

Prefácio

O **Prêmio Qualidade Rio - PQRio** foi lançado em 1999 pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro com um duplo desafio a superar: Primeiro, o de contribuir para tornar o Estado do Rio de Janeiro reconhecido não apenas por suas belezas naturais mas, também pelo seu potencial econômico, através da modernização e capacitação tecnológica das suas organizações, e segundo, o de promover mudanças capazes de levar o Rio de Janeiro a uma posição de destaque no cenário nacional e internacional com relação à competitividade, qualidade e produtividade.

O **PQRio** é operacionalizado pela iniciativa privada, por intermédio da União Brasileira pela Qualidade no Estado do Rio de Janeiro – UBQ-RJ. Visa à indução da melhoria do desempenho organizacional das instituições públicas e privadas sediadas no Estado do Rio de Janeiro, representando o reconhecimento às organizações fluminenses que demonstraram esforços efetivos direcionados à excelência do seu modelo de gestão.

O **PQRio** – Ciclo 2005 utiliza o modelo dos “Critérios para Avaliação do Desempenho e Diagnóstico Empresarial - Rumo à Excelência”, da FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, para diagnosticar o estágio atual de desenvolvimento gerencial, permitindo estabelecer planos de melhoria contínua do desempenho organizacional.

Nós, da Equipe de Coordenação, queremos cumprimentar você por sua participação na preparação dos candidatos a função de avaliadores da Banca Avaliadora do **PQRio**, à qual cabe a responsabilidade pela avaliação da gestão das organizações candidatas, segundo critérios de excelência atualizados anualmente.

Esperamos que você, como candidato a avaliador do **PQRio**, adquira um conjunto de fundamentos que lhe permita preparar-se para desempenhar bem este papel.

Assinalamos que esse material é uma adequação do produto elaborado pelo Comitê de Educação da Rede de Prêmios.

Registramos nossos agradecimentos à FPNQ pela autorização da utilização de parte do conteúdo do Ensino à Distância – EAD.

Boa sorte! Vá em frente!

Sumário

Capítulo 1 – Fundamentos da Excelência	05
Exercícios	06
Capítulo 2 – Código de Ética	08
Capítulo 3 – Modelo de Rumo à Excelência do PQRio	10
Exercícios	16
Capítulo 4 – Diretrizes para a pontuação	22
Exercícios	28
Capítulo 5 – Processo de Premiação	29
Exercícios	34
Capítulo 6 – Relatório da Gestão	35
Capítulo 7 – Produção de Comentários	37
Exercícios	42
Capítulo 8 – Sinalização	44
Exercícios	48
Capítulo 9 – Produção do Relatório de Avaliação – RA	49
Anexo I – Gabarito	50
Anexo II – Trabalho Pré-Curso	53

Capítulo 1 – Fundamentos da Excelência

Os Fundamentos da Excelência são orientações maiores que sustentam o modelo preconizado pela FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, adotado pelo PQRio, e devem estar presentes nas ações das organizações.

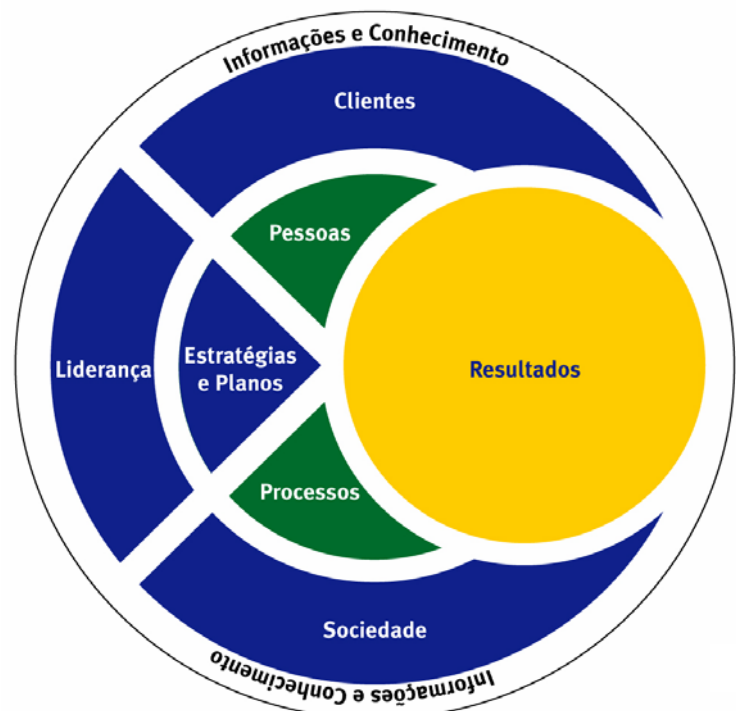
Eles consistem de características compostas por princípios e valores organizacionais que podem ser percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelos seus líderes e profissionais, em todos os níveis.

Expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de “Classe Mundial”.

São eles:

- **Visão sistêmica**
- **Aprendizado organizacional**
- **Agilidade**
- **Inovação**
- **Liderança e constância de propósitos**
- **Visão de futuro**
- **Foco no cliente e no mercado**
- **Responsabilidade social**
- **Gestão baseada em fatos**
- **Valorização das pessoas**
- **Abordagem por processos**
- **Orientação para resultados**

Obs: A descrição detalhada dos Fundamentos da Excelência deve ser consultada por você, candidato a Avaliador, no documento “Rumo à Excelência”, que se encontra disponível para *download* gratuito no site www.fpnq.org.br, após o preenchimento completo do formulário apresentado.



Exercício sobre os Fundamentos da Excelência

1. O fundamento da excelência que se traduz pelo “conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização” é:

- a) Aprendizado organizacional
- b) Liderança e constância de propósitos
- c) Foco no cliente e no mercado
- d) Valorização das pessoas
- e) Responsabilidade social

2. O fundamento da excelência que se traduz pela “responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais, decorrentes das próprias atividades e produtos da organização” é:

- a) Visão do futuro
- b) Abordagem por processos
- c) Valorização das pessoas
- d) Responsabilidade social
- e) Foco nos resultados

3. O fundamento da excelência que considera que o sucesso de uma organização deve ser “avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que refletem, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas” é:

- a) Responsabilidade social e ética
- b) Gestão baseada em fatos
- c) Orientação para resultados
- d) Agilidade
- e) Visão de futuro

4. O fundamento da excelência que se traduz pela “constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização” é:

- a) Visão sistêmica
- b) Visão de futuro
- c) Orientação para resultados
- d) Agilidade
- e) Liderança e constância de propósitos

5. O fundamento da excelência que se traduz pela “avaliação contínua do seu sistema de gestão, tomado como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementando melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais” é:

- a) Agilidade
- b) Visão sistêmica
- c) Visão de futuro
- d) Aprendizado organizacional
- e) Orientação para resultados

6. O fundamento da excelência que se traduz pela “disposição da organização de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades” é:

- a) Liderança e constância de propósito
- b) Visão de futuro
- c) Agilidade
- d) Aprendizado organizacional
- e) Orientação para resultados

7. O fundamento da excelência que se traduz pelo “encorajamento e incentivo a todos no desempenho muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e engenhosidade” é:

- a) Visão sistêmica
- b) Orientação para resultados
- c) Aprendizado organizacional
- d) Inovação
- e) Visão de futuro

8. O fundamento da excelência que considera fundamental “a participação ativa e pessoal da alta direção no desenvolvimento da identidade organizacional, bem como na busca de oportunidades que estimulem a organização em direção a excelência do desempenho” é:

- a) Agilidade
- b) Aprendizado organizacional
- c) Orientação para resultados
- d) Liderança e constância de propósitos
- e) Visão de futuro

9. O fundamento da excelência que atribui o sucesso da organização “ao conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho”:

- a) Responsabilidade social
- b) Foco no cliente e no mercado
- c) Liderança e constância de propósitos
- d) Aprendizado organizacional
- e) Valorização das pessoas

Capítulo 2 – Código de Ética

Os membros da Banca Avaliadora, Comitê Técnico e Banca de Juízes do PQRio estão regidos por um Código de Ética, definido sob as mesmas bases do Prêmio Nacional da Qualidade, onde estes assumem compromissos com princípios éticos em três regras:

- Regras de Conduta
- Regras de Confidencialidade
- Regras sobre Conflito de Interesses

Regras de Conduta

É rigorosamente vedado aos membros da Banca Avaliadora, Comitê Técnico e Banca de Juízes:

- aceitar honorários, comissões ou atenções pessoais que representem valor, de candidatas atuais ou de anos anteriores que possam influenciar, de alguma maneira, gerar suspeitas quanto à integridade do processo de avaliação e premiação;
- oferecer serviços de consultoria ou qualquer tipo de assessoramento para organizações que tenha avaliado, por pelo menos um ano após o ciclo de premiação;
- usar informações privilegiadas decorrentes do processo de avaliação ou de julgamento, como forma de obter vantagens pessoais ou de oferecer serviços profissionais;
- utilizar ou reproduzir, em benefício próprio, para fins comerciais ou de recebimento de vantagens diretas ou indiretas, sem prévia autorização, quaisquer materiais ou publicações de propriedade do PQRio;
- comunicar-se com as candidatas solicitando documentação, informações ou esclarecimentos sobre o Relatório da Gestão, o planejamento da visita ou quaisquer outros assuntos relativos ao processo de premiação, sem autorização prévia do PQRio;
- usar a logomarca do PQRio como identificação de sua condição de Examinador ou Juiz;
- informar ou mencionar, para qualquer finalidade, a titulação de funções exercidas ou em exercício na Banca Avaliadora, Comitê Técnico ou Banca de Juízes, sem ter participado efetivamente na análise de Candidata daquele ciclo ou sem informar o ano em que isto ocorreu. A condição de membro da banca examinadora deve ser informada como “Avaliador <ano>”, ou “Avaliador Sênior <ano>”, ou “Juiz <ano>”.

Regras de Confidencialidade

Os membros da Banca Avaliadora, Comitê Técnico e Banca de Juízes se obrigam a tomar as seguintes precauções, com o objetivo de manter a confidencialidade de todas as informações obtidas durante o processo de avaliação:

- salvaguardar as informações recebidas durante o processo de avaliação e julgamento relativos as Candidatas atuais ou de ciclos anteriores, evitando discuti-las até mesmo com familiares, pessoas de seu relacionamento, outros examinadores e colegas de profissão, exceto quando esta troca de informações fizer parte do processo de avaliação ou julgamento;
- não reproduzir ou divulgar as informações do Relatório da Gestão ou de qualquer outro documento utilizado no processo de avaliação ou de julgamento;
- não revelar o nome das Candidatas atuais ou de ciclos anteriores que você avaliou, ainda que de alguma forma indireta;
- não revelar a outros membros da Banca Avaliadora ou as Candidatas, seja durante as atividades de treinamento, de avaliação ou de julgamento, sua condição de consultor ou sua participação na preparação de uma Candidata ao PQRio.

Regras sobre Conflito de Interesses

É rigorosamente vedado aos membros da Banca Avaliadora, Comitê Técnico e Banca de Juízes:

- aceitar a designação para participar da avaliação de uma candidata, no processo do PQRio, se houver ou puder haver, qualquer situação de conflito de interesses, em vista de fatores objetivos e subjetivos que, possam ser ou parecer ser impeditivos de uma avaliação independente e imparcial. Os fatores objetivos previstos são: 1) manter ou ter tido, com a Organização ou pessoas da Organização, de outras partes nela interessada e de organizações concorrentes, relacionamento relevante direto, por razões pessoais ou profissionais, ou indireto quando isso ocorrer, via parentes de primeiro grau ou pessoas próximas; e 2) possuir propriedade significativa, ativos e bens cujo valor possa ser influenciado de qualquer forma pelo desempenho da Organização. Os fatores subjetivos previstos são: 1) ter experiências anteriores importantes relacionando-se com a Organização por qualquer razão; e 2) possuir opinião formada pela mídia, por terceiros ou qualquer outra fonte de informação, ou preconceitos em relação à Organização; e
- estabelecer ou influenciar o estabelecimento, direta ou indiretamente, de relações comerciais, com organizações candidatas do ciclo atual e de 1 ciclo anterior de premiação, ou mesmo suas controladoras ou coligadas, em cujo processo de avaliação para o PQRio tenha tido qualquer tipo de atuação.

Os casos omissos e de inobservância destas regras serão avaliados pela Coordenação PQRio, que deliberará sobre ações ou sanções cabíveis, que pode incluir o afastamento da pessoa do processo de avaliação e premiação do PQRio.

Capítulo 3 – Modelo de Rumo à Excelência do PRQio

ATENÇÃO

A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ que pode ser vista no RE – “Rumo à Excelência” (que pode ser obtido pela Internet em www.fpnq.org.br) simboliza a organização considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O desenho sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo PDCL – Plan , Do, Check, Learn – de acordo com o conceito da “organização que aprende” (Peter Senge).

ATENÇÃO

1. Liderança – este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção na organização, disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

1.1 Sistema de Liderança

- Estruturação do sistema de liderança, com atendimento balanceado a todas as partes interessadas;
- Implementação e estruturação da governança;
- Estabelecimento das competências da liderança para uma atuação eficaz dos líderes;
- Critérios e procedimentos para a avaliação, identificação e desenvolvimento dos líderes.

1.2 Cultura da Excelência

- Estabelecimento, atualizado e disseminação dos Valores e Diretrizes Organizacionais;
- Incentivo ao comprometimento de todos com a Excelência;
- Estabelecimento e verificação do cumprimento (de forma global) dos principais padrões de trabalho;
- Avaliação (de forma global) das práticas de gestão e padrões de trabalho.

1.3 Análise Crítica do Desempenho Global

- Comunicação das decisões da Análise Crítica do Desempenho Global;

- Acompanhamento da implementação das ações oriundas da análise crítica.

ATENÇÃO

2. Estratégias e Planos – este critério examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar suas ações e maximizar seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. Também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

2.1 Formulação das Estratégias

- Processo de Formulação das Estratégias, considerando Fatores relativos aos Cenários Interno e Externo;
- Integridade e atualização das informações utilizadas na formulação das estratégias
- Coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas;
- Comunicação da estratégias.

2.2 Desdobramento das Estratégias

- Desdobramento das estratégias em planos de ação;
- Processo de alocação de recursos para assegurar a implementação dos planos de ação;
- Comunicação dos planos de ação;
- Acompanhamento da implementação dos planos de ação.

2.3 Planejamento da Medição do Desempenho

- Definição do sistema de medição de desempenho;
- Classificação, integração e correlação dos principais indicadores de desempenho;
- Projeções sobre o desempenho dos concorrentes e dos referenciais comparativos utilizados;
- Estabelecimento das metas de curto e longo prazos;
- Comunicação dos principais indicadores e de suas respectivas metas.

ATENÇÃO

3. Clientes – este critério examina como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas.

3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

- Critérios para segmentar o mercado e agrupar os clientes;
- Identificação, análise e compreensão das necessidades dos clientes e mercados (atuais, potenciais e ex-clientes);
- Divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria;
- Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento das marcas e produtos;
- Avaliação da imagem da organização.

3.2 Relacionamento com o Cliente

- Seleção e disponibilização dos canais de relacionamento com os clientes;
- Tratamento de reclamações e sugestões;
- Acompanhamento de transações com os clientes;
- Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes com relação aos concorrentes e às informações comparativas pertinentes;
- Intensificação do grau de satisfação e fidelização.

ATENÇÃO

4. Sociedade – este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

4.1 Responsabilidade Socio-ambiental

- Determinação e identificação dos aspectos e tratamentos dos impactos sociais e ambientais;
- Comunicação com a sociedade dos impactos sociais e ambientais;
- Tratamento das pendências ou eventuais sanções (legais, regulamentares, éticos e contratuais);
- Promoção de ações envolvendo: conservação de recursos não-renováveis, preservação dos ecossistemas e utilização racional dos recursos renováveis;
- Conscientização e envolvimento da força de trabalho, fornecedores e outras partes interessadas em questões relativas à responsabilidade social e ambiental.

4.2 Ética e Desenvolvimento Social

- Estabelecimento e atualização dos compromissos éticos;
- Identificação das necessidades das comunidades;
- Avaliação dos níveis de satisfação das comunidades;
- Avaliação e zelo da imagem junto à sociedade;

- Mobilização para o fortalecimento da ação social;
- Adoção e implementação de políticas não discriminatórias.

ATENÇÃO

5. Informações e Conhecimento – este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

5.1 Gestão das Informações da Organização

- Identificação das necessidades de informações sistematizadas;
- Definição, desenvolvimento, implantação e atualização dos principais sistemas de informação;
- Disponibilização das informações aos usuários;
- Integridade, atualizando e confidencialidade das informações armazenadas e disponibilizadas.

5.2 Gestão das Informações Comparativas

- Identificação das necessidades e determinação das prioridades de informações comparativas pertinentes;
- Identificação das organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes (dentro e fora do ramo da organização);
- Obtenção das informações comparativas pertinentes;
- Integridade e atualização das informações comparativas pertinentes.

5.3 Gestão do Capital Intelectual

- Identificação do capital intelectual;
- Mensuração dos ativos que compõem o capital intelectual;
- Desenvolvimento do capital intelectual;
- Manutenção e proteção do capital intelectual.

ATENÇÃO

6. Pessoas – este critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzem à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

6.1 Sistema de Trabalho

- Definição e implementação da organização do trabalho e da estrutura de cargos;
- Cooperação e comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades;
- Processo de seleção (interna e externa);
- Avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho;
- Remuneração, reconhecimento e incentivos como estímulo à obtenção de metas de alto desempenho e à promoção da cultura de excelência.

6.2 Capacitação e Desenvolvimento

- Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- Enfoques adotados para projetar a capacitação e o desenvolvimento;
- Abordagem relativa à cultura para a excelência nos planos de capacitação e desenvolvimento;
- Realização e avaliação da capacitação;
- Desenvolvimento pessoal e profissional da força de trabalho.

6.3 Qualidade de Vida

- Identificação e tratamento dos perigos e riscos relativos à saúde, à segurança e à ergonomia;
- Identificação e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas;
- Avaliação e melhoria do bem-estar, da satisfação e da motivação das pessoas;
- Manutenção do clima organizacional
- Melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente organizacional.

ATENÇÃO

7. Processos – este critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

7.1 – Gestão de Processos Relativos ao Produto

- Enfoques adotados para o projeto dos produtos e processos de produção;
- Utilização da inovação e criatividade no projeto de produto e de processo;
- Gerenciamento dos projetos e dos processos de produção;
- Análise e melhoria dos processos de produção.

7.2 Gestão de Processos Relativos de Apoio

- Definição dos novos processos de apoio;
- Gerenciamento dos processos de apoio;
- Análise e melhoria dos processos de apoio.

7.3 – Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

- Agrupamento, seleção e qualificação de fornecedores;
- Atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores;
- Informação aos fornecedores sobre seu desempenho;
- Relacionamento da organização com seus fornecedores;
- Envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização;
- Minimização dos custos associados à gestão de fornecedores.

7.4 – Gestão Econômico-Financeira

- Gestão dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio;
- Garantia dos recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais;
- Definição de recursos financeiros para investimentos visando suportar as estratégias e planos de ação;
- Gerenciamento dos riscos das operações financeiras;
- Elaboração e gerenciamento do orçamento.

ATENÇÃO

8. Resultados – este critério examina a evolução do desempenho da organização em relação a clientes e mercados, situação financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Examina também os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Exercícios sobre o Rumo à Excelência do PQRio

1. Em relação ao Critério Liderança, podemos dizer que:

V F

- a pontuação prevista para a sua avaliação é 50 (cinquenta) pontos.
- é avaliado por meio de três Itens: sistema de liderança; cultura da excelência e análise crítica do desempenho global.
- é examinado como a alta direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a organização.
- Todas alternativas são verdadeiras.

2. Em relação ao Critério Estratégias e Planos, podemos dizer que:

V F

- é descrito como o desempenho global da organização é analisado criticamente.
- a pontuação prevista para a sua avaliação é 30 (trinta) pontos.
- é examinado o processo de formulação das estratégias de forma a direcionar o desempenho e determinar a posição competitiva da candidata, incluindo como são estabelecidos e desdobrados: planos de ação, estratégias e metas
- examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.
- é avaliado por meio de dois Itens: formulação de estratégias e planejamento da medição do desempenho.

3. Em relação ao Critério Clientes, podemos dizer que:

V F

- é examinado como a organização mede e intensifica a satisfação dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.
- é avaliado por meio de dois Itens: imagem e conhecimento de mercado e relacionamento com clientes.
- é descrito como a organização desenvolve o seu sistema de medição do desempenho
- é examinado como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreitando seu relacionamento com clientes.
- é descrito como a organização formula suas estratégias de forma a direcionar desempenho

4. Em relação ao Critério Sociedade, podemos dizer que:

V F

- é avaliado pela responsabilidade socioambiental e pela ética e desenvolvimento social
- é avaliado somente pela ética
- a pontuação prevista para sua avaliação é 30 (trinta) pontos
- é examinado como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização de impactos negativos potenciais de seus produtos e operações.
- é examinado como a organização mede a satisfação dos clientes

5. Em relação ao Critério Informações e Conhecimento, podemos dizer que:

V F

- a pontuação prevista para a sua avaliação é 30 (trinta) pontos.
- é avaliado por meio de três Itens: gestão das informações da organização, gestão das informações comparativas e gestão do capital intelectual
- é examinado como a organização formula suas estratégias e planos de ação.
- são examinadas a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, e as formas de proteção do capital intelectual da organização.
- é examinado como as estratégias são desdobradas em planos de ação para as diversas áreas da organização

6. Em relação ao Critério Pessoas, podemos dizer que:

V F

- são examinados os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
- é examinado como as estratégias são desdobradas em planos de ação para as diversas áreas da organização
- é avaliado por meio de dois Itens: sistemas de trabalho e capacitação e desenvolvimento
- a pontuação prevista para a sua avaliação é 45 (quarenta e cinco) pontos.
- é examinado como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais

7. Em relação ao Critério Processos, podemos dizer que:

V F

- é avaliado por meio de quatro Itens: gestão de processos relativos ao produto, gestão de processos de apoio, gestão de processos relativos aos fornecedores e gestão econômico-financeira
- a pontuação prevista para a sua avaliação é 45 (quarenta e cinco) pontos.
- são apresentados os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à situação financeira.
- é examinado como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
- são examinados os principais aspectos de gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidade

8. Em relação ao Critério Resultados, podemos dizer que:

V F

- é examinada a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.
- são examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes
- são apresentados os resultados de alguns dos principais indicadores de desempenho estratégico
- a pontuação prevista para a sua avaliação é 225 (duzentos e vinte e cinco) pontos
- é descrito como a organização gerencia os indicadores relativos aos produtos e aos processos relativos ao produto

9. Indique a que Item dos Critérios pertence cada prática de gestão ou resultado relacionado a seguir: (Exemplo de Resposta: 1.2)

1. Interligação via Electronic Data Interchange - EDI - junto aos principais fornecedores como forma de comunicar o seu desempenho.
2. Uso do Total Productive Maintenance - TPM - na área de apoio de Manutenção.
3. Elaboração da Matriz de Correlação dos Indicadores, a partir de estudos estatísticos.
4. Identificação da importância relativa de atributos junto aos clientes por meio do Focus Group.
5. Apresentação dos resultados obtidos durante os últimos 4 anos para o indicador Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido.
6. Utilização da análise de Cenários como subsídio para a elaboração do Plano Estratégico.
7. Campanha de conservação de recursos naturais
8. Certificação de Conformidade do Sistema da Qualidade com base na norma ISO 9001-2000
9. Os resultados dos índices de treinamento da força de trabalho em comparação com as informações pertinentes indicam liderança em relação às empresas nacionais.
10. Utilização de Avaliações de 360º para avaliar a habilidade de liderança da alta-direção da organização.
11. Mapeamento e organização do conhecimento interno da organização (habilidades e conhecimento das pessoas e conhecimento organizacional).
12. Realização de Pesquisa de Clima Organizacional para todos os membros da força de trabalho, incluindo os temporários e estagiários.
13. Formação de Equipes multidepartamentais de solução de problemas e geração de novas idéias.
14. Disponibilização de canal de acesso junto aos clientes por meio da Internet.
15. Recebimento de Premiação TOP OF MIND, concorrendo com mais de 100 candidatas.
16. Demonstração de tendência positiva para os resultados do indicador de conformidade de recebimento, decorrentes das ações de melhoria implementadas pelos fornecedores.

17. Tradução dos requisitos dos clientes em especificações de projeto via Quality Function Deployment - QFD.
18. Política de benchmarking estabelecida com ajuda de consultoria externa, que define as diretrizes para as gerências buscarem comparações de produtos, processos e resultados.
19. Sistema de gerenciamento das informações, por meio do ERP - Enterprise Resource Planning, que padroniza coleta, tratamento e disseminação das informações.
20. Disseminação por meio do Boletim Informe e de reuniões com as partes interessadas da missão e valores da organização.
21. Avaliação do desempenho da organização por meio das reuniões mensais de análise crítica.
22. Disponibilização de sistemas de Educação a distância para capacitação da força de trabalho.
23. Utilização de investimentos oriundos do Banco Interamericano para modernização da planta fabril.
24. Evolução do índice de moradores da comunidade que participam do Telecurso 2000, promovido pela organização.
25. Divulgação dos planos de ação das áreas de produção por meio dos "Murais da Qualidade".
26. Resultado da pesquisa de opinião com funcionários sobre o estilo de liderança vigente na empresa.
27. Elaboração e disseminação do Código de Ética e Compromissos Pessoais

Capítulo 4 – Diretrizes para a pontuação

O modelo do PQRio utiliza a mesma estrutura que a do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, com 8 (oito) Critérios e 27 (vinte e sete) Itens, sendo 20 (vinte) de Enfoque e Aplicação e 8 (oito) de Resultados.

ATENÇÃO

Aspectos de Enfoque e Aplicação:

Todos os Itens de Enfoque e Aplicação estão estruturados conforme a dinâmica de diagrama de gestão, apresentado anteriormente, e subdivididos em Aspectos de Avaliação, da seguinte forma:

- Aspectos de 1 a 4 – Definição e execução das práticas de gestão: Nestes aspectos são solicitadas as *práticas de gestão* que atendam aos requisitos do Item, os respectivos *padrões de trabalho* e os métodos utilizados para o *controle*, ou seja, verifica se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos e os graus de aplicação dessas práticas e padrões.
- Aspecto 5 – Aprendizado: é solicitado como a organização utiliza os mecanismos referidos no Item 1.2 (Aspecto 4) ou outros pertinentes para avaliar e melhorar as práticas e respectivos padrões de trabalho do Item.

Diretrizes para pontuação – Item de enfoque e aplicação

- Cada um dos 20 (vinte) Itens dos Critérios de Enfoque e Aplicação é representado por 5 (cinco) Aspectos de Avaliação;
- Cada Aspecto de avaliação possui um ou mais requisitos associados;
- O completo atendimento ao requerido nos 5 (cinco) Aspectos, representa 100% de atendimento ao Item avaliado;
- O conjunto de requisitos de cada um dos Aspectos está escrito no estilo afirmativo, como se fosse o registro de uma avaliação da gestão;
- A avaliação consiste em buscar identificar, dentro da tabela de Pontuação, qual percentual melhor reproduz, isto é, mais se aproxima da situação real das práticas de gestão da organização, sob a ótica de cada um dos Aspectos avaliados;
- Primeiro escolha a faixa (linha) que melhor se ajusta ao Aspecto, com base no estágio dos fatores para pontuação Adequação / Controle / Pró-Atividade / Refinamento;
- A seguir, avalie o estágio dos fatores Disseminação / Continuidade e escolha a faixa (coluna) cuja descrição mais se aproxima da situação encontrada no Aspecto;

- O percentual do aspecto é o valor encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas anteriormente. Esse valor pode ser qualquer um dos seguintes: 0%, 5%, 10%, 15% ou 20%;

A palavra “Justificativa” solicita que a organização apresente, as práticas de gestão utilizadas, os respectivos padrões de trabalho dessas práticas, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, os métodos de controle das práticas, ou seja, de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, além da aplicação das práticas e padrões, demonstrado, inclusive por meio de exemplos, a disseminação e a continuidade.

- Para obter o percentual total de um Item é necessário somar os 5 (cinco) valores percentuais parciais, que representam os níveis de atendimento de cada um dos Aspectos de Avaliação que compõem o Item;
- O percentual do item será, portanto, qualquer valor entre 0% e 100%, sempre em múltiplos de 5; e
- A pontuação do Item é o resultado da multiplicação do percentual total obtido no Item pela pontuação máxima do item.

Tabela de Pontuação de Enfoque e Aplicação

		1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> Disseminadas por algumas áreas, processos, atividades e/ou partes interessadas aplicáveis Início de uso, com muitas lacunas 	<ul style="list-style-type: none"> Disseminadas por algumas áreas, processos, atividades e/ou partes interessadas aplicáveis Uso continuado com algumas lacunas 	<ul style="list-style-type: none"> Disseminadas pela maioria das principais áreas, processos, atividades e/ou partes interessadas aplicáveis Uso continuado com algumas lacunas 	<ul style="list-style-type: none"> Disseminadas pelas principais áreas, processos, atividades e/ou partes interessadas aplicáveis Uso continuado com algumas lacunas
D	<ul style="list-style-type: none"> A(s) prática(s) de gestão apresentada(s) é(são) adequada(s) para atender todos os requisitos do Aspecto Pelo menos uma prática de gestão é refinada Pelo menos uma prática de gestão é pró-ativa Pelo menos uma prática de gestão possui controle 	5	10	15	20
C	<ul style="list-style-type: none"> A(s) prática(s) de gestão apresentada(s) é(são) adequada(s) para atender a maioria dos requisitos do Aspecto Pelo menos uma prática de gestão é pró-ativa Pelo menos uma prática de gestão possui controle 	5	10	15	15
B	<ul style="list-style-type: none"> A(s) prática(s) de gestão apresentada(s) é(são) adequada(s) para atender alguns dos requisitos do Aspecto 	5	5	10	10
A	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de gestão inadequadas aos requisitos do Aspecto ou não apresenta práticas de gestão 	0	0	0	0

Notas: No caso de existirem práticas adequadas, porém ainda não disseminadas, a pontuação deve ser zero.

Para uso desta tabela, considerar que “alguns” significa mais de uma e “a maioria” a metade mais um.

ATENÇÃO

Aspectos de Resultados:

Os Itens de Resultados (8.1 a 8.7) são compostos por um único Aspecto que solicita a apresentação de informações referentes aos indicadores de desempenho que demonstrem:

- Níveis atuais de resultados alcançados pela organização;
- Resultados comparativos que possibilitem avaliar o nível de desempenho dos resultados alcançados (resultado do concorrente; média do ramo; melhor no setor, no grupo, na atividade ou no mercado; níveis referenciais normativos; níveis referenciais de excelência e outros);
- Tendências registradas desses resultados num período de tempo anterior, que permita a análise da evolução;
- Explicações ou esclarecimentos sobre eventuais tendências de desempenho adversos.

Diretrizes para pontuação – Itens de Resultado

- Cada um dos 7 (sete) Itens do **Critério de Resultados** solicita um conjunto de resultados;
- A avaliação consiste em buscar identificar, dentro da **Tabela de Pontuação**, qual percentual melhor reproduz, isto é, mais se aproxima da situação real dos resultados da organização, com base nos fatores de pontuação da dimensão **Resultados**, ou seja, **Relevância, Desempenho e Tendência**. Esses fatores deverão ser demonstrados com a apresentação de gráficos ou tabelas de resultados. Utilizar o Anexo A para gráficos ou tabelas adicionais;
- Primeiro, selecione a faixa (linha), que melhor se ajusta ao Aspecto, com base no estágio dos fatores para pontuação Relevância / Desempenho;
- A seguir, avalie o estágio do fator Tendência e escolha a faixa (coluna) cuja descrição mais se aproxima da situação encontrada no Aspecto;
- O percentual do Aspecto, que é próprio percentual do Item, é o valor encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas anteriormente. Esse valor pode ser qualquer um dos seguintes: 0%, 20%, 50%, 80% ou 100%;
- A pontuação do Item é o resultado da multiplicação do percentual obtido no Item (ver Anexo B) pela pontuação máxima do Item.

Tabela de Pontuação de Resultados

		1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> Tendências desfavoráveis para todos os resultados relevantes apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis para alguns dos resultados relevantes apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis para a maioria dos resultados relevantes apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis para quase todos os resultados relevantes apresentados.
E	<ul style="list-style-type: none"> Quase todos os resultados relevantes para determinação do desempenho do Item foram apresentados. Alguns dos resultados relevantes apresentados demonstram desempenho superior aos referenciais comparativos pertinentes. 	20	60	80	100
D	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos resultados relevantes para determinação do desempenho do Item foi apresentada. Alguns dos resultados relevantes apresentados demonstram desempenho similar aos referenciais comparativos pertinentes. 	20	60	80	80
C	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos resultados relevantes para determinação do desempenho do item foi apresentada. Todos os resultados relevantes apresentados demonstram desempenho inferior aos referenciais comparativos pertinentes ou nenhuma informação comparativa foi apresentada. 	20	40	60	60
B	<ul style="list-style-type: none"> Alguns resultados relevantes para determinação do desempenho do Item foram apresentados. Todos os resultados relevantes apresentados demonstram desempenho inferior aos referenciais comparativos pertinentes ou nenhuma informação comparativa foi apresentada. 	20	40	40	40
A	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados apresentados não são relevantes ou não existem resultados. 	0	0	0	0

Notas: Para uso desta tabela, considerar que “alguns” significa mais de um “a maioria” a metade mais de uma e “quase todos” algo entre a maioria e todos.

Exemplo: para Item de Enfoque e Aplicação

1.1 Sistema de liderança (80%) – 16 pontos

Aspectos de Avaliação		Pontuação
1	A liderança na organização é exercida de forma a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e implementadas visando atender de forma harmônica e balanceada as necessidades das <i>partes interessadas</i> .	15
2	A <i>alta direção</i> interage com todas as <i>partes interessadas</i> , demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a organização.	15
3	Os líderes atuais são avaliados com base em <i>competências de liderança</i> previamente estabelecidas.	20
4	Os líderes atuais são desenvolvidos nas <i>competências de liderança</i> estabelecidas.	20
5	A organização utiliza os mecanismos referidos no Item 1.2 (Aspecto 4) ou outros pertinentes para avaliar e melhorar as práticas e respectivos padrões de trabalho relativos ao Sistema de Liderança.	15

Exemplo: para Item de Resultado

8.3 Resultados relativos às pessoas – (80%) – 24 pontos

Aspectos de Avaliação		Pontuação
1	Os resultados dos principais <i>indicadores de desempenho</i> relativos aos <i>sistemas</i> de trabalho e às práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e <i>qualidade de vida</i> são relevantes e permitem avaliar a tendência e o nível de desempenho em relação aos referenciais comparativos pertinentes.	80

Exercícios sobre Pontuação

1. A seqüência a seguir indica os fatores de avaliação utilizados no sistema de pontuação. O parágrafo seguinte apresenta exemplos de conteúdos que poderão fazer parte desses tópicos. Relacione a os fatores com os conteúdos, escrevendo a letra correspondente dentro de cada parênteses:

- a) adequação
- b) continuidade
- c) desempenho
- d) relevância
- e) tendência favorável

- () refinamento das práticas de gestão
- () resultados decorrentes das práticas de gestão relacionadas ao desempenho global
- () resultados a longo tempo
- () adequação aos requisitos do Item
- () resultados em relação às informações
- () cadastro dos principais fornecedores
- () práticas de gestão em uso contínuo

2. Observe as Tabelas de Pontuação e assinale a alternativa correta:

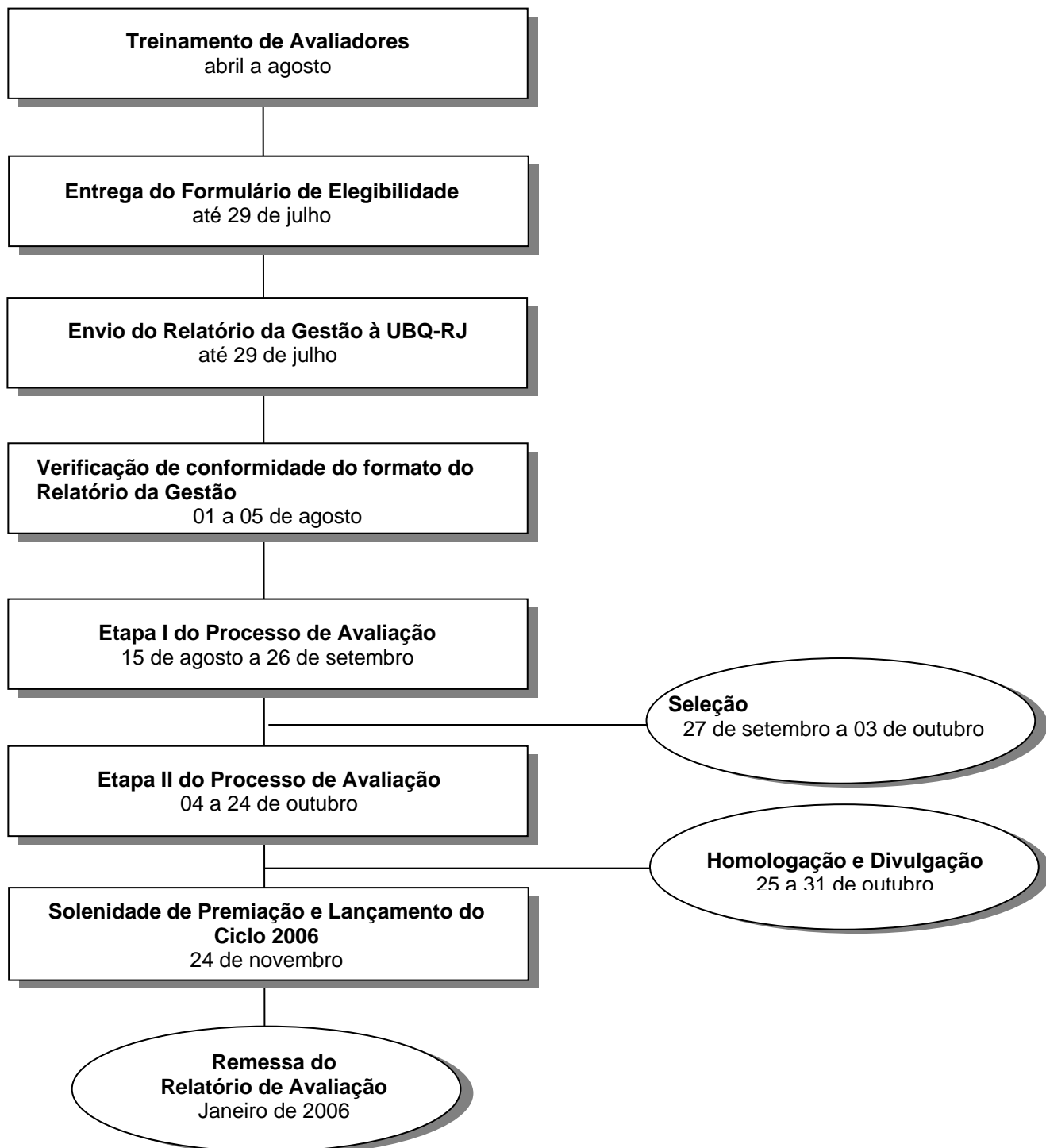
- a) quando os fatores de avaliação de uma mesma dimensão encontram-se em linhas ou colunas diferentes, prevalece a linha ou coluna correspondente ao fator em estágio mais baixo.
- b) os fatores de avaliação de enfoque são identificados pelas colunas e os de aplicação pelas linhas.
- c) na pontuação dos Itens de resultados primeiro verifica-se a linha que melhor se ajusta ao Item para os fatores adequação e desempenho e então verifica-se a coluna para o fator tendência.

3. Assinale as alternativas como verdadeiras ou falsas.

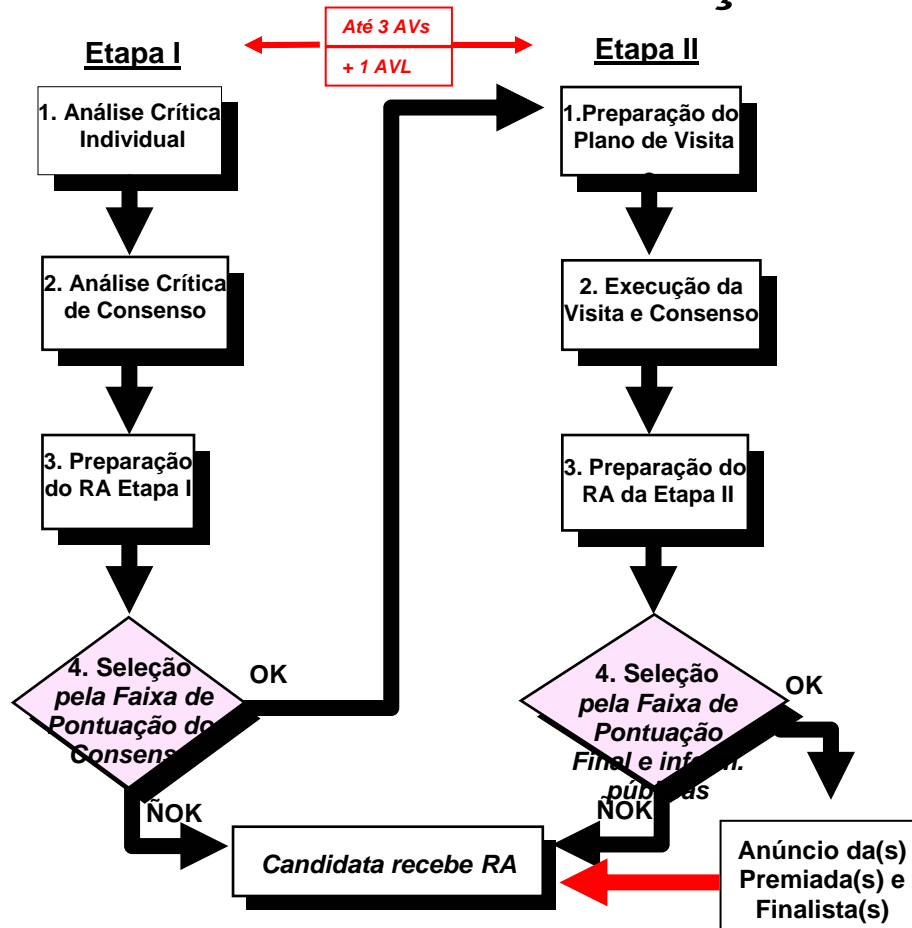
V F

- é importante que se tenha indicado qual a intersecção selecionada para pontuação por meio das letras e números que identificam as linhas e colunas, uma vez que um percentual pode possuir mais de uma origem. Esta recomendação contribui para o processo de avaliação, como por exemplo, durante a reunião de consenso.
- todas as alternativas estão corretas.
- a disseminação avalia se as práticas de gestão estão implantadas de forma abrangente pelas áreas e/ou pelos processos e/ou pelos produtos e/ou pelas partes interessadas. Devem ser consideradas nessa avaliação o perfil, o enfoque e os resultados apresentados
- se o estágio de refinamento estiver na linha - C - e o de adequação na linha - B - , prevalece a linha - B - para a definição da pontuação.

Capítulo 5 – Processo de Premiação



Processo de Avaliação



A Banca Avaliadora

O modelo de Processo de Premiação do **PQRio** inclui a formação da Banca Avaliadora com avaliadores e juízes que desenvolvem atividades voluntárias com o apoio da Coordenação do Prêmio.

Os avaliadores dessa Banca devem ser designados para participar do processo de avaliação pela Coordenação do Prêmio de acordo com os Critérios para Designação de Avaliadores sugeridos mais adiante, que consideram entre outras questões, o perfil das candidatas, sua localização geográfica e o perfil, disponibilidade e desempenho anterior (inclusive em sala de aula) dos avaliadores.

Os candidatos a avaliadores e juízes devem ser treinados e atualizados todos os anos. A quantidade de designações de avaliadores dependerá sempre do número de candidatos que estiveram inscritos em cada ciclo de avaliação.

Durante cada etapa de avaliação, a Banca deve gerar uma documentação padronizada referente ao exame das candidatas. A documentação gerada pelos avaliadores e pela Coordenação do Prêmio deve ser produzida com o apoio do software SIDERAL. No todo ou em parte, essa documentação visa atender, direta ou indiretamente, os clientes: organizações avaliadas, juízes, avaliadores, líder e a própria Coordenação do Prêmio. Por essa razão, existe um forte preocupação com a excelência na sua produção.

As Regras de Conduta sugeridas no Código de Ética da Banca Avaliadora dão orientação quanto às questões de sigilo que devem ser observadas durante a manipulação de informações referentes ao trabalho no função de avaliador ou juiz da Banca.

O julgamento quanto à permanência das candidatas no processo após a Etapa I e o julgamento final para seleção das candidatas melhores pontuadas devem ser feitos pelos juízes. Como os juízes devem trabalhar apenas com tabelas e gráficos na Etapa I, somente conhecerão os nomes das organizações visitadas, que eles mesmos escolheram, depois da seleção para a visita.

Critérios para designação de avaliadores e juízes

Os candidatos a avaliador, treinados e aprovados no curso “Formação de Avaliadores” devem ser designados pela Coordenação do Prêmio para compor as equipes de avaliadores.

A designação de avaliadores e juízes deve seguir critérios que visem uma avaliação totalmente imparcial e sigilosa das candidatas além da produção de um Relatório de Avaliação (RA) rico, que forneça subsídios para cada organização melhorar suas práticas de gestão.

Critérios para designação de Avaliadores

Na Etapa I devem ser designados até 4 (quatro) avaliadores por organização avaliada, um deles designado como avaliador líder, para liderar a Reunião de Consenso e preparar o RA. Os 4 (quatro) devem trabalhar, absolutamente sem contato entre si, analisando o RG da organização para a qual foram designados, depois se reunir para obter consenso acerca dessa análise.

Na Etapa II os mesmos avaliadores devem preparar e realizar a visita, sendo possível a redução do número de avaliadores em função do porte da candidata avaliada, porém este número não deve jamais ser inferior a 2 (dois) avaliadores.

Os principais quesitos para designação nesta etapa devem ser:

- Aprovação no curso “Formação de Avaliadores”;
- Análise curricular;
- Acesso a microcomputador padrão PC para uso do software SIDERAL;

- Se veterano, bom desempenho em anos anteriores (relatórios de boa qualidade, entregues no prazo e conduta apropriada durante a visita);
- Experiência profissional adequada para avaliar gestão;
- Inexistência declarada de conflito de interesse com a organização;
- Disponibilidade de agenda; e
- Capacidade de liderança, para o avaliador líder.

Critérios para designação de Juízes

Os juízes devem ser selecionados dentre pessoas que possuam grande experiência em gestão de organizações e que ocupem posição de liderança na comunidade (segmento) onde atuam. Devem cultivar os valores da ética, compromisso e conduta. Devem ter atuação no desenvolvimento de projetos relacionados com a busca da excelência em gestão e conhecer os CPP. Devem ainda possuir entusiasmo e dispor de tempo para participar do processos de avaliação.

NA Etapa I, os juízes devem selecionar as candidatas para a etapa da visita com base em gráficos sem identificação produzidos pela Coordenação do **PQRio**. Na Etapa II, deve ser designado um juiz-relator e, se possível, um suplente para cada organização visitada, o objetivo é manter contato com o avaliador líder e preparar-se para a reunião de seleção das melhores colocadas, quando são comparados os resultados obtidos pelas candidatas. O Código de Ética da Banca Avaliadora deve também ser aplicado aos juízes.

Responsabilidades dos envolvidos no Processo de Avaliação

As principais responsabilidades da Banca e da Coordenação do **PQRio** estão destacadas a seguir:

Avaliadores

- Cumprir o Código de Ética;
- Cumprir as recomendações do **PQRio**;
- Cumprir os prazos da Coordenação do **PQRio** e dos avaliadores líderes;
- Em caso de dúvida sobre o processo, contactar o avaliador líder ou a Coordenação do **PQRio**;
- Em caso de dúvida sobre o SIDERAL, contactar suporte técnico.

Avaliadores líderes

- Cumprir o Código de Ética;
- Liderar a equipe de avaliadores, sendo responsável pela coordenação das atividades, elaboração do RA e pela avaliação do desempenho dos membros da equipe;
- Seguir as orientações da Coordenação do **PQRio**;

- Cumprir os prazos da Coordenação do **PQRio**;
- Em caso de dúvida sobre o processo, contactar a Coordenação do **PQRio**;
- Em caso de dúvida sobre o SIDERAL, contactar suporte técnico.

Juízes

- Cumprir o Código de Ética;
- Conhecer e acompanhar o processo;
- Na Etapa I, selecionar as candidatas para a etapa seguinte;
- Na Etapa II, decidir entre as visitadas, as candidatas reconhecidas com Diploma, Troféu ou Medalha, com base no desempenho após a visita;
- Em caso de dúvida, os juízes podem solicitar informações genéricas dos RGs das candidatas à Coordenação do **PQRio** que as libera sem revelar o nome das mesmas.

Coordenação do PQRio

- Treinar anualmente a Banca;
- Cadastrar candidatos à Banca entre os treinados;
- Definir a elegibilidade das organizações;
- Receber e acompanhar os RGs;
- Servir de intermediária entre a Banca e as Candidatas;
- Selecionar candidatos a avaliador aptos para a Banca;
- Designar e distribuir RGs para os avaliadores;
- Receber os arquivos com os registros dos avaliadores líderes no SIDERAL-Apoio;
- Acompanhar as reuniões de consenso;
- Selecionar e designar os juízes;
- Compilar dados para os juízes (tabelas e gráficos) com o SIDERAL-Apoio.

Exercícios sobre o Processo de Premiação

1. Numere corretamente na seqüência de 1 a 6, as atividades referentes ao Ciclo de Premiação, e assinale a alternativa correta:

- () Processo de avaliação
- () Publicação de Critérios de Excelência
- () Determinação de elegibilidade
- () Inscrição para a candidatura
- () Cerimônia de premiação
- () Anúncio das reconhecidas.

- 1 - 2 - 4 - 5 - 3 - 6
- 4 - 1 - 2 - 3 - 6 - 5
- 4 - 2 - 3 - 5 - 6 - 1
- 5 - 2 - 3 - 6 - 4 - 1
- 6 - 4 - 1 - 5 - 2 - 3

2. Assinale as alternativas como verdadeiras ou falsas:

V F

- Cabe ao PQRio selecionar candidatos a Avaliadores aptos para a Banca
- Cabe aos Juízes da Banca decidir, entre as Candidatas visitadas, as reconhecidas, com base no desempenho, após à visita.

Capítulo 6 – Relatório da Gestão

O Relatório de Gestão a ser apresentado pela organização candidata a Coordenação do **PQRio** é um documento que contém a descrição das práticas de gestão e dos resultados da candidata de forma a permitir sua análise pela Banca Avaliadora, antes de uma possível visita às instalações da candidata.

ATENÇÃO

Relatório de Gestão deve conter:

Objetivo:

O Relatório da Gestão é o documento que contém a descrição dos práticas de gestão e dos resultados da Candidata, de forma a permitir sua análise pela Banca Avaliadora.

O propósito desta seção é fornecer às Candidatas instruções detalhadas sobre a preparação do Relatório da Gestão.

ATENÇÃO

Composição do Relatório de Gestão:

O Relatório da Gestão deve conter, nesta ordem:

- Primeira capa em branco;
- Capa interna opcional;
- Sumário (índice);
- Perfil da organização (ver Rumo à Excelência 2005);
- Histórico da Evolução da Busca pela Excelência (ver Rumo à Excelência 2005);
- Organogramas das áreas, incluindo nome dos ocupantes dos cargos e local de lotação (ver Rumo à Excelência 2005);
- Respostas aos Itens dos Critérios;
- Glossário de expressões especiais e de siglas utilizadas no texto do Relatório de Gestão;
- Formulário para Determinação da Elegibilidade;
- Formulário para Relação das Instalações e Descrição de Produtos;
- Formulário para Candidatura;
- Cópia do comprovante da taxa de inscrição;
- Declaração de Idoneidade e Compromissos; e
- Quarta capa em branco.

Limites de Páginas do Relatório da Gestão

A quantidade de páginas para as respostas aos Itens dos Critérios não deve exceder 50 (cinquenta), incluindo figuras, gráficos e tabelas.

ATENÇÃO

Perfil:

O Perfil da Organização de qualquer categoria de premiação, é limitado a 6 (seis) páginas. Já o Histórico da Evolução da Busca pela Excelência está limitado a 1 (uma) página.

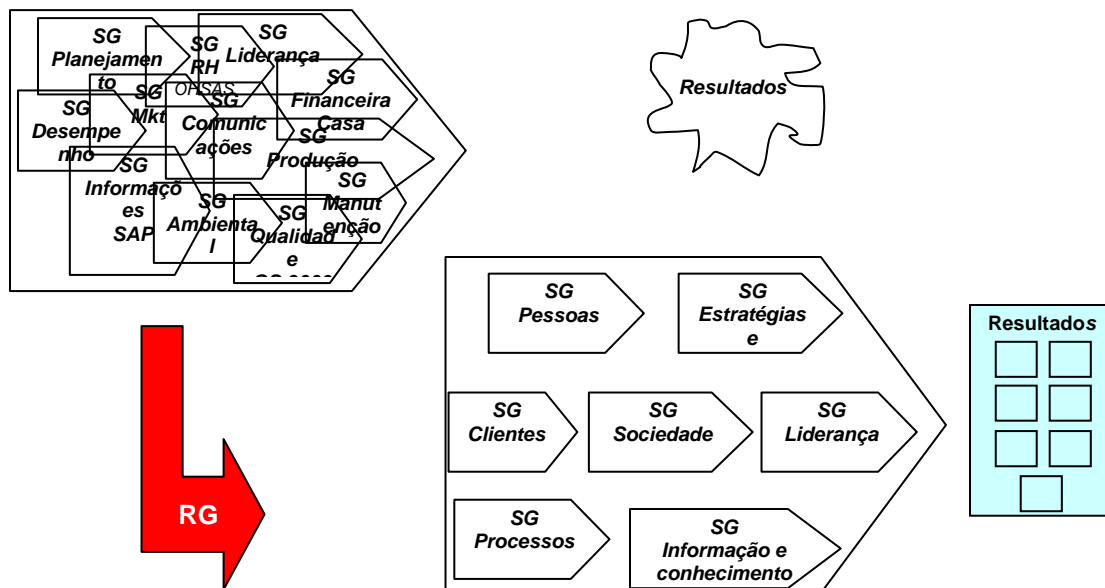
As páginas do Perfil da Organização, Histórico da Evolução da Busca pela Excelência, Organogramas e Glossário, não estão incluídas no limite de 50 (cinquenta) páginas do relatório de Gestão, sendo que o Glossário deve ser utilizado unicamente para explicitar o significado das eventuais siglas contidas no Relatório de Gestão.

ATENÇÃO

Descrição das práticas de gestão:

As respostas aos Itens dos Critérios devem manter as mesmas identificações utilizadas nos Critérios de Excelência. Por exemplo: 1.1 a1 para indicar a resposta ao Tópico “a1” do Item do Critério 1.

Para facilitar a análise por parte dos avaliadores, as informações fornecidas pela Candidata em resposta aos Itens dos Critérios de Excelência devem ser apresentadas na mesma ordem em que aparecem no Itens. Se um tópico, em particular, não se aplica à Candidata ou ao seu sistema de gestão, isso deverá ser claramente explicado, indicando o porquê de sua não aplicação, na mesma seqüência em que aparece no texto dos Critérios de Excelência.



ATENÇÃO

A Gestão de uma Organização em seu cotidiano se mostra, normalmente, como um emaranhado de relações de interdependência voltado a determinados resultados, originados de diretrizes maiores. O RG é a maneira utilizada para que a organização descreva de maneira organizada o seu modelo de gestão com suas respectivas práticas de gestão, que levam a organização aos resultados planejados.

Capítulo 7 – Produção de Comentários

ATENÇÃO

O modelo de avaliação empregado pela Rede de Prêmios adota o uso da elaboração de comentários que identifiquem as práticas de gestão utilizada pela organização, bem como possíveis lacunas que possam ser evidenciadas dentro da gestão da Candidata. Para tanto devem ser produzidos comentários de Pontos Fortes – PF e comentários de Oportunidades de Melhoria – OM.

PF

Pontos Fortes para Critérios ou Itens de Enfoque e Aplicação

Apresentar a prática de gestão, destacando os fatores de pontuação considerados:

- Pró-atividade OU inovação OU refinamento;
- Disseminação e continuidade (aplicação)

Exemplos:

O processo de coleta e análise dos dados é estruturado de maneira sistêmica, e está disseminado para todas as áreas da organização.

O sistema de informações é refinado e está disseminado por algumas áreas da organização.

A prática relacionada à integração dos principais indicadores da organização é pró-ativa, refinada e inovadora, proporcionando a gestão sistêmica da organização.

As práticas ergonômicas são pró-ativas e refinadas e estão aplicadas por todas as áreas da organização.

OM

Oportunidades para Melhoria de Critérios ou Itens de Enfoque e Aplicação

Descrever resumidamente as seguintes lacunas:

- Práticas inadequadas aos requisitos do Item ou ausentes;
- Práticas confusas ou incompletas (escrevendo o que falta);
- Ausência de pró-atividade, refinamento ou inovação;
- Práticas não disseminadas (iniciativas isoladas);
- Práticas sem continuidade (com interrupções).

Exemplo:

Não existe descrição de prática estruturada para a integração dos principais indicadores da organização.

Não foram apresentados exemplos de melhorias recentemente implementadas, não permitindo avaliar a aplicação das práticas citadas.

Não foram apresentadas informações suficientes, tais como a periodicidade e os responsáveis pelo uso dos veículos de comunicação de forma sistemática, que permitam avaliar a eficácia e adequação da divulgação das metas e indicadores às outras partes interessadas, executando-se a força de trabalho.

Não há descrição de prática estruturada para o desenvolvimento do aprendizado organizacional, não foram apresentados os principais indicadores de desempenho e melhorias introduzidas recentemente para o Item qualidade de vida.

PF

Pontos Fortes para Critérios ou Itens de Resultados

- Descrever resumidamente os resultados alcançados (níveis de desempenho superiores às comparações e/ou tendências favoráveis), de forma agrupada;
- Considerar, também, os reconhecimentos externos (premiações recebidas pela organização), que sejam relevantes;
- Não comentar metas, projeções de tendência e explicações dos resultados, pois são apenas subsídios para facilitar a avaliação por parte do avaliador.

Exemplos:

Todos os resultados apresentados para os principais indicadores de desempenho demonstram tendência favorável no período de 2000 a 2004, caracterizam efetividade das práticas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e destaca-se o desempenho superior aos referenciais pertinentes para todos os resultados apresentados.

Os resultados do indicador IQF apresenta tendência favorável no período de 2001 a 2004, estando alinhado as diretrizes definidas para as práticas de relacionamento com os fornecedores e desempenho superior a informação comparativa pertinente.

Os índices de satisfação dos clientes apresentam tendência favorável entre 1998 e 2004, demonstrando alinhamento às melhorias implementadas no mesmo período.

Os resultados do indicador IAP apresentam tendência favorável no período de 2001 a 2004, destacando-se o nível atual acima de 9% para os fornecedores de matérias primas, equipamentos e serviços.

OM

Oportunidades para Melhoria de Critérios ou Itens de Resultados

De forma agrupada, resumir os seguintes resultados desfavoráveis ou lacunas:

- Ausência de resultados de indicadores relevantes do sistema de medição do desempenho (2.3);
- Resultados relevantes, cujos níveis de desempenho não possam ser avaliados em função da ausência de informações comparativas ou da não pertinência das comparações;
- Resultados relevantes, cujos níveis de desempenho são inferiores às informações comparativas;

- Resultados relevantes, com tendências desfavoráveis;
- Resultados relevantes, cujas tendências não possam ser avaliadas em função da ausência de dados históricos;
- Ausência de resultados dos principais indicadores dos ciclos de controle e de aprendizado;
- Não comentar metas, projeções de tendências e explicações dos resultados.

Exemplos:

Não foram apresentados os referenciais comparativos para os resultados dos indicadores relativos a capacitação e desenvolvimento de pessoas;

Não foram apresentados os resultados dos indicadores listados como estratégicos para o Item de relacionamento com o cliente, apresentados no painel de controle no Item 1.3;

Os resultados relativos aos fornecedores referem-se apenas a 2 (dois) ciclos, não permitindo a análise de tendência, também, não foram apresentados os referenciais pertinentes para os mesmos;

Não estão apresentados os resultados da avaliação dos padrões de trabalho utilizados no Sistema de Liderança, na Formulação das Estratégias e da Gestão do Capital Intelectual, o que não possibilita verificar o grau de efetividade das respectivas práticas de gestão descritas nos Critérios 1, 2 e 5.

ATENÇÃO

Atenção para a qualidade dos seus comentários, observe os itens listados abaixo.

Qualidade dos Comentários

Lista para Verificação de Comentários

A Lista deve ser utilizada como referência para avaliar a pertinência de uma comentário do avaliador e abrange:

1. Redação e estética
2. Técnica (Geral)
3. Técnica (Pontos Fortes)
4. Técnica (Oportunidades para Melhoria)

1. Redação e Estética

- Está redigido conforme as regras da língua portuguesa (concordância, regência, crase, pontuação, ortografia, etc. de forma a não comprometer a imagem da Banca e do PQRio?
- Usa linguagem da candidata?
- Expõe claramente a idéia do avaliador, utilizando sucessão de períodos não extensos?
- Não há referência desnecessária ao RG ou à Candidata, Empresa ou Organização?
- Tabelas ou figuras são referenciadas com indicação de número de figura e página do RG?
- Apenas o início de frases e nomes próprios utilizam letra maiúscula?
- Palavras estrangeiras forma registradas entre aspas?
- Não constam abreviaturas ou siglas sem o correspondente significado?

2. Técnica (Geral)

- É pertinente ao Item, limitando-se especificamente ao percebido no REG ou na visita?
- A prática de gestão está comentada em Item de enfoque e aplicação?
- A análise de desempenho quantitativo está comentada em Item de Resultado?
- Não contém prescrição ou sugestão de melhoria?
- Não extrapola os requisitos do RE pelo uso de critérios próprios de avaliador?
- Não é misto, do tipo que usa as palavras mas, embora, todavia, contudo, porém?
- Não há julgamento de valor do tipo excelente, ótimo, ruim, fraco sem justificativas?
- Não há incompatibilidade entre comentário de PFs e OMs?
- O comentário não é a repetição pura e simples de trechos do RG?

3. Técnica (Pontos Fortes)

- PF não apenas constata a existência de prática de gestão ou de resultado?
- PF de Item de enfoque e aplicação evidencia qual, e resume como é, a prática de gestão?
- PF de Item de resultados evidencia o nível de desempenho comparativo, a tendência do resultado e seu relacionamento às práticas de gestão apresentadas em Itens de enfoque e aplicação?

4. Técnica (Oportunidades para Melhoria)

- A OM evidencia qual é a lacuna importante não relatada. Relatada com falta de clareza, incompleta, insuficiente, inexistente ou que não atende os requisitos do Item avaliado?
- É possível indicar uma direção a candidata para eliminação da lacuna representada pela OM sem tornar o comentário prescritivo e referenciando apenas informações do RE e exemplos de práticas de gestão ou resultados extraídos do Próprio RG? (comentário gerador de ação)
- A OM referente a requisitos de Item com omissão importante está sinalizada com duplo menos (- -)?
- A OM não está criticando o estilo, a estrutura, as falhas ou os erros do RG, ao invés do sistema de gestão e seus resultados?

Exercícios sobre Produção de Comentários

1. A primeira seqüência indica alguns elementos que poderão integrar os comentários feitos na avaliação da candidata. A segunda apresenta exemplos de conteúdos que poderão fazer parte desses comentários.

Relacione a primeira seqüência com a segunda e assinale a alternativa correta. Atenção: um dos parênteses deverá ficar vazio.

- a) PF - Itens de enfoque/aplicação
- b) OM - Itens de resultados
- c) PF - Itens de resultados
- d) OM- Itens de enfoque/aplicação

- () tendência favorável
- () relato sem clareza ou incompleto apontando-se a respectiva lacuna
- () ausência de informações sobre níveis de desempenho
- () estilo e estrutura do RG
- () práticas disseminadas ou de uso contínuo

- a - () - c - b - d
- c - d - b - () - a
- b - d - a - c - ()
- () - c - a - b - d
- a - b - () - c - d

2. Assinale os comentários como verdadeiros ou falsos (enfoque e aplicação):

V F

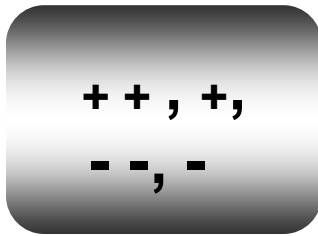
- Não foram apresentados resultados dos indicadores que permitam a avaliação do desempenho relativo ao produto e aos projetos de produto e de processos.
- Não foram apresentados os indicadores utilizados na avaliação dos processos de gestão das informações comparativas.
- Não estão claros quais os métodos para elaboração do plano de treinamento.
- Existência de comunicação de rumos aos funcionários pela alta direção.
- Não foram descritos os eventos sistemáticos que contam com a participação da alta direção com as partes interessadas, pessoas, acionistas e fornecedores sendo que desta forma não é possível evidenciar o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas.

3. Assinale os comentários como verdadeiros ou falsos (resultados).

V F

- o nível de treinamento dos colaboradores está melhor que a média regional nos últimos dois anos.
- os resultados de satisfação de clientes são excelentes.
- os resultados de satisfação das pessoas têm níveis atuais inferiores - entre 4 a 10 pontos percentuais, conforme fator de avaliação - ao do referencial comparativo.
- o cumprimento do prazo de entrega de insumos apresenta tendência favorável, aumentando de um pouco mais de 60%, no 1º semestre de 2002, para quase 100%, no 2º semestre de 2002.
- o índice de desempenho global (% de satisfação dos clientes) vem crescendo de 1998 a 2002, de 84% para 92%, respectivamente apresentando níveis atuais acima dos obtidos pelas outras CENARTEs.

Capítulo 8 – Sinalização



A sinalização é utilizada como referencial para orientar o perfil do comentário feito pelo avaliador, e também, para auxiliar no processo de avaliação, pois atribui um “peso” a evidência ou lacuna expressa no comentário do avaliador. A sinalização pode assumir 4 (quatro) dimensões (++,+) para os pontos fortes e (--, -) para as oportunidades de melhoria, cada uma destas sinalizações obedece a um critério diferenciador.



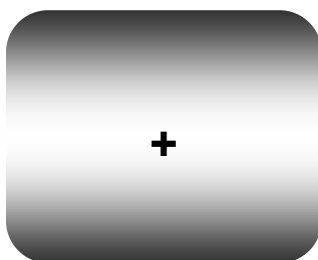
Sinalização ++ para enfoque e aplicação - Esta sinalização deve ser utilizada quando:

Situação única: cada uma das práticas adequadas aos requisitos do item, sendo pró-ativas OU refinadas OU inovadoras, disseminadas e com uso continuado, destacando as razões da pró-atividade OU inovação OU refinamento.

Exemplos:

++ A prática relacionada à integração dos principais indicadores da organização é pró-ativa, refinada e inovador, proporcionando a gestão sistêmica da organização.

++ As práticas ergonômicas são pró-ativas e refinadas e estão aplicadas por todas as áreas da organização.



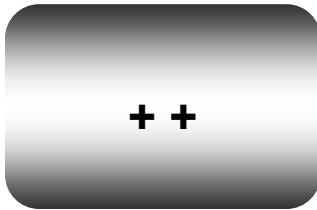
Sinalização + para enfoque e aplicação - Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação 1: práticas adequadas aos requisitos do Item, disseminadas e com uso continuado.
- Situação 2: práticas pró-ativas OU refinadas OU inovadoras, ainda que com algumas lacunas na disseminação e continuidade.

Exemplos:

+ O processo de coleta e análise dos dados é estruturado de maneira sistêmica, e está disseminado para todas as áreas da organização. (situação 1)

+ O sistema de informações é refinado e está disseminado por algumas áreas da organização. (situação 2)



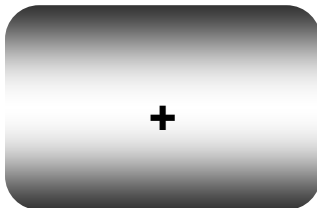
Sinalização ++ para resultados - Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação Única: resultados relevantes, com tendências favoráveis e com níveis de desempenho superiores aos das informações comparativas pertinentes.

Exemplo:

++ Todos os resultados apresentados para os principais indicadores de desempenho demonstram tendência favorável no período do 2000 a 2004, caracterizam efetividade das práticas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e destaca-se ao desempenho superior aos referenciais pertinentes para todos os resultados apresentados.

++ O resultado do indicador IQFG apresenta tendência favorável no período de 2001 a 2004, estando alinhados as diretrizes definidas para as práticas de relacionamento com os fornecedores e desempenho superior a informação comparativa pertinente.



Sinalização + para resultados - Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação 1: resultados relevantes, com tendência favorável (ainda que com níveis de desempenho inferiores às informações comparativas pertinentes ou sem comparações)
- Situação 2: resultados relevantes com níveis de desempenho superiores aos das informações comparativas pertinentes (ainda que sem apresentar tendências ou com tendência adversas)

Exemplos:

+ Os índices de satisfação dos clientes apresentam tendência favorável, entre 1998 e 2004, demonstrando alinhamento às melhorias implementadas no mesmo período. (situação 1)

+ Os resultados do indicador IAP apresentam desempenho superior ao referencial comparativo, destacando-se o nível atual acima de 97% para os fornecedores de matérias primas, equipamentos e serviços. (situação 2)

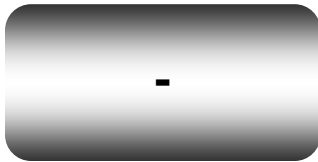


Sinalização - - para enfoque e aplicação - Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação Única: lacuna em requisito importante, considerando o Perfil e as Estratégias.

Exemplos:

- - Não existe descrição de prática estruturada para a integração dos principais indicadores da organização.
- - Não foram apresentadas informações suficientes, tais como a periodicidade e os responsáveis pelo uso dos veículos de comunicação de forma sistemática, que permitam avaliar a eficácia e adequação da divulgação das metas e indicadores às outras partes interessadas, excetuando-se a força de trabalho.



Sinalização - para enfoque e aplicação: Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação Única: lacuna em requisito menos importante, considerando o Perfil e as Estratégias.

Exemplos:

- Não foram apresentados exemplos de melhoria recentemente implementadas, não permitindo avaliar a aplicação das práticas citadas.
- Não foram apresentadas informações suficientes, tais como a periodicidade e os responsáveis pelo uso dos veículos de comunicação de forma sistemática, que permitam avaliar a eficácia e adequação da divulgação das metas e indicadores às outras partes interessadas, excetuando-se a força de trabalho.



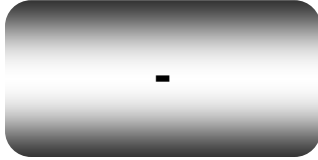
Sinalização - - para resultados: Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação 1: resultados relevantes, com níveis de desempenho inferiores às informações comparativas pertinentes ou sem comparações, e com tendências desfavoráveis.
- Situação 2: resultados relevantes não apresentados ou apresentados de forma confusa, incompleto ou insuficiente.

Exemplos:

- - Não foram apresentados os resultados dos indicadores listados como estratégicos para o Item de relacionamento com o cliente, apresentados no painel de controle no Item 1.3 (situação 2)
- - Não estão apresentados os resultados da avaliação dos padrões de trabalho utilizados no Sistema de Liderança, na Formulação das Estratégias e da Gestão do Capital Intelectual, o que não possibilita verificar o grau de efetividade das respectivas práticas de gestão descritas nos Critérios 1, 2 e 5. (situação 2)

- O resultado do indicador de Satisfação dos Clientes está abaixo do referencial comparativo pertinente e apresenta tendência negativa nos últimos três anos (situação 1)



Sinalização - para resultados: Esta sinalização deve ser utilizada quando:

- Situação 1: resultados relevantes, com níveis de desempenho inferiores às informações comparativas pertinentes ou sem comparações (ainda que com tendências favoráveis)
- Situação 2: resultados relevantes com tendências desfavoráveis (ainda que com níveis de desempenho superiores)
- Situação 3: resultados menos relevantes com níveis de desempenho inferiores às informações comparativas pertinentes, ou sem comparações, e com tendência desfavoráveis.
- Situação 4: resultados menos relevantes não apresentados, apresentados de forma confusa, incompleta ou insuficiente.

Exemplos:

- Não foram apresentados resultados relacionados ao desempenho dos fornecedores de insumos de impacto normal (21 fornecedores de um total de 34) (situação 1)
- Não foram apresentados resultados comparativos pertinentes em relação à maioria dos indicadores relativos aos fornecedores, principalmente o IQF (situação 1)
- O resultados de satisfação dos Clientes apresenta tendência negativa no período de 2001 a 2004. (situação 2)



Marcação de pontos para Verificação na Visita

O avaliador pode assinalar tanto PFs quanto OMs para verificar em visita (VV) às instalações da candidata, quando poderá ratificar ou retificar o comentário realizado.

O VV apresenta as seguintes características:

- Serve de base para a geração de pontos de verificação (PVs) para a Visita
- Poderá ser desdobrado em um ou mais PVs (em média 4);
- Marcar em torno de 50 VVs no total, para evitar excesso de PVS;
- Dar credibilidade ao processo de avaliação e inibir a inclusão de informações improcedentes no RG (VV de Ponto Forte);
- Esclarecer um aspecto que não foi claramente relatado ou esclarecer omissões (VV de Oportunidade para Melhoria).

Exercício sobre Sinalização

1. Assinale a alternativa correspondente à sinalização correta das afirmações abaixo:

- a) Resultados com nível similar às comparações pertinentes.
- b) Resultados importantes não relacionados às práticas de gestão.
- c) Lacunas em requisitos importantes.
- d) Enfoques inovadores ou refinados.
- e) Práticas consistentes com as exigências do Item.

- (+) - (-) - (- -) - (++) - (+)
- (+) - (+) - (-) - (++) - (- -)
- (+) - (++) - (- -) - (+) - (-)
- (+) - (+) - (- -) - (-) - (++)
- (-) - (- -) - (++) - (+) - (+)

Capítulo 9 – Produção do Relatório de Avaliação RA

ATENÇÃO

Relatório de Avaliação - RA

O principal produto do processo avaliativo do **PQRio** é a elaboração do Relatório de Avaliação – RA, que é produzido ao final de cada etapa de avaliação – análise Crítica Individual, Consenso e Visita. Em cada etapa existe uma avaliação para determinar se a Candidata continua ou não no processo avaliativo, caso venha a ser eliminada em uma das etapas, será encaminhado para a mesma um RA.

Ao término do processo de avaliação, as candidatas recebem uma cópia do Relatório de Avaliação (RA).

Responsabilidade:

O relatório é dividido em duas partes:

A primeira, de responsabilidade do PQRio, compreende:

- Introdução;
- Referências;
- Processo de análise crítica;
- Distribuição das Candidata nas nove faixas de pontuação global;
- Pontuação final da Candidata.

A segunda parte, preparada pelos avaliadores, abrange:

- Conclusão geral sobre a candidata (Formulário 8);
- Comentários por Item (Formulário 6) – a partir dos melhores PFs e OMs da equipe.

ATENÇÃO

Diretrizes para redação da Conclusão Geral

Na elaboração da Conclusão Geral, os Avaliadores deverão:

- Redigir um resumo executivo dirigido à alta direção, com um sumário do desempenho geral da organização;
- Comentar de forma global, a situação da organização critério a critério, correlacionando cada um dos Fundamentos da Excelência mais presentes nos mesmos (Etapa I e II);
- Apresentar os principais PFs e OMs da organização;
- Complementar, quando a organização for visitada, com as novas impressões obtidas *in loco* (Etapa III).

Anexo I – Gabarito

Exercício sobre os Fundamentos da Excelência – pág. 06

1. C
2. D
3. C
4. A
5. D
6. B
7. D
8. D
9. E

Exercício sobre o Rumo à Excelência do PQRio – pág. 17

- | | | | | | |
|----|----|-----|---|----|-----|
| 1. | F | V | V | F | |
| 2. | F | F | V | V | F |
| 3. | V | V | F | V | F |
| 4. | V | F | V | V | F |
| 5. | V | V | F | V | F |
| 6. | V | F | F | V | V |
| 7. | V | F | F | V | V |
| 8. | V | V | V | F | F |
| 9. | 1 | 5.1 | | 14 | 3.2 |
| | 2 | 7.1 | | 15 | 8.7 |
| | 3 | 2.3 | | 16 | 8.4 |
| | 4 | 3.1 | | 17 | 3.1 |
| | 5 | 8.2 | | 18 | 5.2 |
| | 6 | 2.1 | | 19 | 5.1 |
| | 7 | 4.1 | | 20 | 1.2 |
| | 8 | 8.7 | | 21 | 1.3 |
| | 9 | 8.3 | | 22 | 6.2 |
| | 10 | 1.1 | | 23 | 7.4 |
| | 11 | 5.3 | | 24 | 4.1 |
| | 12 | 6.3 | | 25 | 5.1 |
| | 13 | 1.2 | | 26 | 6.3 |
| | | | | 27 | 4.2 |

Exercício sobre Pontuação – pág. 29

1. (b) (d) (e) (a) (c) (a) (b)

2. C

3. V V V V

Exercício sobre o Processo de Premiação – pág. 36

1. (4) (1) (2) (3) (6) (5)

2. V V

Exercício sobre Produção de Comentários – pág. 44

1. (c) (d) (b) () (a)

2. F V V V V

3. F F V V V

Exercício sobre Sinalização – pág. 50

1. (+) (-) (- -) (++) (+)

Anexo II – Trabalho Pré-Curso

Parte I – Fundamentos da Excelência

Os critérios do Rumo à Excelência estão baseados em um conjunto de Fundamentos da Excelência.

Relacione uma Prática de Gestão com o Fundamento da Excelência predominante e coloque o número ao lado da alternativa correspondente

- Visão sistêmica (1)
 - Aprendizado organizacional (2)
 - Agilidade (3)
 - Inovação (4)
 - Liderança e constância de propósitos (5)
 - Visão de futuro (6)
 - Foco no cliente e no mercado (7)
 - Responsabilidade social (8)
 - Gestão baseada em fatos (9)
 - Valorização das pessoas (10)
 - Abordagem por processos (11)
 - Orientação para resultados (12)
-
- a. Seminário para acompanhamento dos resultados em relação às comparações com referenciais pertinentes.
 - b. Programa Pró-vida, visando melhorar a qualidade de vida dos funcionários, considerando as sugestões do Comitê de Funcionários e as melhores práticas do mercado.
 - c. Grupo de Foco com Clientes VIPs, com roteiro estruturado, para efetuar o levantamento dos principais atributos dos produtos e quantificação da importância para aumento do nível de satisfação dos clientes.
 - d. Realização de fóruns anuais de reflexão, por meio de comitês mobilizados para analisar e aperfeiçoar as práticas de gestão e padrões de trabalho existentes.
 - e. Participação da alta direção em encontros mensais com clientes, fornecedores e representantes da comunidade para identificar necessidades e buscar oportunidades.

Parte II – Critérios de Rumo à Excelência

Identifique o item dos critérios de Rumo à Excelência (ver p. 20 do RE) referente às práticas de gestão ou resultados relacionados abaixo:

- Liderança (1)
- Estratégias e Planos (2)
- Clientes (3)
- Sociedade (4)
- Informações e Conhecimento (5)
- Pessoas (6)
- Processos (7)
- Resultados (8)

- a. Pesquisa junto aos clientes para verificar a sua satisfação com o encaminhamento dado pela empresa à manifestação processada pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor
- b. Tendência e valor do resultado relativo ao indicador – Volume de Compras Críticas Provenientes de Fornecedores com Qualidade Assegurada
- c. Setor de empacotamento composto exclusivamente por deficientes
- d. Seminário semestral para todos os fornecedores para sensibilização quanto aos valores e diretrizes organizacionais
- e. *Back up* diário de todo o conteúdo da rede de informações em discos guardados em cofre à prova de fogo e inundações

Parte III – Diretrizes para a Pontuação

Consulte as tabelas de pontuação e responda:

1. Qual a pontuação máxima que uma Candidata poderia ter para o aspecto 5 de um item de enfoque e aplicação que não possua nenhuma prática de aprendizado:

- a. 20% (D4)
- b. 15% (C3)
- c. 10% (B3)
- d. 5% (B2)
- e. 0% (A1)

2. Qual a pontuação máxima que uma Candidata poderia ter para um item de resultado que não possua nenhuma comparação com referenciais pertinentes:

- a. 20% (C1)
- b. 40% (B3)
- c. 60% (C3)
- d. 80% (D3)
- e. 40% (B4)

Parte IV – Processo de Premiação

1. Assinale as alternativas como verdadeiras ou falsas:

V F

- A Equipe de Coordenação do PQRio é responsável pelo desenvolvimento do processo de avaliação e pela preparação dos candidatos à Banca Examinadora
- A Banca Examinadora do PQRio faz parte da Equipe de Coordenação
- Todas as alternativas estão corretas
- Cabe aos Juízes da Banca decidir, entre as Candidatas visitadas, a premiação das que devem ser reconhecidas, com base no desempenho, após a visita.
- Cabe à Equipe de Coordenação do PQRio selecionar os candidatos a avaliador aptos para compor a Banca Examinadora

2. Assinale a alternativa correta:

Os Relatórios de Gestão são analisados criticamente pela Banca Examinadora em três momentos consecutivos do processo da avaliação:

- Análise crítica individual, análise crítica de consenso, reunião técnica com as candidatas.
- Reunião técnica com as candidatas, análise crítica individual, análise crítica de consenso.
- Visita às instalações da candidata, análise crítica individual, análise crítica de consenso.
- Análise crítica individual, análise crítica de consenso e visita às instalações da candidata.
- Análise crítica individual, visita às instalações da candidata, análise crítica de consenso.

3. Assinale as alternativas como Verdadeiras ou Falsas

V F

- A produção de comentários e a atribuição de pontuação devem ser feitas para cada aspecto.
- Durante a etapa 1 é mobilizada uma equipe de avaliação composta de 1 avaliador líder e até 3 avaliadores
- Para elaborar o RA, além do RG da candidata devo levar em consideração reportagens publicadas recentemente em jornais, bem como informações constantes no site da mesma.
- Todas as alternativas estão corretas
- Ao Avaliador e ao Juiz cabe o estudo da RG da candidata.

Parte V – Produção de Comentários

Marque com um X a alternativa que melhor atende a cada enunciado:

1. Ao analisar um Item de enfoque e aplicação deve-se:

- a. Comentar como PF as práticas apenas adequadas aos requisitos do item
- b. Comentar mais de uma prática exemplar num mesmo PF
- c. Comentar como OM uma falha na redação do relatório, como por exemplo, do texto.
- d. Comentar as práticas que atendem ao que é solicitado em cada aspecto
- e. Deixar de comentar um aspecto quando as práticas relatadas no RG demonstrarem que não atendem ao que é solicitado

2. Qual dos comentários abaixo está inadequado, considerando que a organização já foi visitada:

- a. As conclusões das reuniões de análise crítica não são comunicadas às partes interessadas de forma sistemática e abrangente
- b. Não existem resultados relativos à sociedade
- c. Não existe nenhuma prática de controle dos processos relativos ao produto
- d. A sistemática de reconhecimento dos integrantes da força de trabalho ainda não é aplicada em todos os setores da organização
- e. Não está descrito como a alta direção interage com as partes interessadas visando demonstrar comprometimento e buscar oportunidades para a organização

Parte VI – Sinalização

Marque com um X a alternativa que melhor atende a cada enunciado:

1. Qual alternativa abaixo explica melhor qual tipo de comentário relativo a Pontos Fortes de Item de ênfase e aplicação pode receber sinalização “++”
 - a. Os que comentem práticas totalmente adequadas aos requisitos do Item
 - b. Os que comentem as práticas adequadas e pró-ativas ou refinadas ou inovadoras, disseminadas e com uso continuado.
 - c. Os que comentem práticas inovadoras ou pró-ativas ou refinadas
 - d. Os que comentem as práticas inovadoras e pró-ativas e refinadas
 - e. Os que comentem as práticas inovadoras e refinadas e com uso continuado

2. Qual alternativa abaixo explica melhor qual tipo de comentário relativo a Pontos Fortes de Item de resultado pode receber sinalização “++”

- a. Os que comentem resultados relevantes, com tendências favoráveis e com níveis de desempenho superiores aos das informações comparativas.
- b. Os que comentem resultados relevantes, com tendências favoráveis e com níveis de desempenho não necessariamente superiores aos das informações comparativas.
- c. Os que comentem resultados relevantes ou não, com tendências favoráveis e com níveis de desempenho superiores aos das informações comparativas.
- d. Os que comentem resultados relevantes, com tendências não necessariamente favoráveis e com níveis de desempenho superiores aos das informações comparativas.
- e. Os que comentem relevantes, com tendências não necessariamente favoráveis e com níveis de desempenho não necessariamente superiores aos das informações comparativas.