbox"/> c. As solicitações e reclamações são recebidas, analisadas, direcionadas para as pessoas ou setores responsáveis e é feito o acompanhamento para ter a certeza da devolutiva. | 6 |
| <input type="checkbox"/> d. As solicitações e reclamações são recebidas, analisadas, direcionadas para as pessoas ou setores responsáveis e é feito o acompanhamento para ter a certeza da devolutiva. Houve melhorias no último ano em processos que vieram de solicitações ou reclamações registradas. | 10 |
- PROIBIDO REPRODUÇÃO



RESULTADOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA - 60 PONTOS

18) Indicadores do processo “comunicação interna”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover o aprendizado e as melhorias necessárias.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo, de resultado equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15

Os indicadores de desempenho do processo de comunicação interna podem ser:

Taxa da força de trabalho impactada = Total da força de trabalho que visualizou as comunicações por meio dos canais/total da força de trabalho;

Taxa de notícias ou ações relacionadas a valores, princípios e padrões de conduta = Total de notícias ou ações/total de notícias ou ações;

Taxa de tratamento das manifestações (solicitações, reclamações e sugestões) recebidas = Total de manifestações respondidas/total de manifestações;

Taxa de visualização da intranet = Total de visualizações/total da força de trabalho;

Taxa de abertura de e-mail marketing = Total de e-mails enviados/total de e-mails abertos;

Taxa de cliques em e-mail marketing = Total de cliques em links/total de e-mails abertos;

Taxa de usuários ativos na plataforma de comunicação interna = Total de usuários únicos que acessaram/total da força de trabalho;

Taxa de efetividade por canal = Total de visualizações do canal específico/total de visualizações de todos os canais;

Taxa de satisfação com os canais de comunicação = Total da força de trabalho satisfeita/total da força de trabalho.



Cultura da inovação

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PROCESSO DE CULTURA DA INOVAÇÃO - 35 PONTOS

19) Indução da cultura de inovação – É fundamental a criação de um ambiente em que os colaboradores conversem sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionados ao que a organização poderia fazer de maneiras diferentes ou novas. Essa cultura facilita o surgimento de ideias criativas e um ambiente favorável à experimentação e ao aprendizado, em que o erro faz parte desse processo, contribuindo para o aumento da produtividade e a busca de melhores resultados.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/>	a. Não são realizadas ações para indução da inovação.	0
<input type="checkbox"/>	b. A cultura da inovação está presente em algumas áreas, mas não há um programa estabelecido.	10
<input type="checkbox"/>	c. Há um programa de inovação estabelecido, que está alinhado às competências orientadas para a inovação. A cultura de inovação está presente em toda a organização.	20
<input type="checkbox"/>	d. Há um programa de inovação estabelecido, que está alinhado às competências orientadas para a inovação. A cultura de inovação está presente em toda organização. É aferida a medição e avaliação dos resultados obtidos pelas inovações.	35



RESULTADOS DE CULTURA DA INOVAÇÃO - 60 PONTOS

20) Indicadores do processo “cultura da inovação”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover o aprendizado e as melhorias necessárias.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo de resultado, equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15

Os indicadores de desempenho do processo de cultura da inovação podem ser:

Taxa de ideias por pessoa = Total de ideias geradas/total de pessoas da força de trabalho;

Taxa de contribuintes = Total de pessoas que registraram sugestões/total de pessoas da força de trabalho;

Taxa de ideias implementadas = Total de ideias implementadas/total de ideias geradas;

Taxa de investimento em pesquisa e desenvolvimento = Total investido/total de receita;

Taxa de economia = Total de despesas reduzidas/total de despesas previstas;

Taxa de horas de capacitação em inovação (treinamento/benchmarking) = Total de horas de capacitação em inovação/total de horas da jornada;

Taxa de retorno sobre investimento = Total de retorno/total investido.



Gestão do desempenho

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO - 35 PONTOS

21) Avaliação do desempenho das pessoas, das equipes, dos líderes atuais e potenciais – A avaliação de desempenho dos colaboradores visa a estimular o alcance de metas e o desenvolvimento profissional. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções, como o cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. O desempenho não é avaliado.	0
<input type="checkbox"/> b. O desempenho é avaliado somente em cargos de gestão, não sendo realizado em líderes potenciais, pessoas e equipes.	10
<input type="checkbox"/> c. O desempenho das pessoas, das equipes, dos líderes atuais e dos potenciais são avaliados regularmente.	20
<input type="checkbox"/> d. Os indicadores e as competências pelos quais as pessoas, as equipes, os líderes atuais e potenciais são avaliados estão alinhados com o desenvolvimento das competências futuras ou necessárias para mudanças contempladas na definição das estratégias; com o resultado esperado pela organização à longo prazo; com o programa de desenvolvimento de líderes; e com o programa de meritocracia.	35



RESULTADOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO - 60 PONTOS

22) Indicadores do processo “gestão do desempenho”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover o aprendizado e as melhorias necessárias.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo, de resultado equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15

Os indicadores de desempenho do processo de gestão de desempenho podem ser:

Taxa de colaboradores avaliados = Total de colaboradores avaliados/total de colaboradores;

Taxa de realização média do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) = Total de PDI realizado/total de PDI;

Taxa de alinhamento com as competências essenciais = Total de competências essenciais avaliadas satisfatoriamente/total de competências essenciais;

Taxa de alinhamento com as competências futuras = Total de competências futuras avaliadas satisfatoriamente/total de competências futuras;

Taxa de alinhamento com as competências necessárias para a mudança = Total de competências necessárias para mudança avaliadas satisfatoriamente/total de competências necessárias para mudança;

Taxa de alinhamento com as competências de liderança = Total de competências de liderança avaliadas satisfatoriamente/total de competências de liderança.



Remuneração e benefícios

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PROCESSO DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS - 35 PONTOS

23) Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho - Um pacote de remuneração estratégica resulta na facilidade de atração de perfis profissionais diferenciados e no sentimento de valorização profissional. Uma remuneração variável bem estruturada estimula a busca pelo alto desempenho e o alcance dos objetivos da organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. O pacote de remuneração, benefícios e incentivos não é atrativo ou não está favorecendo a retenção de pessoas.	0
<input type="checkbox"/> b. O pacote de remuneração e benefícios não é atrativo, mas há incentivos que se demonstram efetivos na retenção de pessoas.	10
<input type="checkbox"/> c. O pacote de remuneração, benefícios e incentivos é atrativo ou diferenciado e tem se demonstrando efetivo na retenção de pessoas.	20
<input type="checkbox"/> d. O pacote de remuneração, benefícios e incentivos é atrativo ou diferenciado, tem se demonstrando efetivo na retenção de pessoas e favorece a meritocracia e o alto desempenho.	35



RESULTADOS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS - 60 PONTOS

24) Indicadores do processo “remuneração e benefícios”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover o aprendizado e as melhorias necessárias.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo, de resultado equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15

Os indicadores de desempenho do processo de remuneração e benefícios podem ser:

Taxa da remuneração total em relação à média de mercado = Total da remuneração média ofertada/total da remuneração média do mercado;

Taxa salarial média em relação ao mercado = Salário médio ofertado/salário médio do mercado;

Taxa de benefícios em relação à média do mercado = Total médio de benefícios ofertados/total médio de benefícios do mercado;

Taxa de propostas recusadas (na seleção) devido à remuneração total = Total de propostas recusadas devido à remuneração total/total de vagas;

Taxa de evasão devido à remuneração total = Total de colaboradores que se desligaram devido à remuneração total (mensurar no desligamento)/total de colaboradores que se desligaram

Tempo médio de permanência = Soma do tempo (em anos) de trabalho da força de trabalho/número de pessoas na força de trabalho.



Treinamento e
Desenvolvimento

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - 35 PONTOS

25) Promoção ao desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento - O desenvolvimento dos colaboradores objetiva a evolução de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam 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 organização, gerando um plano de desenvolvimento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/>	a. Não é promovido o desenvolvimento da força de trabalho.	0
<input type="checkbox"/>	b. É promovido, pontualmente, o desenvolvimento da força de trabalho, sem que haja um plano desenvolvido.	5
<input type="checkbox"/>	c. É promovido o desenvolvimento da força de trabalho por meio de um plano que abrange não só as necessidades técnicas do cargo, como, também, as necessidades vindas da gestão do desempenho. É realizada a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento.	10
<input type="checkbox"/>	d. É promovido o desenvolvimento da força de trabalho por meio de um plano que abrange não só as necessidades técnicas do cargo, como, também, as necessidades vindas da gestão do desempenho e o desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas estratégias. É realizada a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento.	15



26) Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais - Dentre vários papéis, a liderança é responsável por conduzir as pessoas a executarem os processos para o alcance dos objetivos estratégicos. Desenvolver os líderes atuais e potenciais é uma maneira de garantir a perenidade do negócio e a busca pela excelência.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. Não é realizado o desenvolvimento dos líderes.	0
<input type="checkbox"/> d. É realizado o desenvolvimento pontual dos líderes atuais. Não há uma metodologia para identificação e desenvolvimento de potenciais líderes.	5
<input type="checkbox"/> d. É realizado o desenvolvimento pontual dos líderes atuais. Existe uma metodologia para identificação e desenvolvimento de potenciais líderes.	10
<input type="checkbox"/> e. Há um programa formal para desenvolvimento dos líderes atuais e potenciais, que está alinhado com o desenvolvimento das competências futuras ou necessárias para mudança, contempladas na definição das estratégias.	20



RESULTADOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - 60 PONTOS

27) Indicadores do processo “treinamento e desenvolvimento”.

ALTERNATIVAS - Podem ser marcadas mais de uma alternativa.	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. RELEVÂNCIA - Existem indicadores suficientes para realizar a gestão de todos os processos no dia a dia, promover o aprendizado e as melhorias necessárias.	15
<input type="checkbox"/> b. MELHORIA - Há demonstração de melhoria contínua nos últimos três ciclos para, pelo menos, metade dos indicadores.	15
<input type="checkbox"/> c. COMPETITIVIDADE - Há demonstração, no último ciclo, de resultado equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15
<input type="checkbox"/> d. COMPROMISSO - Há demonstração, no último ciclo, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas para, pelo menos, metade dos indicadores estratégicos ou associados a requisitos de partes interessadas.	15

Os indicadores de desempenho do processo de treinamento e desenvolvimento podem ser:

Taxa de efetividade dos treinamentos realizados = Total de treinamentos eficazes (via pesquisa)/total de treinamentos ofertados;

Taxa de líderes desenvolvidos = Total de líderes treinados/total de líderes;

Taxa de cargos de liderança com sucessores preparados = Total de sucessores preparados/total de cargos de liderança;

Taxa de aproveitamento interno nos cargos de liderança = Total de vagas de liderança ocupadas com sucessores internos/total de vagas de liderança disponibilizadas;

Taxa de adesão aos treinamentos = Total de pessoas convidadas a participar dos treinamentos/total de participantes;

Taxa de abandono = Total de participantes que iniciaram, mas não concluíram os treinamentos/total de participantes que iniciaram os treinamentos;

Taxa de satisfação com o treinamento = Total de participantes satisfeitos/total de participantes;

Taxa de alcance = Total da força de trabalho treinada/total da força de trabalho;

Taxa de treinamentos realizados por multiplicadores internos = Total de treinamentos realizados por multiplicadores internos/total de treinamentos realizados;

Taxa de tempo investido em treinamento = Tempo total em treinamento/tempo total da jornada.



Envolvimento da liderança

PROIBIDO REPRODUÇÃO



ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA - 45 PONTOS

A liderança deve ser encabeçadora em todos os processos de RH. Não existe gestão de pessoas sem os líderes e esses podem ser considerados como parte interessada do RH.

Com a participação da liderança, os processos devem ser planejados, executados, controlados e ter gerado aprendizados. Quando isso ocorre, os processos de RH fluem com mais naturalidade, alinhado com as estratégias, trazendo resultados significativos para a organização.

28) Levando em consideração os sete processos estruturantes acima (comunicação interna, atração e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, aspectos legais e cultura da inovação):

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. O nível de comprometimento da liderança é de até 25%.	0
<input type="checkbox"/> b. O nível de comprometimento da liderança está entre 26% e 50%.	10
<input type="checkbox"/> c. O nível de comprometimento da liderança está entre 51% e 75%.	25
<input type="checkbox"/> d. O nível de comprometimento da liderança é maior do que 75%.	45

Saiba como calcular o nível de comprometimento da liderança consultando o Anexo I dessa publicação.



Gestão dos processos

PROIBIDO REPRODUÇÃO



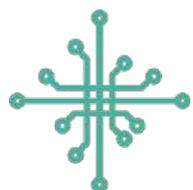
GESTÃO DOS PROCESSOS - 45 PONTOS

Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas em uma determinada sequência, levam a um resultado esperado. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar a sequência das atividades e na definição do responsável pela execução. Os processos devem satisfazer as necessidades das partes interessadas por meio do atendimento aos seus requisitos (dos processos). Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

29) Levando em consideração os sete processos estruturantes acima (comunicação interna, atração e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, aspectos legais e cultura da inovação):

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. O nível de formalização dos processos é de até 25%.	0
<input type="checkbox"/> b. O nível de formalização dos processos está entre 26% e 50%.	10
<input type="checkbox"/> c. O nível de formalização dos processos está entre 51% e 75%.	25
<input type="checkbox"/> d. O nível de formalização dos processos é maior do que 75% e são apresentadas melhorias no último ciclo em, pelo menos, metade deles.	45

Saiba como calcular o nível de formalização dos processos consultando o Anexo II dessa publicação.



Transformação digital

PROIBIDO REPRODUÇÃO



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - 45 PONTOS

A transformação digital busca aumentar a eficiência nos processos internos, fazendo com que os operacionais sejam automatizados, possibilitando o uso do tempo em ações estratégicas. As ferramentas digitais, quando bem utilizadas, podem reduzir custos, aumentar a satisfação dos clientes internos e gerar vantagem competitiva.

O RH estratégico deve atuar de maneira pioneira na organização, trazendo soluções tecnológicas para a área, bem como levando a transformação digital para toda a organização, com o intuito de agregar valor para seus clientes e melhorar todos os processos da cadeia de valor da organização.

30) Levando em consideração os sete processos estruturantes acima (comunicação interna, atração e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, aspectos legais e cultura da inovação):

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

PONTOS

<input type="checkbox"/> a. O nível de utilização de ferramentas que garantam ganhos de resultados - como efetividade, automação ou aumento de desempenho de processo - é de até 25%.	0
<input type="checkbox"/> b. O nível de utilização de ferramentas que garantam ganhos de resultados - como efetividade, automação ou aumento de desempenho de processo - está entre 26% e 50%.	10
<input type="checkbox"/> c. O nível de utilização de ferramentas que garantam ganhos de resultados - como efetividade, automação ou aumento de desempenho de processo - está entre 51% e 75%.	25
<input type="checkbox"/> d. O nível de utilização de ferramentas que garantam ganhos de resultados - como efetividade, automação ou aumento de desempenho de processo - é maior do que 75%.	45

Saiba como calcular o nível de utilização de ferramentas digitais consultando o Anexo III dessa publicação.



APRENDIZADO

PROIBIDO REPRODUÇÃO



APRENDIZADO - 50 PONTOS

A etapa do aprendizado visa a estabelecer as melhorias nos processos por meio dos controles realizados pelos indicadores, com foco no alcance dos objetivos planejados. O aprendizado deve ser utilizado como *input* para o planejamento.

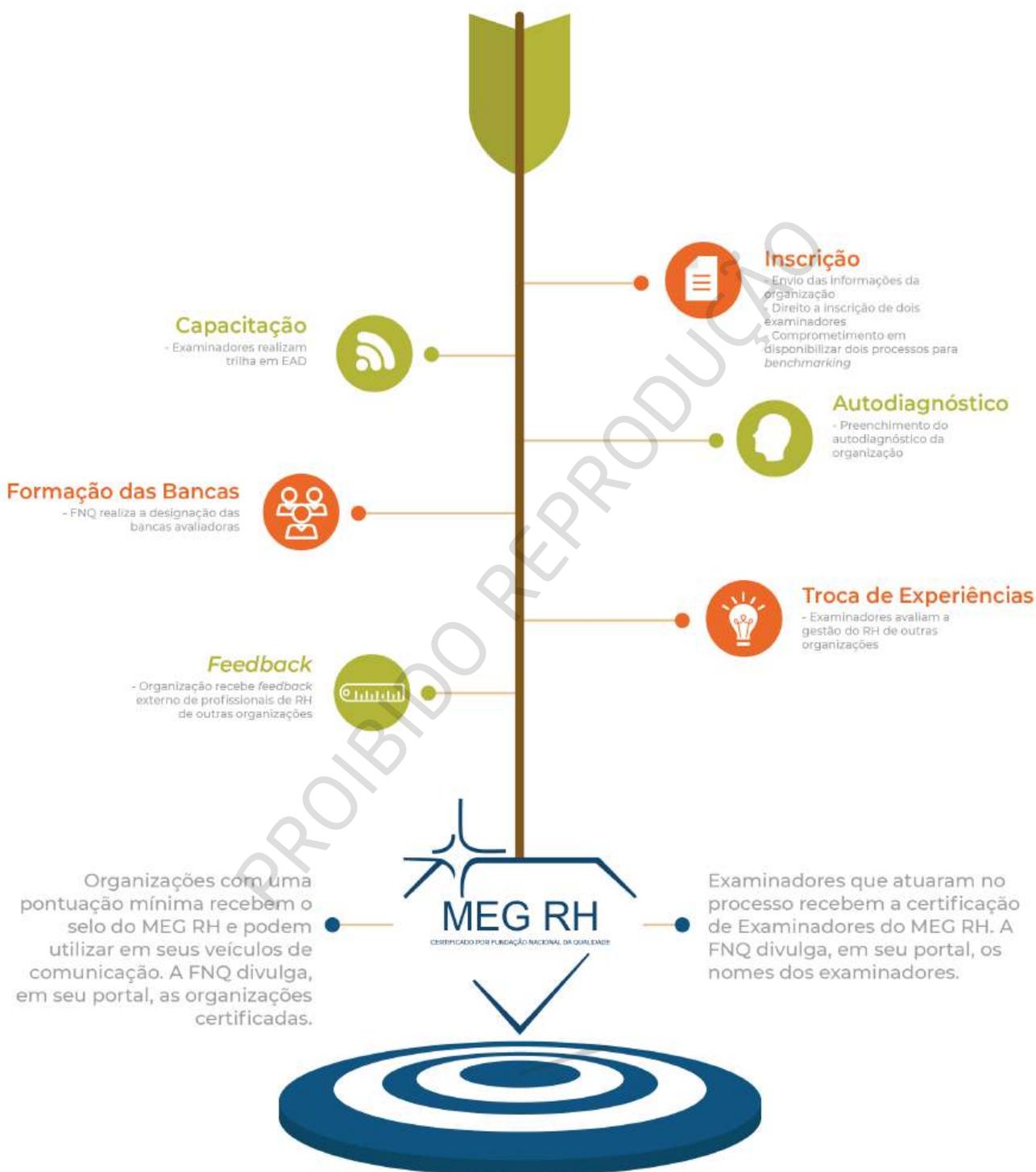
31) Aprendizado e revisão das estratégias, das metas, dos processos e da força de trabalho em tempo adequado às mudanças de contexto.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção

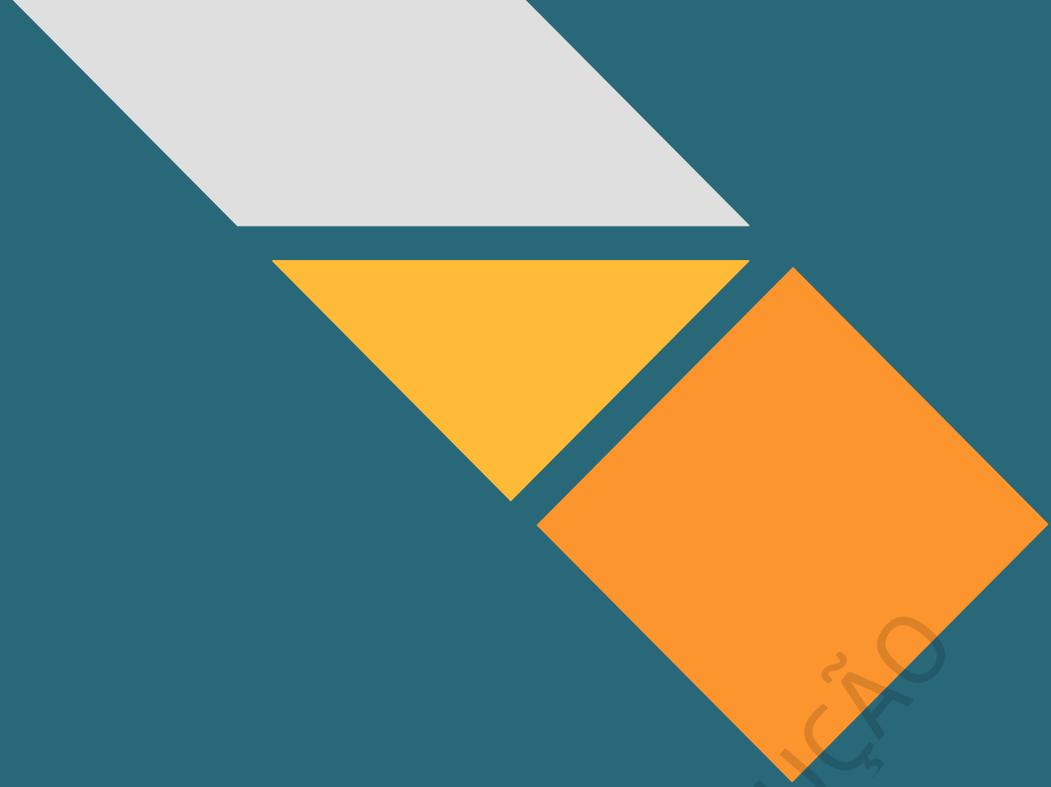
PONTOS

<input type="checkbox"/> a. A organização não possui estratégias corporativas ou da área de RH ou não realiza a revisão periodicamente.	0
<input type="checkbox"/> b. A revisão das estratégias é realizada anualmente ou somente ao final do período definido.	10
<input type="checkbox"/> c. A revisão das estratégias ocorre com frequência, tendo como <i>input</i> os aprendizados dos processos e indicadores, mas os desdobramentos não atendem o tempo adequado às mudanças de contexto.	25
<input type="checkbox"/> d. A revisão das estratégias ocorre tempestivamente, tendo como <i>input</i> os aprendizados dos processos e indicadores, sendo responsiva às mudanças de contexto e com fluidez para ser desdobrada em todos os processos de RH, atendendo o tempo adequado às mudanças de contexto.	50

PARTICIPE DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO MEG RH



Conheça mais sobre a FNQ em nosso portal: www.fnq.org.br



FAIXAS DE PONTUAÇÃO

PROIBIDO REPRODUÇÃO



PLANEJAMENTO

Somar a pontuação obtida nas questões de 1 a 6.

PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO
101 a 150 - Avançado	Planejamento em estágio avançado, onde as necessidades das partes interessadas são consideradas e priorizadas adequadamente. As informações relacionadas à organização e a todos os processos estruturantes estão sendo consideradas nesta etapa. Há um mapeamento envolvendo todas as competências e o acompanhamento estruturado para o atingimento da cultura desejada.
51 a 100 - Em andamento	Planejamento em execução, onde as necessidades das partes interessadas são consideradas, mas podem ter lacunas de priorização. As informações relacionadas à organização ou aos processos de RH estão sendo consideradas, mas podem não abranger todos os processos estruturantes. As competências necessárias para a mudança podem não estar mapeadas ou pode não haver planos de ação para o atingimento da cultura desejada.
0 a 50 - Inicial	Planejamento em fase inicial, com pouca ou nenhuma consideração das necessidades das partes interessadas. As informações relacionadas à organização ou aos processos de RH podem não estar sendo consideradas no planejamento das estratégias. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a cultura desejada para o atingimento das estratégias, podem não estar sendo considerados ou mapeados.



EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

Somar a pontuação obtida nas questões 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29 e 30.

PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO
241 a 380 - Avançado	Todos os processos estão sendo executados, já com melhorias implementadas. Há padronização para quase todos os processos e envolvimento da liderança e/ou uso de recursos tecnológicos para otimização dos mesmos.
121 a 240 - Em andamento	A maioria dos processos está sendo executada, já com melhorias implementadas. Há padronização da maioria dos processos e o envolvimento da liderança e/ou uso de recursos tecnológicos para otimização dos mesmos.
0 a 120 - Inicial	Alguns processos podem não estar sendo executados ou não começaram a ser implementados. Pode não haver padronização dos processos e não haver o envolvimento da liderança e/ou uso de recursos tecnológicos para otimização dos mesmos.



RESULTADOS DOS PROCESSOS

Somar a pontuação obtida nas questões 11, 14, 18, 20, 22, 24 e 27.

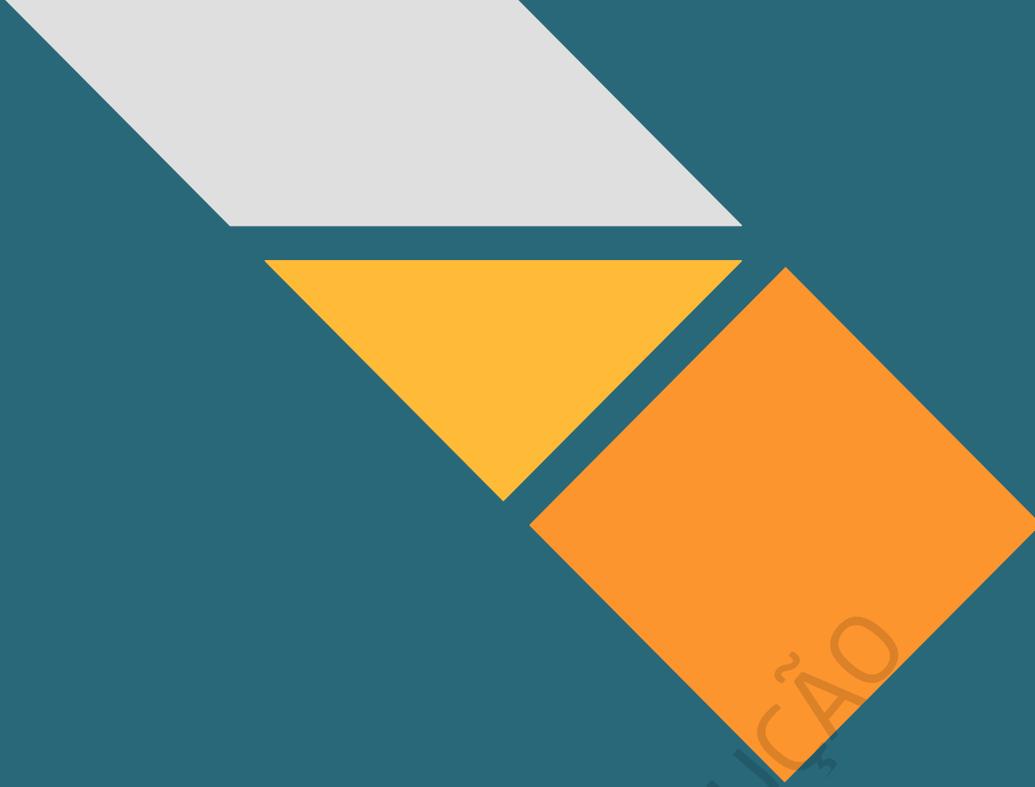
PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO
301 a 420 - Avançado	Os indicadores apresentados são suficientes para realizar a gestão dos processos. A maioria dos indicadores apresentados demonstra melhoria, referenciais comparativos pertinentes ou atingimento dos requisitos das partes interessadas.
151 a 300 - Em andamento	Os indicadores apresentados são suficientes para realizar a gestão dos processos. Muitos indicadores apresentados demonstram melhoria, referenciais comparativos pertinentes ou atingimento dos requisitos das partes interessadas.
0 a 150 - Inicial	Pode não haver indicadores suficientes para realizar a gestão dos processos. A maioria dos indicadores apresentados pode não apresentar melhoria, referenciais comparativos pertinentes ou atingimento dos requisitos das partes interessadas.



APRENDIZADO

Considerar a pontuação obtida na questão 31.

PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO
36 a 50 - Avançado	<p>Os aprendizados dos processos e dos indicadores estão sendo considerados na revisão das estratégias.</p> <p>Os desdobramentos das revisões ocorrem de maneira adequada em todos os processos, em tempo hábil para adequação às mudanças de contexto.</p>
16 a 35- Em andamento	<p>Os aprendizados dos processos e dos indicadores estão sendo considerados na revisão das estratégias.</p> <p>Os desdobramentos das revisões podem não estar ocorrendo em todos os processos ou em tempo hábil para adequação às mudanças de contexto.</p>
0 a 15 - Inicial	<p>Os aprendizados dos processos e dos indicadores podem não estar sendo considerados na revisão das estratégias.</p> <p>As estratégias podem não estar sendo revisadas em tempo hábil para adequação às mudanças de contexto ou não há o desdobramento adequado para os processos.</p>



PLANO DE AÇÃO

PROIBIDO REPRODUÇÃO

PLANO DE AÇÃO

Agora que você já sabe sua pontuação e conseguiu identificar onde precisa melhorar, é hora de realizar seu plano de ação para poder otimizar seus resultados.

Abaixo, deixamos uma sugestão de plano de ação com base em uma ferramenta conhecida, chamada **5W2H**. Para ter sucesso, é preciso assegurar que o plano contenha, no mínimo, os seguintes elementos:

- **(What)** Que ações devem ser planejadas?
- **(Why)** Por que essas ações devem ser implementadas?
- **(Who)** Quem serão os responsáveis por colocá-las em prática?
- **(When)** Quando as ações serão executadas, ou seja, em quanto tempo?
- **(Where)** Onde, em que local ou departamento serão realizadas?
- **(How much)** Quanto vai custar?
- **(How)** Como as ações serão realizadas?
- **Situação** - assim, é possível realizar o acompanhamento das ações.

ETAPA	QUESTÃO	O QUE	POR QUE	QUEM	QUANTO	COMO	QUANDO	ONDE	SITUAÇÃO
Planejamento	4	Participar da elaboração do planejamento estratégico	Para alinhar os processos do RH com as estratégias da organização	Adriana	18 horas	Reuniões de planejamento	Novembro	Presidência	Realizado
Planejamento	4	Fazer o desdobramento das estratégias nos processos de RH	Para alinhar os processos do RH com as estratégias da organização	Adriana	30 horas	Reuniões com responsáveis dos processos	Até janeiro	Departamentos	Em andamento
Execução	12	Inserir etapa no processo seletivo para avaliar as competências futuras	As competências futuras foram definidas na etapa de planejamento	Valquíria	16 horas	Dinâmica de grupo	Até fevereiro	Recrutamento e seleção	Não realizado
Execução	26	Elaborar o programa de desenvolvimento de novos líderes	Garantir a perenidade do negócio com identificação de potenciais líderes	Priscilla	60 horas R\$ 50 mil	Contratação de consultoria especializada	Até abril	Treinamento e desenvolvimento	Não realizado
Controle	27	Sugerir indicadores de controle para o processo de treinamento	Verificar a eficácia do processo	Simone	15 horas	Benchmarking com outras instituições	Até fevereiro	Treinamento e desenvolvimento	Não realizado

Este é apenas um exemplo de plano de ação.

Cada organização pode realizar seu plano de ação com a ferramenta ou metodologia que for mais conveniente.



DICAS IMPORTANTES

1. Defina planos de ação por etapa do PDCL - é uma ótima forma para priorizar as ações. Por exemplo, se a sua etapa de planejamento está em estágio inicial, é por lá que se deve começar, depois as etapas classificadas como “em andamento” e, por último, “avançado”.

2. Priorize as notas mais baixas - depois de priorizar por meio das etapas do PDCL, priorize as questões que tiveram as alternativas “a” e “b” selecionadas. Para as questões referentes à controle, priorize as que ficaram de 30 pontos para baixo.

3. Alinhe os prazos com outras atividades - algumas atividades já possuem datas específicas para ocorrer como, por exemplo, planejamento estratégico, pesquisa de clima, SIPAT, entre outras. É importante verificar se os planos ocorrerão em tempo hábil para que haja alinhamento entre elas ou até mesmo uma revisão de cronograma.

4. Defina os recursos corretamente - mesmo que não haja investimento financeiro, é importante definir o total de horas de trabalho a serem destinadas para cada atividade, assim, fica mais fácil verificar se os prazos estabelecidos são factíveis.

5. Verifique se os prazos são factíveis - além das dicas acima, é importante fazer uma validação dos prazos com os responsáveis e verificar se não há muitas atividades em determinado período de tempo.

6. “Cachorro com dois donos morre de fome” - defina somente um responsável por atividade. É importante definir o nome de uma pessoa e não, de uma área ou departamento.

7. Distribua as atividades de forma harmônica entre a equipe - revise a distribuição das atividades entre os responsáveis para verificar se não há sobrecarga em determinadas pessoas.

8. Faça “gestão à vista” - além de ser uma ótima ferramenta (mesmo que virtual), os responsáveis sentem orgulho em atualizar o *status* das tarefas para realizado. Quando alguém que não completou as tarefas percebe que as atividades ainda estão em andamento, automaticamente, ele se atenta para a realização das mesmas, pois não quer “ficar pra trás”.

9. “Santo de casa não faz milagre” - por mais esforço que seja aplicado, nem sempre se tem a *expertise* necessária para realizar todos os processos da maneira adequada. A FNQ conta com programas de mentoria para melhoria dos processos e implementação do plano de ação. Para mais informações, entre em contato conosco pelo *e-mail*: **relacionamento@fnq.org.br**.



ANEXOS

PROIBIDO REPRODUÇÃO



ANEXO I - NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA

1. Para calcular o nível de comprometimento, a organização deverá montar uma tabela como a do exemplo abaixo.

No exemplo, a organização possui 6 líderes. Deverá ser feita uma análise para saber quais líderes estão comprometidos com as 14 questões listadas, que representam os processos estruturantes, e marcar com "x" aquelas que se aplicarem. Como temos 6 líderes e 14 questões, o máximo possível seriam 84 "x".

Basta somar a quantidade de "x" marcado, dividir por 84 e multiplicar por 100 para saber o nível de comprometimento da liderança.

Questão	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Líder 6
7						
8						
9						
10						
12						
13						
15						
16						
17						
19						
21						
23						
25						
26						



ANEXO II - NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS

1. Para calcular o nível de formalização dos processos, a organização deverá montar uma tabela como a do exemplo abaixo.

Deverá ser feita uma análise para saber quais processos estão formalizados e seguindo o mesmo padrão, marcando com “x” em cada um deles.

Basta somar a quantidade de “x” marcado em cada coluna individualmente, dividir por 14 e multiplicar por 100 para saber o nível de formalização e de melhoria dos processos.

A alternativa “d” só pode ser marcada se a organização atender aos dois requisitos: 1 – mais do que 75% de nível de formalização dos processos; e 2 – pelo menos 50% de processos melhorados no último ciclo.

Questão	Formalizado	Melhoria
7		
8		
9		
10		
12		
13		
15		
16		
17		
19		
21		
23		
25		
26		



ANEXO III - NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS

1. Para calcular o nível de utilização de ferramentas digitais, a organização deverá montar uma tabela como a do exemplo abaixo.

Deverá ser feita uma análise para saber quais processos estão sendo executados com auxílio de ferramentas digitais, marcando com “x” em cada um deles.

Basta somar a quantidade de “x” marcado, dividir por 14 e multiplicar por 100 para saber o nível de utilização de ferramentas digitais.

Questão	Ferramentas digitais
7	
8	
9	
10	
12	
13	
15	
16	
17	
19	
21	
23	
25	
26	

REALIZAÇÃO

FNQ
gestão para transformação

PROIBIDO REPRODUÇÃO

