

**PPQG® Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão**  
**As Melhores de Gestão do Brasil em SP**

# Critérios



**Modelo de Excelência em Gestão  
com apoio de IA**





O **IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão** – é uma organização de direito privado e sem finalidade de lucro, fundada em 2001, com o propósito de promover a melhoria da gestão das empresas e instituições brasileiras.

O IPEG instituiu em 2002 o **PPQG – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão** – atualmente sua modalidade **As Melhores de Gestão do Brasil em São Paulo do PPQG (AMGSP)**, voltado às organizações que, de alguma forma, atuam no Estado de São Paulo em benefício de partes interessadas do Estado. Trata-se de um reconhecimento anual às organizações públicas, privadas e de economia mista que atuam em São Paulo, i.e., que tenham sede, filiais, clientes, acionistas, força de trabalho ou fornecedores, impulsionando a economia do Estado, e que possuem bons sistemas de gestão e resultados diferenciados. O PPQG foi instituído oficialmente pela Lei Estadual nº. 11.594, de 8 de dezembro de 2003. As candidaturas são avaliadas por uma Banca Examinadora voluntária e independente, utilizando os Critérios desta publicação. O PPQG AMGSP também é uma oportunidade para as organizações comprovarem a qualidade de sua gestão **sustentável** aos seus controladores, clientes e à sociedade.

Além de possibilitar o reconhecimento público, o PPQG possui esse instrumento “Critérios do MEGIA” - Modelo de Excelência em Gestão apoiada pela Inteligência Artificial - para avaliar o sistema de gestão e resultados de qualquer organização, a fim de encontrar oportunidades para melhorar sua competitividade e sustentabilidade. A candidatura ao PPQG AMGSP ou a Jornada de Excelência IPEG propicia esse diagnóstico independente.

Publicação	Núcleo Técnico voluntário do IPEG
Download gratuito (sítio <a href="http://www.ppqg.org.br">www.ppqg.org.br</a> )	<p><b>Relator</b> Carlos Amadeu Schauff</p> <p><b>Membros revisores</b> Alessandro Tetzner Ana Lúcia Scavassini Santos Anderson Aparecido Barbosa Emerson Furlaneto Felix Ricardi Geraldo Falcão João Eduardo Arenstein Leonardo Ferreira Ricardo Machado Ricardo Motta Valmir Martins</p> <p><b>Membros consultivos</b> Antonio Barata Aparecida de Oliveira Rogério Parente Rosana Dias</p>
<b>Versões</b>	
18/12/25 - v0.0 - Inicial Núcleo Técnico	
12/01/25 - v0.1 - Preliminar #1	
16/01/25 - v1.0 - Preliminar #2	
19/01/26 - v1.1 - Publicação	
05/02/26 - v1.2 - Ajuste nomes dos níveis	
<b>Diretoria voluntária</b>	
<b>Presidência</b> Débora Pierini Longo	
<b>VP &amp; Diretoria de Operações</b> Carlos Amadeu Schauff	
<b>Diretoria Técnica</b> Emerson Ricardo Furlaneto	
<b>Diretoria de Marketing &amp; Comunicação e</b>	
<b>Diretoria Financeira</b> Rogério Parente Alves Pereira	
<b>Representante dos Sócios Individuais</b> Aparecida de Oliveira (titular) Jairson da Silva Campos (suplente)	

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO AO MEGIA</b>	<b>4</b>
Apoio de IA	4
Avaliação em níveis de maturidade	4
Jornada de Excelência IPEG	5
<b>FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO</b>	<b>6</b>
<b>ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS E QUADRO DE PONTUAÇÕES MÁXIMAS</b>	<b>7</b>
<b>CRITÉRIOS MEGIA</b>	<b>8</b>
LIDERANÇA	8
ESTRATÉGIAS E PLANOS	12
CLIENTES	15
SOCIEDADE	18
CONHECIMENTO, INOVAÇÃO & TECNOLOGIA	20
PESSOAS	22
PROCESSOS	24
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	27
<b>SISTEMA DE PONTUAÇÃO</b>	<b>30</b>
Método para Processos Gerenciais	30
Método para Resultados Organizacionais	32
<b>PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>34</b>
EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA I.A. PARA AVALIAR A GESTÃO	39
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>42</b>
<b>Principais avanços do Modelo</b>	<b>46</b>

Recomenda-se uma leitura prévia do Glossário, que traz termos que possuem significado particular e mais atual nesta publicação.

## INTRODUÇÃO AO MEGIA

Os Critérios MEGIA compõem o Modelo de Excelência em Gestão com apoio de ferramenta de inteligência artificial (IA) generativa, juntamente com os Fundamentos da Excelência em Gestão e com o Sistema de Pontuação.

As principais mudanças para 2026 e o histórico da evolução do Modelo encontram-se no tópico “Principais Avanços do Modelo”, ao final deste documento. O texto em azul indica local atualizado para 2026.



### Apoio de IA

O Modelo possui uma estrutura preparada para realizar avaliações com apoio de inteligência artificial (IA) generativa. A saber:

- Requisitos de Processos Gerenciais com suas finalidades claramente especificadas, o que permite que a ferramenta de IA escolhida pelo usuário as utilize, para verificar se o funcionamento das práticas gerenciais estão completos, em vez de utilizar seus próprios critérios e provocar distorções<sup>1</sup>.
- Sistema de Pontuação com especificação dos conceitos associados a cada grau para os fatores de pontuação, o que permite à ferramenta de IA, identificar e comentar as lacunas com precisão e determinar o grau compatível com a lacuna.
- Padrão de *prompt*<sup>2</sup> para solicitar apoio da IA na avaliação de Processos Gerenciais.

Os experimentos realizados pela Diretoria Técnica ao longo de 2023, 2024 e 2025, comparando o desempenho de ferramenta de IA licenciada com

<sup>1</sup> ‘Alucinação’ é o termo utilizado quando a ferramenta de IA responde com distorções. Isso ocorre frequentemente quando a questão ‘prompt’ lhe é colocada pelo usuário de forma genérica, sem pré-definições, conceitos e contextualização.

<sup>2</sup> Interface na qual se passa informações para a IA tratar.

o de Examinadores Seniores, na avaliação de processos gerenciais descritos, demonstraram resultados equivalentes, com produção de comentários mais ricos pela IA, variando conforme a ferramenta, com grande ganho de produtividade. Esses experimentos resultaram no padrão de *prompt* citado, que reduz a possibilidade de a IA utilizar conceitos e sinônimas decorrentes de seu aprendizado embutido, que diferem dos critérios e conceitos definidos no MEGIA, minimizando a chance de distorções.

Porém, os experimentos realizados para análise de resultados descritos em tabelas, pela IA, ainda revelaram deficiências, não se chegando a um *prompt* ideal para avaliá-los, de forma que gere ganho de produtividade.

Os oito Critérios, subdivididos em 18 Itens relativos a Processos Gerenciais e sete relativos a Resultados organizacionais, resumem **processos essenciais** para a excelência em gestão **sustentável**.

O Modelo possui característica “4 em 1”, isto é, quatro Níveis de maturidade em um único caderno, facilitando a visualização de requisitos do Nível seguinte.

As atualizações do Modelo, pelo Núcleo Técnico do IPEG, se baseiam nas boas práticas adotadas pelas melhores empresas e instituições e outros modelos de gestão nacionais e internacionais.

O Modelo é utilizado no processo de candidatura e avaliação do PPQG, modalidade *AMGSP*<sup>3</sup>, conforme Regulamento disponível em [www.ppqg.org.br](http://www.ppqg.org.br).

### Avaliação em níveis de maturidade

Os Critérios MEGIA visam a preparar as organizações para um futuro mais sustentável, gradativamente, utilizando Níveis de 125, 250, 500 e 1000 pontos, todos integrados neste documento.

Para utilizar este documento no nível de maturidade desejado, a organização deve selecionar, os requisitos marcados na coluna **NÍVEL** com:

- B – Exigido no Nível B e acima - Primeiros Passos para a Excelência - 125 pontos
- I – Exigido no Nível I e acima - Compromisso com a Excelência - 250 pontos
- II – Exigido no Nível II e acima - Rumo à Excelência - 500 pontos
- III – Exigido no Nível III - Excelência - 1000 pontos

Por exemplo, uma organização percebe que os requisitos do Nível II são muito difíceis para ela atender e escolhe se avaliar pelo Nível I, portanto, ignorando, mas antevendo, os requisitos do Nível II e III.

<sup>3</sup> As Melhores de Gestão do Brasil em São Paulo

### **Cursos do IPEG**

O IPEG promove cursos práticos de aplicação dos “Critérios MEGIA” para melhorar a gestão, incluindo o uso de IA para apoiar na avaliação de *processos gerenciais*. Ver especificações e preços no sítio [www.ppqg.org.br](http://www.ppqg.org.br), “Cursos”.

Exemplos:

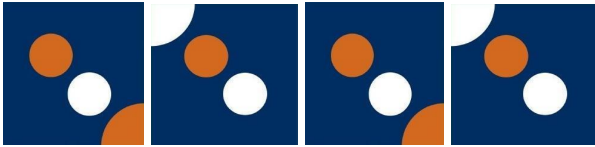
- Introdução aos Critérios MEGIA
- MEGIA
- Preparação de Banca Examinadora
- Preparação de Relatório da Gestão
- Programa de educação Jornada de Excelência IPEG

### **Jornada de Excelência IPEG**

A Jornada de Excelência é um programa prático de educação e melhoria da gestão organizacional para aumento da competitividade e sustentabilidade por meio de workshops participativos, com certificação. O método permite acelerar a evolução da organização ao longo dos Níveis intermediários dos Critérios MEGIA. O IPEG acompanha a organização desde o início e disponibiliza uma certificação por auditoria independente, do processo.

As metodologias participativas permitem: a avaliação, em dois dias, com apoio de planilha eletrônica; o preparo de projetos de melhoria da gestão essenciais, em mais dois dias; e a avaliação de progresso, em mais um dia.

O IPEG emite a Certificação final, se a auditoria independente comprovar melhoria real. A planilha fica disponível para download, viabilizando a realização de uma autoavaliação experimental orientada, a distância, sem custo. A Jornada também pode começar a partir do Relatório de Avaliação de uma Candidatura, diretamente na etapa de preparo de projetos.



## FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Esses fundamentos consolidam princípios que influenciam a articulação de processos gerenciais e busca de resultados compatíveis com um papel mais ativo da organização como agente de transformação cultural da sociedade, com vistas ao desenvolvimento sustentável de 2a. geração, também conhecido como ESG 2.0 (Figura 1)

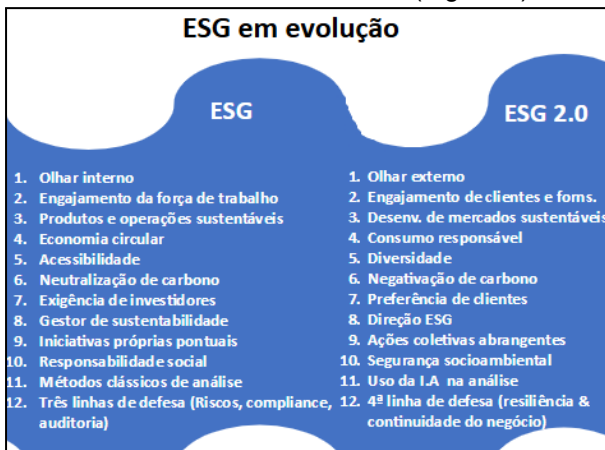


Figura 1

Eles expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas e resultados encontrados em organizações líderes.

### 1. PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das múltiplas e dinâmicas relações de interdependência e seus efeitos, entre os diversos componentes que formam a organização, outras organizações de sua esfera de influência, a sociedade e o meio ambiente.

### 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, buscando a convergência dos propósitos econômicos, sociais e ambientais, e de contribuir, como ente ativo, com ética e transparência, para a melhoria das condições para a vida, atual e futura, no planeta, priorizando a descarbonização.

### 3. VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

Acompanhamento e antecipação dos comportamentos do mercado e da sociedade, explorando as oportunidades de geração de experiências de alto retorno para os clientes, de

forma a estimular o desenvolvimento sustentável, numa perspectiva de curto, médio e longo prazos.

### 4. INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar produtos e processos de alto valor agregado, de forma compatível com o desenvolvimento sustentável.

### 5. ADAPTABILIDADE

Flexibilidade e agilidade para mudança tempestiva, no tratamento de problemas e oportunidades, novas demandas e alterações no contexto, incluindo os relativos a mudanças climáticas.

### 6. LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com o desenvolvimento sustentável e com a excelência; propiciando um ambiente de valorização das pessoas e da diversidade, de engajamento, colaboração, aprendizado e crescimento, norteado por valores e princípios, promovendo mudanças culturais necessárias, preparando gestores de pessoas de diferentes perfis; e interagindo com as partes interessadas.

### 7. RELEVÂNCIA DAS PESSOAS

Excelência do trabalho das pessoas é a base para excelência dos processos, impulsionada por um ambiente seguro, saudável, participativo, desafiador, com ferramentas atuais, promotor do desenvolvimento, resiliência, responsabilização, autonomia, feedback, reconhecimento e realização de resultados.

### 8. OLHAR PARA O FUTURO

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente de negócios e dos possíveis efeitos sobre a organização e partes interessadas, no curto, médio e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias compatíveis com o desenvolvimento sustentável e apropriadas para o alcance de objetivos e metas.

### 9. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Arranjo das atividades operacionais e gerenciais, necessárias para alcance dos objetivos da organização, em conjuntos encadeados, de forma a agregar valor cumulativo e compatível com o desenvolvimento sustentável, pela gestão, para as partes interessadas.


### 10. GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

Alcance e projeção de excelentes resultados, econômicos, sociais, ambientais e relativos a clientes e mercado, bem como de pessoas e dos processos que os viabilizam, com boa evolução, competitivos, atendendo aos principais anseios das partes interessadas e com metas potenciais embasadas.

**ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS E QUADRO DE PONTUAÇÕES MÁXIMAS<sup>4</sup>**

Quadro de Pontuações Máximas		Nível B	Nível I	Nível II	Nível III
CRITÉRIOS E ITENS		125	250	500	1000
<b>1</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
1.1	DESENVOLVIMENTO DA CULTURA			10	18
1.2	GOVERNANÇA			10	22
1.3	EXERCÍCIO DA LIDERANÇA			15	30
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
2.1	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS			12	23
2.2	DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS			12	24
2.3	ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO			11	23
<b>3</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
3.1	MERCADO E ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL			24	50
3.2	EXPERIÊNCIA SUSTENTÁVEL			16	30
<b>4</b>	<b>SOCIEDADE</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>60</b>
4.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL			20	38
4.2	SEGURANÇA SOCIOAMBIENTAL			10	22
<b>5</b>	<b>CONHECIMENTO, INOVAÇÃO &amp; TECNOLOGIA</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
5.1	CONHECIMENTO			12	24
5.2	INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL			12	23
5.3	ADAPTAÇÃO DIGITAL SEGURA			11	23
<b>6</b>	<b>PESSOAS</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
6.1	EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE			25	44
6.2	DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES			15	36
<b>7</b>	<b>PROCESSOS</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>110</b>
7.1	PROCESSOS PRIMÁRIOS E DE SUPORTE			19	34
7.2	PROCESSOS DE SUPRIMENTO			18	42
7.3	PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS			18	34
	<b>TOTAL – PROCESSOS GERENCIAIS</b>	<b>70</b>	<b>140</b>	<b>270</b>	<b>540</b>
<b>8</b>	<b>RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b>				
8.1	ECONÔMICO-FINANCEIROS	12	24	50	100
8.2	AMBIENTAIS	6	12	25	50
8.3	SOCIAIS	6	12	25	50
8.4	RELATIVOS A CLIENTES	12	24	50	100
8.5	RELATIVOS À FORÇA DE TRABALHO	7	14	30	60
8.6	RELATIVOS A FORNECIMENTO	3	6	10	20
8.7	RELATIVOS A PRODUTOS E PROCESSOS	9	18	40	80
	<b>TOTAL – RESULTADOS</b>	<b>55</b>	<b>110</b>	<b>230</b>	<b>460</b>
	<b>TOTAL – GERAL</b>	<b>125</b>	<b>250</b>	<b>500</b>	<b>1000</b>

<sup>4</sup> A organização pode utilizar um Quadro de Pontuações Máximas próprio, redistribuindo o peso que considerar mais aplicável ao seu Perfil, mantendo o total de pontos para Processos e Resultados.

<b>CRITÉRIOS MEGIA</b>		
Processos gerenciais e resultados organizado por Critérios e Itens		
<b>Tóp</b>	<p><b>Processos e Resultados</b></p> <p>Os Processos abordados nos Itens desta coluna são os de natureza gerencial. Referem-se às sistemáticas empregadas para realizar o PROCESSO requerido. No conjunto, eles sustentam o respectivo Item que por sua vez suporta o respectivo Critério.</p> <p>Os Resultados solicitados referem-se aos indicadores estratégicos e principais indicadores operacionais, usados na gestão, separados em sete perspectivas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b></p> <p>As “finalidades principais” dos Processos têm o objetivo de explicar o seu propósito para poder avaliar se a prática ou práticas de gestão adotadas pela organização atendem tal propósito nos fatores do Sistema de <b>Pontuação</b>. Essa informação é essencial para que a IA possa avaliá-las.</p> <p>As “finalidades” dos Resultados têm o objetivo de explicar os indicadores estratégicos e operacionais relevantes esperados.</p> 
	(Fonte: Núcleo Técnico MEGIA 2026)	(Fonte: Núcleo Técnico MEGIA 2026)

<b>1</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>NÍVEL</b>	Este Critério avalia os processos gerenciais de desenvolvimento da cultura, governança e exercício da liderança.
<b>PROCESSOS</b>			<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>
<b>1.1 DESENVOLVIMENTO DA CULTURA</b>			
<b>A</b>	<b>Definição de valores, princípios e outras diretrizes organizacionais comprometidas com o desenvolvimento sustentável</b>	<b>B</b>	Enfatizar a filosofia e direcionamento valorizados pela organização para poder realizar sua visão de futuro, com desenvolvimento sustentável e geração de valor para as partes interessadas.
<b>B</b>	<b>Conduta ética nas relações</b>	<b>1</b>	Formalizar, disseminar, atender e permitir o controle da integridade de ações e do atendimento a padrões de conduta esperados e avaliar a sua observância, nas relações internas e com demais partes interessadas.

C	Promoção de mudanças culturais	2	Compreender os traços culturais existentes, funcionais e disfuncionais <sup>5</sup> , estabelecendo e implementando planos para a mudança cultural, <b>que promovam as estratégias, a excelência da gestão e o desenvolvimento sustentável.</b>
<b>1.2 GOVERNANÇA</b>			
A	Estruturação da governança baseada em boas práticas	3	Buscar assegurar o estabelecimento de rumos e controle externo independentes e <b>íntegros</b> sobre a organização, de forma compatível com os melhores modelos e práticas, <b>considerando a capacidade das lideranças da estrutura, de orientar decisões, tratar dilemas relevantes, administrar interesses concorrentes e utilizar os resultados obtidos para o aprimoramento da gestão.</b>
B	Controle de riscos	1	Monitorar o levantamento e o tratamento dos riscos existentes, de acordo com prioridades determinadas pelo nível de exposição a consequências adversas e favoráveis das incertezas e pelo nível de resiliência almejado para o negócio.
C	Continuidade do negócio	2	Manter estrutura organizacional específica, com acesso a recursos <b>essenciais</b> pré-definidos, <b>incluindo rede de radiocomunicação móvel independente<sup>6</sup></b> , e métodos necessários para restaurar tempestivamente a capacidade gerencial e operacional ao regime de normalidade <sup>7</sup> após eventos de ruptura potenciais. Promover a resiliência do negócio frente a eventos de ruptura, o tratamento dos riscos associados, a simulação de prontidão e da capacidade de restauração e a prestação de contas da atualização e viabilidade dos planos aos controladores e instâncias de controle de outras partes interessadas nos temas aplicáveis.
D	Conformidade regulatória e com diretrizes internas e externas	2	Controlar com independência a legalidade e a aderência às diretrizes do controlador, de outras instâncias de controle internas e externas, incluindo de contratos e <b>órgãos reguladores.</b>

<sup>5</sup> Que retiram valor do negócio. Ex.: cultura da indisciplina, punição, rejeição de feedback, fiscalização, emergência, provisório, superficialidade, descompromisso, classes sociais, e outras.

<sup>6</sup> O risco de colapso da rede de comunicações pública em evento de ruptura é alto.

<sup>7</sup>Aquilo para o qual foi projetado, regulamentado ou historicamente obtido, o mínimo aceitável, o máximo tolerável de desempenho ou novo patamar de desempenho testado sem causar ruptura.

E	<b>Prestação de contas de fatores chave às partes interessadas aplicáveis</b>	B	Dar transparência sobre os resultados e riscos aos controladores e instâncias de controle internas e externas nos temas aplicáveis, incluindo relativos ao desenvolvimento sustentável, resiliência e continuidade do negócio, segurança digital e conformidade com diretrizes e contratos.
F	<b>Acompanhamento do tratamento de denúncias relevantes de partes interessadas</b>	1	Indicar oportunidades de ajustes nas diretrizes organizacionais para prevenção de <b>atos geradores de denúncias</b> , verificar a implementação dos ajustes e <b>comunicar as partes envolvidas</b> .
<b>1.3 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA</b>			
A	<b>Interação da direção com as partes interessadas</b>	1	Avaliar o relacionamento em nível estratégico, identificar oportunidades e prioridades, demonstrar comprometimento e gerar credibilidade, sem intermediários, em comunicação direta <b>com dirigentes das partes interessadas priorizadas</b> .
B	<b>Monitoramento de cenários pela direção</b>	2	Liderar avaliações de potenciais mudanças de cenários, internos e externos, e os riscos associados, verificando a adequação do controle de riscos e dos planos para a continuidade do negócio.
C	<b>Tomada de decisão, considerando as partes impactadas</b>	B	Decidir, no sistema de liderança apropriado, da alçada do líder ou em colegiado, acerca dos melhores rumos a seguir, à luz dos riscos para as partes impactadas, utilizando informações e experiências.
D	<b>Acompanhamento das decisões tomadas pela direção</b>	1	Garantir que as ações deliberadas sejam <b>comunicadas aos atores impactados pelas decisões tomadas, nos diferentes níveis e processos</b> , e implementadas correta e tempestivamente, verificando sua eficácia.
E	<b>Comunicação ativa<sup>8</sup> de fatos relevantes às partes interessadas</b>	3	Manter as partes interessadas a par dos fatos relevantes <b>que as afetem</b> , fortalecendo o relacionamento <b>ético e a confiança</b> , e assegurar canais de acesso efetivos à organização.

<sup>8</sup> Considera as *mídias sociais* como canal relevante para direção.

F	<b>Acompanhamento, pela direção, do tratamento de manifestações relevantes de partes interessadas</b>	2	Assegurar a resposta, tempestiva e com resolubilidade, das manifestações mais importantes das partes interessadas e atuar nas causas raízes do sistema de gestão, de forma integrada, para prevenir recorrência.
G	<b>Adoção de modelo de gestão compatível com a excelência</b>	B	Configurar um sistema gerencial <b>que promova os Fundamentos da Excelência, de forma</b> compatível com o modelo de negócio, facilitando o entendimento do sistema pelos atores.

<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	N Í V E L	Este Critério avalia os processos gerenciais relativos à formulação das estratégias, desdobramento das estratégias e análise do desempenho da organização.
	<b>PROCESSOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>
<b>2.1</b>	<b>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS</b>		
<b>A</b>	<b>Definição da esfera de influência e objetivos<sup>9</sup></b>	<b>B</b>	Inventariar <sup>10</sup> e <b>conhecer</b> as partes interessadas e redes de pessoas ou organizações que são influenciadas pela organização e que a influenciam, <b>identificando</b> os anseios e interações mútuas e sua importância relativa (pesos), para as partes e para o desenvolvimento sustentável, e estabelecer o rumos esperados pelos proprietários, mantenedores ou instituidores, associados à visão e/ou missão crítica ou objeto social da organização.
<b>B</b>	<b>Mapeamento de adversidades e oportunidades e formas de tratamento</b>	<b>1</b>	Identificar e a avaliar continuamente os possíveis impactos das adversidades e oportunidades, atuais e emergentes, provenientes <b>da análise</b> dos ambientes interno e externo, para o alcance dos objetivos, e estabelecer estratégias potenciais ágeis para tratar esses aspectos.
<b>C</b>	<b>Atualização das estratégias<sup>11</sup>, seus indicadores<sup>12</sup> e metas de curto e longo prazos</b>	<b>B</b>	Rever e <b>decidir</b> <sup>13</sup> , considerando as mudanças de cenários, entre as estratégias potenciais, aquelas a serem adotadas para maximizar o retorno frente aos objetivos, definindo indicadores <sup>14</sup> e metas para avaliar o progresso das estratégias escolhidas.
<b>D</b>	<b>Desenvolvimento das competências essenciais para o êxito das estratégias</b>	<b>3</b>	Identificar e adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para implementar <b>e sustentar</b> as estratégias adotadas.

<sup>9</sup> Missão, propósito, finalidade, causa, visão de futuro.

<sup>10</sup> O inventário é também conhecido como “Matriz de materialidade”.

<sup>11</sup> Pode incluir a mudança estratégica do próprio modelo de negócio.

<sup>12</sup> Os indicadores para avaliação das estratégias podem incluir os indicadores do negócio como um todo, associadas à missão e visão de futuro e que expressam, em geral, o atendimento dos principais requisitos de partes interessadas.

<sup>13</sup> Por meio de avaliação, estudos ou projeções de potencial de estratégias possíveis para alcançar os objetivos e diretrizes para o negócio, atender aos requisitos das partes interessadas da esfera de influência e alcançar ou manter a liderança, onde aplicável.

<sup>14</sup> Ver no glossário “Indicadores” que refere-se aos indicadores de desempenho e não volumétricos (com uma variável).

<b>2.2</b>	<b>DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS</b>		
A	<b>Definição dos processos e responsáveis</b>	3	Reavaliar o agrupamento das atividades operacionais e gerenciais em processos mais adequados para atender as estratégias formuladas e metas almejadas, incluindo decorrentes de possíveis mudanças no modelo de negócio, e estabelecer responsabilidades pelo seu desempenho.
B	<b>Tratamento das mudanças necessárias para o êxito das estratégias</b>	2	Identificar e encontrar formas de superar as dificuldades, incluindo barreiras culturais, decorrentes das estratégias formuladas, desenvolvendo as competências necessárias.
C	<b>Desdobramento das metas para os processos</b>	B	Compatibilizar os indicadores e metas para os processos <sup>15</sup> primários, de suporte e de gestão <sup>16</sup> , em todos os níveis da estrutura, com os indicadores e metas estratégicas, iniciando o planejamento dos processos (Critério 7).
D	<b>Alinhamento de metas e planos entre os processos</b>	1	Assegurar a coerência entre as metas e a harmonia de planos estabelecidos para os diferentes processos.
E	<b>Monitoramento integrado do andamento<sup>17</sup> dos planos estratégicos e seus recursos</b>	2	Verificar se os planos estão sendo implementados tempestiva e sincronizadamente e se os recursos estão disponíveis para isso.
<b>2.3</b>	<b>ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO</b>		
A	<b>Levantamento de informações sobre o cenário atual e suas tendências.</b>	2	Disponibilizar um conjunto de informações essenciais para compreender o cenário atual interno e externo, bem como suas tendências, para contextualizar a avaliação do desempenho organizacional.
B	<b>Definição das informações comparativas pertinentes para a tomada de decisão</b>	B	Definir quais são os referenciais comparativos pertinentes <sup>18</sup> e suas fontes que permitem avaliar a competitividade dos resultados estratégicos nas diferentes perspectivas do Critério 8 - Resultados.

<sup>15</sup> Requeridos no Perfil.

<sup>16</sup> Ver glossário

<sup>17</sup> A expressão “do andamento” foi utilizada pelo IPEG para diferenciar da avaliação dos resultados.

<sup>18</sup> Ver glossário “Referencial comparativo pertinente”.

C	<b>Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo</b>	B	Verificar o alcance de metas, competitividade e sustentabilidade dos resultados mensurados e as possíveis causas de desvios e variações, considerando os cenários internos e externos
D	<b>Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças do contexto</b>	1	Ajustar os planos estratégicos e as metas às mudanças de cenários internos e externos, quando necessário.
E	<b>Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado</b>	3	Verificar se as decisões decorrentes da análise do desempenho foram ou estão sendo providenciadas.

<b>3 CLIENTES</b>	<b>N Í V E L</b>	Este Critério avalia os processos gerenciais relativos ao mercado e atuação sustentável e experiência sustentável.
<b>PROCESSOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>

<b>3.1</b>	<b>MERCADO E ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL</b>	
<b>A</b>	<b>Estudo do mercado</b>	2 Compreender <sup>19</sup> as principais variáveis que influenciam e que influenciarão a decisão de clientes potenciais de usufruir, consumir ou adquirir produtos da organização, da concorrência ou de tipo similar, bem como viabilizar a segmentação do mercado e conhecer as vantagens próprias e dos competidores <sup>20</sup> nesses nichos.
<b>B</b>	<b>Segmentação do mercado</b>	2 Particionar os mercados de atuação com base em características similares que permitirão uma melhor adequação e oferta de soluções aos clientes, aumentando a eficiência do plano comercial, bem como o acompanhamento da fatia de participação nos segmentos.
<b>C</b>	<b>Definição dos clientes-alvo</b>	1 Dar prioridade ao esforço de <b>cocriação e</b> colocação de produtos, dirigido a nichos específicos dos segmentos, o que permitirá uma adequação e oferta mais precisas de produtos e soluções.
<b>D</b>	<b>Conhecimento sobre os clientes-alvo</b>	B <b>Mapear</b> as principais fases da jornada, as experiências e as <b>dificuldades</b> que <b>podem restringir</b> o acesso, inclusive pela condição social, que levam à escolha do produto da organização, pelos clientes-alvo e eventuais intermediários, bem como identificar as suas principais necessidades, expectativas e predisposições, em constante evolução, que influenciam na sua preferência, inclusive o grau de engajamento na causa do desenvolvimento sustentável.

<sup>19</sup> Os métodos de estudo de mercado podem incluir a utilização de pesquisas, grupos de foco, benchmarking, ferramentas de 'business intelligence', assistidas ou não por IA, e outros.

<sup>20</sup> "Competidores" abrangem fornecedores de soluções equivalentes ou alternativas que atendem as necessidades e expectativas do mercado-alvo da organização, podendo ser, inclusive, o próprio cliente.

E	<b>Planejamento de experiências sustentáveis e resilientes</b>	2	Especificar produtos mais atrativos às necessidades, expectativas e predisposições dos clientes-alvo e, ao mesmo tempo, que assegurem a continuidade de entregas em cenários de ruptura potenciais e que contribuam para a causa do desenvolvimento sustentável.
F	<b>Divulgação de produtos sustentáveis</b>	B	Despertar o interesse de clientes-alvo por produtos da organização que os atendam e que apoiem a causa do desenvolvimento sustentável associada, <b>buscando</b> assegurar a clareza, <b>a coerência</b> e a autenticidade do conteúdo das informações divulgadas.
G	<b>Desenvolvimento de marcas comprometidas com a sustentabilidade</b>	3	Criar credibilidade, admiração, confiança, preferência e imagem positiva na organização e seus produtos, especialmente nos mercados-alvo; proteger as marcas contra exposição incompatível <sup>21</sup> com os valores e princípios, com a ética e a integridade da informação e avaliar a reputação ou imagem pretendida (posicionamento competitivo) para a organização, inclusive relativa ao desenvolvimento sustentável.

<b>3.2</b>	<b>EXPERIÊNCIA SUSTENTÁVEL</b>		
A	<b>Responsividade ao cliente</b>	B	Buscar assegurar acesso fácil, ágil e objetivo do cliente e eventuais intermediários para: 1) manifestar-se em relação à sua experiência com a organização e seus produtos; 2) <b>solicitar</b> informações e dar sugestões; e 3) proporcionar respostas ágeis e resolutas e esclarecimentos concisos; aumentando a confiança e o respeito na relação com a organização, seus produtos e seus profissionais.
B	<b>Resolutividade de manifestações</b>	2	Direcionar, solucionar, esclarecer e dar retorno ou possibilitar acompanhamento da situação das manifestações recebidas pelos clientes e eventuais intermediários e das ações associadas, corretivas ou preventivas, com agilidade compatível com a classificação e prioridade.

<sup>21</sup> Pretende impedir que as marcas sejam exibidas ao lado ou associadas a notícias falsas ou outros conteúdos reprováveis (*fake news, greenwashing etc.*).

C	<b>Avaliação da experiência do cliente</b>	1 Conhecer a percepção dos clientes e eventuais intermediários quanto à: 1) sua experiência com a organização e os produtos recebidos e 2) compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável. Obter informações que retroalimentem, com agilidade, a melhoria de produtos e processos. Medir a satisfação dos clientes e sua competitividade nos segmentos de mercado, compreendendo os fatores que causam insatisfação.
D	<b>Fidelização dos clientes</b>	3 Tornar a experiência do cliente e eventuais intermediários mais valiosa para ele e para a organização, por meio do tratamento de oportunidades de melhoria convergentes e inovações, a partir da integração do conhecimento sobre os clientes-alvo e das manifestações e percepções de clientes.

<b>4</b>	<b>SOCIEDADE</b>	N Í V E L	Este Critério avalia os processos gerenciais relativos à responsabilidade social e segurança socioambiental.
	<b>PROCESSOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>
<b>4.1</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>		
A	<b>Manutenção da legalidade<sup>22</sup></b>	B	Analisar e atender às leis, regulamentos e normas exigíveis da organização, de qualquer natureza, em todas as regiões de atuação, tempestivamente.
B	<b>Adoção de códigos<sup>23</sup> voluntários, incluindo os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas</b>	1	Avaliar e selecionar os códigos e normas da sociedade, de adesão voluntária, de forma a buscar incorporar suas recomendações e tornar seus processos mais efetivos. O acervo de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) deve ser um código eletivo utilizado pela organização.
C	<b>Avaliação das ações voltadas ao desenvolvimento sustentável</b>	3	Quantificar o retorno real das ações para o desenvolvimento sustentável, incluindo para a descarbonização do negócio.
D	<b>Comunicação de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, incluindo resultados</b>	1	Comunicar à sociedade as principais ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e seus resultados, para demonstrar o comprometimento com o desenvolvimento sustentável e para influenciar outras organizações pelo exemplo.
E	<b>Avaliação da imagem institucional, incluindo relativa à sustentabilidade</b>	2	Conhecer a percepção da sociedade acerca da organização e da sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, incluindo a coerência percebida entre discurso e prática, para poder melhorar o desempenho socioambiental e sua comunicação.

<sup>22</sup> As necessidades e expectativas da sociedade estão refletidas nos requisitos legais, regulamentares e normativos.

<sup>23</sup> Normas, pactos, modelos, compromissos e similares.

<b>4.2</b>	<b>SEGURANÇA SOCIOAMBIENTAL</b>		
<b>A</b>	<b>Tratamento de impactos adversos</b>	<b>B</b>	Mapear e monitorar, de forma integrada e participativa, os impactos adversos, sociais e ambientais, passados, presentes e potenciais, de externalidades decorrentes de decisões, produtos e operações e acompanhar a sua mitigação (eliminação, minimização, compensação ou negatização <sup>24</sup> ).
<b>B</b>	<b>Prontidão para emergências</b>	<b>2</b>	Manter a organização preparada, <b>incluindo por meio da realização de simulados</b> , para responder a potenciais emergências associadas aos impactos adversos sociais e ambientais mais relevantes, incluindo os que afetam a continuidade do negócio.
<b>C</b>	<b>Avaliação da segurança socioambiental</b>	<b>3</b>	Medir a efetividade da prontidão para emergências e da mitigação de impactos sociais e ambientais adversos, incluindo <b>os</b> relativos à continuidade do negócio, e possibilitar a melhoria dos produtos e processos.

---

<sup>24</sup> Trata da reversão de impactos da “pegada” deixada por toda a cadeia de suprimentos.

<b>5</b>	<b>CONHECIMENTO, INOVAÇÃO &amp; TECNOLOGIA</b>	N Í V E L	Este Critério avalia os processos gerenciais relativos ao conhecimento, inovação e tecnologia, aceleradores da evolução dos processos.
	<b>PROCESSOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>
<b>5.1</b>	<b>CONHECIMENTO ESSENCIAL</b>		
A	<b>Mapeamento de conhecimentos</b>	2	Identificar e separar, entre eventos recorrentes ou episódicos, os conhecimentos mais importantes que ainda precisam ser internalizados na organização, a partir das competências essenciais que faltam ou que podem vir a faltar para o êxito das estratégias, inclusive de desenvolvimento sustentável e de emprego da inteligência artificial, estabelecer os fatores de desempenho mais importantes sobre o conhecimento na organização e definir os indicadores essenciais associados aos fatores.
B	<b>Internalização do conhecimento</b>	1	Captar e desenvolver, por meio de parcerias com a academia, <b>centros de excelência reconhecidos</b> e outros parceiros, quando aplicável, disseminar e proteger o conhecimento na organização a fim de <b>poder obtê-lo</b> tempestivamente e <b>conservar</b> as competências essenciais para o êxito das estratégias.
C	<b>Avaliação do desenvolvimento do conhecimento essencial</b>	3	Medir a efetividade <b>da internalização do</b> conhecimento mais importante para as competências essenciais, <b>para</b> possibilitar a melhoria <b>dessa internalização</b> .
<b>5.2</b>	<b>INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL</b>		
A	<b>Fomento da inovação sustentável e resiliente</b>	2	Criar um ambiente que favoreça a sugestão de ideias originais ou inusitadas que tenham potencial de se converter em inovações em produtos e processos, solucionando problemas, aproveitando oportunidades ou criando mais valor para partes interessadas, <b>promovendo</b> o desenvolvimento sustentável, a <b>resiliência</b> e a <b>continuidade do negócio</b> . <b>Identificar os fatores de desempenho mais importantes para a inovação e definir seus indicadores</b> .

B	<b>Experimentação em larga escala</b>	1	Manter uma conjunto de testes piloto ou experimentos ágeis, seguros e de baixo custo na organização para validar as sugestões de ideias com potencial de se converter em inovações em produtos e processos, <b>sustentáveis e resilientes</b> .
C	<b>Avaliação do desenvolvimento da inovação sustentável e resiliente<sup>25</sup></b>	3	Medir a <b>intensidade</b> e efetividade da inovação na organização e <b>o quanto promove a sustentabilidade e a resiliência do negócio, considerando os anseios das partes interessadas e sua harmonização</b> .
<b>5.3 ADAPTAÇÃO DIGITAL SEGURA</b>			
A	<b>Desenvolvimento do negócio digital</b>	1	Desenvolver uma cultura que propicie a incorporação ágil, permanente e adaptativa da tecnologia digital emergente nos produtos, processos <sup>26</sup> e no negócio, especialmente da inteligência artificial, melhorando o seu desempenho e a integração digital com clientes e outras partes interessadas. Estabelecer os fatores de desempenho mais importantes sobre a adaptação digital na organização e definir <b>seus</b> indicadores.
B	<b>Segurança digital</b>	B	Estabelecer diretrizes e fatores de desempenho mais importantes para a segurança das informações e definir os indicadores essenciais associados aos fatores, mantendo e testando um ambiente seguro e resiliente de acesso, coleta, recebimento, tratamento, geração, armazenamento, comunicação, garantia de confidencialidade, autenticidade, integridade, disponibilidade e proteção contra ciberataques, no âmbito dos processos da organização, inclusive de uso seguro de inteligência artificial nessas atividades.
C	<b>Avaliação da adaptação digital segura</b>	3	Medir a efetividade do desenvolvimento do negócio digital seguro <b>para poder melhorar a segurança digital</b> .

<sup>25</sup> Que promove a capacidade de a organização absorver e responder a impactos adversos.

<sup>26</sup> Os processos de suporte de serviços de tecnologia de informação e comunicação são tratados em 7.1.

<b>6</b>	<b>PESSOAS</b>	N Í V E L	Este Critério avalia os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alta performance e desenvolvimento de líderes.
	<b>PROCESSOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>
<b>6.1</b>	<b>EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE</b>		
A	<b>Estruturação das equipes para obtenção de alta performance</b>	2	Trabalhar com estrutura de pessoal otimizada, com perfis e competências necessárias identificadas, para as pessoas atuarem com resiliência para enfrentar e superar dificuldades e autonomia para decidir e se autogerenciar; estabelecer fatores de desempenho associados à performance da força de trabalho e definir os indicadores essenciais associados aos fatores.
B	<b>Composição de equipes, incluindo a integração das pessoas às suas funções e à cultura</b>	B	Otimizar as equipes selecionando, interna ou externamente, pessoas que tenham perfil e competências compatíveis com as requeridas, adequando suas competências e integrando-as com a cultura organizacional atual e desejada.
C	<b>Tratamento de perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança<sup>27</sup> das pessoas</b>	B	Buscar assegurar a integridade física e mental das pessoas, estabelecer fatores de desempenho, associados à saúde e segurança ocupacional da força de trabalho e definir os indicadores essenciais <b>de monitoramento, inclusive de atendimento à legislação ou regulação aplicável.</b>
D	<b>Desenvolvimento de equipes de alta performance</b>	1	Tornar as pessoas mais preparadas para realizar as funções para as quais foram designadas ou têm potencial, e para trabalhar em equipe, por meio do estabelecimento de: objetivos e metas; feedback de desempenho; planos de desenvolvimento de competências profissionais, de cidadania e comportamentais; incentivos e reconhecimento.

<sup>27</sup> Os processos de “tratamento de perigos e riscos” e de “promoção de clima favorável”, foram incorporados ao Item “Equipes de alta performance” tendo em vista a contribuição daqueles processos para alcance de alta performance das equipes.

E	<b>Promoção de clima organizacional favorável à alta performance</b>	1	Maximizar o comprometimento, engajamento e disposição da força de trabalho para a alta performance, por meio da disponibilização recursos, estabelecimento de desafios, incentivo ao autodesenvolvimento, manutenção de reconhecimentos por contribuições extraordinárias e incentivos por alcance e superação de metas, manutenção de remuneração e benefícios competitivos, monitoramento da satisfação das pessoas e análise e tratamento das oportunidades para melhoria do clima, com responsabilização dos líderes em todos os níveis. Estabelecer fatores de desempenho mais importantes associados à promoção do clima favorável nos diferentes grupos <sup>28</sup> ou níveis da força de trabalho e definir os seus indicadores.
<b>6.2 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES</b>			
A	<b>Definição de competências de liderança para alta performance e o desenvolvimento sustentável</b>	1	Definir os principais conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança formal ou informal, em que os gestores precisam se desenvolver em seu nível, incluindo sua resiliência e a habilidade de os integrantes da alta direção desenvolverem líderes, para promover o maior engajamento da equipe, enfrentar e superar dificuldades, contribuir para aumento da sustentabilidade de produtos e processos e obter alta performance da equipe. Estabelecer fatores de desempenho associados à qualidade da liderança e definir os indicadores essenciais associados aos fatores.
B	<b>Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores</b>	2	Estabelecer métodos de identificação de pessoas com potencial para competências de liderança e gerir planos de desenvolvimento das pessoas selecionadas nas competências de liderança, de acordo com seu nível.
C	<b>Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais de diferentes níveis</b>	B	Melhorar as competências definidas para os diferentes níveis de líderes - atuais e potenciais - incluindo as relativas ao gerenciamento de pessoas e ao desenvolvimento de gestores por seus líderes.
D	<b>Avaliação da liderança de equipes de alta performance</b>	3	Medir a efetividade da liderança e proporcionar retroalimentação contínua do desempenho de liderança, inclusive dos liderados, sobre pontos fortes e oportunidades observadas na atuação dos líderes, nos diferentes níveis, para desenvolvimento de equipes de alta performance.

<sup>28</sup> Exemplo operacionais, administrativos, gerenciais

<b>7</b>	<b>PROCESSOS</b>	N Í V E L	Este Critério avalia os processos gerenciais relativos aos processos primários e de suporte, suprimento de matérias primas e insumos e econômico-financeiros.
	<b>PROCESSOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>
<b>7.1</b>	<b>PROCESSOS PRIMÁRIOS E DE SUPORTE</b>		
<b>A</b>	<b>Planejamento<sup>29</sup> de fatores de desempenho dos processos</b>	<b>1</b>	Estabelecer os fatores de desempenho mais importantes, para produtos <sup>30</sup> e processos <sup>31</sup> <b>primários e de suporte</b> , a partir de requisitos relativos a clientes, outras partes <sup>32</sup> interessadas e áreas internas e os desdobrados de estratégias <sup>33</sup> , incluindo <b>as</b> relativas à <b>descarbonização</b> e à continuidade do negócio, e definir os indicadores operacionais essenciais associados aos fatores.
<b>B</b>	<b>Projeto<sup>34</sup> de produtos e processos</b>	<b>B</b>	Conceber ou atualizar os produtos e os processos primários e de suporte, estabelecendo padrões que possibilitem atender a fatores de desempenho <b>definidos, equilibrando a padronização e a eficiência operacional com a experimentação</b> e a <b>inovação</b> , apoiado por tecnologias digitais de simulação <sup>35</sup> de produtos e processos.

<sup>29</sup> O planejamento inclui o mecanismo de adaptação a cenários emergentes não previstos.

<sup>30</sup> Ver Glossário.

<sup>31</sup> Pode incluir previsibilidade, estabilidade e capacidade resposta do processo a situações adversas

<sup>32</sup> Pode resultar em fatores de desempenho sociais e ambientais, ampliando o conceito de conformidade.

<sup>33</sup> Os requisitos desdobrados de estratégias incluem metas e requisitos de projetos estratégicos.

<sup>34</sup> O termo “projeto” de processos pode ser entendido como “planejamento” dos processos.

<sup>35</sup> Exemplo: O uso de simulações por meio de *gêmeos digitais* ou ambientes virtuais.

C	<b>Monitoramento do desempenho dos processos</b>	B	Verificar se os padrões operacionais, essenciais para garantir a qualidade dos produtos e processos, estão sendo cumpridos e observando os fatores de desempenho estabelecidos no projeto.
D	<b>Análise e melhoria de processos e produtos</b>	1	Tratar deficiências e investigar oportunidades para otimizar as operações, priorizar e implementar ações de melhoria do desempenho, incluindo de eficiência socioambiental e de mitigação de riscos, e proporcionar mudanças nos padrões para que as melhorias sejam perenes.
<b>7.2 PROCESSOS DE SUPRIMENTO</b>			
A	<b>Desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimento</b>	1	Buscar assegurar a aquisição no mercado ou extração no meio ambiente, de matérias-primas, insumos, serviços ou informações, de forma compatível com o projeto dos produtos e dos processos, incluindo os aspectos socioambientais, especialmente com a economia circular e bem-estar das pessoas. Inclui a busca ou preparo de fornecedores socialmente e ambientalmente responsáveis para extração, proteção e meios de restauração dos recursos naturais nas fontes de extração.
B	<b>Qualificação de fornecedores sustentáveis</b>	2	Identificar potenciais candidatos a fornecedores que possuam a competitividade e aptidões necessárias, inclusive de comprometimento com o desenvolvimento sustentável e a ética, para atenderem aos requisitos de fornecimento.
C	<b>Seleção de fornecedores sustentáveis</b>	B	Definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores de desempenho relevantes para a organização e para o desenvolvimento sustentável.
D	<b>Monitoramento do fornecimento</b>	B	Assegurar a qualidade de matérias-primas, insumos, serviços ou informações recebidas dos diferentes tipos de fornecimento, em relação aos padrões esperados, <b>assegurando a verificação do seu atendimento, por parte do fornecedor e internamente, se necessário, notificando não conformidades, solicitando ações corretivas e o compromisso com melhorias.</b>

E	<b>Avaliação do fornecimento</b>	3	Requalificar fornecedores ou fontes de extração, estimulando a melhoria de seus produtos e processos, o seu desempenho socioambiental, sua resiliência e capacidade para continuidade do negócio, e aperfeiçoar as políticas e padrões de fornecimento para a organização.
7.3	<b>PROCESSO ECONÔMICO-FINANCEIRO</b>		
A	<b>Síntese de fatores de desempenho econômico-financeiro</b>	B	Estabelecer os fatores de desempenho mais importantes, internos e externos, adversos ou favoráveis, para a sustentabilidade, continuidade e resiliência econômico-financeira do negócio, a partir de requisitos de proprietários, mantenedores ou instituidores, outras partes interessadas e áreas internas, incluindo os desdobrados de estratégias, e definir os indicadores econômico-financeiros associados, de forma a poder medir o desempenho e facilitar a comunicação de resultados e o engajamento da força de trabalho.
B	<b>Projeção orçamentária</b>	1	Viabilizar o planejamento econômico-financeiro, integrado, participativo e dinâmico, para atender aos fatores de desempenho, possibilitando a compatibilização das contas com a estrutura de responsabilidade por processos, a projeção de resultados, o comprometimento com metas e seu controle, emissão de alertas de possíveis desvios e buscando assegurar uma contabilização gerencial precisa e tempestiva, a análise permanente de desempenho e a identificação de oportunidades.
C	<b>Investimentos qualificados</b>	2	Avaliar a viabilidade e retorno potencial dos investimentos, necessários para implementação das estratégias, para os resultados da organização, definir as fontes de recursos ideais e analisar o progresso e o retorno real dos investimentos realizados.
D	<b>Equilíbrio do fluxo financeiro</b>	B	Buscar assegurar a disponibilidade de recursos financeiros para operacionalização das atividades da organização, com previsibilidade, otimizando critérios e seleção tempestiva de fontes de captação de capital de giro, de tomada de riscos financeiros, de políticas comerciais, de aplicações de caixa, de administração de créditos, de pagamentos e recebimentos, de planejamento tributário e de prazos fiscais e outras, em sincronia com as necessidades.

8	<b>RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b>	N Í V E L	Este Critério inventaria os resultados da organização em sete perspectivas: econômico-financeiros; ambientais; sociais; relativos a clientes; relativos à força de trabalho; relativos a fornecimento e relativos a produtos e processos.
<b>RESULTADOS</b>		<b>FINALIDADES PRINCIPAIS</b>	
8.1	<b>ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>	B	<p>Os indicadores econômicos visam a permitir a avaliação da capacidade de a organização trazer retorno econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores. Exemplo: margem de lucro, cumprimento orçamentário, retorno sobre investimento, reinvestimento, endividamento, superávit, giro, crescimento e outros indicadores.</p> <p>Os indicadores financeiros têm o objetivo de possibilitar a avaliação da capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros. Exemplo: grau de riscos financeiros, liquidez, horizonte de liquidez, prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, inadimplência, cumprimento de prazo de pagamentos e fiscais, multas por atraso e outros indicadores.</p> <p>Nota: Os resultados de operações administrativas da área financeira (contabilidade, contas a pagar e a receber, tesouraria, controladoria e afins, são informados em 8.5 como sendo de suporte)</p>
8.2	<b>AMBIENTAIS</b>	B	<p>Os indicadores ambientais têm a finalidade de permitir a avaliação de:</p> <p>Riscos e prevenção de impactos ambientais adversos decorrentes de produtos, processos e instalações da organização. Ex.: grau de riscos ambientais, emissões atmosféricas, geração de efluentes ou resíduos na produção, geração de resíduos de descarte após o uso, prontidão para emergências, investimentos em resiliência e continuidade do negócio, sanções &amp; multas ambientais, logística reversa de descartes, coleta seletiva e outros indicadores.</p> <p>Atuação da organização para o desenvolvimento ambiental. Exs.: descarbonização, consumo de energia elétrica, consumo de água, investimento em educação ambiental, investimento em ONGs ambientais ou projetos ambientais e outros indicadores.</p>
8.3	<b>SOCIAIS</b>	B	<p>Os indicadores sociais têm a finalidade de possibilitar a avaliação de:</p> <p>Riscos e prevenção de impactos sociais adversos dos produtos, processos e instalações. Ex.: conformidade regulatória, multas e sanções não ambientais, acesso a produtos, prejuízos para terceiros e outros indicadores.</p>

		<p>Atuação da organização para desenvolvimento da sociedade. Ex.: imagem institucional, igualdade de gênero, inclusão de minorias, combate à fome, voluntariado, geração de empregos e renda, subsídios, acessibilidade, investimento em ONGs sociais ou projetos sociais, ocorrências éticas, satisfação da comunidade, <b>inovações no desenvolvimento social</b> e outros indicadores.</p>
<b>8.4</b>	<b>RELATIVOS A CLIENTES</b>	<p>B</p> <p>Os indicadores relativos a clientes visam a permitir a avaliação de:</p> <p>Fornecimento de produtos e relacionamento com os clientes. Ex.: satisfação dos clientes, reclamações de clientes, fidelidade de clientes, recompra, indicações, devolução de clientes, cancelamentos de contratos, indenizações ou interrupção de pagamentos por problemas de qualidade e outros indicadores.</p> <p>Desempenho no mercado. Ex.: participação no mercado, crescimento no mercado, cobertura de mercado, imagem no mercado, entrada no mercado, investimentos em publicidade e outros indicadores.</p>
<b>8.5</b>	<b>RELATIVOS À FORÇA DE TRABALHO</b>	<p>B</p> <p>Os indicadores relativos a força de trabalho servem para permitir a avaliação de:</p> <p>Desempenho de equipes de alta performance. Ex. produtividade da MO, nível de horas extras, retenção após período de experiência, rotatividade, absenteísmo, movimentações internas, reconhecimentos, incentivos, remuneração competitiva, investimento em desenvolvimento, investimentos em capacitação <b>em IA</b>, certificações profissionais, efetividade de treinamento, auditoria de padrões operacionais, acidentes do trabalho, reclamatórias trabalhistas, eficácia da comunicação, e outros indicadores.</p> <p>Desenvolvimento de líderes. Ex.: satisfação da força de trabalho, equilíbrio trabalho e descanso, qualidade da liderança, engajamento da equipe, grau de alcance de metas e outros indicadores.</p>

<p>8.6</p>	<p><b>RELATIVOS AO FORNECIMENTO</b></p>	<p>B</p> <p>Os indicadores relativos a fornecedores permitem avaliar a eficiência e/ou eficácia do fornecimento dos tipos de fornecedores mais importantes, bem como a avaliação do atendimento de requisitos de fornecedores. Ex.: glosas, devoluções, indenizações por falhas, prazo de entrega, pagamento no prazo, fornecedores certificados, grau de avaliação dos fornecedores.</p> <p>Em organizações do conhecimento como agências de comunicação, escritórios de engenharia e arquitetura, software-houses e similares, os clientes também podem representar um tipo de fornecedor relevante cujo fornecimento deve ser avaliado em termos de qualidade e tempestividade da informação fornecida como matéria-prima.</p>
<p>8.7</p>	<p><b>RELATIVOS A PRODUTOS E PROCESSOS</b></p>	<p>B</p> <p>Os indicadores relativos à produtos permitem avaliar a qualidade do bem ou serviço entregue. Ex.: Falhas, interrupções de fornecimento, devoluções, retrabalho em produto, receita de produtos com inovação, custo de concessão de garantias, prazo de entrega, tempo de atendimento, reclamações técnicas<sup>36</sup>.</p> <p>Os indicadores relativos aos processos possibilitam avaliar a eficiência, eficácia ou efetividade dos processos primários como, por exemplo, vendas, produção, entrega, atendimento, logística, logística reversas; e de suporte como, por exemplo, administrativos, tecnologia de informação, manutenção de instalações e processos <b>transversais</b> com resultados não avaliados nos temas de 8.1 a 8.6. São exemplos: custo de produção por unidade, tempo de ciclo, interrupções de produção, falha de máquinas, disponibilidade de máquinas, perdas ou desperdícios de produção, retrabalho em componentes, cumprimento de prazos internos, satisfação com serviços de suporte, excelência operacional, experimentos aprovados, inovações de processo, recolhimento de descartes, grau de exposição a riscos, índice de digitalização de processos, conformidade com normas, grau de maturidade da gestão, índice de sustentabilidade ou <i>ESG</i> e outros indicadores.</p>

<sup>36</sup> As reclamações técnicas, quando procedentes, indicam não conformidades e mostram a qualidade do produto ou serviço de forma indireta, mas só devem ser utilizadas como indicador de qualidade quando a avaliação da conformidade do produto com o padrão, antes da entrega, é impraticável.



## SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema baseia-se na avaliação de fatores para Processos Gerenciais e para Resultados Organizacionais, com atribuição de graus para cada situação encontrada, para o cálculo, por planilha eletrônica, das pontuações.

### Método para Processos Gerenciais

Seis fatores que mais contribuem para a qualidade<sup>37</sup> dos processos gerenciais são avaliados em graus de evolução em que se encontram, para cada processo, com base nas informações existentes ou apresentadas (Ver tópico “INFORMAÇÕES REQUERIDAS PARA AVALIAR UM PROCESSO DE GESTÃO”).

Cada fator ganha um grau que representará uma nota percentual **pertinente ao Nível** (ver Quadro “Notas Percentuais dos Fatores por Nível após os fatores”), **associada a um conceito descrito**. A nota percentual de um processo gerencial será a média ponderada das notas percentuais dos fatores pelos seus pesos e a nota do Item será a média na nota percentual dos seus processos, aplicáveis ao Nível.

A pontuação por Critério (Níveis B e I) ou por Item (Níveis II ou III) será a sua nota multiplicada pela pontuação máxima ou **peso** correspondente, **determinado no “Quadro de pontuações máximas”**. Nos Níveis II e III, a pontuação dos Critérios é a soma da pontuação dos seus Itens.

**Os Fatores de Pontuação e graus possíveis são:**

#### Fator Enxuto (peso 20):

O processo é adequado para atender às suas finalidades especificadas<sup>38</sup>, havendo responsáveis e métodos explicados, e há citação de atividades que foram **otimizadas**<sup>39</sup>.

**0: Processo inexistente ou ele não atende ao menos uma finalidade especificada**

**1: Há processo, atende ao menos uma finalidade especificada, com responsável, não havendo explicação do método ou menção sobre atividade otimizada**

**2: Há processo, atende ao menos uma finalidade especificada, com responsável e método explicado, não havendo menção sobre atividade otimizada**

**3: Há processo, atende todas as suas finalidades especificadas, com responsável e método explicado para algumas delas, havendo ao menos uma atividade otimizada**

**4: Há processo, atende todas as finalidades especificadas, com seus responsáveis e métodos explicados, e há mais de uma atividade otimizada**

#### Fator Proativo (peso 10):

O processo **propicia** formas<sup>40</sup> de antecipação a problemas, considerando o conjunto de suas finalidades.

**0: Processo inexistente ou sem planejamento**

**1: Processo, no mínimo com planejamento e capacitação dos envolvidos**

**2: Processo, no mínimo com planejamento, padrões de execução e capacitação dos envolvidos**

**3: Processo, no mínimo com planejamento com atores envolvidos, padrões de execução, capacitação dos envolvidos e mecanismo<sup>41</sup> de controle**

**4: Processo, no mínimo com planejamento com atores envolvidos, padrões de execução, capacitação dos envolvidos, definição de pontos críticos de controle ou redundância em atividades críticas e mecanismo de controle**

<sup>37</sup> Qualidade em produzir decisões e rumos assertivos.

<sup>38</sup> Verbos de ação sublinhados na descrição da finalidade.

<sup>39</sup> Análise e estudo de atividades com baixa ou sem adição de valor, visando a suprimi-las e tornar o processo gerencial mais enxuto. Exemplo de otimização: “O e-Form de pesquisa sobre o clima organizacional concentra-se em 8 questões essenciais. Passado anualmente aos empregados, possuía 75 questões, consumia muito tempo de todos e alimentava a falsa expectativa de soluções individualizadas. Um estudo “Lean” resultou no enxugamento, mantendo sua efetividade para apoiar a tomada de decisão para gestão do clima pelas lideranças.”

<sup>40</sup> Planejamento, preferencialmente com atores envolvidos, estudos preliminares, pré-definição de etapas ou elaboração cronogramas; teste piloto, simulação ou consulta de boa prática; padrões de execução em sistema informatizado, escritos ou culturais, modelos reutilizados ou estabelecimento de metas, capacitação dos envolvidos, redundância em atividades críticas, mecanismo de controles.

<sup>41</sup> Definição de pontos críticos de controle, alertas antecipados, auto-avaliações, listas de verificação, verificações intermediárias, auditorias, inspeções ou qualquer outro elemento que possibilite prevenir problema

**Fator Digital (peso 10):**

O processo é apoiado por tecnologia digital<sup>42</sup>, quando aplicável<sup>43</sup>.

**0: Processo inexistente ou não apoiado por sistema informatizado**

**1: O processo utiliza apenas sistema informatizado online clássico<sup>44</sup>**

**2: A tecnologia digital está implantada em pequena parte do processo**

**3: A tecnologia digital está implantada em parte importante do processo**

**4: A tecnologia digital está implantada em todo ou praticamente todo processo ou não é aplicável**

**Bonificação especial para o fator Digital** (computada pela planilha eletrônica):

Se a I.A. estiver sendo utilizada e ocorrendo no:

- nível B, em pelo menos um processo gerencial da organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5;
- nível I, em dois processos gerenciais da organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5. Se for em apenas um processo gerencial da organização, adicionar dois pontos percentuais no Critério 5;
- nível II, em pelo menos um processo gerencial do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério;
- nível III, em pelo menos dois processos gerenciais do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério. Se for em apenas um processo gerencial do Critério, adicionar dois pontos percentuais no Critério 5.

**Fator Abrangente (peso 30):**

O processo é aplicado em escopo<sup>45</sup> necessário para alcançar sua finalidade.

**0: Processo inexistente para permitir avaliar sua abrangência**

**1: O processo encontra-se em estágios iniciais de implantação ou com abrangência não informada**

**2: O processo é realizado com abrangência a uma parte pequena ou menos importante do escopo necessário**

**3: O processo é realizado com abrangência a uma parte importante do escopo necessário**

**4: O processo é realizado com abrangência suficiente ao escopo necessário**

**Fator Efetivo (peso 15):**

A eficácia, eficiência ou efetividade do processo é avaliada por meio de indicador ou indicadores<sup>46</sup>.

**0: Processo inexistente ou não é avaliado**

**1: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, sem indicador numérico**

**2: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, com indicador numérico volumétrico**

**3: O processo é avaliado utilizando indicador numérico de desempenho<sup>47</sup>**

**4: O processo é avaliado utilizando indicador numérico de desempenho E usando referência de boas práticas<sup>48</sup> ou referencial comparativo.**

**Fator Inovador (peso 15):**

O processo foi aperfeiçoado ou incorporou inovação no setor.

**0: Processo inexistente ou não foi avaliado**

**1: Processo foi avaliado para incorporar melhoria**

**2: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos**

**3: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, citando seu benefício**

**4: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, citando ganho mensurado**

**Bonificação especial para o fator Inovador** (computada pela planilha eletrônica):

Se a melhoria incorpora característica original, inusitada ou incomum, que mudou o patamar de desempenho OU adicionou valor significativo para uma ou mais partes interessadas, i.e., representa uma inovação, ocorrendo no:

- nível B, em pelo menos um processo gerencial na organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5;

<sup>42</sup> Ver Glossário.

<sup>43</sup> É aplicável quando os benefícios da tecnologia digital puderem conferir maior efetividade ao processo e ao seu controle.

<sup>44</sup> Aplicações que não adotam a tecnologia digital emergente. Ex.: sistemas de informação sem workflow ou planilhas eletrônicas, sem interfaces com a I.A.

<sup>45</sup> O escopo depende da finalidade do processo, em termos de conjuntos que devem ser alcançados pelas atividades, como partes interessadas, mercados, segmentos, *produtos*, processos, riscos, acervos, *estratégias* ou outros.

<sup>46</sup> Indicadores de medição da eficiência, eficácia ou efetividade, conforme a necessidade.

<sup>47</sup> Ver Glossário "Indicador"

<sup>48</sup> Mecanismo que permita qualificar ou graduar um processo gerencial como sendo competitivo ou excelente. Exs.: critério independente; consultoria, exame ou auditoria especializada; ou benchmarking com organizações de referência no tema.

- nível I, em pelo menos dois processos gerenciais na organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5. Se for em apenas um processo gerencial da organização, adicionar dois pontos percentuais no Critério 5;
- nível II, em pelo menos um processo gerencial do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério;
- nível III, em pelo menos dois processos gerenciais do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério. Se for em apenas um processo gerencial do Critério, adicionar dois pontos percentuais no Critério.

### Quadro de Notas Percentuais dos Fatores para Processos Gerenciais por Nível

Sistemática para atribuir notas para os graus alcançados em função do Nível.

Grau da avaliação	% atribuído			
	Nível B	Nível I	Nível II	Nível III
0	0	0	0	0
1	100	50	33	25
2	100	100	67	50
3	100	100	100	75
4	100	100	100	100

### Método para Resultados Organizacionais

Quatro fatores que qualificam os resultados são avaliados nos graus em que se encontram, para cada indicador de resultado de cada perspectiva ou **Item** de resultados.

Cada fator ganha um grau que representará uma nota percentual: 0=0%, 1=30%, 2=60% e 3=100%, associada a um conceito descrito. A nota percentual de um resultado será a média das notas dos fatores. Resultados omitidos são considerados como nota zero, influenciando a média para baixo.

O cálculo da nota do **Item** pondera os resultados operacionais com peso 30%. Os resultados do negócio e estratégicos são ponderados com peso 70%, para Níveis B e I, e com peso 60% mais possível acréscimo de 10 p.p.<sup>49</sup> para Níveis II e III. O **acrécimo**, no Nível II, para inteirar peso 100%, é determinado pela existência de ao menos um resultado estratégico em patamar de liderança<sup>50</sup> no **Item**, para resultado estratégico. No Nível III, para inteirar 100%, 5 p.p. de **acrécimo** são determinados da mesma forma que no Nível II e 5 p.p. de **acrécimo** pela existência de um resultado em patamar de excelência<sup>51</sup> mundial, “zero erro” ou **equivalente**, para resultado estratégico.

A pontuação do **Item** será a sua nota multiplicada pela pontuação máxima ou peso, determinado no “**Quadro de pontuações máximas**”.

<sup>49</sup> pontos percentuais.

<sup>50</sup> Se o resultado estiver entre os melhores da classe considerada no setor ou mercado.

<sup>51</sup> Se o resultado estiver entre os melhores da classe considerada, no mundo ou abaixo de 3,4 falhas/milhão (6-sigma). O resultado nessa condição é considerado também estar em patamar de liderança no setor ou no mercado.

Os Fatores de avaliação e graus possíveis são:

**Fator Evolução (peso 30):**

Refere-se à demonstração de melhoria do desempenho ou estabilização<sup>52</sup> em bom nível.

**0: Evolução desconhecida<sup>53</sup> ou o resultado é em variável irrelevante**

**1: Evolução desfavorável**

**2: Houve evolução para melhor ou manteve-se estável em nível aceitável<sup>54</sup>**

**3: Houve evolução significativa<sup>55</sup> para melhor ou alcançou nível de liderança ou de excelência**

**Fator Competitividade (peso 20):**

Refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para o resultado do negócio (N) ou estratégico (E) comparável<sup>56</sup>, havendo bonificação no Item para Níveis II ou III, quando houver resultado em nível de liderança ou de excelência.

**0: Competitividade desconhecida por ausência de comparação com referencial comparativo pertinente**

**1: Não é competitivo**

**2: Melhor ou igual a uma média relevante**

**3: Melhor ou igual a concorrência, a organização que é referência<sup>57</sup> no tema ou a uma organização congênera em mercado mais desenvolvido**

**Fator Compromisso (peso 30):**

Refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de cumprimento ou superação de nível de desempenho ou de melhoria<sup>58</sup> esperada, associada a requisito de parte interessada, para resultado do negócio (N) ou estratégico (E), que deve expressar esse requisito.

**0: Compromisso inexistente onde deveria haver**

**1: Compromisso não cumprido**

**2: Compromisso não cumprido, em razão de fatores externos justificados, ou praticamente<sup>59</sup> cumprido**

**3: Compromisso cumprido ou superado**

**Fator Potencial (peso 20):**

Refere-se ao potencial de alcance de metas futuras para os resultados do negócio (N) ou estratégicos (E), justificado por meio de estudos, projeções ou avaliações realizadas pela organização.

**0: Não há meta futura apresentada**

**1: Há meta futura sem a justificativa para o potencial de alcance**

**2: Há meta futura com potencial de alcance justificado genericamente**

**3: Há meta futura com potencial de alcance justificado por estudos, projeções ou avaliações**

## PONTUAÇÃO FINAL

A pontuação final será a soma da pontuação dos Critérios.

Gerencialmente, a finalidade da pontuação final é determinar os Itens ou Critérios com maior perda de pontos, nos quais deve-se concentrar esforços para melhorar. Além disso, no PPQG, categoria “As Melhores em Gestão do Brasil em São Paulo”, o objetivo é determinar o reconhecimento das candidatas com pontuação elevada, dentro do Nível de candidatura escolhido.

<sup>52</sup> Ver Orientação 6 do Critério 8, para avaliar a favorabilidade da estabilidade de qualquer tipo de resultado.

<sup>53</sup> Resultado relevante esperado não foi apresentado

<sup>54</sup> Idem.

<sup>55</sup> Evolução para melhor significativa: há informações que demonstram mudança de patamar de desempenho por meio de apresentação de resultados anteriores ou explicações do ganho extraordinário.

<sup>56</sup> Comparáveis por meio do indicador utilizado ou por meio de outro indicador que permita avaliar a competitividade do resultado no tema.

<sup>57</sup> Organização conhecida por possuir boas práticas no tema mensurado. No caso de candidatura, deve ser citada a evidência desse fato.

<sup>58</sup> A melhoria esperada, sem especificar o nível, pode ser considerada *requisito de parte interessada*. Ex. “redução de acidentes”.

<sup>59</sup> O resultado ficou muito próximo ao compromissado, sendo que a diferença não representa impacto significativo para partes interessadas.



## PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

### Formulário Perfil da Organização

O Perfil da Organização é sintetizado por meio do preenchimento de um formulário disponível a partir do sítio PPQG com o conteúdo abaixo. Esse Perfil define o escopo da organização considerada na avaliação.

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	
<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>	
Nome da organização candidata – Sigla	Mês/ano de instituição
Razão Social da candidata ou da controladora	CNPJ
<input type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	
<b>Categoria</b> (marcar com x)	
<input type="checkbox"/> Micro e Pequenas Empresas, com até 50 pessoas na força de trabalho própria; <input type="checkbox"/> Médias Empresas e Unidades Autônomas de empresas, com 51 até 500 pessoas na força de trabalho própria; <input type="checkbox"/> Grandes Empresas e Unidades Autônomas de empresas, com mais de 500 pessoas na força de trabalho própria; <input type="checkbox"/> Unidades de Apoio em médias e grandes empresas dos portes acima; <input type="checkbox"/> Órgãos da Administração Pública, suas Unidades Autônomas e de Apoio; <input type="checkbox"/> Organizações sem Fins Lucrativos, suas Unidades Autônomas e de Apoio; <input type="checkbox"/> Organizações de qualquer tipo do setor da Saúde, suas Unidades Autônomas e de Apoio; <input type="checkbox"/> Organizações de qualquer tipo do setor da Educação, suas Unidades Autônomas e de Apoio; <input type="checkbox"/> Empresas Juniores – ligadas a organizações de ensino superior, mantenedoras ou apoiadoras do IPEG. <input type="checkbox"/> Outro _____	
Nome do responsável pela candidatura para eventual contato	email
Endereço principal da candidata	
<b>2. PROPÓSITO</b>	
Missão, propósito ou atividade-fim <sup>60</sup>	Resumo dos valores & princípios organizacionais <sup>61</sup>
Visão ou objetivo de longo prazo	
<b>3. OPERAÇÕES</b>	

<sup>60</sup> Se optar por informar a “Missão” institucional e ela não explicar claramente a atividade-fim, completar com essa última.

<sup>61</sup> Lista de principais valores, credos políticas, princípios e assemelhados, sem necessidade de explicar.

Porte Operacional <sup>62</sup>			
Destaques de equipamentos, instala�es e tecnologias relevantes			
Principais processos operacionais		Principais produtos <sup>63</sup>	
Processos primários <sup>64</sup>	Resumo	(numerar)	
		1.	
		2.	
		3.	
Processos de suporte <sup>65</sup>		(preencher abaixo se houver entrega relevante ao cliente)	
		4.	
		5.	
		6.	
Incluir linhas se necessário			
4. CLIENTES			
Principais segmentos de mercado <sup>66</sup>	Principais grupos de Clientes <sup>67</sup>	Produtos entregues <sup>68</sup> (Usar números do campo Principais Produtos)	Principais necessidades, expectativas e predisposi�es <sup>69</sup> do Grupo
Incluir linhas se necessário			
5. FORNECEDORES			
Principais tipos de Fornecedores <sup>70</sup>	Principais produtos fornecidos <sup>71</sup>	Principais necessidades e expectativas	

<sup>62</sup> Usar informa es do setor. Ex.: volumes vendidos ou produzidos, área coberta, extensão de rede, consumidores, alunos, leitos, usuários, liga es etc.

<sup>63</sup> Principais bens ou serviços gerados pelos processos e entregues a clientes

<sup>64</sup> Apenas as principais opera es repetitivas do negócio relativas   comercializa o ou disponibiliza o, produ o, entrega, atendimento, logística reversa e afins, dos produtos principais. São esperados indicadores para acompanhar o desempenho desses processos.

<sup>65</sup> Apenas as principais opera es repetitivas de suporte técnico ou apoio administrativo, não gerenciais. São esperados indicadores para acompanhar o desempenho desses processos.

<sup>66</sup> Informar o segmento de atua o definido pela organiza o, se existir, onde se encontra o grupo de clientes.

<sup>67</sup> Usar a denomina o adotada pela organiza o para os grupos ou tipos de clientes. Incluir como grupos de clientes, outras unidades, se houver, da mesma controladora ou grupo empresarial, que são beneficiárias continuadas dos produtos da organiza o. Incluir como clientes, tipos de fornecedores importantes que recebem produtos da organiza o para adicionar valor e depois lhe fornecer.

<sup>68</sup> Número dos principais produtos que são entregues ao grupo, separados por vírgula. Ex.: 1, 3

<sup>69</sup> Ver Introdu o do Item 3.1 para entender "predisposi es".

<sup>70</sup> Exs.: recursos naturais (outorgados), matérias-primas, insumos, commodities, equipamentos, ferramentas, serviços técnicos, serviços gerais, serviços corporativos (da mesma controladora ou grupo empresarial). Somente considerar fornecedores de serviços terceirizados se foram importantes e totalizarem mais de 5% da força de trabalho da candidata.

<sup>71</sup> Bens ou serviços adquiridos ou recebidos pela organiza o

Incluir linhas se necessário		
<b>6. FORÇA DE TRABALHO</b>		
Quantidade de pessoas (Sem incluir terceirizados e estagiários)	% em relação à controladora (Se tiver)	Principais necessidades e expectativas
Grupos de pessoas <sup>72</sup>	Qtde de cada grupo	
Alterar os Tipos e Incluir linhas se necessário		
<b>7. OUTRAS PARTES INTERESSADAS</b>		
Partes interessadas <sup>73</sup>	Instância interlocutora na PI <sup>74</sup>	Principais necessidades e expectativas
<b>Tradicionalis</b>		
<b>Não tradicionalis <sup>75</sup></b>		
Terceirizados		
Imprensa		
Incluir linhas se necessário		
<b>8. REDES EXTERNAS DE ATUAÇÃO</b>		
Principais redes de atuação <sup>76</sup>	Forma de atuação da candidata na rede	Propósito da atuação na rede
Incluir linhas se necessário		

<sup>72</sup> Principais grupos de profissionais da força de trabalho. Ex. Gestores, Técnicos, Administrativos, Operacionais.

<sup>73</sup> Área, nível ou cargo de interlocução pela parte interessada. Exs.: Dirigente, Diretor, Gerente, Secretário, Comandante, Presid. Conselho ou similar.

<sup>74</sup> Usar as denominações próprias das partes tradicionais e eventuais subdivisões. Exs.: Acionistas (proprietários, sócios, mantenedores, instituidores), Clientes (consumidores, usuários, assinantes, poder concedente), Sociedade (sociedade em geral, órgãos de controle, comunidades do entorno, municípios), Fornecedores, Força de trabalho.

<sup>75</sup> Usar denominações próprias. Exs.: Imprensa, Sindicatos, Associações de classe, Investidores e outras que requeiram gestão de relacionamento, prestação de contas ou transparência.

<sup>76</sup> Redes externas em que atua regularmente. Exs.: redes sociais, associações classistas, fóruns corporativos da mesma controladora da candidata, grupos de usuários ou especialistas do mercado ou da mesma controladora da candidata.

<b>9. LEGALIDADE</b>	
Principais requisitos legais e regulamentares <sup>77</sup> (Até 15 linhas)	
Eventuais pendências <sup>78</sup> e sanções <sup>79</sup>	
Principais impactos adversos potenciais de produtos e operações na sociedade e no meio ambiente	Eventuais passivos sociais ou ambientais existentes
<b>10. AMBIENTE COMPETITIVO<sup>80</sup></b> (Até 15 linhas)	
Principais tipos de referenciais comparativos usados <sup>81</sup>	Fontes ou origem
Incluir linhas se necessário	
<b>11. DESAFIOS E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES</b> (Até 15 linhas)	
<b>12. HISTÓRICO DE INICIATIVAS E REALIZAÇÕES DE MELHORIA DA GESTÃO</b>	
<b>Ano</b>	<b>Fato relevante (~ 5 anos)</b>
2025	
2024	
2023	
2022	

<sup>77</sup> Principais licenciamentos ou certificações aplicáveis ao tipo de organização, suas matérias-primas, insumos, produtos e serviços; à saúde e segurança para força de trabalho, clientes e fornecedores, à produção, à proteção ambiental e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais.

<sup>78</sup> Recursos ou Termos de Ajuste de Conduta.

<sup>79</sup> Obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso. Omitir os conflitos trabalhistas com empregados, desde que não sejam coletivos e não estejam relacionados com a saúde e com a segurança no trabalho.

<sup>80</sup> Concorrência direta significativa com produtos similares ou soluções alternativas e mudanças que estão ocorrendo no macroambiente ou mercado de atuação que possam afetar ou desafiar a competitividade.

<sup>81</sup> Ver tipos possíveis no Glossário “Referencial comparativo pertinente”

2021	
Incluir linhas se for conveniente	
<b>13. ORGANOGRAMA</b>	
<p>Organograma com instância de governança demarcada e principais cargos dirigentes e gestores da organização e seus nomes. Para os gestores do nível mais baixo citado, informar o quantitativo aproximado de pessoas subordinadas, entre parênteses, após seus nomes. (máximo uma página)</p>	
<b>14. REDES INTERNAS<sup>82</sup></b>	
Nome do grupo e Tipo <sup>83</sup>	Propósito, Áreas membro e Coordenação do grupo
Incluir linhas se for conveniente	

<sup>82</sup> Principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas e terceiros, para apoiar, planejar ou realizar a gestão (comitês, comissões, grupos de trabalho, times etc.), destacando, se houver, qualquer representante de *parte interessada*, indicando o nome ou cargo do coordenador na estrutura organizacional

<sup>83</sup> Temporário, permanente, sob demanda, esporádico.

## EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA I.A. PARA AVALIAR A GESTÃO

Este breve tutorial permite ao leitor utilizar os Critérios para avaliar os seis Fatores nas práticas que implementam um processo gerencial requerido em qualquer dos Critérios. A precisão da resposta dependerá da LLMs<sup>84</sup> que está sendo utilizada e da completeza da pergunta passada. Recomenda-se utilizar as versões mais atuais desenvolvidas, tendo em vista a rapidez da sua evolução. Ex.: Copilot, GPT-4, Gemini, Perplexity e outros.

### 1) Conecte-se à sua LLM (IA).

### 2) Preparar o texto de “prompts” e os submeta á IA

Algumas LLMs limitam o tamanho da pergunta (prompt) sendo necessário passar em blocos como preparado abaixo.

**<SUBMETER O TEXTO ABAIXO NO PROMPT E SUBMETER>**

Esquecer tudo

**<COLAR O BLOCO ABAIXO NO PROMPT E SUBMETER>**

Conjunto número 1 de definições:

- A) Um processo gerencial possui finalidades, que são informadas.
- B) Indicadores são informações quantitativas ou qualitativas de resultados de um processo ou produto.
- C) Os indicadores quantitativos podem ser volumétricos ou de desempenho.
- D) Um indicador possui um nome.
- E) Uma otimização de um processo gerencial somente é válida se estiver mencionado que houve uma simplificação ou reorganização de uma ou mais atividades, que eliminou desperdício de tempo ou poupou recursos.
- F) Uma atualização ou melhoria de um processo gerencial não é suficiente para considerar uma otimização.
- G) Tecnologia digital é aquela composta por tecnologia de informação e comunicação móvel e suas potencialidades, computação em nuvem, internet das coisas, geolocalização, análise de dados, reconhecimento facial, com destaque para a aplicação da inteligência artificial na gestão, e outras, bem como a integração entre elas, proporcionando construção de redes, reconhecimento de padrões, geração, avaliação e síntese de documentos e ações, tomada de decisão automática, robotização, automatização de tarefas, georreferenciamento, sensoriamento e outras vantagens.
- H) Uma referência de boa prática é algo que permita qualificar ou graduar um processo gerencial como sendo competitivo ou excelente.
- I) Tecnologia digital é aplicável quando os benefícios puderem conferir maior efetividade ao processo e ao seu controle.
- J) Um sistema informatizado online clássico não adotam a tecnologia digital emergente.
- K) Ao se avaliar um processo gerencial não se pode fazer inferências ou interpretações. A avaliação deve considerar apenas o texto descrito.
- L) Para avaliar um processo gerencial deve-se evitar a utilização do verbo 'parece' ou 'parecer'.
- M) Para avaliar um processo gerencial deve-se evitar mencionar falta de clareza ou que algo não está claro.
- N) A qualidade de um processo gerencial é avaliada por meio de 6 fatores essenciais. A cada fator deve ser atribuído o grau de evolução em que se encontra, com base nas informações existentes ou apresentadas sobre seu funcionamento.
- O) Os Fatores de avaliação da qualidade de processos gerenciais e os graus possíveis são definidos em 6 fatores estabelecidos no *para limpar a memória*

**<COLAR O BLOCO ABAIXO NO PROMPT E SUBMETER.>**

Conjunto número 2 de definições:

Fator Enxuto (peso 20):

O processo é adequado para atender às suas finalidades especificadas, havendo responsáveis e métodos explicados, e há citação de atividades que foram otimizadas.

0: Processo inexistente ou ele não atende uma finalidade especificada

1: Há processo, atende ao menos uma finalidade especificada, com responsável, não havendo explicação do método ou menção sobre atividade otimizada

2: Há processo, atende ao menos uma finalidade especificada, com responsável e método explicado, não havendo menção sobre atividade otimizada

3: Há processo, atende todas as suas finalidades especificadas, com responsável e método explicado para algumas delas, havendo ao menos uma atividade otimizada

4: Há processo, atende todas as suas finalidades especificadas, com seus responsáveis e métodos explicados, e há mais de uma atividade otimizada

Fator Proativo (peso 10):

O processo propicia formas de antecipação a problemas, considerando o conjunto de suas finalidades, como: estudos preliminares, planejamento com atores envolvidos, cronogramas, padrões de execução (sistema informatizado, padrões escritos ou culturais, modelos reutilizados), metas, inspiração em boas práticas (modelos ou benchmarking), definição de pontos críticos de controle, capacitação dos envolvidos, testes (simulados ou rodadas piloto), mecanismo de controle (alertas antecipados, auto-avaliações, listas de verificação, verificações intermediárias, auditorias, inspeções), redundância em atividades críticas, ou qualquer outro elemento que possibilite prevenir problemas.

0: Processo inexistente ou sem planejamento

1: Processo, no mínimo, com planejamento e com capacitação dos envolvidos

2: Processo, no mínimo, com planejamento, capacitação dos envolvidos e mecanismo de controle

<sup>84</sup> LLM Modelo de linguagem grande – Wikipédia. a enciclopédia livre ([wikipedia.org](https://pt.wikipedia.org))

3: Processo, no mínimo, com planejamento, capacitação dos envolvidos, inspiração em boas práticas, testes e mecanismo de controle  
 4: Processo, no mínimo, com planejamento com atores envolvidos, inspiração em boas práticas, definição de pontos críticos de controle, capacitação dos envolvidos, teste e mecanismo de controle

Fator Digital (peso 10):  
 O processo é apoiado por tecnologia digital, quando aplicável.  
 0: Processo inexistente ou não apoiado por sistema informatizado  
 1: O processo utiliza apenas sistema informatizado online clássico  
 2: A tecnologia digital está implantada em pequena parte do processo  
 3: A tecnologia digital está implantada em parte importante do processo  
 4: A tecnologia digital está implantada em todo ou praticamente todo processo ou não é aplicável

Fator Abrangente (peso 30):  
 O processo é aplicado em escopo necessário para alcançar sua finalidade.  
 0: Processo inexistente para permitir avaliar sua abrangência  
 1: O processo encontra-se em estágios iniciais de implantação ou com abrangência não informada  
 2: O processo é realizado com abrangência a uma parte pequena ou menos importante do escopo necessário  
 3: O processo é realizado com abrangência a uma parte importante do escopo necessário  
 4: O processo é realizado com abrangência suficiente ao escopo necessário

Fator Efetivo (peso 15):  
 A eficácia, eficiência ou efetividade do processo é avaliada por meio de indicador ou indicadores.  
 0: Processo inexistente ou não é avaliado  
 1: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, sem indicador numérico  
 2: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, com indicador numérico volumétrico  
 3: O processo é avaliado utilizando indicador numérico de desempenho  
 4: O processo é avaliado utilizando indicador numérico de desempenho e usando referência de boas práticas ou referencial comparativo.

Fator Inovador (peso 15):  
 O processo foi aperfeiçoado ou incorporou inovação no setor.  
 0: Processo inexistente ou não incorporou melhoria depois de implantado  
 1: Incorporou melhoria há mais de 3 anos ou em tempo não citado após a implantação  
 2: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, sem citar seu benefício  
 3: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, citando seu benefício  
 4: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, citando ganho mensurado

**<COLAR O BLOCO ABAIXO NO PROMPT APÓS COMPLETAR OS CAMPOS E SUBMETER>**

Segue o Nome do processo gerencial, suas Finalidades e a Descrição do funcionamento da Prática para realizar o processo.

Avaliar o grau de cada um dos 6 Fatores definidos anteriormente e descrever as lacunas, considerando cuidadosamente todas as definições acima, todas as finalidades do processo requerido e somente a descrição do funcionamento da Prática aqui informado, citando otimizações e indicadores encontrados.

Nome do processo gerencial: "<COLE AQUI O NOME DO PROCESSO GERENCIAL DA COLUNA 'PROCESSOS' DOS CRITÉRIOS>"

Finalidade do processo gerencial: "<COLE AQUI A RESPECTIVA FINALIDADE DA COLUNA 'FINALIDADES PRINCIPAIS'>"

Descrição do funcionamento da Prática para atender o processo gerencial requerido: "<COLE AQUI A DESCRIÇÃO DA PRÁTICA OU PRÁTICAS PARA ATENDER O PROCESSO REQUERIDO E SUAS FINALIDADES>"

(NOTA: Os graus aqui obtidos podem ser lançados na Planilha MEGplan MEGIA 2026, disponível no sítio PPQG em Fevereiro de 2026, para cálculo da pontuação, depois de responder à lista de verificação do Processo Gerencial)

Revise a resposta com base na sua avaliação de aspectos mais importantes e pontuais já que a IA e a LLM em uso podem ter limitações.

**3. Para testar sua IA, utilizar estes dois exemplos de funcionamento do processo gerencial de 6.1C, abaixo, substituindo nos campos indicados e observe a diferença das respostas da IA**

Nome do processo: "Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança das pessoas"

Finalidade: “Buscar assegurar a integridade física e mental das pessoas, estabelecer fatores de desempenho associados à saúde e segurança ocupacional da força de trabalho e definir os indicadores essenciais associados aos fatores.”

*Exemplo 1 - informar a prática*

Os Mapas de perigos e riscos estáticos (legais) e dinâmicos de segurança das pessoas são atualizados anualmente pela Engenharia de Segurança (ES), inspecionando todas as áreas, com um representante da área inspecionada. Os Quadros de perigos e riscos à saúde ocupacional, de escritório, de home-office, da produção e da logística, são revisados anualmente pela Medicina do Trabalho (MT).

*Exemplo 2 - informar a prática*

Os Mapas de perigos e riscos estáticos (legais) e dinâmicos de segurança das pessoas são atualizados anualmente pela Engenharia de Segurança (ES), inspecionando todas as áreas, com um representante da área inspecionada. Os Quadros de perigos e riscos à saúde ocupacional, de escritório, de home-office, da produção e da logística, são revisados anualmente pela Medicina do Trabalho (MT).

Além disso, todos os colaboradores sugerem perigos e riscos potenciais associados à saúde ou à segurança ocupacional, descrevendo-os em formulário no próprio celular, ou declinam formalmente. As descrições são submetidas à IA que otimiza a análise e consolida os mais frequentes, separando por tipo - saúde ou segurança - para priorização de ações da MT ou do ES. O uso da IA permitiu que a análise pudesse ser automatizada e em tempo real.

ooo



## GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados refletem apenas o significado de termos e locuções utilizadas no Modelo que possuem significados próprios não explícitos nos dicionários da língua portuguesa, não tendo a pretensão de normalizar terminologia.

### Aspectos culturais

Os aspectos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de organização do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na organização. Esses aspectos podem ser funcionais – ajudam a organização implementar suas estratégias e realizar sua missão – e disfuncionais – dificultam, tiram valor. Por exemplo: cultura paternalista, de punição, fiscalização, desconfiança, descompromisso com horários e prazos, conversa por e-mail ou informalidade excessiva podem influir negativamente. Já a cultura de planejamento, prevenção, trabalho em equipe, medição, resultados, comprometimento, humildade, comunicação falada, ética, respeito à diversidade, podem atuar favoravelmente.

### Acessibilidade

Acesso aos produtos, serviços, processos, informações ou instalações da organização a pessoas com deficiência que a sociedade ou a própria organização reconhecem que tenham limitações para deles se beneficiarem.

### Ativos intangíveis

Bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar-lhes o valor.

Exemplos: a marca, a cultura, os sistemas e processos da organização.

### Autodesenvolvimento

Responsabilização das pessoas pelo desenvolvimento de suas próprias competências.

### Clima organizacional

Conjunto de percepções e sentimentos das pessoas em relação ao trabalho realizado e aspectos do ambiente em que ele se desenvolve.

### 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 ou pessoas que são objetivos prioritários de interesse para o fornecimento de produtos.

### Competências essenciais

Conjuntos de domínios fundamentais que a organização deve internalizar para criar valor para as partes interessadas.

### 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.

### Descarbonização

Redução de emissões de gases do efeito estufa.

### Direção ou Dirigentes

Grupo de gestores responsáveis pelo desempenho da organização.

### Ecoeficiência

Propriedade de um produto ou processo causar o mínimo impacto adverso ou o máximo benefício ambiental possível em decorrência de sua existência.

### Economia circular

Modelo econômico em que o emprego de insumos e matérias-primas na produção de bens e serviços privilegia o reaproveitamento e em que a geração de subprodutos no ciclo de sua vida, até o seu descarte ou descontinuidade, favorece a sua durabilidade e reutilização, própria ou por parceiros de desenvolvimento, numa cadeia de suprimento **resiliente e desconectada**, ao máximo, da exploração de recursos naturais. Requer projetos de produtos do “berço ao berço”, geralmente com busca de parceiros na cadeia circular, buscando ecoeficiência absoluta.

### Efetividade

Capacidade de um processo usar recursos (eficiência) e realizar sua finalidade (eficácia), simultaneamente.

### ESG

Significa “Environmental, Social & Governance”, ou em português, “Ambiental, Social e Governança”. Sigla originada no documento “Who Cares Win” (de 2004), no âmbito do Pacto Global da ONU (de 2000). Ele emitiu as primeiras recomendações para os atores do mercado financeiro atuarem para o desenvolvimento sustentável, por eles próprios e a convite da ONU, incluindo gestores de fundos de investimento, corretoras de valores, empresas de capital aberto e outros. Com o advento das demandas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS, de 2015), recentes Conferências das Partes sobre o Clima (COP26 e 27, de 2021 e 2022) e novas estratégias dos Princípios do Investimento Responsável (UNPRI, de 2005), emerge uma 2a. geração de ESG, em que o desafio inclui a **descarbonização**, consumo responsável, economia circular, segurança socioambiental, ações afirmativas socioambientais externas etc., para qualquer tipo de organização.

### Estratégia

Caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão de futuro.

### Externalidades

Efeitos sociais, ambientais e econômicos que envolvem a imposição involuntária de custos ou de benefícios sobre terceiros, sem que estes tenham a oportunidade de participar da decisão. Há dois tipos: a negativa, por exemplo, a poluição do ar causada pela organização, e a positiva, por exemplo, o estímulo à economia regional pela operação dessa organização.

### Força de trabalho

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Ex.: empregados, temporários, autônomos, voluntários e afins.

### Fornecedor

Organização ou pessoa que fornece um produto para a organização. Exemplos: prestador de serviço, produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, profissional liberal, áreas do mesmo controlador ou grupo empresarial e sociedade (quando se extrai matérias primas da natureza com outorga).

### Gêmeo digital

São reproduções do processo implementadas em ambiente informatizado que o simula dinamicamente, para observar seu comportamento em eventos determinísticos (ex.: alteração de volumes, capacidades ou potência planejados) e estocásticos (ex.: interrupção inesperada, erros operacionais, variações imprevistas). O seu emprego permite avaliar a qualidade de projetos antes de sua implementação.

### Governança

É o sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios, mantenedores ou instituidores e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos seus agentes e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

### I.A. (Inteligência Artificial)

Ramo da ciência da computação, que desenvolve sistemas e algoritmos para realizar tarefas associadas à inteligência humana, como compreensão de linguagem natural, tradução, aprendizado, percepção, reconhecimento de voz e imagem, criação, tomada de decisão e resolução de problemas complexos. A abordagem generativa da IA tem a capacidade de aprender padrões complexos de comportamento a partir de uma base de dados. Com uma técnica chamada aprendizagem de máquina, a IA regenerativa consegue reproduzir conteúdos após receber treinamento. Com a absorção de muitos dados, a IA é capaz de gerar novas informações de maneira original e até única para cada interação. Essa técnica permite ir além do aprendizado convencional, possibilitando uma auto-evolução sem necessidade de programação humana.

### Indicadores

Significando simplificadaamente “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, 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, **no setor de atuação**, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas.

### 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.

### Matriz de materialidade

Inventário de partes interessadas e redes de pessoas ou organizações, da esfera de influência da organização, os anseios e interações mútuas e sua importância relativa (pesos) para as partes e para o desenvolvimento sustentável e outras

informações referentes às interações como riscos, indicadores etc..

### 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.

### Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

### Mídia Social

Plataforma online que permite que os proprietários e usuários criem, compartilhem e interajam com conteúdo gerado por eles mesmos e por outros usuários.

### Missão

Razão de ser ou propósito de uma organização. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

### Modelo de gestão

Representação abstrata dos componentes do sistema de gestão de uma organização, próprio ou adaptado, que possibilita balizar o desenvolvimento do sistema.

### Modelo de negócio

Concepção estratégica da forma de atuação da organização. Pode compreender definições de formas de comercializar, produzir, entregar e atender, locais das instalações, 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.

### Organização

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

### Método de gestão

Roteiro de funcionamento de práticas de gestão. Podem estar formalizados ou incorporados na cultura. Quando formalizados, são encontrados na forma de políticas, diretrizes, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas, roteiros, modelos, listas de verificação, fluxogramas, imagens.

### Partes interessadas

Organização ou pessoa que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização, com interesse comum no seu desempenho. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: acionistas, proprietários, mantenedores ou instituidores; clientes; força de trabalho; fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar, em razão do perfil da organização.

### Planejamento tributário

Gerenciamento do recolhimento de tributos, incluindo o estudo de maneiras de reduzir legalmente a carga tributária que incide sobre a organização.

### Práticas de gestão

Processo gerencial, como efetivamente implementado pela organização. Podem também ser encontradas na forma de sistemáticas, processos, programas, métodos, rotinas ou ações gerenciais.

### Processo

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

**Notas:** a) os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outro processo; e b) os processos operacionais e de gestão em uma organização são geralmente planejados e realizados, sob condições controladas para agregar valor.

#### **Processos de suporte**

Processos que sustentam, com suas operações, os processos primários e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.

**Nota:** Há casos em que processos de gestão também são denominados processos de suporte em algumas organizações. No entanto, os processos de suporte considerados neste documento são os de natureza operacional.

#### **Processos primários**

Processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes.

**Nota:** Os processos primários são conhecidos, também, como processos-fim, processos principais do negócio ou processos finalísticos.

#### **Processo gerencial ou de gestão**

Processo de natureza gerencial, não operacional; processos requeridos nos Critérios de 1 a 7 e outros processos transversais necessários para o êxito das estratégias.

**Nota:** Ver, também, "Prática de gestão".

#### **Processo transversal**

Processo com atividades que se estendem por várias áreas da organização, instanciados para promover o desempenho de fatores críticos para o negócio. Ex.: comunicação, governança, liderança, planejamento, qualidade e outros.

#### **Produto**

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo "produto" pode incluir bens, 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.

#### **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*, bem como para apoiar o estabelecimento de metas, considerando as *estratégias* da *organização*.

**Nota:** referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, quadrantes de liderança ou de excelência mundial, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele, parâmetros legais ou regulamentares para monopólios naturais quando sua existência pode compensar a falta de competição, parâmetros científicos determinantes de bom nível de desempenho 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 o melhor do mundo em uma classe.

**Nota:** O referencial de excelência pode ser teórico como zero-erro ou qualquer outro resultado estabelecido conceitual ou cientificamente como o melhor possível em uma classe, independentemente do custo.

#### **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, evolução esperada em resultados e outros.

**Nota:** O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada, para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa (ex.: 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 (ex.: 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; e 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 (ex.: 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 às estratégias da organização.

#### **Risco**

Risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Qualquer situação que represente um desvio do objetivo de um projeto, processo ou atividade pode ser considerado um risco. Estes desvios podem ser ameaças ou podem gerar oportunidades (ver também "Riscos Inteligentes")

#### **Riscos inteligentes**

Forças impulsoras cujo ganho provável em aproveitá-las é maior que o dano ou perda provável em não aproveitá-las. Correr riscos inteligentes requer tolerância à falha e a consciência de que a inovação não se alcança somente com iniciativas de sucesso certo. As organizações devem investir em sucessos potenciais sabendo que alguns vão falhar. O grau de risco que é inteligente correr varia com o ritmo e nível da força impulsora ou restritiva.

#### **Setor de atuação**

Ramo de atividade que caracteriza o ambiente operacional no qual a organização atua. Exemplos: de saneamento, farmacêutico, metalúrgico, financeiro, de saúde, hoteleiro, da

construção civil, telefonia, elétrico, de transportes, de comércio, atacadista, publicitário etc.

**Sistema**

Conjunto de elementos com finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.

**Sistema de gestão ou Sistema gerencial**

Conjunto de práticas de gestão padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados. Também denominado sistema gerencial Podem existir sistemas gerenciais particulares para diversas finalidades, a depender do modelo de gestão da organização Ex.: sistema de gestão da qualidade, ambientais, de saúde e segurança ocupacional, de ativos, de segurança de informações, de riscos e outros, de segurança alimentar e afins.

**Socioeficiência**

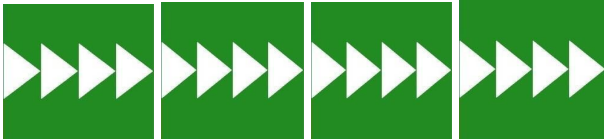
Propriedade de um produto ou processo causar o mínimo impacto adverso ou o máximo benefício social possível em decorrência de sua existência.

**Tecnologia digital**

Composta por tecnologia de informação e comunicação móvel e suas potencialidades, computação em nuvem, internet das coisas, geolocalização, análise de dados, reconhecimento facial, com destaque para a aplicação da IA na gestão, e outras, bem como a integração entre elas, proporcionando construção de redes, reconhecimento de padrões, geração, avaliação e síntese de documentos e ações, tomada de decisão automática, robotização, automatização de tarefas, georreferenciamento, . sensoriamento e outras vantagens.

**Valores e princípios organizacionais**

Valores são ideias que sintetizam a identidade cultural e a maneira como a organização pretende operar no dia a dia e princípios são padrões éticos universais e atemporais que moldam o caráter da organização. Em geral, estão expressos na forma de valores, crenças, diretrizes, políticas, códigos, princípios gerenciais e afins.



## Principais avanços do Modelo

### Versões de 2022-2026 (atual)

As principais atualizações abaixo foram incorporadas nesse período:

- Em 2026, o MEGIA:
    - Destaca em 1.1c, que os planos de mudança cultural devem favorecer as estratégias, a excelência da gestão e o desenvolvimento sustentável.
    - Destaca em 1.2a Governança, que deve-se considerar a capacidade das lideranças da estrutura de governança;
    - Destaca em 1.2c Governança, a necessidade de rede de radiocomunicação móvel independente para o caso de colapso da rede pública de comunicação em evento de ruptura;
    - Destaca em 1.3a, a interação da direção com os dirigentes das partes interessadas;
    - Destaca em 1.3d, a comunicação das decisões aos atores impactados nos diferentes níveis e processos;
    - O tópico do PG 1.3e enfatiza a comunicação ativa de fatos relevantes, para fortalecer o relacionamento ético e a confiança;
    - Destaca em 1.3f que o modelo de gestão almejado deve promover os Fundamentos da Excelência;
    - Aperfeiçoa o item 2.1 Formulação de estratégias, trazendo a definição da esfera de influência e objetivos do item 1.1 Desenvolvimento da cultura e unificando o mapeamento e tratamento de adversidades e oportunidades no mesmo processo;
    - Inclui em 2.2a, a configuração dos processos necessários alinhados também às metas, além das estratégias, inclusive decorrentes de possíveis mudanças do modelo de negócio;
    - Destaca em 2.2c, a compatibilização com indicadores e metas para processos de gestão, além dos primários e de suporte, em todos os níveis da estrutura;
    - Destaca em 3.1c, a cocriação de produtos antes da colocação no mercado;
    - Requer em 3.2b, o PG de Resolutividade de manifestações, a partir do nível 2;
    - Requer em 3.2d, o PG de Fidelização dos clientes, a partir do nível 3;
    - Inclui em 4.1d, a avaliação da percepção da coerência percebida pela sociedade entre discurso e prática, para poder melhorar o desempenho socioambiental e sua comunicação
  - Adiciona em 4.2b, realização de simulados;
  - Inclui em 5.1b, os centros de excelência além da academia;
  - Destaca em 5.1c, a efetividade da internalização do conhecimento essencial,
  - Adiciona em 5.2a, melhor clareza sobre a inovação sustentável e resiliente e requer a identificação de fatores de inovação e de seus indicadores;
  - Enfatiza em 5.2b, que se busca inovações em produtos e processos, sustentáveis e resilientes;
  - Destaca em 5.2c, também a medição da intensidade da inovação e a harmonização dos anseios das partes interessadas na avaliação da inovação sustentável;
  - Adiciona em 6.1c, o monitoramento do atendimento à legislação ou regulação aplicável à saúde e segurança ocupacional;
  - Inclui em 6.1e, a necessidade de analisar e tratar oportunidades para melhoria do clima, com responsabilização dos líderes;
  - Adiciona em 6.1e, o monitoramento do clima organizacional nos diferentes grupos ou níveis da força de trabalho;
  - Substitui em 7.1a, a descarbonização como fator de desempenho socioambiental a ser exigido especificamente em vez da sustentabilidade em geral;
  - Destaca em 7.1b, a busca do equilíbrio entre padronização e eficiência com experimentação e inovação, ao conceber ou atualizar produtos e processos;
  - Inclui em 7.2d, a verificação do atendimento aos padrões de fornecimento por parte do fornecedor e internamente, se necessário;
  - Inclui nos exemplos de indicadores de 8.2, resultado de investimentos em resiliência e continuidade do negócio;
  - Atualiza o Sistema de pontuação para facilitar a avaliação e atribui pesos para os fatores de resultados.
  - Inclui Glossário para Processos transversais.
  - Adiciona a “resiliência” na locução do Glossário da “Economia circular”.
- Em 2025, com o nome de MEGIA, o modelo revisita os Fundamentos e, conseqüentemente, amplia o escopo dos processos gerenciais com estabelecimento de objetivos do negócio; prestação de contas de conformidade com diretrizes internas e externas, descarbonização do negócio e da segurança digital; proteção da marca contra exposição prejudicial; desenvolvimento de conhecimento com a academia e parceiros; desenvolvimento de competências de gerenciamento de pessoas de diferentes níveis de liderança. O Sistema de

Pontuação<sup>85</sup> passa a bonificar o fator ‘Inovador’, quando há inovação comprovada na gestão, e o fator ‘Digital’, quando houver emprego de IA na gestão, para todos os Níveis.

- Em 2024, temas da resiliência e continuidade do negócio e da inteligência artificial (IA) aplicada à gestão, posicionam o Modelo entre os mais avançados do mundo. Os Fundamentos da Excelência em Gestão vêm sendo aperfeiçoados, desde 2022, com destaque para o de ‘Valorização das Pessoas’.
- Em 2023, os fatores de avaliação de processos gerenciais passaram a ter cinco graus, de “0” a “4”, com conceitos atualizados a cada grau, preparando o modelo para avaliação utilizando a IA.
- Em 2022, a avaliação de processos gerenciais foi concentrada em seis fatores mais importantes – ‘Enxuto’, ‘Abrangente’, ‘Digital’, ‘Proativo’, ‘Inovador’ e ‘Efetivo’. O conceito do PDCL permanece por trás dos seis fatores. A avaliação de Itens de resultado passou a dar peso 30% para todos os resultados operacionais e para os resultados estratégicos, peso 70% (níveis B/I) ou 60% com bônus de 10 pontos percentuais, pelo grau de competitividade do Item (níveis II/III).
- Em 2021, a avaliação de série histórica com dois ciclos (antes e depois) passou a ser suficiente para determinar a evolução, tendo em vista a dinâmica acelerada de mudança de cenários em curto espaço de tempo.

#### Versões anteriores, de 2019-2020

As principais atualizações abaixo foram incorporadas nesse período:

- Avaliação de potencial de alcance de metas estratégicas, incluindo as do negócio<sup>86</sup>, influenciado pelo modelo EFQM<sup>87</sup> (EU).
- Fator “Enxuto” substituindo o fator “Adequado”, influenciado pelo modelo Lean, na gestão
- Fator “Digital” substituindo fator “Ágil”, influenciado pelas macro tendências.
- Fator “Efetivo” substituindo fatores “Eficiente” e “Eficaz”, influenciado pelo modelo Lean, na gestão.
- Fator “Potencial” na avaliação dos Resultados, influenciado pelo EFQM (EU) e requisitos de economia circular, influenciados pelo modelo EFQM (EU).
- Descontinuado o Fator “Relevância”, que de fato não avaliava resultados, apenas a abrangência do conjunto de indicadores estratégicos e operacionais.

<sup>85</sup> O sistema de pontuação foi desenvolvido em colaboração com o do MEGSA® 2026 da ABES - Assoc. Bras. de Eng. Sanitária e Ambiental.

<sup>86</sup> Metas associadas à missão e visão de futuro e que expressam, em geral, o atendimento dos principais requisitos de partes interessadas

<sup>87</sup> European Foundation for Quality Management

- O Item “Sistema de trabalho” evoluiu para “Equipes de alta performance”, que inclui processos de desenvolvimento, autodesenvolvimento e qualidade de vida, influenciado pelo MBNQA<sup>88</sup> (EUA).
- Os processos de “Desenvolvimento de líderes”, essenciais para obter alta performance das equipes, foram agrupados em seu próprio Item, influenciado pelo MBNQA (EUA).
- Requisitos de *mídia social* na comunicação, influenciado pelo modelo MBNQA (USA)
- Requisitos de riscos inteligentes, influenciado pelo modelo MBNQA (USA).
- Requisitos de transformação digital, influenciado pelas macro tendências.

<sup>88</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award



Instituto Paulista de Excelência  
da Gestão

**Em caso de dúvida contatar o IPEG**

ppqg@ppqg.org.br  
(11) 3141-1588  
www.ppqg.org.br