



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

22ª edição

GUIA DE REFERÊNCIA
DA GESTÃO PARA
EXCELÊNCIA



PROIBIDO REPRODUÇÃO

22ª Edição - rev. | Julho/2025

Válida a partir de 15/07/2025

©2025 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) –

Todos os direitos reservados

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

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Guia de Referência da Gestão para Excelência

ISBN nº 978-65-88499-03-0

São Paulo, março de 2024 (versão original).

São Paulo, julho de 2025 (versão revisada).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

GUIA DE REFERÊNCIA DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

Ao utilizar os Fundamentos da Gestão para Excelência como referência, a organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico da maturidade da gestão.

Guia de Referência da Gestão para a Excelência
22ª Edição - rev. - 97 páginas
inclui referências bibliográficas

PROIBIDO REPRODUÇÃO



REALIZAÇÃO



PRESIDENTE EXECUTIVO

Ronald Martin Dauscha

NÚCLEO DE ASSESSORAMENTO TÉCNICO - NAT

COORDENADOR TÉCNICO DO ESTUDO

Cesarino Carvalho Junior

COORDENADORA ADMINISTRATIVA

Marcela Ferreira Ignez Beltramin

RELATOR

Cesarino Carvalho Junior

ESPECIALISTAS DO NAT

Antonio João Correia Barata

Cesarino Carvalho Junior

Emerson Ricardo Furlaneto

Fábio Santana

Marcos Antonio Rodrigues Massaro

Mauro Sergio Paganotti

Nadia Corso

Nicole Orfali

Ricardo Motta

Roberta Aquino de Mendonça

Rodolfo Cardoso

Rosana Chamon

Sergio Sabino de Carvalho

Sergio Schaumloeffel

Silvana Hoffmann

COLABORAÇÃO

Basílio Dagnino

Cristiano Heckert

Daviane Chemin

Deborah Virginia Macedo Arôxa

Eduardo Antônio Böckel

Eric Fassheber Novais

Fernando Maquiaveli

Filipe Cassapo

Gelson Renan Tavares Pinto

Gilmar Antonio Casagrande

Hernan Valenzuela (*post mortem*)

Leny Iara Vasem Medeiro

Luis Fernando Cassinelli

Marcelo Luiz Tokars

Marcos Travassos

Marcos Vasconcelos

Rogério de Campos Souza

Sebastiana Rodrigues

Vanda Scartezini

Wagner Giovanini

COORDENAÇÃO DE EDITORAÇÃO

Patrícia Silva Motta

Vanessa Costa

PRODUÇÃO E EDIÇÃO

Ana Claudia Gonçalves dos Santos

Caterine Berganton

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE

Ana Claudia Gonçalves dos Santos

Caterine Berganton

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os que contribuíram para tornar possível esta publicação, enviando críticas e sugestões para a melhoria de seu conteúdo. Agradecimento especial aos voluntários membros da Banca Avaliadora, ao Núcleo de Assessoramento Técnico, assim como aos participantes da Consulta Pública. Envie sua sugestão ou crítica para o e-mail comunicacao@fnq.org.br

Rua Irmã Gabriela, 51 – Cidade Monções

04571-130 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: 55 11 5509-7700

Site: www.fnq.org.br

PREFÁCIO

É com satisfação que apresentamos o Guia de Referência da Gestão para Excelência, um tutorial para as organizações em seu caminho de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 22ª edição.

Sob um moderno conceito, a FNQ traz o conteúdo do MEG em duas publicações distintas, com focos bem definidos: este Guia, que aborda os novos Fundamentos e Temas propostos, com seus desdobramentos em Processos, de maneira simples, de fácil entendimento, porém, detalhada; e a que chamamos de Instrumento de Avaliação, com os conceitos da 22ª edição aliados à nova metodologia de diagnóstico da gestão, voltado às organizações que desejam conhecer, em detalhe, a forma de identificar o nível de maturidade de sua gestão.

Esse Guia, que traz o novo MEG, visa a incorporar as mais recentes e emergentes questões relacionadas à gestão e, ao mesmo tempo, representar uma mudança significativa na forma como propomos o nosso Modelo. O foco em cadeia de valor, maior consideração do papel dos colaboradores na organização e a preocupação na crescente necessidade de uma verdadeira economia circular são algumas das novidades introduzidas nessa versão. Houve, também, várias adequações estruturais, como foi o caso do tema Cultura, que agora virou um Fundamento. A excelência por meio de uma melhor gestão é o nosso mote e, ousamos dizer, a única forma de as organizações prosperarem continuamente. Nessa 22ª edição, preocupamo-nos em mitigar a dificuldade para o uso do Modelo, tornando-o de mais fácil absorção e entendimento, sem, no entanto, afetar o rigor técnico com que os temas são tratados.

Ao longo de dois anos, uma equipe de voluntários e nossos especialistas procuraram, insistentemente, este desafio de aperfeiçoar e modernizar o MEG, reduzir o esforço necessário para sua aplicabilidade e mantê-lo como um Modelo único, incomparável em sua abrangência e visão holística da gestão. Os Fundamentos da Excelência são sincopados em **sete**, desdobrando-se diretamente em Temas que, por sua vez, abrem-se em processos para os quais indicamos o ferramental mais adequado.

Meus sinceros agradecimentos ao Núcleo Técnico, aos voluntários, especialistas e aos colaboradores da FNQ, que conduziram brilhantemente os trabalhos que agora resultam nesta 22ª edição.

Boa leitura!

Ronald Dauscha
Presidente Executivo

NOTA DO EDITOR

Esta publicação passou por uma revisão editorial com foco na melhoria da estrutura, organização e apresentação do conteúdo. O objetivo foi tornar a leitura mais fluida e facilitar a navegação pelos temas tratados, sem alterar os fundamentos conceituais da versão anterior.

Entre as atualizações realizadas, destacam-se a reestruturação dos capítulos e a atualização da formatação para maior clareza visual

Esperamos que esta nova versão contribua ainda mais para o uso prático e estratégico da publicação por profissionais, gestores e estudiosos da Excelência em Gestão.

Ressaltamos que, embora tenha havido modernização no formato, o compromisso com a estrutura e coerência técnica da versão original foi mantido.

Agradecemos a todos os especialistas e profissionais que contribuíram com sugestões e revisões.

SUMÁRIO

Capítulo 1 - Introdução

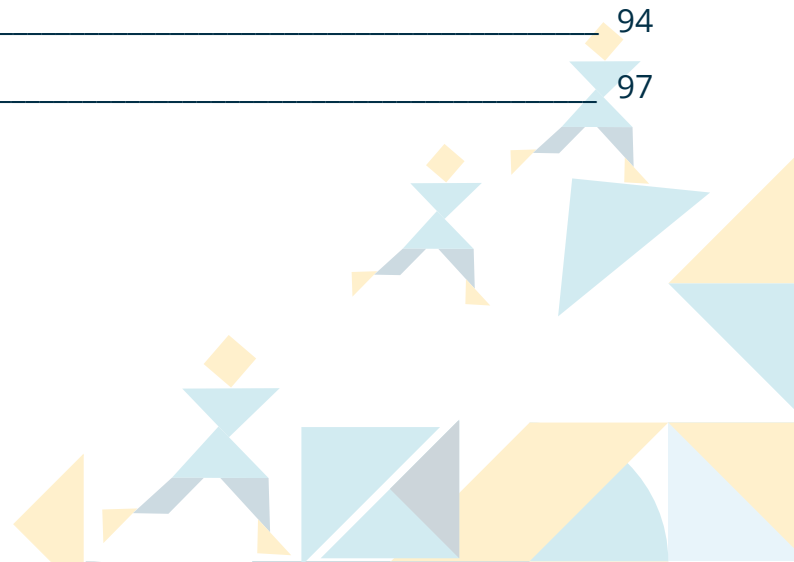
Sobre a FNQ _____	07
Modelo de Excelência da Gestão® - MEG Uma Visão Sistêmica da Gestão Organizacional _____	08
Diagrama do MEG _____	09
Os Fundamentos da Gestão para Excelência _____	11
Processos e Resultados _____	13
Diagrama do Ciclo da Gestão _____	14
Como interpretar os Fundamentos _____	16

Capítulo 2 - Fundamentos da Gestão para Excelência, Temas, Processos, Detalhamentos e Exemplos de Ferramentas/Metodologias _____

Compromisso _____	19
Responsabilidade _____	30
Liderança _____	39
Pensamento Sistêmico _____	44
Processos _____	47
Inovação _____	55
Cultura _____	60

Capítulo 3 - Glossários e Referências

Glossário de Termos _____	64
Glossário de Ferramentas/Metodologias _____	77
Principais Referências Bibliográficas _____	94
Referências Complementares _____	97



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Sobre a FNQ

O Modelo de Excelência da Gestão

Diagrama do MEG

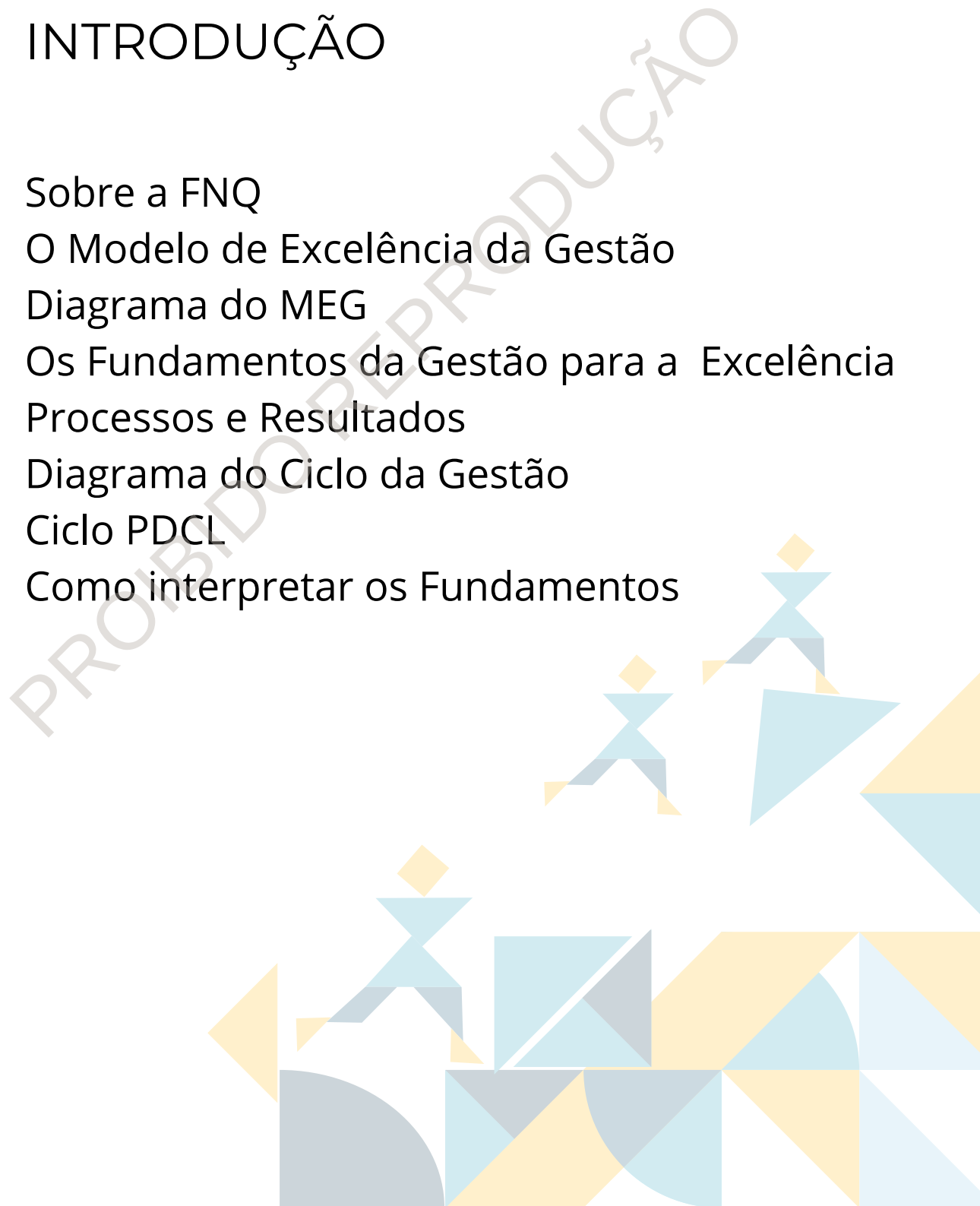
Os Fundamentos da Gestão para a Excelência

Processos e Resultados

Diagrama do Ciclo da Gestão

Ciclo PDCL

Como interpretar os Fundamentos



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) é um centro de referência para a melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do Brasil por meio da disseminação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), bem como da realização, promoção e avaliação do Melhores em Gestão®, o mais importante reconhecimento à excelência da gestão e do desempenho das organizações no País.

Atenta às mudanças no Brasil e no mundo, a FNQ promove formas inovadoras de atuação, procurando mobilizar suas partes interessadas na causa da gestão e no conceito de Cadeia de Valor Brasil - que deve ser excelente em todas as dimensões, fruto do alinhamento público e privado, da boa governança, da transparência e da integridade das relações.

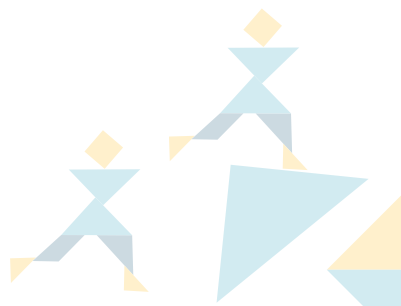
Com essa visão, a Fundação apresenta, neste Guia, um Modelo desenvolvido com metodologia inovadora de avaliação e autoavaliação da maturidade da gestão, considerando o cenário global e as transformações políticas, econômicas e sociais, sempre com o objetivo de atender às demandas e necessidades das organizações.

Assim, alinhada às expectativas de suas partes interessadas e mobilizada para a melhoria contínua, a FNQ está apta a oferecer um portfólio inovador de produtos e serviços endereçados a qualquer tipo de empreendimento, com o intuito de transformar recursos em valor e benefícios para a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável do País.

No papel de agente transformador pela gestão, seguindo uma agenda de governança social, ambiental e econômica, a Fundação atua por meio de uma 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), que disponibiliza recursos para o aprendizado, tais como: cursos virtuais, publicações eletrônicas, videoteca, boas práticas, webinars entre outros serviços.

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



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)[®]

Uma visão sistêmica da gestão organizacional

Antes de detalhar o 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).^[1]

GESTÃO

atividades controladas para dirigir e controlar uma organização (ABNT NBR ISO 9000:2015).

EXCELÊNCIA (FOCO NA GESTÃO)

alcançe 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 maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento por meio 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 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, os quais definem os estágios de maturidade para o seu sistema de gestão.

MODELOS DE REFERÊNCIA À GESTÃO

São 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.^[2]

Desta forma, o **Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG)** deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, tendo como principal característica ser um **Modelo Integrador**.

[1] Adaptado de SHEHABUDDEEN et al., 1999, p. 8

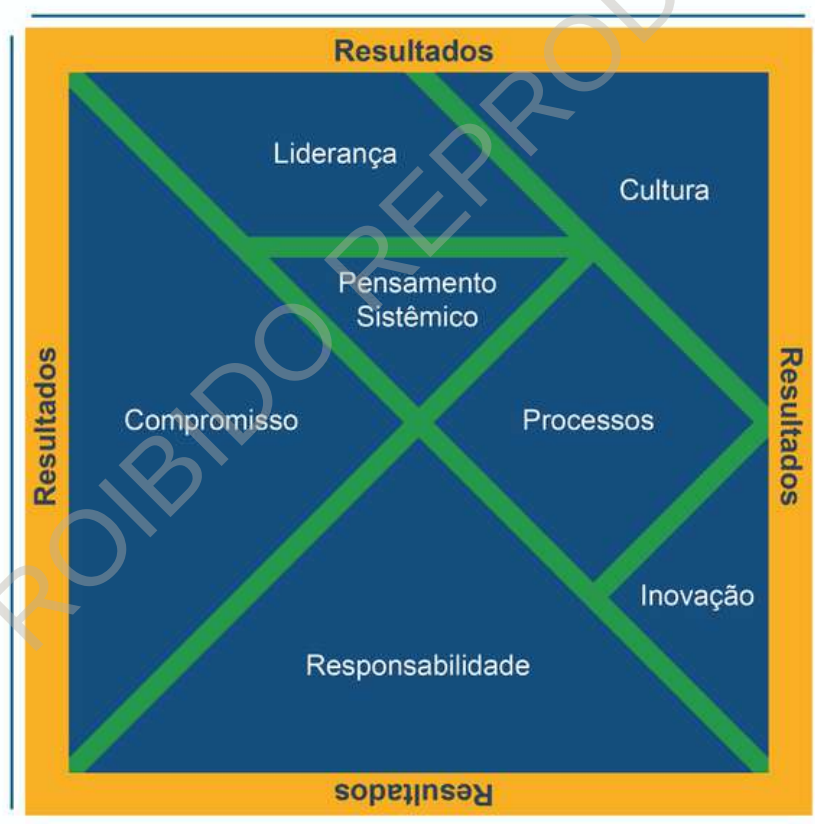
[2] Gestão Organizacional: o desafio na construção do modelo de gestão. PAGLIUSO, CARDOSO e SPIEGEL, 2010

DIAGRAMA DO MEG

A FNQ atualizou o seu **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** e a metodologia para avaliação e autoavaliação do nível de maturidade de gestão das organizações, revisando, a partir desta 22ª edição, a versão do **Diagrama do MEG**, considerando, agora, os **Sete Fundamentos da Gestão para Excelência e os Resultados incorporados**. Na figura abaixo, temos a representação gráfica do MEG, baseada no Tangram (quebra cabeça de sete peças de origem chinesa), criada com inspiração nas cores da bandeira do Brasil.

Ao utilizar o MEG como referência, a organização pode adaptá-lo (remontá-lo) para a 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 Tangram está posicionado considerando as cores da bandeira do Brasil, os Fundamentos geradores de valor e os Resultados por eles gerados.



Os **Processos**, ao centro, representam o funcionamento da “máquina” impulsionadora de um modelo de gestão, guiados por uma **Liderança** com **Pensamento Sistêmico** atuando na **Inovação** da organização e orientada por um planejamento que compreenda o **Compromisso** e a **Responsabilidade** em sua direção e gere valores transformadores sob uma **Cultura** sustentável, representados pelos **Resultados** gerados.

O descritivo do Diagrama do MEG admite algumas interpretações. Entre elas, a que melhor representa o Modelo é a lógica a seguir:

Assumindo o *COMPROMISSO* no estabelecimento dos requisitos com as partes interessadas e a *RESPONSABILIDADE* enquanto uma organização partícipe de um ecossistema, a *LIDERANÇA*, a partir de um *PENSAMENTO SISTÊMICO*, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados por meio de *PROCESSOS* transformadores, na busca constante por *INOVAÇÃO*, gerando valor para a própria organização e às partes interessadas. O valor a ser gerado deve estar contextualizado na *Cultura* da organização, promovendo a excelência e auferindo *RESULTADOS* qualitativos e quantitativos, os quais permeiam todo o sistema e são percebidos pelos diversos públicos.

O **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa junto a diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior. Está baseado em um conjunto de **Fundamentos da Gestão para a Excelência**, que se desdobram em um conjunto de processos que geram os resultados organizacionais.

Esse Modelo vem sendo discutido em mais de cem países pelo mundo, sendo a FNQ, a representante do 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 mais de três décadas de existência, continua sendo “adaptar” esse Modelo à realidade das organizações brasileiras, 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 e aos Resultados por eles gerados, com um grau de maturidade elevado de seu sistema de gestão.

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® (MEG) - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 22ª edição**.

OS FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de princípios e valores que revelam padrões culturais internalizados nas organizações **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.

Cabe ressaltar que os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas, sim, inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico. Nele, os Fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente por meio de processos e seus respectivos Resultados.

O **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** está alicerçado em Sete **Fundamentos da Gestão para Excelência** que são os geradores de valores, e nas perspectivas de Sete **Resultados** que são os valores gerados, descritos a seguir.

COMPROMISSO

Compreende a identificação e a implementação de requisitos para atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas e do mercado de atuação, valorando e se comprometendo a atender tais requisitos assumidos, considerando os processos e os relacionamentos, dentro e fora da organização, para geração de valores sustentáveis.

RESPONSABILIDADE

Capacidade da organização e dos seus indivíduos em responder às partes interessadas, pelos impactos de suas decisões e atividades, considerando os riscos do negócio, por meio de um comportamento íntegro, responsável, consciente, ético e transparente, visando a atender as necessidades das gerações presentes e futuras, relativas ao meio ambiente, aos aspectos sociais, às questões econômicas, financeiras e à governança.

LIDERANÇA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora e comprometida com a excelência para explorar as potencialidades das pessoas e culturas presentes, demonstrando respeito e construindo relações de confiança, trabalhando no desenvolvimento dos líderes atuais e sucessores, na interação com as partes interessadas e na mobilização das pessoas e das organizações em torno de valores, princípios, desafios e estratégias.

PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre esses e o ambiente que interagem, de maneira adaptável, resiliente e inovadora, garantindo que as pessoas busquem causas sistêmicas por meio da análise e da tomada de decisão, não restringindo a uma visão linear e de controle, questionando suposições iniciais de planejamento e de negócio.

PROCESSOS

Promoção de uma visão de processos, compreendendo seus recursos, informações e ativos, de maneira integrada, na forma de uma cadeia de agregação de valor, que orientam a tomada de decisão para execução das suas estratégias, operações, produtos e projetos, proporcionando o aprendizado, a transformação, a mudança e a agilidade, garantindo a base para a eficiência e a eficácia, orientando a definição da estrutura organizacional e de tecnologias mais adequadas.

INOVAÇÃO

Disposição de um conjunto de competências organizacionais que induzam a proposição sistemática e ousada de ideias e conhecimentos, criando um ambiente e uma cultura que favoreçam a geração de valor, o aprendizado organizacional e a introdução de inovações para benefício da organização e de suas partes interessadas.

CULTURA

Compreende hábitos, crenças, aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos representados por um conjunto de valores e princípios éticos e morais que são utilizados como guia e inspiração para toda a organização, nas mudanças necessárias ao alinhamento organizacional para a concretização das estratégias e na implementação dos processos, criando um ambiente que estimule o aprendizado, a inovação, a transformação e a excelência.

RESULTADOS

Resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos relativos ao desempenho em SETE PERSPECTIVAS da organização, por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos geradores de valores, pertinentes.

- Resultados relativos aos CLIENTES E MERCADOS
- Resultados relativos aos FORNECEDORES
- Resultados relativos às PESSOAS
- Resultados ECONÔMICOS FINANCEIROS
- Resultados AMBIENTAIS
- Resultados SOCIAIS
- Resultados dos PRODUTOS E PROCESSOS

PROCESSOS E RESULTADOS

Como descrito anteriormente, os **Fundamentos da Gestão para Excelência** são materializados de forma tangível no sistema de gestão de uma organização por meio de um conjunto de processos, de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

Na estruturação dos processos, devem ser consideradas as seguintes características:

- **Padrões** formalmente documentados[3], aplicados de maneira sistemática, ou seja, com a definição de responsáveis, métodos, periodicidade e respectivos controles para orientar seu funcionamento e monitorar sua aplicação;[4]
- **Abrangência** quanto às áreas, às partes interessadas, aos processos e aos produtos, devendo considerar, também, os riscos inerentes a essas abrangências;
- Avaliação adequada ao **ciclo de aplicação** objetivando seu aperfeiçoamento, visando ao aumento da eficiência e eficácia no alcance dos objetivos. Inovações podem demonstrar sua maturidade, criando formas diferentes de estruturação, integração, inter-relacionamento, flexibilidade na sua execução ou no seu monitoramento;
- Produção de **resultados relevantes** para a organização, com ciclos de melhoria e posicionamento competitivo perante seus referenciais comparativos, atendendo aos objetivos das estratégias, do modelo de negócio e dos compromissos com as partes interessadas, demonstrando a confiança nas ações futuras.

Nas respostas aos **Resultados** devem ser considerados os valores gerados pelos resultados econômico-financeiros, ambientais, sociais, bem como de resultados dos processos e produtos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas, considerando clientes e mercados, fornecedores e pessoas da organização.

No capítulo 2 - **FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA**, estão relacionados os processos geradores de valores que sustentam a internalização dos Fundamentos na organização. Cabe ressaltar que a palavra GESTÃO, utilizada nos processos, pressupõe: planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento. Outro aspecto a ser considerado é que os processos incorporam mais de um Fundamento, visto eles se inter-relacionam, em uma perspectiva holística.

[3] São considerados documentos formalizados, por exemplo: uma instrução de trabalho, uma ferramenta como SIPOC, diagrama tartaruga ou de escopo, check list, entre outros. [4] Deve estar vinculado a um macroprocesso ou processo existente na cadeia de valor, independente de que nível da cadeia de valor ele esteja.

DIAGRAMA DO CICLO DA GESTÃO

A base conceitual do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) incorpora o ciclo PDCL[5] – 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, a presença da definição dos processos e de seus padrões na organização, de forma sistemática. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da organização, são ordenadamente implementados e executados a partir de um **planejamento** e verificados quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que podem compreender ações corretivas ou preventivas, visando a sua melhoria, ou, ainda, simplesmente a nenhuma decisão, pois o processo está sendo realizado de forma satisfatória. Esse primeiro ciclo denominamos de Ciclo de Controle.

Já o segundo ciclo, denominado de Ciclo de Aprendizado, considera que, quando um processo está necessitando de alterações nos seus padrões, identificadas principalmente no Ciclo de Controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da organização, **sendo, assim, consideradas decisões de melhorias e inovações nos padrões.**

Dessa forma, promovem-se o aprendizado e a integração do sistema gerencial. Ressalta-se, ainda, que, apesar dessa diferenciação, nos dois momentos é possível identificar o ciclo PDCL, destacado anteriormente, sendo que a principal diferença está na abrangência em que realizamos a análise.

[5] 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*.

P

A etapa de **Planejamento (P)** envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas - incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo - estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.

D

A etapa de **Execução (D)** envolve realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal das pessoas, ou também, na responsabilidade socioambiental com a sociedade e as gerações futuras.

C

A etapa de **Verificação (C)** envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas - incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo - conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos).

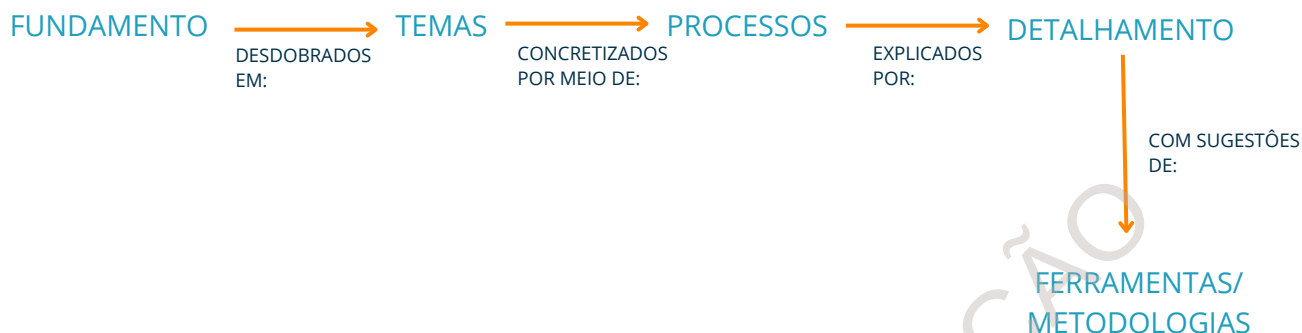
L

A etapa de **Aprendizado (L)** envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas para solução, respectivamente, de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*), rupturas de paradigmas (*breakthrough*) ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).

É importante ressaltar que o CICLO PDCL, além de naturalmente apropriado para a organização em âmbito global, pode ser igualmente aplicado para a realização de processos operacionais, conforme ilustrado no DIAGRAMA DO CICLO DA GESTÃO (por exemplo, produção e fornecimento de bens e serviços, aplicações financeiras e investimentos em novos negócios, seleção e qualificação de colaboradores, implantação de projetos socioambientais), bem como para a gestão de qualquer conjunto de processos (por exemplo, auditorias, *benchmarking*, tratamento de reclamações, *recall* e formulação de estratégias).

COMO INTERPRETAR OS FUNDAMENTOS

O presente Guia de Referência é estruturado de acordo com a seguinte lógica:



ESTRUTURA DE CADA FUNDAMENTO

Cada **Fundamento** é desdobrado em **Temas** e apresenta, conjuntamente, os **Resultados** relativos aos temas.

FUNDAMENTO

Breve descrição do fundamento

Temas de gestão

Tema 1

Tema 2

Tema 3

Tema 4

Resultados

Resultado referente ao tema 2

Resultado referente ao tema 3

ESTRUTURA DE CADA TEMA QUE COMPÕE O FUNDAMENTO

Cada **Tema** é concretizado por meio do **Detalhamento** dos **Processos** e sugestões de **ferramentas/metodologias**.*

Cada **Resultado** é tangibilizado por meio do **Detalhamento** e apresenta exemplos de **Indicadores relativos** e sugestões de **Ferramentas/metodologias de análises**.*



ÍCONES DE PROCESSOS



ÍCONE DE RESULTADOS

PROCESSO

Há cores diferentes para cada processo dentro do tema.
Cada **processo** apresenta o **detalhamento** das ações.

PROCESSO

Há cores diferentes para cada processo dentro do tema.
Cada **processo** apresenta o **detalhamento** das ações.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- Na parte inferior, há exemplos de ferramentas/metodologias que podem ser utilizadas.

- Na parte inferior, há exemplos de ferramentas/metodologias que podem ser utilizadas.

*Cabe destacar que as **Ferramentas e/ou Metodologias** representam sugestões de aplicações, sendo que elas podem apresentar resultados diferentes, dependendo do estágio de maturidade da organização, da cultura organizacional, das formas de aplicação, da condução do processo de implementação, entre outros aspectos.

Além disso, muitas vezes, uma Ferramenta ou Metodologia deve ser aplicada em conjunto com outras, como forma de se obter melhores resultados.

As sugestões de Ferramentas e/ou Metodologias não têm um caráter prescritivo e sua finalidade é a de explicitar exemplos para auxiliar as organizações em sua busca por soluções para os desafios de seus negócios. A FNQ conta com a colaboração dos usuários para que possam ser periodicamente revisadas.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

TEMAS, PROCESSOS, DETALHAMENTOS E EXEMPLOS DE
FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

Compromisso

Responsabilidade

Liderança

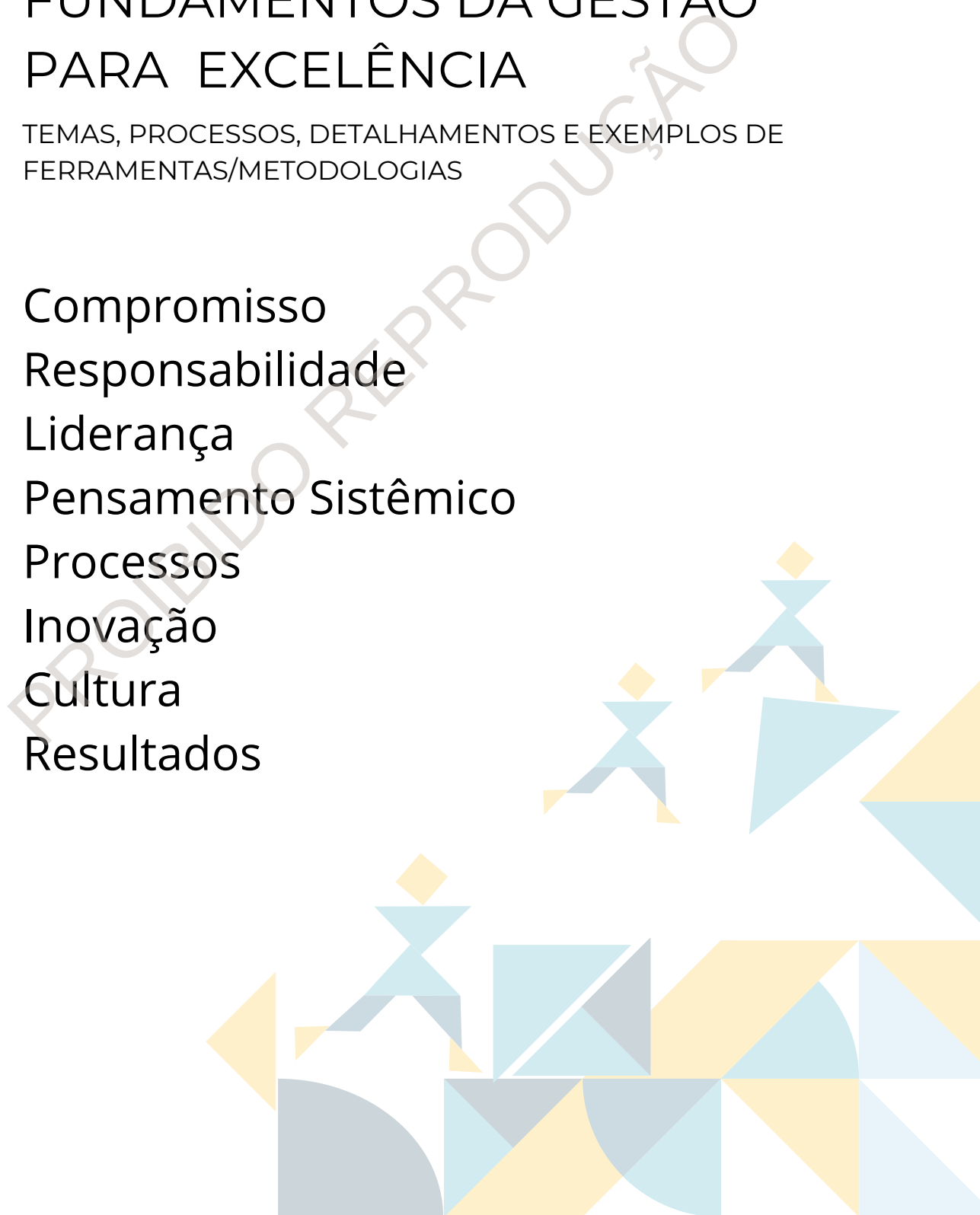
Pensamento Sistêmico

Processos

Inovação

Cultura

Resultados



COMPROMISSO

Compreende a **identificação** e a **implementação** de **requisitos** para atendimento às necessidades e expectativas das **partes interessadas** e do mercado de atuação, valorando e se **comprometendo** a atender tais requisitos assumidos, considerando os processos e os relacionamentos, dentro e fora da organização, para geração de **valores sustentáveis**.

TEMAS DE GESTÃO

Requisitos das Partes Interessadas

Relacionamento com as Partes Interessadas

Mercado

Clientes

Fornecedores

Pessoas

RESULTADOS

Clientes e mercado

Fornecedores

Pessoas



REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS

DEFINIÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A definição das partes interessadas compreende:

- Identificação das partes interessadas tradicionais (por exemplo: controlador, cliente, fornecedor, sociedade, colaboradores);
- Identificação das partes interessadas não tradicionais (por exemplo.: governo, órgãos reguladores, sindicatos, parceiros, imprensa, gerações futuras, investidor etc.);
- Priorização das partes interessadas relevantes da organização, considerando os negócios e estratégias.

DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

A identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas compreende:

- Definição de métodos de identificação específicos para cada parte interessada priorizada;
- Compreensão das necessidades e expectativas, implícitas e explícitas, identificadas;
- Análise de materialidade;
- Priorização das necessidades e expectativas, considerando critérios de relevância.

DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS

A definição dos requisitos das partes interessadas compreende:

- Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho, incluindo os aspectos legais e de produtividade;
- Definição do nível de atendimento;
- Comunicação do nível de atendimento às partes interessadas.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Análise Competitiva.*
- *Análise Mercadológica.*
- *CRM- Customer Relationship Management.*
- *Diagrama de Poder e Influência.*
- *Etnografia.*
- *Grupo de Foco (Focus Group).*
- *Mapa de Partes Interessadas.*

- *Matriz de Materialidade (GRI).*
- *Modelo de Negócio (CANVAS).*
- *QFD - Desdobramento da Função Qualidade.*
- *Sistemas de Cocriação ou Sistemas Colaborativos.*
- *Strategic Stakeholder Management.*

RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

ESTABELECIMENTO DOS CANAIS DE RELACIONAMENTO

O estabelecimento dos canais de relacionamento compreende:

- Definição dos canais;
- Operacionalização, inclui monitoramento;
- Divulgação;
- Avaliação dos canais.
-

TRATAMENTO DAS MANIFESTAÇÕES

O tratamento das manifestações compreende:

- Registro das manifestações (formais e informais);
- Tratamento de solicitações, reclamações, sugestões, elogios, formais e informais;
- Retorno e tratamento para as partes interessadas;
- Análises integradas das manifestações;
- Uso das informações para melhorar o relacionamento, os produtos e os processos.

COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

A comunicação com as partes interessadas compreende:

- Definição do conteúdo da comunicação;
- Definição do público-alvo;
- Definição da forma de abordagem, incluindo a linguagem;
- Implementação dos métodos de comunicação, incluindo os canais;
- Avaliação da eficácia da comunicação (da mensagem e não do processo).

AValiação DAS SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A avaliação da satisfação das partes interessadas compreende:

- Definição dos métodos de avaliação da satisfação e da insatisfação;
- Realização da análise integrada das informações obtidas;
- Utilização das informações para melhorar o relacionamento, os produtos e os processos;
- Avaliação do impacto das ações implementadas para elevar o nível de satisfação das partes interessadas.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Código de Ética.*
- *CRM - Customer Relationship Management.*
- *Diagrama de Poder e Influência.*
- *Métodos de pesquisas (Escala Likert, Múltipla escolha, Escala de diferencial semântico).*

- *Modelo de Negócio (CANVAS).*
- *Net Promoter Score (NPS).*
- *Segmentação de Mercado.*
- *Sistema de Cocriação ou Sistemas Colaborativos..*

ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado compreende:

- Estudos, pesquisas mercadológicas e análise de dados para mapeamento e segmentação de mercado;
- Identificação e monitoramento de necessidades e padrões de cada segmento;
- Definição de clientes alvos;
- Análise de riscos e viabilidade de curto, médio e longo prazos;
- Identificação de vantagens e diferenciais competitivos da organização;
- Análise da concorrência.
-

DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

O desenvolvimento de mercado compreende:

- Identificação de oportunidades de negócios
- Definição de estratégia de manutenção, ampliação e/ou diversificação
- Estruturação da estratégia de atuação, considerando riscos de imagem e boas práticas de mercado.

GESTÃO DA MARCA

A gestão da marca compreende:

- Definição de atributos;
- Desenvolvimento da marca;
- Comunicação da marca;
- Proteção da marca;
- Avaliação da marca.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- 4 "Ps" do Marketing.
- 5 Cs of Marketing Strategy.
- Business Intelligence.
- CRM - Customer Relationship Management.
- Customer Satisfaction Model.
- E-Business.
- E-Commerce.
- Gestão da Marca.
- Pesquisa de Cliente (Satisfação, Insatisfação, Tendências, Comportamentos ou percepção).
- Pesquisa de Imagem.
- Pesquisa de Mercado.
- Plano de Comunicação.
- Portfolio Analysis.
- QFD – Desdobramento da Função Qualidade.
- Segmentação de Mercado.
- Time to Market.
- Valor da Marca ou Brand Equity.

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A experiência do cliente compreende:

- Utilização de plataformas e tecnologias digitais para gerar valor aos clientes;
- Mapeamento dos pontos de contato com o cliente;
- Acompanhamento de novos clientes;
- Monitoramento das experiências e percepções dos clientes;
- Serviços de pós-venda e atendimento;
- Utilização de dados dos clientes para melhoria de produtos e processos;
- Divulgação de produtos, incluindo os cuidados necessários para seu uso e os riscos envolvidos;
- Gestão da imagem perante os clientes atuais e potenciais.

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

A fidelização do cliente compreende:

- Análise do comportamento dos clientes;
- Implantação de programas e ações de fidelização;
- Customização/personalização de experiências;
- Avaliação da Fidelidade;
- Definição de ações de melhoria.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- 4 "Ps" do Marketing.
- 5 Cs of Marketing Strategy.
- Advertising.
- Business Intelligence.
- CRM - Customer Relationship Management.
- Customer Satisfaction Model.
- E-Commerce.
- Net Promoter Score (NPS).
- Pesquisa de Cliente (Satisfação, Insatisfação, Tendências, Comportamentos ou percepção).
- Pesquisa de Imagem.
- Pesquisa de Mercado.
- Plano de Comunicação.
- QFD – Desdobramento da Função Qualidade.
- Segmentação de Mercado.
- Time to Market.

▲ RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E MERCADOS

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos relativos ao **desempenho da organização perante os clientes e mercados de atuação**, por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

- Índice de imagem junto aos clientes e mercados.
- Índice de satisfação dos clientes.
- Manifestações negativas graves.
- Market Share.
- Net Promoter Score (NPS).
- Recorrência de reclamações.
- Taxa de cobertura de clientes atendidos com os produtos
- Taxa de crescimento da base de clientes.
- Taxa de novos clientes.
- Taxa de reclamações.
- Taxa de rejeição.
- Valor da Marca ou Brand Equity.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Business Models.*
- *Deming Cycle PDSA.*
- *Earned Value Management - EVM.*
- *Forecast Analysis.*
- *Key Performance (KPIs).*
- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Shared Value Porter.*
- *SMART Drucker.*
- *Strategic Analysis.*
- *Strategy Map.*
- *Value Chain.*

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

O desenvolvimento de fornecedores compreende:

- Identificação de potenciais fornecedores;
- Qualificação de fornecedores;
- Seleção, incluindo a análise da capacidade de adaptação dos fornecedores e prontidão para resposta a mudanças de cenário;
- Aquisição de bens e serviços de fornecedores locais;
- Erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado;
- Redução dos impactos ambientais e sociais com relação aos produtos fornecidos, economia circular e sustentabilidade, uso de recursos e tecnologia;
- Fortalecimento da cadeia de fornecimento, quando pertinente;
- Avaliação de desempenho, considerando os requisitos de fornecimento;
- Estímulo e implementação de melhorias, inovações e otimização de custos.

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

O relacionamento com fornecedores compreende:

- Comunicação do desempenho aos fornecedores;
- Acompanhamento de ações de melhoria executadas pelos fornecedores;
- Comprometimento dos colaboradores dos fornecedores que atuam na organização, com os valores e princípios desta, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental; saúde e segurança; direitos humanos; combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis;
- Reconhecimento dos melhores fornecedores.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- | | |
|---|--|
| • <i>Contrato de Risco.</i> | • <i>Mapeamento de Cadeia de Suprimento.</i> |
| • <i>E-Procurement.</i> | • <i>Matriz Kraljic.</i> |
| • <i>Fortalecimento de Fornecimento de Performance (Contrato de Risco).</i> | • <i>Outsourcing.</i> |
| • <i>JIT - Just-in-time.</i> | • <i>Programas de Desenvolvimento de Fornecedores.</i> |
| • <i>Logística Reversa.</i> | • <i>Supply Chain Design.</i> |

▲ RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos relativos ao **desempenho da organização perante os fornecedores**, por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

- Conformidade com Acordo de Nível de Serviço.
- Entregas perfeitas.
- Índice de atendimento aos requisitos dos fornecedores.
- Índice de fornecedores desenvolvidos.
- Índice de fornecedores homologados por suprimento crítico.
- Índice de melhoria da qualidade dos produtos fornecidos.
- Satisfação dos fornecedores.
- Taxa de desenvolvimento da cadeia produtiva.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Business Models.*
- *Deming Cycle PDSA.*
- *Earned Value Management - EVM.*
- *Forecast Analysis.*
- *Key Performance (KPIs).*
- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Six Sigma.*
- *SMART Drucker.*
- *TQM - Total Quality Management.*
- *Value Chain.*

DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

O desenvolvimento das pessoas compreende:

- Recrutamento e seleção;
- Integração com a cultura organizacional e preparação dos colaboradores para o exercício de suas funções;
- Definição de estrutura de cargos e carreiras e de competências associadas;
- Remuneração, reconhecimento e incentivos, visando à cultura da excelência;
- Avaliação do desempenho dos colaboradores e das equipes;
- Identificação de necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, considerando a participação dos líderes atuais;
- Concepção das formas de desenvolvimento, incluindo as relacionadas ao desenvolvimento integral dos colaboradores como indivíduos e cidadãos;
- Avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento.
- Desligamento.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A diversidade e inclusão compreende:

- Definição de políticas de diversidade e inclusão;
- Promoção e prática da diversidade e inclusão nos processos da gestão de pessoas, em destaque na seleção, evolução na carreira e capacitação;
- Realização de ações afirmativas.

ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

O engajamento das pessoas compreende:

- Criação de um ambiente de confiança, do bem-estar e satisfação da realização dos colaboradores;
- Promoção da melhoria da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho;
- Gestão de benefícios;
- Promoção de feedback;
- Avaliação e melhoria do clima organizacional.

SAÚDE E SEGURANÇA DAS PESSOAS

A saúde e segurança das pessoas compreende:

- Definição de políticas de saúde e segurança;
- Identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança;
- Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança;
- Promoção da saúde e segurança junto aos colaboradores e demais partes interessadas.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Avaliação 360°.*
- *Bottom-up Approach.*
- *Matriz Nine Box.*
- *Canais de Relacionamento Interno.*
- *Células de produção ou trabalho.*
- *Coaching.*
- *Código de Ética.*
- *Conselho (Comitê) de Relacionamento e Desenvolvimento das pessoas – ligado a Governança.*
- *Cross-Functional Team.*
- *Employee Attitude Survey.*
- *Empoderamento dos colaboradores.*
- *Equipe autogerenciada.*
- *Equipe multifuncional.*
- *Entrevistas.*
- *Facilitadores de Áreas.*
- *Functional Team.*
- *Hierarchical Organization Structure.*
- *Janela de Johary.*
- *Mentoring.*
- *OJT – On the Job Training.*
- *Organization Chart.*
- *Participação em Redes Informais – internas e externas.*
- *Pesquisa de Clima Organizacional.*
- *Planos de Carreira.*
- *Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.*
- *Talent Management.*

▲ RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos relativos ao **desempenho da organização perante as pessoas**, por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

- Absenteísmo.
- Avanço na carreira.
- Desempenho individual.
- Desempenho das equipes.
- Desenvolvimento de líderes.
- Efetividade da comunicação.
- Incremento de competências.
- Índice de aproveitamento interno.
- Índice de clima organizacional.
- Índice de eficácia do desenvolvimento.
- Índice de cumprimento do Programa Anual de Capacitação
- Produtividade das equipes.
- Remuneração total competitiva.
- Rotatividade geral.
- Rotatividade voluntária.
- Satisfação com a liderança.
- Sucessores por posição.
- Taxa de acidentes com afastamento.
- Taxa de acidentes sem afastamento.
- Taxa de frequência de acidentes.
- Taxa de gravidade

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Forecast Analysis.*
- *Key Performance (KPIs).*
- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Six Sigma.*
- *SMART Drucker.*
- *TQM - Total Quality Management.*
- *Focus Group.*

RESPONSABILIDADE

Capacidade da organização e dos seus indivíduos em responder às partes interessadas, pelos impactos de suas decisões e atividades, considerando os riscos do negócio, por meio de um **comportamento** íntegro, responsável, consciente, ético e transparente, visando atender as necessidades das gerações presentes e futuras, relativas ao **meio ambiente**, aos aspectos sociais, às questões **econômicas-financeiras** e à **governança**.

TEMAS DE GESTÃO

Governança

Integridade

Econômico-financeiro

Ambiental

Social

RESULTADOS

Econômico-financeiros

Ambientais

Sociais



IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA

A implementação da governança compreende:

- Definição e estruturação de conselhos, comitês, direção executiva e suas formas de atuação;
- Definição de regimentos e estatutos;
- Integração e capacitação de conselheiros;
- Avaliação da atuação dos membros dos conselhos e comitês;
- Estabelecimento de padrões e controles;
- Definição das alçadas decisórias;
- Garantia de equidade entre os sócios, prevenindo o conflito de interesses ;
- Atendimento à proteção dos direitos de todos os acionistas ou controladores;
- Gerenciamento de crises.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas compreende:

- Identificação e definição das informações de interesse de cada parte interessada;
- Disponibilização das informações para as partes interessadas, não se limitando apenas ao exigido pela legislação;
- Estabelecimento de ações que garantam a transparência.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR ISO 19600.
- Canal de denúncias.
- Código de Boas Práticas de Governança (IBGC).
- Código de Ética.
- COSO Framework.
- Credit Risk.
- Environmental Insurance.
- Indicadores ETHOS.
- Leadership Styles.
- Liderança de Nível 5.
- Matriz GUT.
- Ouvidoria.
- Responsabilidade Corporativa.
- Risk Management.
- TURNBULL Guidance.

CONFORMIDADE

A conformidade compreende:

- Identificação da legislação (nacional e internacional), regulamentos e normas aplicáveis;
- Definição de normas e diretrizes para a organização;
- Aplicação de controles internos;
- Estruturação e realização de auditorias internas e externas;
- Comunicação e treinamento, visando à prevenção e combate à corrupção, fraudes e não conformidades;
- Tratamento de apontamentos, ocorrências, pendências ou eventuais sanções.

CONDUTA ÉTICA

A conduta ética compreende:

- Estabelecimento de padrões de conduta;
- Comunicação dos padrões de conduta aos colaboradores e demais partes interessadas pertinentes;
- Reforço contínuo dos padrões de conduta;
- Avaliação do entendimento dos padrões de conduta pelos colaboradores e demais partes interessadas pertinentes;
- Promoção de ações para cumprimento dos padrões de conduta;
- Valorização de comportamentos éticos;
- Estabelecimento de canais de denúncias.
- Tratamento de denúncias;
- Implementação de política de consequências.

GESTÃO DE RISCO

A gestão de riscos compreende:

- Promoção da cultura de prevenção e tratamento de riscos;
- Identificação e classificação dos riscos.
- Integração dos riscos;
- Priorização dos riscos;
- Definição de alçadas da responsabilidade pela gestão dos riscos;
- Tratamento dos riscos priorizados;
- Definição de planos de contingência;
- Monitoramento dos riscos;
- Antecipação, preparação e recuperação de desastres e emergências.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR ISO 37001.
- ABNT NBR ISO 37301.
- ABNT NBR ISO 19600.
- Canal de Denúncias.
- Código de Boas Práticas de Governança (IBGC);
- Código de Ética.
- COSO Framework.
- FMEA – Failure Modus and Effect Analysis.
- Indicadores ETHOS.
- Leadership Styles.
- Liderança de Nível 5.
- Matriz de Materialidade (GRI).
- Matriz GUT.
- Ouvidoria.
- Responsabilidade Corporativa.
- TURNBULL Guidance.

▶ PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO

O planejamento econômico-financeiro compreende:

- Definição dos indicadores de desempenho econômico-financeiro;
- Identificação e incorporação das externalidades;
- Definição das diretrizes orçamentárias, incluindo alçadas de responsabilidade sobre a gestão orçamentária;
- Elaboração do orçamento de receitas, despesas e investimentos;
- Garantia de recursos próprio e de terceiros, quanto pertinente;
- Identificação de oportunidades para otimização de custos;
- Planejamento fiscal e tributário.
-

▶ MONITORAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO

O monitoramento econômico-financeiro compreende:

- Monitoramento dos indicadores de desempenho econômico-financeiro;
- Monitoramento das externalidades;
- Otimização de custos;
- Acompanhamento do orçamento.;
- Equilíbrio do fluxo financeiro;
- Controle fiscal e tributário.
-

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *AABC - Activity Based Costing.*
- *ABNT NBR ISO 16001.*
- *ABNT NBR ISO 18091.*
- *ABNT NBR ISO 26000.*
- *Cost Analysis.*
- *Agenda ESG (ASG).*
- *EVA®.*
- *Fluxo de caixa gerado por Operações.*
- *Gestão do fluxo de caixa.*
- *Gestão orientada a Resultados.*
- *GRI - Global Reporting Initiative.*
- *Indicadores ETHOS.*
- *ODS - Objetivos Desenvolvimento Sustentável.*
- *OBZ - Orçamento base zero.*
- *Ponto de Equilíbrio (Break-even Point).*
- *SG&A.*
- *Strategic Analysis.*
- *Time-Based Activity Based Costing Kaplan.*
- *Triple Bottom Line.*

▲ RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos **relativos ao desempenho sustentável econômico-financeiro da organização** por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

Estrutura:

- Composição do endividamento;
- Endividamento;
- Endividamento oneroso;
- Imobilização.

Liquidez:

- Liquidez corrente;
- Liquidez geral;
- Liquidez seca.

Atividade:

- Ciclo financeiro;
- Fluxo de caixa;
- Inadimplência;
- Necessidade média de Capital de Giro;
- Prazo médio de recebimento de vendas;
- Prazo médio de renovação de estoques;
- Prazo médio do pagamento de compras.

Rentabilidade:

- Ebitda ou Lajida (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização);
- EVA® (Valor Econômico Agregado);
- Giro do ativo;
- Índice de vendas;
- Margem bruta;
- Margem de lucro;
- Receita;
- Rentabilidade do patrimônio líquido;
- ROA (Retorno sobre Ativos);
- ROCE (Retorno sobre o Capital);
- ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido);
- Taxa de crescimento da receita.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Blue Ocean Strategy.*
- *Cash Flow Management.*
- *Credit Risk.*
- *Earned Value Management – EVM.*
- *Forecast Analysis.*
- *Key Performance (KPIs).*

- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Shared Value Porter.*
- *Strategic Analysis.*
- *Strategy Map.*
- *Triple Bottom Line.*
- *Value Chain.*

PREVENÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS

A prevenção de impactos ambientais compreende:

- Identificação dos aspectos e respectivos impactos ambientais, decorrentes dos produtos, processos e instalações;
- Definição dos requisitos de desempenho ambiental;
- Prevenção de acidentes e de eventuais emergências que coloquem em risco o meio ambiente;
- Prevenção dos impactos ambientais ao longo do ciclo de vida do produto, incluindo a cadeia de suprimentos.

TRATAMENTO DE IMPACTOS AMBIENTAIS

O tratamento de impactos ambientais compreende:

- Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental, incluindo a utilização de indicadores de desempenho;
- Resposta rápida para atender a eventuais emergências que coloquem em risco o meio ambiente;
- Otimização do uso dos recursos naturais e minimização da geração de resíduos;
- Mitigação dos impactos ambientais;
- Tratamento de passivos ambientais;
- Implementação de planos de regeneração ou compensação ambiental;
- Implementação de planos de recuperação de áreas degradadas.

DESENVOLVIMENTO AMBIENTAL

O desenvolvimento ambiental compreende:

- Uso de tecnologias limpas;
- Atuação em relação aos ODS e outros grandes temas ou diretrizes mundiais;
- Promoção da economia circular;
- Educação ambiental;
- Engajamento das partes interessadas em relação ao desenvolvimento ambiental.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Avaliação de Ciclo de Vida.*
- *Agenda ESG (ASG).*
- *Cadeias de Valor Sustentáveis / Ciclo Fechado.*
- *Ecoeficiência e Produção Limpa.*
- *EIA-RIMA: Estudo e relatório de Impacto Ambiental.*
- *Gestão de resíduos.*
- *GRI – Global Reporting Initiative.*
- *Indicadores ETHOS.*
- *Logística reversa.*
- *ABNT NBR ISO 14000.*
- *ABNT NBR ISO 26000.*

- *LAIA.*
- *ABNT NBR ISO 16001.*
- *NBR ISO 18091.*
- *Programa Brasileiro GHG Protocol.*
- *Relatórios Integrados de Sustentabilidade.*
- *Gestão orientada a Resultados.*
- *SGA – Sistema de Gestão Ambiental.*
- *ODS – Objetivos Desenvolvimento Sustentável.*
- *Triple Bottom Line.*
- *Waste Management.*

▲ RESULTADOS AMBIENTAIS

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos **relativos ao desempenho sustentável ambiental da organização** por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

- Índice de consumo de água.
- Índice de consumo de energia.
- Índice de consumo de papel.
- Índice de disposição de resíduos sólidos.
- Índice de investimentos em áreas verdes.
- Índice de investimento em gestão de resíduos.
- Índice de qualidade do ar.
- Índice de redução de cobertura vegetal.
- Nota da aplicação dos Indicadores Ethos.
- Taxa de áreas reflorestadas.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Earned Value Management – EVM.*
- *Forecast Analysis.*
- *KPIs.*
- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Strategy Analysis.*
- *Strategy Map.*
- *Triple Bottom Line.*
- *Value Chain.*

PREVENÇÃO DE IMPACTOS SOCIAIS

A prevenção de impactos sociais compreende:

- Identificação dos aspectos e respectivos impactos sociais decorrente dos produtos, processos e instalações, incluindo a cadeia de suprimentos;
- Definição dos requisitos de desempenho social;
- Prevenção de acidentes e de eventuais emergências que coloquem em risco a sociedade;
- Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações a pessoas com deficiência ou pessoas com necessidades diferenciadas.

TRATAMENTO DE IMPACTOS SOCIAIS

O tratamento de impactos sociais compreende:

- Monitoramento dos requisitos de desempenho social, incluindo a identificação de indicadores de desempenho social;
- Resposta rápida para atender as eventuais emergências que coloquem em risco a sociedade;
- Mitigação dos impactos sociais;
- Tratamento de passivos sociais;
- Implementação de planos de compensação social.
-

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

O desenvolvimento social compreende:

- Desenvolvimento de ações e projetos sociais coerentes com as estratégias e o desenvolvimento sustentável;
- Avaliação das ações e projetos sociais;
- Estímulo ao voluntariado;
- Atuação em relação aos ODS e outros grandes temas mundiais;
- Respeito aos direitos humanos e aos direitos do consumidor;
- Valorização da diversidade e o combate à discriminação;
- Promoção da diversidade e inclusão social, incluindo a cadeia de suprimentos;
- Engajamento das partes interessadas em relação ao desenvolvimento social;
- Gestão da imagem perante a sociedade.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR 16001.
- ABNT NBR ISO 26000.
- Agenda ESG (ASG).
- Cadeia de Valor Inclusiva.
- GRI – Global Reporting Initiative.
- Indicadores ETHOS.
- ODS – Objetivos Desenvolvimento Sustentável.
- Produtos e Processos Inclusivos.
- Social Capital.
- Triple Bottom Line.

▲ RESULTADOS SOCIAIS

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos **relativos ao desempenho sustentável social da organização** por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

- Conformidade legal e regulamentar.
- Exposição positiva na mídia.
- Danos à segurança da população ou usuários.
- Índice de acessibilidade.
- Índice de Desenvolvimento Humano.
- Índice de geração de renda.
- Índice de imagem junto à sociedade.
- Índice de redução da desigualdade social.
- Nota da aplicação dos Indicadores Ethos.
- Retorno dos Programas Sociais.
- Uso de MPE (Micro e Pequenas Empresas) e fornecedores locais.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

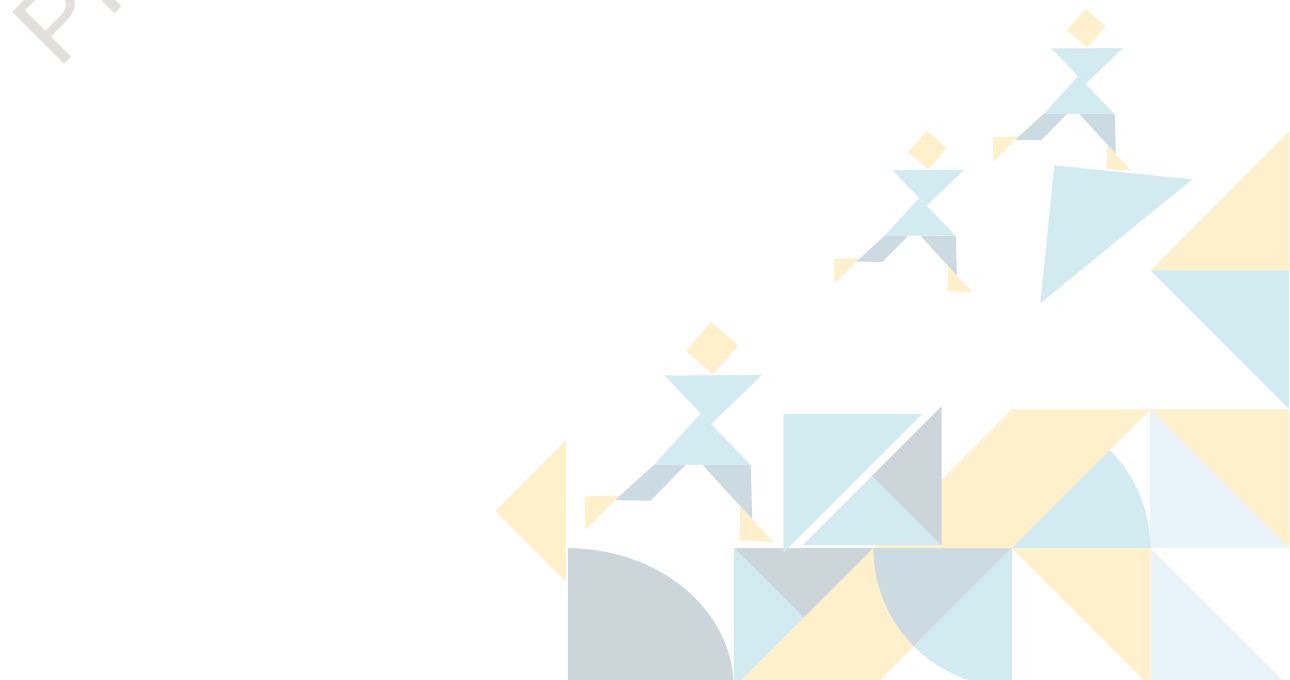
- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Earned Value Management – EVM.*
- *Forecast Analysis.*
- *Key Performance (KPIs).*
- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Strategy Analysis.*
- *Strategy Map.*
- *Triple Bottom Line.*
- *Value Chain.*

LIDERANÇA

Atuação dos líderes de forma **ética, inspiradora e comprometida** com a excelência, para explorar as potencialidades das **pessoas e culturas** presentes, demonstrando respeito e construindo relações de **confiança**, trabalhando no **desenvolvimento** dos líderes atuais e sucessores, na **interação** com as partes interessadas e na mobilização das pessoas e das organizações em torno de **valores, princípios, desafios e estratégias**.

TEMAS DE GESTÃO

Exercício da Liderança
Sucessão
Estratégia



▶ ATUAÇÃO NA DEFINIÇÃO

A atuação na definição compreende:

- Envolvimento pessoal dos líderes na definição do propósito, valores e princípios organizacionais, padrões de conduta ética, estratégias, metas, política de gestão de pessoas, outras diretrizes organizacionais, Modelo de Gestão e Cadeia de Valor

▶ ATUAÇÃO NO ENGAJAMENTO

A atuação no engajamento compreende:

- Envolvimento pessoal dos líderes no engajamento das pessoas com relação ao propósito, valores e princípios organizacionais, padrões de conduta ética, estratégias, metas, política de gestão de pessoas, outras diretrizes organizacionais, Modelo de Gestão e Cadeia de Valor;
- Incentivo à liderança situacional;
- Interação da direção com as partes interessadas.

▶ ATUAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO

A atuação na implementação compreende:

- Envolvimento pessoal dos líderes para assegurar que o propósito, valores e princípios organizacionais, padrões de conduta ética, estratégias, metas, política de gestão de pessoas, outras diretrizes organizacionais, Modelo de Gestão e Cadeia de Valor estejam efetivamente implementados na organização;
- Atuação dos líderes como agentes das mudanças e transformações necessárias.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Change Management.*
- *Código de Boas Práticas de Governança (IBGC).*
- *Código de Ética.*
- *Ferramenta SMART.*

- *Gestão Baseada em Valor.*
- *Hoshin Kanri.*
- *Processo de Planejamento Estratégico.*
- *Value Proposition.*
- *Vision Statement.*

IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS LÍDERES E SUCESSORES

A identificação de novos líderes e sucessores compreende:

- Definição das competências de liderança;
- Identificação das pessoas com potencial de liderança e de sucessão de líderes;
- Validação do potencial das pessoas identificadas.

SELEÇÃO DE NOVOS LÍDERES E SUCESSORES

A seleção de novos líderes e sucessores compreende:

- Definição de critérios de seleção;
- Seleção dos novos líderes e sucessores;
- Comunicação dos resultados da seleção e feedback aos participantes;
- Integração dos novos líderes e sucessores.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES E SUCESSORES

O desenvolvimento de novos líderes e sucessores compreende:

- Definição de plano de desenvolvimento para se tornar um novo líder ou sucessor;
- Implementação do plano de desenvolvimento;
- Acompanhamento do plano de desenvolvimento;
- Avaliação dos líderes atuais, potenciais líderes e sucessores.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Coaching.*
- *Conselho Familiar.*
- *Liderança de Nível 5*
- *Mapa de sucessão.*
- *Mentoring.*
- *Matriz Nine Box.*

- *Plano de desenvolvimento da liderança.*
- *Planejamento Sucessório.*
- *Plano de Sucessão.*
- *Quociente de Adversidade.*
- *Talent Management.*

FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A formulação das estratégias compreende:

- Análise do ambiente externo, considerando o macro ambiente; setor de atuação e suas tendências; mercado de atuação e suas tendências; identificação das contribuições relativas aos grandes temas mundiais e às gerações futuras, incluindo priorização em relação aos ODS;
- Análise do ambiente interno, considerando ativos intangíveis, riscos, aspectos culturais, competências essenciais e necessidades de novas competências no médio e longo prazos;
- Definição das estratégias, considerando as análises dos ambientes externo e interno, os requisitos das partes interessadas, a produtividade, as externalidades, a sustentabilidade e o legado para as gerações futuras;
- Análise e aperfeiçoamento do modelo de negócio, considerando as estratégias e a inovação como fator de aumento da competitividade;
- Identificação de oportunidades para desenvolvimento de parcerias.

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A implementação das estratégias compreende:

- Definição dos indicadores de desempenho estratégicos;
- Estabelecimento de metas estratégicas de curto e longo prazos, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas;
- Análise de suficiência das metas estratégicas;
- Definição dos planos de ação;
- Desdobramento das metas e planos de ação para os processos e áreas da organização;
- Monitoramento da implementação dos planos de ação;
- Revisão dos planos de ação em função de mudanças de contexto.

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

O desenvolvimento das competências essenciais compreende:

- Entendimento das competências essenciais demandadas pelo mercado;
- Definição das competências essenciais, atuais e futuras, considerando aspectos relacionados à criação de valor para as partes interessadas e diferenciação em relação a outras organizações;
- Desenvolvimento das competências essenciais, atuais e futuras.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

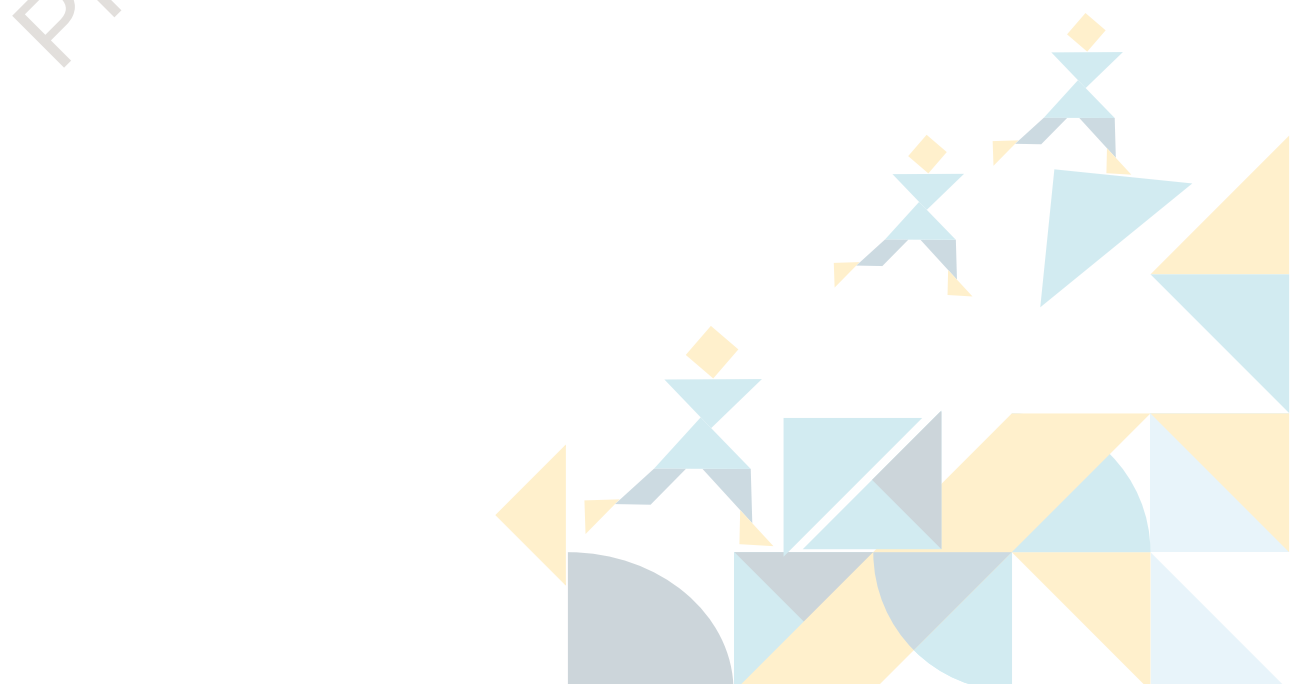
- *5 Forças de Porter.*
- *Agenda ESG (ASG).*
- *Aliança Estratégica.*
- *Análise de cenários.*
- *Análise SWOT.*
- *Balanced Scorecard.*
- *Business Intelligence.*
- *Business Models.*
- *Competitive Advantage framework Porter.*
- *Design Thinking.*
- *EREC.*
- *Estratégia do Oceano Azul.*
- *Ferramenta SMART.*
- *Hoshin Kanri.*
- *Indicadores-chave de desempenho.*
- *Innovation Strategy.*
- *Inteligência Competitiva.*
- *Management by Objectives.*
- *Mapas Estratégicos.*
- *Matriz PESTAL.*
- *Modelo de Negócio (CANVAS).*
- *ODS – Objetivos Desenvolvimento Sustentável.*
- *PEST Analysis.*
- *Planejamento da Capacidade.*
- *Portfólio de Competências.*
- *Quadro de Maturidade.*
- *Responsabilidade Corporativa.*
- *Reunião de análise crítica.*
- *Risk Management.*
- *Scenario Planning.*
- *Sistemas Complexos Adaptativos (Complex Adaptive Systems - CAS).*
- *Strategic Intent Hamel Prahalad.*
- *Strategic Stakeholder Management.*
- *Strategic Vision.*
- *Strategy Map Kaplan Norton.*
- *Sustainable Competitive Advantage.*
- *Technological Forecasting.*
- *Vision.*
- *VRIO.*

PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das relações de **interdependência** e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre esses e o ambiente que **interagem**, de maneira adaptável, resiliente e inovadora, garantindo que as pessoas busquem **causas sistêmicas**, por meio da análise e da tomada de decisão, não restringindo a uma visão linear e de controle, questionando suposições iniciais de planejamento e de negócio.

TEMAS DE GESTÃO

Interdependência
Análise e decisão



ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

A estruturação do modelo de gestão compreende:

- Definição das principais correlações entre os Requisitos das Partes Interessadas, as estratégias e processos da Cadeia de Valor;
- Definição dos elementos que sustentam a gestão organizacional;
- Estruturação do inter-relacionamento entre os elementos que sustentam a gestão organizacional;
- Representação documental e diagramática do modelo de gestão;
- Disseminação do Modelo de Gestão para os colaboradores e demais partes interessadas pertinentes.

ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO

A estruturação do sistema de medição compreende:

- Definição dos atributos;
- Definição da relação de causa-e-efeito entre os atributos;
- Estruturação de indicadores para medir os atributos relativos às partes interessadas, estratégias e processos;
- Correlação entre os indicadores de desempenho.

ATUAÇÃO EM REDE

A atuação em rede compreende:

- Identificação das redes atuais e potenciais, internas ou externas, que sejam as mais importantes para se relacionar ou delas se proteger;
- Estruturação das redes não existentes;
- Participação nas redes priorizadas;
- Monitoramento da atuação nas redes;
- Estabelecimento de parcerias.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *14 Princípios de Deming.*
- *Análise de Sistemas Comportamentais em Organizações (BSA - Behavioral System Analysis).*
- *Balanced Scorecard.*
- *Business Process Management.*
- *Business Process Modeling.*
- *Desenho de Arquitetura Organizacional.*
- *Equipes Multifuncionais.*
- *Ferramenta SMART.*
- *Funil de Inovação (Stage Gates).*
- *Gestão pela Qualidade Total (TQM - Total Quality Management).*

- *Hoshin Kanri.*
- *Mapa de Redes e Relações.*
- *Mapa do Perfil da Organização.*
- *Mapas Estratégicos.*
- *Matriz de Materialidade (GRI).*
- *Modelagem de Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO).*
- *Modelo de Negócio – CANVAS.*
- *Painel de Bordo.*
- *Sistemas Complexos Adaptativos (Complex Adaptive Systems - CAS).*
- *Strategic Analysis.*
- *Strategic Planning.*

ESTRUTURAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A estruturação das informações compreende:

- Definição das informações e dos resultados estratégicos, de processos e das partes interessadas;
- Seleção das informações mais importantes para a tomada de decisão;
- Obtenção e tratamento das informações;
- Garantia da confiabilidade das informações;
- Definição das ferramentas de análise de dados;
- Organização das informações da análise competitiva;
- Definição e obtenção dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo os referenciais de excelência e os referenciais teóricos.

TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão compreende:

- Integração das informações;
- Estabelecimento de fóruns de tomada de decisão, incluindo a análise do desempenho;
- Envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos;
- Utilização de informações e dos resultados estratégicos, de processos e de partes interessadas;
- Utilização dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo os referenciais de excelência e os referenciais teóricos;
- Registro das decisões tomadas.

MONITORAMENTO DAS DECISÕES

O monitoramento das decisões compreende:

- Definição de formas e ferramentas de acompanhamento das decisões;
- Comunicação das decisões para os colaboradores e demais partes interessadas pertinentes;
- Acompanhamento da implementação das decisões tomadas;
- Avaliação dos resultados das decisões tomadas.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR ISO 22301.
- Análise de causa raiz.
- Análise de Cenários.
- Análise SWOT.
- Árvore de Análise de Problemas.
- Árvore de Decisão.
- Balanced Scorecard.
- Benchmarking de Resultados.
- Business Intelligence.
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies).
- COSO Framework.
- Ferramenta SMART.
- Gestão de Riscos (GRI).
- Gestão Orientada a Resultados.
- Indicadores-chave de desempenho.
- Inteligência competitiva.
- ITIL (Information Technology Infrastructure Library).
- Kepner-Tregoe Matrix.
- MASP.
- Matriz GUT.
- Objective Analysis Tree.
- Performance Review.
- Reuniões de análise crítica.
- Risk Management (KRIs).
- Scenario Planning.
- Sistemas de Apoio à Decisão;
- Six Sigma.
- Softwares de apoio à decisão.
- Strategic Planning.
- Strategy Execution.
- TURNBULL Guidance.

PROCESSOS

Promoção de uma **visão de processos**, compreendendo seus recursos, informações e ativos, de maneira integrada, na forma de uma cadeia de agregação de valor, que orientam a tomada de decisão para execução das suas estratégias, operações, produtos e projetos, proporcionando o **aprendizado**, a **transformação**, a **mudança** e a **agilidade**, garantindo a base para a eficiência e a eficácia, orientando a definição da estrutura organizacional e de tecnologias mais adequada.

TEMAS DE GESTÃO

Gestão por processos

Produtos

Recursos

Transformação

RESULTADOS

Produtos e processos



MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos compreende:

- Estruturação da cadeia de valor;
- Desdobramento da cadeia de valor;
- Mapeamento, padronização e documentação dos processos;
- Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas da organização;
- Definição de autoridade e responsabilidade pelos processos.
- Definição de indicadores de desempenho de processos;
- Avaliação de riscos dos processos;

ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS

A análise e melhoria compreende:

- Diagnóstico de processo, considerando os sucessos e insucessos, e suas causas;
- Análise do processo;
- Implantação de melhorias no processo ou do novo processo redesenhado ou remodelado;
- Revisão dos indicadores de desempenho dos processos;
- Identificação e desenvolvimento das competências e conhecimentos necessários, atuais e futuros, para a execução e gestão do processo;
- Revisão dos riscos dos processos;
- Flexibilização para permitir a adaptabilidade em tempo hábil;
- Compartilhamento das melhorias pertinentes.

GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS

O gerenciamento do desempenho de processos compreende:

- Definição e implementação de formas de controles;
- Identificação e tratamento de não conformidades;
- Medição de custo/benefício, desperdícios, eficiência e eficácia.

DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A definição da estrutura organizacional compreende:

- Definição de critérios de terceirização, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazos, considerando a produtividade dos processos;
- Definição de novas modalidades de trabalho para melhorar processos e manter a organização dinâmica, flexível e simples;
- Compatibilização da estrutura organizacional com as necessidades dos processos da Cadeia de Valor.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- 14 Princípios de Deming.
- 8D Problem Solving.
- Activity Based Costing (ABC).
- Análise da Causa Raiz.
- Árvore da Análise de Problemas.
- Benchmarking.
- BPM Cbok.
- Business Process Modeling.
- Cause and Effect Diagram Ishikawa.
- CEP – Controle Estatístico de Processos.
- Ciclo PDSA.
- CMM - Capability Maturity Model.
- Critical Chain Goldratt.
- CRM – Customer Relationship Management.
- Design Thinking.
- Diagrama de Causa e Efeito.
- Earned Value Management – EVM.
- Fluxogramas.
- Gestão da Capacidade.
- Gestão de Resíduos.
- Gestão pela Qualidade Total (TQM - Total Quality Management).
- JIT – Just in Time.
- Kaizen.
- Lean Administration.
- Lean Construction.
- Lean Manufacturing.
- Lean Production.
- Logística Reversa.
- MASP.
- Operational CRM.
- Planejamento da Capacidade.
- Processos Inteligentes.
- Produção de Classe Mundial.
- QFD – Desdobramento da Função Qualidade.
- SCRUM.
- Six Sigma.
- Supply Chain Design.
- Teoria das Restrições.
- Time-Based Activity Based Costing;.
- Total Productive Maintenance.
- Value Chain - Cadeia de Valor (Modelo de Porter).
- Value Stream Mapping.
- Waste Management.
- Zero Defects.

GESTÃO DO PORTFÓLIO

A gestão do portfólio compreende:

- Identificação de oportunidades de novos produtos e serviços;
- Definição do portfólio de produtos e serviços;
- Análise e adequação do portfólio, considerando o ciclo de vida do produto e do serviço e seu impacto no modelo de negócio;
- Acompanhamento do desempenho dos produtos e dos serviços e do portfólio;
- Avaliação dos resultados atuais do portfólio e suas tendências para o negócio.
-

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E SERVIÇO

O desenvolvimento de produto e serviço compreende:

- Avaliação de viabilidade do desenvolvimento de produto e serviço para o negócio;
- Identificação de oportunidades para inovação de produto e serviço;
- Definição do escopo do desenvolvimento;
- Projeto do produto/serviço, incluindo testes e validação;
- Monitoramento do projeto de desenvolvimento;
- Lançamento de produto e serviço.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- APQP.
- Benchmarking.
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies).
- CRM – Customer Relationship Management.
- Design Sprint.
- Design Thinking.
- E-Business.
- Funil de Inovação (Stage Gates).
- GE McKinsey.

- Gestão da Marca
- ITIL (Information Technology Infrastructure Library).
- Matriz BCG.
- PMBok.
- Portfolio Analysis.
- Produção de Classe Mundial.
- QFD – Desdobramento da Função Qualidade.
- SCRUM.
- Time to Market.

▲ RESULTADOS RELATIVOS AOS PRODUTOS E AOS PROCESSOS

Valores gerados pelos resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos **relativos ao desempenho sustentável dos produtos e processos da organização**, por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos não apresentados nas perspectivas pertinentes.

EXEMPLOS DE INDICADORES RELATIVOS

- Capacidade utilizada.
- Conformidade de processo.
- Conformidade de produto.
- Duração de falha.
- Entregas perfeitas.
- Exposição a riscos operacionais.
- Frequência de falha.
- Grau de vulnerabilidade dos conhecimentos.
- Índice de atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Índice de cumprimento do plano estratégico.
- Índice de evolução da cultura desejada.
- Índice de riscos mitigados.
- Perdas.
- Retorno dos projetos de inovação.
- Retrabalho.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS PARA ANÁLISE

- *Balanced Scorecard.*
- *Benchmarking.*
- *Deming Cycle PDSA.*
- *Key Performance (KPIs).*
- *Result Oriented Management.*
- *Risk Management (KRIs).*
- *Shared Value Porter.*
- *Six Sigma.*
- *SMART Drucker.*
- *TQM - Total Quality Management.*
- *Value Chain.*

DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O desenvolvimento da infraestrutura de informação e comunicação compreende:

- Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação;
- Desenvolvimento de plano de continuidade do negócio em emergências;
- Estabelecimento de requisitos de segurança da informação;
- Avaliação e tratamento dos riscos de segurança da informação
-

INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

A incorporação de novas tecnologias compreende:

- Identificação das tecnologias relevantes para o negócio;
- Análise de viabilidade da implantação das novas tecnologias;
- Estabelecimento de planos de incorporação com prioridades de curto, médio e longo prazos;
- Implantação das novas tecnologias;
- Capacitação para uso de novas tecnologias.

GESTÃO DE ATIVOS

A gestão de ativos compreende:

- Definição dos ativos relevantes;
- Inventário dos ativos;
- Avaliação do valor dos ativos;
- Aquisição ou desenvolvimento de ativos;
- Manutenção dos ativos;
- Segurança dos ativos;
- Descarte dos ativos.

PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A promoção da eficiência operacional compreende:

- Análise da capacidade dos processos;
- Dimensionamento dos recursos necessários para os processos;
- Avaliação da produtividade dos processos.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR ISO 55001.
- ABNT NBR ISO 56002.
- ABNT NBR ISO/IEC 17799.
- ABNT NBR ISO/IEC 27001.
- Agile Planning.
- BPM – Business Process Management.
- Business Intelligence.
- Change Management.
- CMM – Capability Maturity Model.
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology).
- DMAIC.

- Endomarketing .
- Innovation Center.
- ITIL (Information Technology Infrastructure Library).
- Mídias sociais.
- Modelagem.
- PDCL.
- Pesquisas.
- QFD – Quality Function Deployment.
- Six Sigma.
- The Asset Management Landscape - Abraman.

GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos compreende:

- Definição de métodos adequados para gerenciamento dos projetos;
- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento;
- Verificação da efetividade dos projetos.

GESTÃO DA MUDANÇA

A gestão da mudança compreende:

- Identificação da mudança e definição do seu propósito;
- Identificação e gestão dos envolvidos e impactados pela mudança;
- Capacitação em prontidão para a mudança;
- Entendimento da cultura organizacional e sua influência na mudança;
- Identificação de barreiras, incluindo os aspectos humanos;
- Comunicação para os envolvidos;
- Liderança e engajamento das pessoas;
- Definição de recursos e prazos para implantação da mudança;
- Identificação e mitigação dos riscos para a mudança;
- Implantação da mudança;
- Sustentação da mudança.

GESTÃO DIGITAL

A gestão digital compreende:

- Identificação do impacto de novas tendências e tecnologias digitais no ambiente e modelo de negócios;
- Avaliação da maturidade digital;
- Digitalização e automação de processos como forma de criação de valor às partes interessadas;
- Compreensão da concorrência simétrica e assimétrica;
- Utilização de redes e plataformas digitais;
- Utilização da ciência de dados para geração de valor;
- Desenvolvimento de mentalidade enxuta;
- Utilização de ativos de terceiros de forma compartilhada;
- Desenvolvimento de mentalidade digital.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR ISO 22301.
- *Análise de Sistemas Comportamentais em Organizações (BSA – Behavioral System Analysis).*
- *Análise SWOT.*
- *AVCAR (ADKAR).*
- *BPM – Business Process Management.*
- *Business Intelligence.*
- *Change Management.*
- *CMM – Capability Maturity Model.*
- *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology).*
- *Desenho de Arquitetura Organizacional.*
- *DMAIC.*
- *Gestão do Tempo.*
- *HCMBok.*
- *ITIL (Information Technology Infrastructure Library).*
- *JIT – Just in Time.*
- *Matriz GUT.*
- *Métodos Ágeis (SCRUM, Design Thinking, Design Sprint,...).*
- *Mídias sociais.*
- *PDCL.*
- *Pesquisas.*
- *PMBok.*
- *QFD – Quality Function Deployment.*
- *Sistemas Complexos Adaptativos (Complex Adaptive Systems - CAS).*
- *Six Sigma.*
- *Teoria das Restrições.*

INOVAÇÃO

Disposição de um conjunto de competências organizacionais que **induzam** a proposição sistemática e ousada de **ideias** e **conhecimentos**, criando um ambiente e uma cultura que favoreça a geração de valor, o **aprendizado organizacional** e introdução de **inovações**, para benefício da organização e de suas partes interessadas.

Temas de gestão

Gestão do conhecimento

Gestão da Inovação

PROIBIDO REPRODUÇÃO



IDENTIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

A identificação dos conhecimentos compreende:

- Definição dos conhecimentos mais importantes para a realização da missão e implantação das estratégias da organização, a partir de critérios pré-estabelecidos;
- Classificação dos conhecimentos mais importantes;
- Identificação das pessoas detentoras dos conhecimentos mais importantes.

DESENVOLVIMENTO DOS CONHECIMENTOS

O desenvolvimento dos conhecimentos compreende:

- Criação de ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos;
- Inclusão dos conhecimentos mais importantes na concepção dos programas de capacitação e desenvolvimento;
- Utilização de redes de pessoas e organizações para obter ou desenvolver os conhecimentos mais importantes;
- Geração de conhecimento com base nas lições apreendidas com acertos e erros.

RETENÇÃO E PROTEÇÃO DOS CONHECIMENTOS

A retenção e proteção dos conhecimentos compreende:

- Implementação de formas de armazenamento do conhecimento;
- Definição de métodos e sistemas para proteger os conhecimentos mais importantes;
- Estruturação de métodos para atrair e reter pessoas e parceiros detentores dos conhecimentos mais importantes, incluindo métodos de reconhecimento das pessoas detentoras dos conhecimentos mais importantes.

UTILIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

A utilização dos conhecimentos compreende:

- Acesso aos conhecimentos armazenados;
- Difusão e compartilhamento dos conhecimentos;
- Utilização de redes de pessoas e organizações para difusão dos conhecimentos.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *8D Problem Solving Ford.*
- *Benchmarking de processos, produtos e resultados.*
- *Brainstorming.*
- *Business Intelligence.*
- *Cause and Effect Diagram Ishikawa.*
- *Circuitos Duplo e Triplo de PDCA.*
- *Comunidade de Práticas.*
- *Deming Cycle PDSA.*
- *Diagnósticos de Gestão.*
- *Feedback Loops.*
- *Gestão do Conhecimento.*
- *Inteligência Competitiva.*
- *ISO 30401.*
- *Lean Manufacturing (Trabalho Padrão).*
- *Learning Organization.*
- *Lições Aprendidas.*
- *Mapa de conhecimentos críticos.*
- *Matriz de Competências.*
- *Performance Review.*
- *Propriedade intelectual.*
- *World Class Manufacturing.*

PROIBIDO REPRODUZIR

ESTÍMULO À INOVAÇÃO

O estímulo à inovação compreende:

- Fomento para inovação em processos e produtos alinhados ao modelo de negócio;
- Busca e seleção de parceiros para inovação;
- Atuação da liderança no fomento da inovação e na sua inclusão na estratégia;
- Criação de ambiente favorável à experimentação, ao aprendizado e tolerância ao erro;
- Atuação em redes de inovação;
- Definição e desenvolvimento das competências orientadas para a inovação, em todos os níveis;
- Geração de ideias.

DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO

O desenvolvimento da inovação compreende:

- Priorização das ideias;
- Análise da viabilidade;
- Teste e experimentação;
- Implantação de métodos ágeis;
- Prototipação;
- Definição de indicadores de inovação.

IMPLANTAÇÃO DA INOVAÇÃO

A implantação da inovação compreende:

- Execução da inovação;
- Validação da inovação;
- Divulgação da inovação e seus resultados.

MEDIÇÃO DA INOVAÇÃO

A medição da inovação compreende:

- Avaliação do resultado das inovações;
- Análise dos projetos bem e malsucedidos;
- Registro das lições aprendidas e seu compartilhamento, incluindo os acertos e os erros.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- ABNT NBR ISO 56002.
- Agile Planning.
- Análise de Gaps de Inovação.
- Banco de ideias – Sistemas de sugestões.
- Benchmarking.
- BPM – Business Process Management.
- Brainstorming.
- Business Intelligence.
- Change Management.
- CMM – Capability Maturity Model.
- Cocriação de Valor / Inovação Aberta.
- Comunidades de Práticas ou Comunidades de Inovação.
- Deming Cycle PDSA.
- Design Thinking.
- Endomarketing.
- Funil de Inovação.
- Gestão por Habilidades de Inovação.
- Embaixadores de Inovação.
- Innovation Center.
- ITIL (Information Technology Infrastructure Library).
- Kaizen.
- Key Performance (KPIs).
- Matriz GUT.
- Mídias sociais.
- Modelagem.
- Modelo de Negócio (CANVAS).
- PDCL.
- Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- Produção de Classe Mundial.
- Prototipagem Acelerada.
- QFD – Quality Function Deployment.
- Radar da Inovação.
- Redes de Inovação.
- Sistemas Colaborativos.
- Six Sigma.

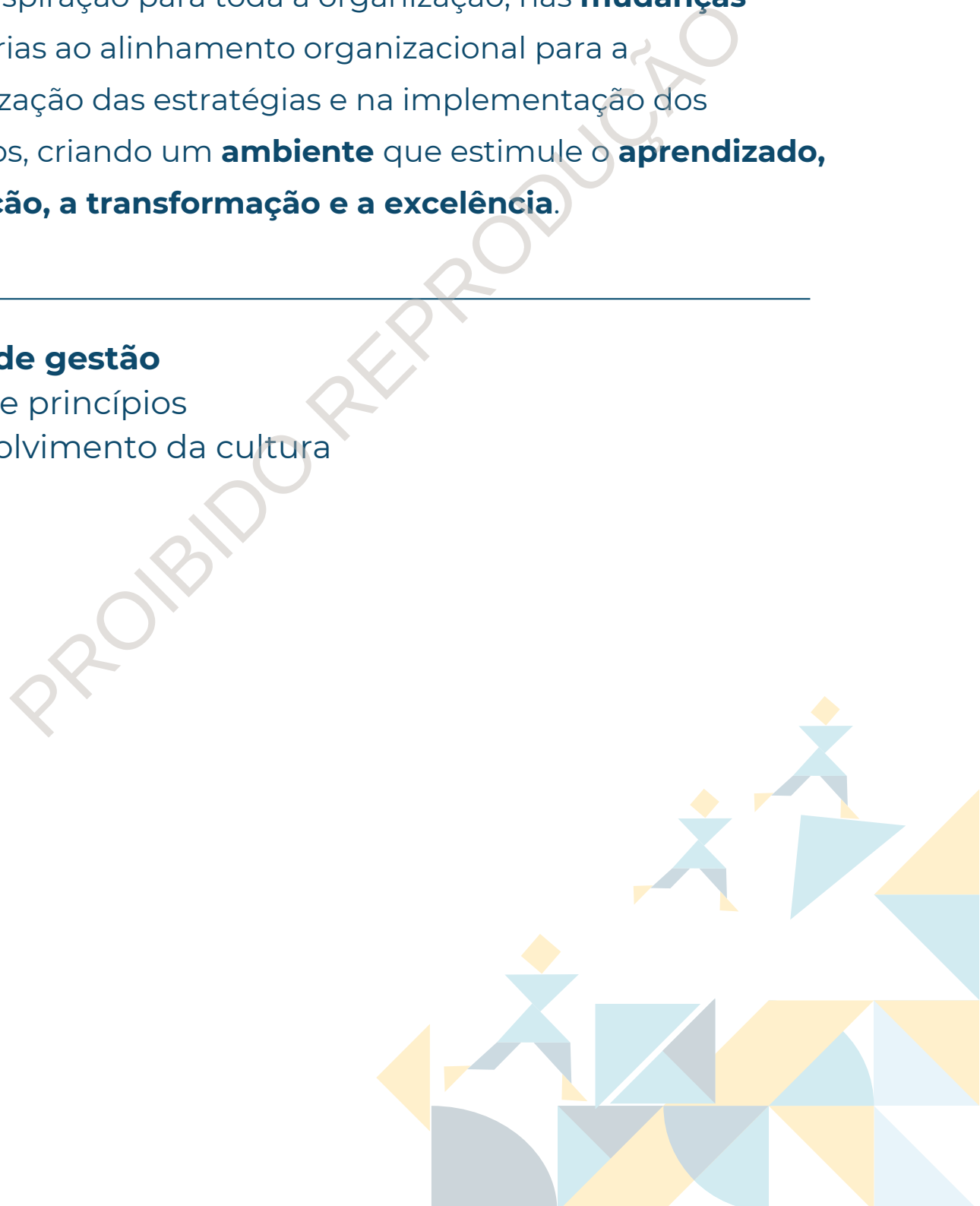
CULTURA

Compreende **hábitos, crenças, aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos** representados por um conjunto de **valores** e princípios **éticos** e **morais** que são utilizados como guia e inspiração para toda a organização, nas **mudanças** necessárias ao alinhamento organizacional para a concretização das estratégias e na implementação dos processos, criando um **ambiente** que estimule o **aprendizado, a inovação, a transformação e a excelência**.

Temas de gestão

Valores e princípios

Desenvolvimento da cultura



DEFINIÇÃO DOS VALORES E PRINCÍPIOS

A definição dos valores e princípios compreende:

- Estabelecimento do propósito;
- Estabelecimento de valores e princípios;
- Estabelecimento de outras diretrizes organizacionais.

COMPROMETIMENTO COM OS VALORES E PRINCÍPIOS

O comprometimento com os valores e princípios compreende:

- Comunicação do propósito, valores e princípios e de outras diretrizes organizacionais aos colaboradores e demais partes interessadas pertinentes;
- Reforço diário do propósito, valores e princípios e diretrizes organizacionais;
- Avaliação do entendimento do propósito, valores e princípios e das diretrizes organizacionais pelos colaboradores e outras partes interessadas pertinentes;

Promoção de ações para cumprimento do propósito, valores e princípios e das diretrizes organizacionais.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Código de Boas Práticas de Governança (IBGC).*
- *Código de Ética.*
- *Ferramenta SMART.*
- *Gestão Baseada em Valor.*
- *Golden Circle.*
- *Hoshin Kanri.*
- *KANVAS (Proposta de Valor).*
- *PTM – Propósito Transformador Massivo.*

▶ MAPEAMENTO DA CULTURA ATUAL

O mapeamento da cultura atual compreende:

- Diagnóstico da cultura atual e definição dos elementos que a caracterizam;
- Avaliação do impacto da cultura organizacional nos resultados da organização;
- Definição da cultura desejada para a realização das estratégias e prática dos valores e princípios, considerando a orientação e modelagem da cultura para inovação, resultados, processos e aprendizado organizacional;
- Análise das informações obtidas;
- Identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos;
- Identificação das necessidades de mudança.

▶ IMPLANTAÇÃO DA CULTURA DESEJADA

A implantação da cultura desejada compreende:

- Priorização dos aspectos culturais em alinhamento com o planejamento estratégico;
- Alinhamento com o planejamento estratégico;
- Alinhamento dos processos da organização com a cultura desejada;
- Elaboração e implementação dos planos de ação para implantação da cultura desejada;
- Monitoramento dos planos de ação;
- Avaliação da efetividade dos planos de ação.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS

- *Avaliação da Cultura Organizacional e Identidade Organizacional.*
- *Brainstorming.*
- *Código de Ética.*
- *Diretrizes Organizacionais.*
- *Estudos de campo.*
- *Etnografia.*
- *Modelo de Gestão.*
- *Modelo de Negócio.*
- *Palestras de Sensibilização.*
- *People Analytics.*
- *Pesquisa Organizacional.*
- *QFD – Quality Function Deployment.*
- *Rituais de integração.*
- *Workshops.*

CAPÍTULO 3

GLOSSÁRIOS

Glossário de termos

Glossário de ferramentas e metodologias

Principais referências bibliográficas

PROIBIDO REPRODUÇÃO



Os conceitos e as definições, aqui apresentados, apenas procuram refletir o significado de alguns termos utilizados nesta publicação, ou seja, não há pretensão de normalizar a terminologia e tampouco esgotar e citar todos os conceitos e definições que possam existir.

Os conceitos e as definições devem sempre buscar o entendimento e alinhamento com o objetivo de uma gestão pela excelência, em consonância com o modelo de negócio e a gestão da organização.

ACESSIBILIDADE: propiciar a acessibilidade significa facilitar o acesso aos produtos, serviços, processos, informações ou instalações da organização a pessoas com necessidades especiais que a sociedade ou a própria organização, por razões humanitárias, reconhecem que tenham limitações para deles se beneficiarem.

ACESSIBILIDADE DE PRODUTOS: possibilitar que pessoas, internas e externas, com deficiências ou necessidades diferenciadas possam acessar os produtos da organização, quando pertinente.

ACESSIBILIDADE DE PROCESSOS: possibilitar que pessoas com deficiências ou necessidades diferenciadas possam exercer atividades produtivas na organização, quando pertinente.

ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES: possibilitar que pessoas, internas e externas, possam acessar as informações, quando necessário, respeitando os aspectos referentes à confidencialidade.

ACESSIBILIDADE ÀS INSTALAÇÕES: possibilitar que pessoas, internas e externas, com deficiências ou necessidades diferenciadas possam acessar as instalações da organização quando necessário, quando pertinente.

ADMINISTRADORES: conselheiros ou membros de instâncias controladoras juntamente com membros da direção da organização.

Notas nas Sociedades Anônimas, os Administradores são definidos na Lei das S.A. (nº 6.404/76).

ASPECTO AMBIENTAL: elemento das atividades e produtos de uma organização que interage ou que pode interagir com o meio ambiente. (Fonte: ABNT NBR ISO 14001).

ASPECTO CULTURAL: característica que diferencia uma organização e suas pessoas, e as tornam únicas.

ATIVO: item, algo ou entidade que tem valor real ou potencial para uma organização (Fonte: ABNT NBR ISO 55000).

ATIVO INTANGÍVEL: bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: marca, patentes, sistemas e processos.

ATRIBUTO: características de um objeto, evento ou fenômeno que está em estudo. No contexto de sistemas de medição, se refere àquilo que se deseja medir ou avaliar. Tipicamente, os atributos relevantes de uma organização decorrem dos requisitos das partes interessadas, dos requisitos dos processos da cadeia de valor, dos objetivos estratégicos e do modelo de negócio.

AUTENTICIDADE DAS INFORMAÇÕES: propriedade da informação que foi produzida, modificada ou descartada por uma determinada pessoa, área, entidade ou sistema. Essa propriedade tem relevância fundamental para a segurança da informação, na qual se incluem os processos de transmissão e replicação dela.

CADEIA DE SUPRIMENTO: fluxo de informações e de produtos, que vai do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros.

CADEIA DE VALOR: conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para as partes interessadas. Inclui processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

CLIENTE: organização, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da organização. Exemplos: consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto da organização como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe produtos da organização) e outros.

CLIENTE-ALVO: organização, pessoa ou entidade que tem maior possibilidade de fazer negócio com a organização e se beneficiar de um produto - objeto da Organização - e que representa foco de interesse para o fornecimento de produtos. Pode abranger cliente atual da organização, da concorrência, potencial e ex-cliente.

COMPETÊNCIAS: conhecimentos instalados na organização importantes para o desenvolvimento dos processos.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício às partes interessadas (adaptado de C.K. Prahalad). Uma competência essencial é identificada quando ela gera valor percebido pelo cliente, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão.

CONCORRÊNCIA ASSIMÉTRICA: competidores disputam o mesmo mercado da sua organização, porém, com diferentes propostas de valor. Quando organizações atuam em setores aparentemente diferentes, mas oferecem valor para um mesmo cliente-alvo, tornam-se competidores assimétricos (Fonte: adaptado de Alexandre Oliveira - Estratégias competitivas, transformação digital e governança corporativa).

CONCORRÊNCIA SIMÉTRICA: competidores oferecem a mesma proposta de valor, normalmente associado ao mesmo tipo de produto. Caso típico da comparação entre as montadoras de veículos. A competição gira em torno do valor associado ao “conceito de produto”. Aposta-se no valor do produto *per si* como diferencial competitivo. Visão tradicional: necessária, porém, cada vez menos suficiente (Fonte: adaptado de Alexandre Oliveira - Estratégias competitivas, transformação digital e governança corporativa).

CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES: capacidade de um sistema de realizar e manter seu funcionamento em circunstâncias de rotina, bem como em circunstâncias hostis e inesperadas, fornecendo informações corretas.

CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES: aspectos relacionados à segurança das informações e às garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES: são aqueles que se destacam e são utilizados para que a organização possa realizar sua missão. Podem incluir conhecimentos relativos a clientes e mercados, produtos, processos, tecnologias, pessoas, fornecedores, relacionamentos, articulações à memória organizacional. A classificação dos conhecimentos é importante para definir os seus tipos e propósitos e fundamental para identificar os que são os mais importantes. Os critérios de classificação podem incluir pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza ou outros parâmetros.

CONTROLADOR: pessoa física ou jurídica que detém o controle da organização, seja em termos de cotas de capital, como, por exemplo, os acionistas, os proprietários ou sócios, seja em outros termos jurídicos como, por exemplo, instituidores, mantenedores e patrocinadores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de pressupostos criados, desenvolvidos ou descobertos em um processo de aprendizagem coletiva, ou seja, uma teia de significados tecida pelas próprias pessoas (adaptado de Clifford Geertz). Além disso, é o modo de percepção da realidade, do fazer, do espírito da organização e dos modelos mentais das pessoas que a compõe. Ela é formada por práticas, símbolos, hábitos, rituais, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e clima organizacional. A cultura organizacional envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores, verdades).

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias. A convergência entre os propósitos econômicos, ambientais e sociais, que privilegiam a conservação e a perenidade deles, constitui a base do desenvolvimento sustentável.

DIREÇÃO: grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

DIREITOS HUMANOS: direitos e liberdades básicas de todos os seres humanos, isto é, direitos fundamentais que o homem possui pelo fato de ser homem, por sua própria natureza humana, pela dignidade que a ela é inerente. São direitos que não resultam de uma concessão da sociedade e seu conceito também está ligado com a ideia de liberdade de pensamento, de expressão e de igualdade perante a lei. A ONU proclamou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que é respeitada mundialmente.

DIRETRIZES: orientações, guias, premissas definidas pelo Conselho de Administração ou instância controladora para orientar o negócio e as estratégias da organização.

DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO: garantia de que os usuários autorizados obtenham acesso à informação, sempre que necessário.

ECOEFIÊNCIA: entrega de bens e serviços com preços competitivos, que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de vida, reduzindo impactos ambientais desses bens e serviços e de seus processos produtivos, em todo o ciclo de vida, para um nível, no mínimo, em linha com a capacidade estimada de a Terra suportar.

Nota - os sete elementos básicos nas práticas das organizações que operam de forma ecoeficientes são:

- redução do consumo de materiais com bens e serviços;
- redução do consumo de energia com bens e serviços;
- redução da dispersão de substâncias tóxicas;
- intensificação da reciclagem de materiais;

- intensificação da reciclagem de materiais;
- maximização do uso sustentável dos recursos naturais;
- extensão da durabilidade dos produtos;
- agregação de valor aos bens e serviços.

ECONOMIA CIRCULAR: baseia-se na redução de resíduos (por exemplo, bens com valor negativo), que pode assumir a forma de resíduos físicos, como materiais técnicos (construção, metais, plásticos), orgânicos (resíduos agrícolas) ou desperdício de informação (por exemplo, ausência ou imperfeição de informações que levam a um descompasso entre a oferta e demanda). Este último refere-se às oportunidades perdidas devido à falta de comunicação, conscientização ou ferramentas para a sociedade aproveitar capacidades ociosas, como assentos de veículos não utilizados, vazios em salas, equipamentos subutilizados (que outra empresa pode necessitar) - desencadeando produção desnecessária, custos mais elevados e impactos ambientais devido à informação limitada sobre capacidades já disponíveis. (Fonte: *United Nations Economist Network* - adaptado da tradução livre).

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

EFICIÊNCIA: relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados.

EFICÁCIA: extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.

ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS: atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre a organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando ao fornecimento de uma base sólida para as decisões da organização. (Fonte: NBR 26000).

EQUIDADE: tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam de capital (acionistas) ou das demais partes interessadas.

ESTRATÉGIA: caminho escolhido para concentrar esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua Visão.

EXTERNALIDADES: efeitos sociais, ambientais e econômicos que envolvem a imposição involuntária de custos ou de benefícios sobre terceiros, sem que esses tenham oportunidade de participar da decisão. Há dois tipos de externalidades: a negativa, como, por exemplo a poluição do ar causada por uma organização; e a positiva, como o estímulo à economia regional por resultado da existência dessa mesma organização.

FORNECEDOR: organização, pessoa ou entidade que fornece um produto para a organização. Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece produtos da coletividade).

GERAÇÃO FUTURA: gerações que ainda não nasceram e cuja qualidade de vida dependerá das ações empreendidas no presente.

GESTÃO: atividades controladas para dirigir e controlar uma organização (ABNT NBR ISO 9000:2015).

GESTÃO DA IMAGEM PERANTE A SOCIEDADE: entende-se por imagem organizacional, as percepções em torno de uma organização. A importância em gerenciar a imagem perante a sociedade interfere diretamente no relacionamento com essa parte interessada, bem como sua legitimação e credibilidade perante a sociedade. A imagem perante a sociedade é formada por fatores relacionados à atuação da organização junto à sociedade, por exemplo, projetos, suporte, ações, dentre outras. (adaptado Imagens da Organização, Morgan G.)

GESTÃO DA IMAGEM PERANTE O CLIENTE: entende-se por imagem organizacional, as percepções em torno de uma organização. A importância em gerenciar a imagem perante o cliente interfere diretamente no relacionamento com essa parte interessada, bem como sua credibilidade perante o cliente. A imagem perante o cliente é formada por fatores relacionados aos produtos e serviços fornecidos, por exemplo. (adaptado Imagens da Organização, Morgan G.)

Nota: em algumas organizações, as imagens perante o cliente e a sociedade se confundem; compete à organização identificar os fatores que diferem nos relacionamentos com o cliente e com a sociedade e tratar esses fatores de percepções distintamente. A percepção da imagem perante as partes interessadas é um risco para o alcance do propósito da organização.

GESTÃO de ATIVOS: atividade coordenada de uma organização para obter valor a partir dos ativos (ABNT NBR ISO 55000).

GOVERNANÇA: sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)). Tem como princípios básicos:

- **Transparência** - consiste no desejo de disponibilizar, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem com a preservação e a otimização do valor da organização.
- **Equidade** - caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, seus deveres, suas necessidades, seus interesses e suas expectativas.
- **Prestação de Contas (*accountability*)** - os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade Corporativa** - os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

GRANDES TEMAS MUNDIAIS (ambientais): mudanças climáticas, perda de biodiversidade, uso global de água doce, acidificação dos oceanos, mudança no uso da terra, depleção da camada de ozônio estratosférico, ciclo do nitrogênio e fósforo, concentração de aerossóis atmosféricos, poluição química, desmatamento, Objetivos Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre outros.

GRANDES TEMAS MUNDIAIS (sociais): combate à fome, combate à miséria, migração, desemprego, combate à corrupção, Objetivos Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre outros.

IMPACTO AMBIENTAL: modificação do meio ambiente, tanto adversa como benéfica, total ou parcialmente resultante dos aspectos ambientais de uma organização (Fonte - NBR ISO 14001), por exemplo: emissões sonoras, descarte de resíduos, emissões de efluentes, emissões atmosféricas, impacto visual, mídias visuais.

IMPACTO SOCIAL: qualquer modificação do meio ambiente, no contexto econômico e social, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das relações, processos, atividades, produtos e serviços de uma organização. (Fonte - NBR 16001)

Nota: A NBR 26000: Impacto da organização: mudança positiva ou negativa na sociedade, economia ou no meio ambiente, total ou parcialmente resultante das decisões e atividades passadas e presentes da organização.

INDICADORES: também denominados “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.

INOVAÇÃO: características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas. É definida pela seguinte equação: Inovação = Ideia + Ação + Resultados, sendo:

- ideia está relacionada com a invenção que é essencial, mas ainda não é uma inovação. Esta só ocorre depois de cumpridas as outras duas etapas;
- ação compreende as decisões e atividades de desenvolvimento e implementação da ideia;
- resultados devem ser positivos para controladores e demais partes interessadas, com responsabilidade social e por um prazo razoável, isto é, que apresentem benefícios por algum período, até que a inovação seja aperfeiçoada ou substituída por outra.

Nota - há diversos conceitos e denominações para inovação, tais como inovação aberta e fechada; inovação radical, incremental e disruptiva, todas pertinentes.

INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO: aspecto relacionado à segurança das informações, que trata da salvaguarda, exatidão e completude da informação e dos métodos de processamento. Exemplos de informações passíveis de proteção, em razão do perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, são aquelas:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de redes;
- impressas em meio físico;
- armazenadas em memória auxiliar;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas ou aplicativos.

LEGADO: algo transmitido ou adquirido, mas não como herança. É algo deixado para um todo (planeta, sociedade, comunidade, organização, área) e não somente para uma pessoa.

LIÇÕES APRENDIDAS: conhecimento obtido a partir da vivência de experiências, possibilitando a geração de modificação de um comportamento individual ou coletivo, seja esse no nível estratégico, tático ou operacional da organização. As lições aprendidas contemplam tanto as boas práticas e iniciativas, assim como as experiências que não deram certo.

MACROAMBIENTE: questões amplas do universo econômico, social e político, e sua influência no setor de atuação analisado. São questões que as organizações, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que as influenciam diretamente e ao seu setor de atuação.

MATERIALIDADE: metodologia utilizada para mapear os principais temas ou questões-chave relevantes para uma organização a partir da escuta de suas partes interessadas e de um processo de avaliação e priorização por parte da organização. No contexto da agenda ESG, o conceito considera a integração e a consideração de temas materiais no âmbito do processo decisório, no direcionamento e no planejamento estratégico de uma organização (Fonte – IBGC). São os aspectos materiais que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou que influenciam, substancialmente, as avaliações e decisões das partes interessadas.

MERCADO: ambiente onde ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado acionário, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de fornecimento, mercado de crédito de carbono, mercado de oportunidades de atuação social etc.

MERCADO DE ATUAÇÃO: mercado onde a organização atua ou pretende atuar.

METAS: níveis de desempenho pretendidos para determinado período.

MÉTODOS ÁGEIS: são métodos desenvolvidos para acelerar a entrega de projetos. Consistem, basicamente, em fracionar as tarefas formando ciclos menores - uma atividade só passa para a etapa seguinte quando todos os problemas são corrigidos ou depois de ter o planejamento revisto (Fonte: Amcham Brasil).

Nota - alguns métodos são adotados como ágeis: *Scrum, Kanban, Lean, Canvas, Design Thinking, Design Sprint*, dentre outros.

MISSÃO: razão de ser de uma organização. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.

MODALIDADES DE TRABALHO: inclui a definição da forma com que o trabalho será realizado (exemplo: próprio, terceirizado ou uma combinação, por times, home office etc.).

MODELO DE GESTÃO: representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos da gestão (costumes, valores, processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão) de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos (Fonte: Pagliuso, Cardoso e Spigel). De forma mais simples, maneira como a organização se organiza, em termos de processos e atividades, para realizar o seu Modelo de Negócio.

MODELO DE NEGÓCIO: concepção estratégica da forma de atuação da organização. Pode compreender definições como produtos a fabricar, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

NÃO REPÚDIO (INFORMAÇÕES) OU IRRETRATABILIDADE: aspecto relacionado à segurança das informações, que consiste na propriedade que garante a impossibilidade de negar a autoria em relação a uma transação anteriormente feita.

NET PROMOTER SCORE: extrato da pesquisa de satisfação que resulta da subtração do percentual de clientes encantados (notas 9 e 10) do percentual de clientes insatisfeitos (notas 5 ou inferiores).

ORGANIZAÇÃO: companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa ou uma unidade dessas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

PADRÃO: regras de funcionamento dos processos. Essas regras podem ser encontradas na forma de políticas, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução dos processos.

PARTE INTERESSADA (STAKEHOLDER): organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização. Por conta dessa condição, passam a influenciar a gestão da organização, tendo suas opiniões e interesses reconhecidos, por meio de processos de engajamento. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes, colaboradores, acionistas, mantenedores ou proprietários, fornecedores e sociedade, as quais denominamos partes interessadas tradicionais, mas outras classes podem ser identificadas, as quais denominamos como não tradicionais, por exemplo: governos, investidores, sindicatos, imprensa, órgãos reguladores, entre outras. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização.

PESSOAS (OU COLABORADORES): profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Exemplos: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.

PESSOAS COM NECESSIDADES DIFERENCIADAS: aquelas que precisam de atenção específica em função de condições de caráter duradouro ou temporário, como idosos, gestantes, crianças de colo, pessoas de baixa estatura.

PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO: uso de processos, práticas, técnicas, materiais, produtos, serviços ou energia para evitar, reduzir ou controlar (separadamente ou em conjunto) a geração, emissão ou descarga de qualquer tipo de poluente ou rejeito para reduzir os impactos ambientais adversos. (NBR ISO 14001:2015). Pode abranger poluição sonora, visual, do ar, do solo, da água.

PROCESSO: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

PRODUTIVIDADE: resultado daquilo que é produtivo, ou seja, do que se produz, do que é rentável. É a relação entre os meios, recursos utilizados e a produção final. É o resultado da capacidade de produzir, de gerar um produto, fruto do trabalho, associado à técnica e ao capital empregado.

PRODUTO: resultado de atividades ou processos. Considerar que o termo “produto” pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações etc. ou uma combinação desses elementos. Um produto pode ser tangível (por exemplo, mercadorias ou serviços) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceito), ou uma combinação; e um produto pode ser intencional (por exemplo, para colocar no mercado ou para consumo interno) ou não intencional (por exemplo, um subproduto indesejável).

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

RECURSO NÃO RENOVÁVEL: recurso natural que não pode ser regenerado ou reutilizado em escala que possa sustentar a sua taxa de consumo. Exemplos: petróleo, gás natural, minérios.

RECURSO RENOVÁVEL: recursos naturais que, uma vez utilizados, podem ser repostos. Exemplos: ar, solo, madeira, água

REDE: conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados.

REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE: Informação quantitativa considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando as estratégias da organização.

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.

REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA: resultado, organização, processo ou produto considerado entre os melhores do mundo em uma classe.

REFERENCIAL TEÓRICO: zero-erro ou qualquer outro resultado estabelecido, conceitual ou cientificamente, como o melhor possível em uma classe, independentemente do custo.

REQUISITO: necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória. (NBR ISO 9000:2015). É um atributo especificado. É uma condição ou necessidade que é exigida, requerida ou demandada e que deve ser atendida para o desenvolvimento, implantação ou funcionamento de algo, tipicamente um produto, processo ou projeto. Os requisitos representam compromissos que a organização assumiu, considerando as necessidades das partes interessadas, as estratégias e o seu modelo de negócio. Os requisitos podem ser explicitados por meio de políticas, normas, metas, procedimentos ou características de produtos e processos.

REQUISITO DE DESEMPENHO RELATIVO À PARTE INTERESSADA: ver Requisito de Parte Interessada.

REQUISITO DE PARTE INTERESSADA: tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada. Também chamados de “requisitos de desempenho relativos às partes interessadas”, podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa como, por exemplo, metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

Nota: o nível de desempenho associado a requisito de parte interessada é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, incluindo a forma de metas que o mensurem. O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada, para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa (por exemplo, 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue, 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador). Pode também ser estabelecido pela própria organização, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos (por exemplo, rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (ex.: tempo máximo de espera em fila, um nível mínimo de rentabilidade, um nível de investimento mínimo em capacitação, um nível de redução de acidentes a ser perseguido, um nível de aumento de satisfação a ser buscado) e comunicado à parte interessada. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito espera-se que a organização seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais anseios das partes interessadas. Além disso, pode haver casos em que uma parte interessada expresse necessidades e expectativas em nome de outra parte (por exemplo, uma agência reguladora pode estabelecer o pronto atendimento de reclamações dos consumidores; o controlador pode estabelecer um nível mínimo de acidentes a ser perseguido; a regulamentação pode estabelecer limites a serem observados nas relações com o trabalhador). Pode haver, também, casos de limites teóricos estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

RESULTADO ESTRATÉGICO: resultado capaz de demonstrar o desempenho relativo ao alcance das estratégias da organização.

SETOR DE ATUAÇÃO: ramo de atividade que caracteriza o ambiente operacional em que a organização atua. Exemplos: farmacêutico, metalúrgico, saúde, hoteleiro, financeiro, construção civil, telefonia, elétrico, saneamento ambiental, transporte, comércio, atacadista, publicitário etc.

SISTEMA: conjunto delimitado de elementos inter-relacionados com propriedades emergentes e representado no contexto de um paradigma (representação de um padrão a ser seguido).

SISTEMA DE GESTÃO: conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos (Fonte: ISO 9000:2015). Um sistema de gestão pode abordar uma única disciplina ou várias disciplinas, por exemplo, gestão da qualidade, gestão financeira ou gestão ambiental.

Nota: Sistema de Gestão pode, também, ser compreendido como um software que permite gerir diferentes tarefas, processos e informações que são operacionalizadas dentro de uma organização. Dessa forma, ele é uma plataforma inteligente que automatiza vários processos operacionais e conecta as áreas da empresa.

SISTEMA DE MEDIÇÃO: estrutura desenvolvida, normalmente por indicadores de desempenho estratégicos, táticos e operacionais, que permite às pessoas monitorarem o desempenho quantitativo de uma organização.

SUCCESSÃO: rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir. O conceito também se aplica ao conhecimento, ou seja, rito de transferência do conhecimento detido por uma pessoa ou grupo para os que virão.

TECNOLOGIAS LIMPAS: novos processos industriais ou mesmo processos industriais já existentes, porém, alterados, com o objetivo de reduzir os impactos ambientais, o consumo de matérias-primas e o consumo energético utilizado durante o ciclo produtivo.

VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS: aspectos fundamentais em torno dos quais se estrutura a organização. Eles representam a cultura e as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

O Glossário das Metodologias ou Ferramentas apresentadas neste Guia são simplesmente orientativos, ou seja, não se tem a pretensão de esgotar suas definições e/ou orientações para utilização.

14 Princípios de Deming: a base filosófica do método de administração para a qualidade, criado por Willians F. Deming, é constituída por 14 princípios de gestão aplicáveis a qualquer tipo de organização.

4 Ps do Marketing: também conhecidos como Marketing Mix ou Composto de Marketing, são os quatro elementos básicos que compõem qualquer estratégia de marketing: Preço, Praça, Produto, Promoção. Como o nome já diz, eles são as definições fundamentais que uma organização deve fazer para atingir um determinado público-alvo.

5 Cs da Estratégia de Marketing: ferramenta de promoção de vendas, avaliando as dimensões Produto, Preço, Praça, Promoção e Pessoas.

5 Forças de Porter: o modelo das 5 Forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, entre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos. São eles: rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou bens substitutos.

8D Problem Solving: metodologia de resolução de problemas complexos visando à melhoria contínua de um produto ou de um processo. Contempla:

- I. Montar uma equipe de trabalho;
- II. Definir o problema;
- III. Implementar ações de contenção;
- IV. Identificar a causa raiz;
- V. Desenvolver a solução permanente;
- VI. Implementar a solução permanente;
- VII. Prevenir a reincidência;
- VIII. Revisar e reconhecer a equipe.

ABNT NBR ISO 9000 - Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos - esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização: a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente, produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; e b) visa a aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

ABNT NBR ISO 14001 - Sistemas de gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso. Define os requisitos para colocar um sistema de gestão ambiental em vigor. Propõe a melhoria do desempenho das organizações, por meio da utilização eficiente dos recursos e da redução da quantidade de resíduos. Facilita a conformidade com requisitos legais e regulamentares atuais e futuros, conquista de objetivos estratégicos voltados para a incorporação de questões ambientais na gestão das organizações e o incentivo à melhoria do desempenho ambiental por parte de fornecedores.

ABNT NBR 16001 - Responsabilidade social - Sistema de gestão - Requisitos - esta Norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social, permitindo que a organização formule e implemente uma política e objetivos que levem em conta seus compromissos com: a) a responsabilização; b) a transparência; c) o comportamento ético; d) o respeito pelos interesses das partes interessadas; e) o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização; f) o respeito às normas internacionais de comportamento; g) o respeito aos direitos humanos; e h) a promoção do desenvolvimento sustentável.

ABNT NBR ISO 18091 - Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras: Guia para aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras.

ABNT NBR ISO 19600 - Sistema de Gestão de *Compliance* - esta Norma Internacional fornece orientações para o estabelecimento, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria do sistema de gestão de *compliance* de forma efetiva e ágil em uma organização. As diretrizes relativas aos sistemas de gestão de *compliance* são aplicáveis a todos os tipos de organizações. A extensão da aplicação destas diretrizes depende do porte, estrutura, natureza e complexidade da organização. Esta Norma Internacional é baseada nos princípios da boa governança, proporcionalidade, transparência e sustentabilidade.

ABNT NBR ISO 22301 - Segurança da Sociedade - Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios - Norma que especifica os requisitos para planejar, estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão documentado para se proteger, reduzir a possibilidade de ocorrência, preparar-se, responder a e recuperar-se de incidentes de interrupção quando esses ocorrerem.

ABNT NBR ISO 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social - Norma que auxilia as organizações para o desenvolvimento sustentável. Pretende promover uma compreensão comum da área de responsabilidade social. Abrange conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social, seu histórico, tendências e características, princípios, práticas e temas centrais relativos à responsabilidade social, comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à responsabilidade social.

ABNT NBR ISO/IEC 27001 - Segurança da informação, segurança cibernética e proteção à privacidade - Sistemas de gestão da segurança da informação - Requisitos - esta norma especifica os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar, continuamente, um sistema de gestão da segurança da informação dentro do contexto da organização. Esta norma também inclui requisitos para a avaliação e tratamento de riscos de segurança da informação voltados para as necessidades da organização.

ABNT NBR ISO 37001 - Sistemas de gestão antissuborno - Requisitos com orientações para uso. Essa norma especifica requisitos e fornece orientações para o estabelecimento, implementação, manutenção, análise crítica e melhoria de um sistema de gestão antissuborno. Esse sistema pode ser independente ou pode ser integrado a um sistema de gestão global.

ABNT NBR ISO 37301 - Sistemas de gestão de *compliance* - Requisitos com orientações para uso. Essa norma especifica requisitos, assim como também provê orientação sobre os sistemas de gestão de *compliance* e práticas recomendadas. Adequado para melhorar os requisitos relacionados a *compliance* em outros sistemas de gestão e para auxiliar uma organização na melhoria da gestão global de todas as obrigações de *compliance*.

ABNT NBR ISO 55001 - Gestão de ativos - Sistemas de gestão - Requisitos - esta Norma especifica os requisitos para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão para gestão de ativos, referenciado como um "sistema de gestão de ativos".

ABC - Activity Based Costing: custeio baseado nas atividades que a organização efetua no processo de fabricação - ferramenta cujo objetivo é a implantação de um sistema de gerenciamento de custos com base nas atividades (ABC), buscando apurar e controlar os custos reais de produção e, principalmente, os custos indiretos de fabricação (*overhead*). Busca ainda, identificar e mensurar os custos da não qualidade e levantar informações sobre as oportunidades para eliminar desperdícios e aperfeiçoar atividades.

Aliança Estratégica (*Strategic Alliance*): alianças entre duas ou mais organizações com objetivos estratégicos comuns, mantendo-as independentes.

Análise Competitiva: vide 5 Forças de Porter.

Análise da Causa Raiz: resultado da análise realizada por Ishikawa ou 5 Porquês, a fim de identificar a causa fundamental do problema identificado.

Análise de Cenários: ferramenta de gestão que permite que estratégias sejam estabelecidas, considerando-se um contexto futuro, no qual os fatores que podem impulsionar o negócio são identificados, esperando-se obter um avanço perante um cenário competitivo. Existem dois modelos básicos de desenvolvimento de cenários: abordagem projetiva, que busca explicar o futuro estudando o padrão de comportamento passado, por meio de modelos determinísticos e quantitativos em que se avalia somente os fatores já conhecidos; e o prospectivo, que considera diferentes possibilidades de futuro, todos eles apresentando diferentes probabilidades de ocorrer.

Análise de Sistemas Comportamentais em Organizações (*BSA - Behavioral System Analysis*): configura-se como um tipo de abordagem para a concepção e gestão organizacional. Baseia-se na premissa de que as organizações são sistemas complexos e, como tal, as mudanças em um aspecto do desempenho em uma área da organização afetam, necessariamente, o desempenho em outras de suas partes. Procura-se alinhar os resultados de desempenho dos funcionários aos objetivos organizacionais por meio do uso das teorias de sistemas comportamentais.

Análise de Valor Econômico Agregado (*Earned Value Management - EVA*): Metodologia de gerenciamento de projeto utilizado para avaliar a evolução de custos de um projeto.

Análise Mercadológica: vide 5 Forças de Porter.

Análise SWOT: utilizada para fazer análise de ambiente (interno e externo), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. Abrange suas Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

APQP - Advanced Product Quality Planning: método estruturado para o estabelecimento dos passos necessários para assegurar o atendimento do nível da qualidade e prazos estipulados pelo cliente.

Árvore de Análise de Problemas: ferramenta usualmente utilizada para, a partir de um problema central, identificar causas e efeitos. Também pode ser aplicada para modelagem de projetos, ou seja, possibilita a solução de problemas e a modificação dos objetivos de um determinado projeto.

Árvore de Decisão: instrumento de apoio à tomada de decisão que consiste em uma representação gráfica das alternativas disponíveis geradas a partir de uma decisão inicial. Uma das grandes vantagens da árvore de decisão é a possibilidade de transformação ou decomposição de um problema complexo em diversos subproblemas mais simples.

Avaliação 360°: método de avaliação de desempenho em que o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes. Pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes, parceiros, colegas. Nesse tipo de avaliação é considerada, também, a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.

Avaliação de Ciclo de Vida: avaliação dos estágios do ciclo de vida de um produto ou serviço, incluindo a aquisição, projeto, produção, transporte/entrega, uso, tratamento pós-uso e disposição final.

AVCAR (ADVCAR): o modelo AVCAR é uma ferramenta de gestão da mudança aplicável ao “ pilar” da gestão das pessoas em contexto de mudança. Esse modelo caracteriza cinco etapas sucessivas, que devem ser percorridas pelos indivíduos envolvidos em processos de mudança (apreciação, vontade, conhecimento, aptidão e reforço). O cumprimento destas cinco etapas ajuda a ultrapassar, com sucesso, a tendência inicial para a negação e para a resistência à mudança e transformá-la em aceitação e adesão.

Balanced Scorecard: metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* (HBS), Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se, normalmente, em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (Tecnologia da Informação) e os *softwares* de ERP (*Enterprise Resource Planning*) como soluções de apoio, relacionando-as à gerência de serviços e à garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade - passos esses implementados por meio de indicadores de desempenho.

Banco de ideias: sistemas de sugestões - ferramenta utilizada pelas organizações para coletar a ideia, sugestões e críticas, cujo principal intuito é a melhoria dos serviços prestados.

Benchmarking: método de comparação de produtos, processos e desempenho de uma organização com outra de referência.

Bottom-up Approach: participação ativa dos colaboradores nas decisões da organização.

BPM CBok: guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento.

Brainstorming (tempestade de ideias): técnica grupal ou individual, na qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos, explorando a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.

Business Intelligence (Inteligência de Negócios): compreende um conjunto de técnicas e ferramentas para auxiliar a construção de informações significativas e úteis para a gestão dos negócios de uma organização. Tem como principal objetivo facilitar a interpretação de um grande volume de dados para a identificação de novas oportunidades, a fim de implementar estratégias e a promoção de vantagens competitivas no mercado.

Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios): conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

Business Process Modeling: metodologia de gerenciamento de processos de negócio que abrange uma série de ícones padrões para o desenho de processos, com o objetivo de facilitar o entendimento do usuário.

Cadeias de Valor Sustentáveis: Ciclo Fechado - cadeias de valor projetadas explicitamente para executar os fluxos para frente e reverso, possibilitando uma postura proativa desse processo com ênfase na redução dos custos, na agregação de valor para o cliente e na preservação do meio ambiente.

Canais de Relacionamento Interno: ferramenta de facilitação de comunicação interna das organizações.

Canal de Denúncias: canal exclusivo e independente da organização para recebimento de denúncias de fraude, corrupção, entre outros.

Células de Produção ou Trabalho: forma de organização que procura a integração como meio para alcançar um objetivo. Promove a integração entre os operadores envolvidos diretamente com os postos produtivos e desses com os postos de apoio direto e indireto.

CEP - Controle Estatístico de Processos: utilizado nos processos produtivos (e de serviços) com o objetivo de fornecer informações para um diagnóstico mais eficaz na prevenção e detecção de defeitos/problemas nos processos avaliados.

Ciclo PDSA: também introduzido por Deming, surgiu a partir da necessidade de aprendizado e melhoria de um produto ou processo. Essa ferramenta veio complementar o que já existia no PDCA, pois ela propõe que seja feito um processo de estudo em pequena escala, com o objetivo de desenvolver o aprendizado e a geração de um novo conhecimento: PDSA: *Plan* (Planejar) – *Do* (Fazer) – *Study* (Estudar) – *Act* (Agir).

Circuitos Duplo e Triplo de PDCA: um dos conceitos importantes de Chris Argyris, a Ciência da Ação começa com o estudo de como seres humanos imaginam suas ações em situações complicadas. Ações humanas são designadas para atingir pretendidas consequências e governadas por uma série de variáveis ambientais. O modo como essas variáveis governantes são tratadas, ao designar ações, são as diferenças cruciais entre o *single loop* e o *double loop learning*. Quando ações são designadas para atingir as consequências pretendidas e suprimir conflitos quanto às variáveis governantes, um ciclo de *single loop learning* geralmente ocorre. De outra maneira, quando ações são tomadas, não apenas para atingir os resultados pretendidos, mas, também, para abertamente inquirir acerca de conflito e, possivelmente, transformar as variáveis governantes, ambos os ciclos de *single* e *double loop* ocorrem.

CMM – Capability Maturity Model: conjunto de “melhores práticas” para diagnóstico e avaliação de maturidade do desenvolvimento de *softwares* em uma organização. Não se trata de uma metodologia, pois não há menções sobre como fazer, mas, sim, o que deve ser feito.

Coaching: atividade de formação pessoal em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida.

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology: guia de boas práticas apresentado como *framework*, dirigido para a gestão de Tecnologia de Informação (TI).

Código de Boas Práticas de Governança: desenvolvido pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), detalha o conjunto de processos e atividades para a estruturação de uma Governança Corporativa.

Código de Ética: acordo que estabelece os direitos e deveres de uma organização, a partir da sua missão, cultura e posicionamento social e que deve ser seguido pelos funcionários no exercício de suas funções profissionais, materializado na forma de um documento que dita e regula as normas que gerem o funcionamento da organização e o comportamento de seus funcionários e membros.

Comitês de Integração de Aprendizado: comitês para integração de ferramentas de diagnóstico, definição e implementação e compartilhamento de melhorias.

Comunidades de Práticas: grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse. Essas pessoas trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema na comunidade ou no aprendizado diário por meio da interação regular.

Contrato de Risco: espécie de contrato jurídico em que o contratando abdica, temporariamente, de remuneração na expectativa de participar de lucros futuros advindos do objeto contratado. Outra possibilidade são os contratos em que o contratante se preserva de qualquer responsabilidade pelo eventual insucesso do negócio, assumindo o contratado todos os riscos dele.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: é uma organização privada, criada nos EUA, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da organização. A metodologia COSO está entre os modelos internacionais de referência para avaliação dos controles internos.

CRM – Customer Relationship Management: estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma organização, que permite desenvolver técnicas de gestão de relacionamentos com clientes, de forma a conquistar a sua fidelidade, maximizando as relações a longo prazo.

Desenho de Arquitetura Organizacional: método que propõe o entendimento dos sistemas e processos básicos que orientam uma organização, ou seja, a arquitetura em uma organização se refere ao modelo que representa seu ciclo de vida e que auxilia no processo de planejamento e análise da mesma.

Design Thinking: conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de solução, coloca as pessoas no centro do desenvolvimento, promovendo a criatividade para a geração da solução e a razão para analisar e adaptar as soluções.

Diagnósticos de Gestão (Avaliação MEG, ISO 9001, ISO 14001, CMM, Sistema Toyota de Produção etc.): métodos que permitem identificar os pontos fortes e as lacunas ou oportunidades para melhoria de um sistema de gestão.

Diagrama de Causa e Efeito (Cause and Effect Diagram Ishikawa): ferramenta gráfica utilizada pela administração para o gerenciamento e o controle da qualidade em diversos processos. É também conhecida como “Diagrama Espinha de Peixe” ou “Diagrama 6M”. Na sua estrutura os problemas são, geralmente, classificados em seis tipos diferentes: método, matéria-prima, mão de obra, máquinas, medição e meio ambiente.

Diagrama de Pareto: recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas, cujos objetivos são identificar e priorizar a ação que trará o melhor resultado.

Diagrama de Poder e Influência: ferramenta utilizada para a coleta e análise de informações sobre os interesses, objetivos e preferências das partes interessadas para se mapear os riscos e as necessidades de comunicação de uma organização.

DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve e Control): método de solução de problemas aplicado, inicialmente, pela metodologia Seis Sigma como um roteiro para os negócios resolverem problemas e melhorarem seus processos.

Ecoeficiência e Produção Limpa: método de gestão com foco na eficiência de uso de matéria-prima e insumos e na minimização da geração de resíduos, com o intuito de minimizar os impactos ambientais dos processos e produtos.

E-Commerce: comercialização de bens e serviços por canais digitais, como a internet.
EIA-RIMA (Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental): conjunto de estudos realizados por especialistas, com dados técnicos detalhados, referentes aos impactos ambientais de uma organização.

Employee Attitude Survey: questionário padronizado para mensurar de que forma os colaboradores enxergam a organização.

Empoderamento dos Colaboradores: consiste em ações voltadas à delegação de poderes e autoridades visando à autonomia do pessoal.

Endomarketing: marketing institucional interno, incluindo ações de comunicação voltadas às partes interessadas internas, tais como as pessoas, acionistas e revendedores.

E-Procurement: aquisição de bens e serviços por canais digitais, como a internet.

Equipe Autogerenciada: grupo de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. A equipe é responsável não apenas pela execução do trabalho, mas, também, por gerenciar a si própria.

Equipe Multifuncional: técnica utilizada para agrupar pessoas, internas ou externas à organização, com conhecimentos funcionais diferentes, trabalhando em direção a um objetivo comum.

EREC: matriz relacionada ao conceito de Estratégia do Oceano Azul, que determina as alterações em um determinado posicionamento de marketing em termos de E-Elevar, R-Reduzir, E-Eliminar, C-Criar.

Estratégia do Oceano Azul (Blue Ocean Strategy): ferramenta que orienta o processo de investimento em mercados inexplorados, a partir da sugestão de matrizes que podem ser aplicadas em modelos de negócio e por meio de análises de casos de grande sucesso em todo o mundo (2005, W. Chan Kim e Renée Mauborgne).

Estudos de Campo: observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem na realidade, é uma técnica de coleta de dados referentes aos fatos empíricos.

Etnografia: técnica de coleta de dados de origem na antropologia. Trata-se de um trabalho de campo que se dá por meio do contato intenso e prolongado do pesquisador com a cultura do grupo para descobrir como se organiza seu sistema de significados culturais.

Feedback: sistemática de comunicação em que o emissor realimenta ou provê resposta ao receptor sobre algum tipo de comportamento ou conduta. Estabelece-se como um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho, com o intuito de avaliar o seu desempenho.

Ferramenta SMART: ferramenta utilizada para a definição de objetivos estratégicos, metas etc. SMART significa: S (*specific*) – específico; M (*measurable*) – mensurável; A (*attainable*) – atingível; R (*realistic*) – relevante; e T (*time bound*) – “temporizável” ou aprazado.

Fluxo de Caixa Gerado por Operações (*Cash Flow from Operations*): refere-se à quantidade de dinheiro que uma empresa gera de receitas, excluindo-se os custos associados ao investimento de longo prazo sobre bens de investimento ou investimento em títulos.

Funil de Inovação (*Stage Gates*): método visual para lidar com novas ideias e inovações, fornece uma base adequada para representar, monitorar e gerir a inovação.

Gerenciamento de Valor Agregado (*Earned Value Management – EVM*): metodologia de gerenciamento de projeto que avalia o desempenho agregado, escopo, cronograma e recursos do projeto.

Gerenciamento por Objetivos ou Administração por Objetivos (APO): termo utilizado por Peter Drucker e publicado no livro *“The Practice of Management”*, em 1954. Trata-se de um método criado para proporcionar melhor gestão às organizações, atribuindo destaque ao planejamento, controle e foco nos objetivos. Sua maior contribuição foi conceber a definição de objetivos como um processo participativo e interligado às outras áreas, e que também proporciona bons resultados às pessoas e às organizações.

Gestão Baseada em Valor (*Value Based Management*): sistema de gestão em que o propósito da organização é a maximização do valor para o acionista no longo prazo. Dessa forma, objetivos, estratégias, cultura organizacional, sistemas, processos e medidas de desempenho deverão estar subordinados a esse fim.

Gestão da Capacidade (*Capacity Management*): processo utilizado na gestão das Tecnologias da Informação (TI), cujo principal objetivo é garantir que estes recursos estão devidamente dimensionados para atender às necessidades de negócios, atuais e futuras, de uma forma rentável.

Gestão da Marca (*Brand Management*): conjunto de ferramentas gerenciais que têm por objetivo administrar a marca de uma organização. Refere-se, também, aos atributos descritivos verbais e símbolos concretos, como o nome, logo, slogan e identidade visual que representam a essência de uma organização, produto ou serviço.

Gestão de Resíduos (*Waste Management*): conjunto de procedimentos de gestão, planejados e implementados com o objetivo de minimizar a produção de resíduos e proporcionar aos resíduos gerados a adequada coleta, armazenamento, tratamento, transporte e destino final, visando à preservação da saúde pública e à qualidade do meio ambiente.

Gestão do Fluxo de Caixa (*Cash Flow Management*): processo de gestão financeira que abrange o monitoramento, a análise e o ajuste de fluxo de caixa do negócio.

Gestão do Tempo: método segundo o qual os gestores são responsáveis pela organização do seu próprio tempo. Para gerir o tempo, deve-se usar uma matriz com duas dimensões - o urgente e o importante, sendo que todas as atividades deverão ser classificadas de acordo com essas variáveis.

Gestão Orientada a Resultados: método que transforma intenções estratégicas em resultados concretos, que agrega recursos e competências à carteira de projetos e, com gerenciamento e monitoramento em tempo real, acelera a execução das ações, fazendo acontecer os resultados pactuados. A avaliação sistemática amplia a aprendizagem organizacional e a comunicação de resultados.

Gestão pela Qualidade Total (*TQM - Total Quality Management*): estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Gestão do Conhecimento: uma abordagem integrada para melhorar a aprendizagem efetiva por meio da otimização do uso do conhecimento, a fim de criar valor na organização. Apoia as estratégias e os desenvolvimentos em curso. Como tal, precisa ser integrado com outras funções organizacionais. (Fonte: ABNT NBR 30401)

GHG Protocol: ferramenta para entender, quantificar e gerenciar as emissões de gases de efeito estufa (GEE).

GRI - Global Reporting Initiative: define diretrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade.

Grupo Focal (*Focus Group*): técnica de pesquisa qualitativa que consiste na reunião de pequenos grupos de pessoas que serão estimuladas a prover informações sobre determinado problema de pesquisa, sob a coordenação de um moderador suportado por um roteiro de pesquisa.

HCMBok: guia composto de metodologia, ferramentas e boas práticas que têm como objetivo conectar as atividades de Gestão de Mudanças Organizacionais com as etapas e atividades típicas de gestão de um projeto de qualquer natureza.

Hoshin Kanri: método pelo qual uma organização desdobra e gerencia a sua estratégia. O desdobramento estratégico serve para alinhar os envolvidos a fim de que todos os recursos sejam utilizados em prol de objetivos comuns. Dessa maneira, a organização saberá se cada atividade, feita diariamente, está de acordo com os principais objetivos da empresa Indicadores-chave de Desempenho (*Key Performance Indicator - KPI*): indicadores que buscam avaliar alcance de objetivos estratégicos, percepção de partes interessadas ou eficácia dos processos críticos da organização.

Indicadores ETHOS: ferramenta de gestão que visa a apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que este venha a ser sustentável e responsável.

Inteligência Competitiva (*Competitive Intelligence*): processo sistemático e ético, considerando a identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

ISO 30401: *Knowledge management systems - Requirements* - este documento define requisitos e fornece diretrizes para estabelecer, implementar, manter, revisar e melhorar um sistema de gestão eficaz para a gestão do conhecimento nas organizações. (Fonte: ABNT - tradução livre)

ITIL® - *Information Technology Infrastructure Library*: *framework* composto por processos e atividades para gerenciamento de serviços de TI.

Janela de Johari: ferramenta conceitual, criada por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955, que tem como objetivo auxiliar no entendimento da comunicação interpessoal e nos relacionamentos com um grupo.

JIT - *Just in time*: sistema de administração da produção que prevê que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata.

Kaizen: metodologia que permite baixar os custos e melhorar a produtividade.

LAIA: planilha para levantamento de aspectos e impactos ambientais que permite relacionar os aspectos ambientais relativos a cada atividade, processo, instalação ou serviço com seus impactos, ou seja, as respectivas consequências reais ou potenciais ao meio ambiente.

LAIS: planilha para levantamento de aspectos e impactos sociais que permite relacionar os aspectos sociais relativos a cada atividade, processo, instalação ou serviço com seus impactos, ou seja, as respectivas consequências reais ou potenciais à sociedade.

Leadership Styles - Seis Estilos de Liderança: de acordo com o psicólogo americano Daniel Goleman, os principais líderes podem ser agrupados por estilos, a saber:

§ Líderes Coercitivos exigem imediata obediência;

§ Líderes Mobilizadores ou Visionários mobilizam as pessoas em direção a uma visão;

§ Líderes Agregadores criam laços emocionais e harmonia;

§ Líderes Democráticos constroem consenso pela participação;

§ Líderes Agressivos esperam excelência e autodireção;

§ Líderes Treinadores ou *Coaching* desenvolvem pessoas para o futuro.

Lean Manufacturing ou Lean Production ou Lean Thinking: filosofia *Lean* ou Metodologia *Lean*, inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota, trata-se de um corpo de conhecimento, cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática.

Learning Organization (Organização que Aprende): termo consagrado por Peter Senge em seu livro “A Quinta Disciplina”, cujo significado é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro.

Lições Aprendidas: todo o conhecimento adquirido durante a realização de um projeto, fazendo, portanto, parte do processo de aprendizagem. Podem ser identificadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, principalmente nos finais de fase e na entrega dos subprodutos do projeto. Devem contemplar tanto as experiências bem-sucedidas, como aquelas passíveis de aperfeiçoamento. Envolve a participação da equipe do projeto e outras partes interessadas.

Liderança de Nível 5 (Level 5 Leadership): expressão apresentada por Jim Collins em seu livro “Empresas feitas para vencer”, refere-se a uma hierarquia de competência dos executivos, da qual o nível 5 representa o topo. O autor ressalta que tais líderes têm, como características, humildade; firme vontade profissional; preparam seus sucessores para o sucesso; motivação para gerar resultados contínuos para que a organização se torne excelente.

Logística Reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos ou outra destinação final ambientalmente adequada (Lei 12.305/10).

Mapa de Conhecimentos Críticos: representação gráfica dos conhecimentos mais importantes da organização. Consiste em identificar os conhecimentos, localizá-los e organizar essas informações de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Normalmente, apresentam a lista dos conhecimentos, utilizando alguma classificação na qual estão documentados, ou não, quem detém tal expertise ou em que sistemas estão contidos.

Mapa de Partes Interessadas: representação gráfica das principais partes interessadas, seus interlocutores, formas de contato, necessidades, preferências. Pode conter, ainda, relação com processos e a estratégia, bem como níveis de atendimento pactuados e formas de relacionamento.

Mapa de Redes e Relações: representação gráfica das redes, atuais ou potenciais, dentro ou que envolvem determinada organização, que ela julgue mais importantes para se relacionar, fomentar, formar ou delas se proteger. Normalmente, contém uma listagem dessas redes, seus interlocutores, principais objetivos da organização e formas de atuação quanto à rede.

Mapa de Sucessão: representação gráfica dos principais postos de comando ou cargos de liderança de uma organização, situação dos candidatos (grau de prontidão e tempo necessário) e indicação do nível de exposição. Exemplo: posto com colaborador cotado para assumir novo posto em outro país, com candidatos ainda em baixa prontidão.

Mapa do Perfil da Organização: representação gráfica que identifica os principais fornecedores e insumos, os processos da cadeia de valor, respectivos produtos e clientes, segmentos de mercado, abrangência da atuação, comunidades impactadas, pessoas, controladores, entre outras informações de determinada organização.

Mapas Estratégicos: representação gráfica da forma como a organização cria valor para as partes interessadas por meio de objetivos estratégicos interligados em relações explícitas de causa e efeito.

Mapeamento de Cadeia de Suprimento: representação gráfica dos fornecedores por camada, nível de criticidade do insumo, indicação do nível de exposição (poder do fornecedor ou da organização, custo de mudança), entre outros.

MASP - Método de Análise e Solução de Problemas: ferramenta na forma de roteiro estruturado, utilizada para resolução de problemas complexos em processos, produtos e serviços em organizações. Trata-se de uma metodologia para melhorias consideradas radicais, que contrasta com as metodologias de melhoria incremental.

Matriz 9 Box (Matriz Nine Box): consiste em uma matriz para avaliar a performance dos colaboradores a partir de dois eixos: desempenho e potencial. É normalmente utilizada para avaliação de desempenho e plano de sucessão das organizações.

Matriz BCG: método de análise do portfólio de produtos ou de unidades, baseado no conceito de ciclo de vida de produto, criado nos anos 70 por Bruce Henderson para a empresa americana *Boston Consulting Group*. Tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas. É composto por dois eixos: Taxa de Crescimento do Mercado e Participação do Produto no Mercado. Cada eixo é composto por dois setores, resultando em um quadrante onde são alocados os seguintes grupos de produtos: Vacas leiteiras, Estrelas, Pontos de interrogação e Abacaxis.

Matriz de Materialidade: define os assuntos mais relevantes para uma organização, de acordo com sua estratégia de negócios e a percepção de impactos dos públicos com quem se relaciona sob a perspectiva da sustentabilidade. Pode ser feita considerando-se as seguintes etapas:

- I. Identificação - definição dos temas a partir da escuta dos principais públicos de interesse, complementada por especialistas e análise de fontes secundárias (documentos internos, políticas e diretrizes estratégicas, estudos de impacto e avaliações setoriais, entre outras);
- II. Priorização - percepções de cada público sobre a ordem de prioridade dos temas;
- III. Análise - consolidação e qualificação dos resultados obtidos;
- IV. Validação estratégica - chancela da alta gestão sobre o processo seguido e os temas definidos, inclusive com a possibilidade de inclusão de outros temas considerados estratégicos;
- V. Avaliação do processo - revisão do processo realizado com recomendações para a gestão, engajamento e relato dos temas materiais (previsto para ocorrer no final do processo de relato).

Matriz de Priorização B.A.S.I.C.O.: permite a priorização das soluções, sobre as quais será elaborado um plano de implantação e de resolução do problema. Considera os benefícios para a organização; a abrangência de pessoas beneficiadas pela solução; a satisfação dos colaboradores; os Investimentos necessários; cliente e o efeito que a solução terá neles; e a operacionalidade da solução.

Matriz GUT: prioriza os problemas a serem resolvidos, considerando três fatores - a Gravidade, a Urgência e a Tendência do problema. A gravidade está associada ao impacto do problema e seus efeitos a longo prazo, caso ele venha a acontecer. Já a urgência é o tempo disponível ou até mesmo necessário para resolver o problema. E por fim, é medido o quanto o problema tende ou não a se agravar.

Matriz Kraljic: ferramenta de estratégia de compras de bens (ou serviços), desenvolvida em 1983 por Peter Kraljic. Classifica os produtos de acordo com duas grandezas - impacto financeiro e risco de abastecimento, que refletem a vulnerabilidade do comprador frente ao vendedor, ou seja, a relação entre custo e risco. A construção da matriz é feita por meio de um agrupamento lógico dos produtos do mix de compras, classificando-os conforme seu risco financeiro e a incerteza sobre sua oferta.

Matriz PESTAL: metodologia de análise do ambiente externo, sob os aspectos Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Mentoring ou Tutoria: processo no qual um profissional mais experiente (o mentor ou o tutor) é designado para apadrinhar um mais jovem (mentorado ou tutorado), servindo-lhe de orientador e conselheiro de carreira, com o objetivo de alcançar metas estabelecidas de forma eficiente. O processo de *mentoring* é de compartilhamento dos conhecimentos do mentor, que procurará sanar as lacunas e deficiências do executivo - especialmente nos quesitos das relações humanas, economia e mercado.

Mídias Sociais: canais de relacionamento na internet, nos quais existem diferentes possibilidades de interação e participação entre os usuários. São sistemas projetados para possibilitar a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos.

Modelo de Negócio (CANVAS) ou Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*): ferramenta criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Possui nove blocos, a saber:

- I. Proposta de valor - o que a organização vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;
- II. Segmento de clientes - quais segmentos de clientes serão foco da organização;
- III. Canais - como o cliente compra e recebe seu produto e serviço;
- IV. Relacionamento com clientes - como a organização se relacionará com cada segmento de cliente;
- V. Atividade-chave - quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor;
- VI. Recursos principais - são os recursos necessários para realizar as atividades-chave;
- VII. Parcerias principais - são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da organização;
- VIII. Fontes de receita - são as formas de obter receita por meio de propostas de valor;
- IX. Estrutura de custos - são os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

A FNQ acredita que a busca permanente da excelência é o que promove a evolução das pessoas, a perenidade das organizações e uma sociedade mais engajada na construção de um país ético, sustentável, desenvolvido e justo.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As referências aqui apresentadas têm sido utilizadas como fonte de consulta para o estudo de aperfeiçoamento do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) ao longo das suas edições.

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

CAPITALISMO CONSCIENTE

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

(+) **Conscious Business.** Wikipedia

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)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão** 3ª Edição. São Paulo, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão da Inovação.** 1ª Edição. São Paulo, 2015

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão 4.0.** in: **"Pacto pela Excelência da Gestão"**. SP: FNQ, 2014

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Transformando o Sistema de Indicadores:** Avaliação do Desempenho Global sob a Ótica do MEG. SP, junho 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Um Novo Modelo Mental.** Excelência em Gestão, Ano VI, nº 07, julho 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Pesquisa sobre Pensamento Sistêmico.** São Paulo, 2008.

GLOBAL COMPACT

(+) Global Compact. Wikipedia

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

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Economia circular pode ajudar países a combater mudanças climáticas. <https://brasil.un.org/pt-br/82215-economia-circular-pode-ajudar-pa%C3%ADses-combater-mudan%C3%A7as-clim%C3%A1ticas-diz-relat%C3%B3rio>. Publicado em janeiro 2029. Acesso em 2024.

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

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

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, 2nd Ed. www.stuarthart.com/sites/default/files/BoPProtocol2ndEdition2008_0.pdf

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

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

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.

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

TEORIA U

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

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

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

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

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

- ABNT NBR ISO 37001 Sistemas de Gestão de Antissuborno. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2017.
- ABNT NBR ISO 37301 Sistemas de Gestão de Compliance. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2021.
- ABNT NBR ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2015.
- ABNT NBR ISO 14001:2015 Sistemas da gestão ambiental — Requisitos para orientações para uso. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2015.
- ABNT NBR ISO 22301:2013 – Segurança da Sociedade – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios – Requisitos.
- ABNT NBR ISO 26000 Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2010. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2013.
- ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013 Sistemas de Gestão de Segurança de Informações. Associação Brasileira de Normas Técnicas 2013.
- 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
- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM 2015-2016. Criteria for Performance Excellence.
- BENNER, M. J. and TUSHMAN, M. L., “Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited”, Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 28 N° 2, pp. 238-256, 2003.
- BROWN, M. G. Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance (+) NESTLÉ; Nestlé in Society. <http://www.nestle.com/.../nestle-csv-summary-report-2013>. Excellence. Productivity Press. New York: Productivity Press, 2006.
- CAPRA, F. A Teia da Vida. São Paulo: Cultrix, São Paulo, 1996.
- CAPRA, F. As conexões ocultas. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLLINS, J. Empresas feitas para vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CONTI, T. O Papel do Diretor-Presidente (CEO) em Construir uma Organização com Qualidade - O Ponto de Vista dos Sistemas. In: Congresso Internacional para Qualidade em Gestão, 2007, Buenos Aires (01 de outubro de 2007) e Porto Alegre (4 de outubro de 2007).
- CUSTÓDIO, I. Desafios na busca de um Modelo “ideal” de Excelência. In: Seminário Internacional Em Busca da Excelência, 16, 2008, São Paulo, Fundação Nacional da Qualidade.
- DAS, A., HANDFIELD, R. B., CALANTONE R. J. and GHOSH S. (2000), “A contingent view of quality management--the impact of international competition on quality”, Decision Sciences, Vol. 31 N° 3, pp. 649-690, 642 pages.
- DE GEUS, ARIE. The Living Company. Harvard Business School Press, 1997a.
- DEMPSTER, BETH. Sympoietic and autopoietic systems: a new distinction for self-organizing systems. School of Planning, University of Waterloo, Waterloo, ON, Canadá, 2000.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. EFQM Excellence Model. Belgium, 2011.
- FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDIBEQ. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. España, 2010.
- GARCIA, R.M. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. Revista Administração Empresarial, p.7-17, abr/jun, 1980.

GLOBAL FORCES: Na Introduction, McKinsey Quaterly, June 2010.

GONÇALVES, Vicente. Campos, Carla. HCMBOK – O Fator Humano na Liderança de Projetos - 3a. edição - Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

HAMEL, G.; C.K. PRAHALAD. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow. Harvard Business School Press, 1994.

HATCH, MARY JO. The Dynamics of Organizational Culture. The Academy of Management Review, vol. 18, N° 4, pp. 657-693, 1993.

HOCK, D. Nascimento da Era Caórdica. São Paulo: Cultrix, 1999. ,,

INSTITUTO PARA EL FOMENTO A LA CALIDAD TOTAL A. C. Modelo Nacional para la Competitividad. México, 2015.

ISMAIL, Salim; Malone, Michael S.; Van Geest, Yuri. Organizações exponenciais: Porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito) . HSM. Edição do Kindle. 2018.

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER. Japan Quality Award Criteria. Tokyo, 2010.

LATHAM, J.; VINYARD, J. Baldrige User's Guide: Organization Diagnosis, Design and Transformation. New Jersey: Wiley, 2005.

MARIOTTI, H., Complexidade e Pensamento Complexo. <http://humbertomariotti.com.br/artigos.asp>. Acesso em 12 de setembro de 2015.

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

MATURANA, HUMBERTO R.; FRANCISCO J. VARELA. A Árvore do Conhecimento. São Paulo: Palas Athena, 2002.

MORGAN, GARETH. Imagens das Organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

NOHRIA, Nitin; JOYCE, William e ROBERSON, Bruce. 4+2 = Sustained Business Success. Harvard Business School. EUA, 2003.

OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems. British Standards Institution British Standard International, 2007.

OLIVEIRA, Alexandre. Estratégias competitivas, transformação digital e governança corporativa. <https://www.linkedin.com/pulse/estrat%C3%A9gias-competitivas-transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-e-alexandre-oliveira/?originalSubdomain=pt>. Publicado em 2018. Acesso 2024.

RITTO, A.C. Organizações Caórdicas: Modelagem de Organizações Inovadoras. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

ROGERS, David L.. Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital . Autêntica Business. Edição do Kindle. 2017.

SA8000® SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 2008. Social Accountability International 2008.

SENGE, P. A Quinta Disciplina. 4ª ed. São Paulo: Best Seller, 1992.

SENGE, Peter M. et al . Presença - Propósito Humano e o Campo do Futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

SPEAR, S. J. No encaço das líderes. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SPRING SINGAPORE. Singapore Quality Award Business Excellence Standard. Singapore, 2015

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

VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE. B.G. – Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion or Fit? Quality Management Journal, v. 7, N° 2, ASQ, 2000.

WEICK, K. E. Making Sense of the Organization. Oxford, Massachusetts: Blackwell, 2001.

12MANAGE: The Executive Fast Track.

www.12manage.com/methods_strategic_stakeholder_management.html. Knowledge Center Acesso 2023.

PROIBIDO REPRODUÇÃO



www.fnq.org.br