

**MPE Brasil**  
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

# QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

## Ciclo 2011

**O talento brasileiro com apoio  
total para se desenvolver.**

Exercitar a criatividade é uma qualidade tipicamente brasileira. Para esse talento se desenvolver e gerar mais negócios, participe do Prêmio MPE Brasil. Sua micro ou pequena empresa vai ganhar uma **análise de gestão personalizada** e estará preparada para aproveitar oportunidades como a Copa e as Olimpíadas, que em breve vão agitar o Brasil.

**Devolução até 31/8/2011**

**Participação gratuita**  
**Informações: 0800 570 08000**

**[www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)**

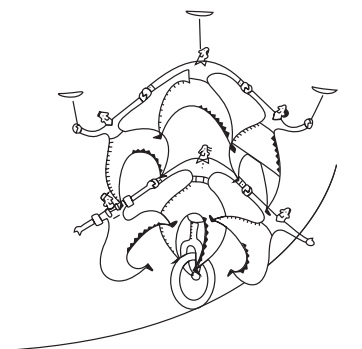
**Lembrem-se de preencher.**  
**Mais de 290 mil empresas,**  
**em todo o Brasil, já participaram.**





# QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO MPE BRASIL

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



**MPE Brasil**  
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
CICLO2011

Nome da empresa:

---

CNPJ/CPF:

---

Categoria:

---

Cidade/Estado:

---

Responsável pelo preenchimento:

---



## REALIZAÇÃO

Este material foi desenvolvido pelos realizadores do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

## MISSÃO

Promover o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs), disseminando os conceitos e as práticas de gestão por meio de um processo de reconhecimento.

## VISÃO

Ser referência internacional no processo de reconhecimento às micro e pequenas empresas.

## COMITÊ EXECUTIVO

Andrea Faria  
Francisco Teixeira Neto  
Isabel Reis

## COMITÊ GESTOR

Andrea Faria  
Andréa Gama  
Andrei Martinez  
Andréia Ferreira Neres  
Claudia do Nascimento Pereira  
Evelyn Walter Kruppa  
Francisco Teixeira Neto  
Isabel Reis  
Izana Assunção  
Josiane Minuzzi  
Luiz Fernando Bergamine de Sá  
Maria Isabella Pinto Bezerra

## COMITÊ TÉCNICO

Alessandra Cunha Souza  
Ana Maria de Andrade Leite  
Ana Paula Mohr  
Andrei Martinez  
Caio Márcio Becker Soares  
Eliane Lobato Peixoto Borges  
Francisco Teixeira Neto  
Giovana Ribeiro  
Isabel Reis  
Luciana Matos Santos Lima  
Magnum Foletto  
Marcelo Lima Costa  
Marcos Evandro Galini  
Renato Aldarvis  
Rita Patussi  
Rogério Allegretti  
Ronaldo Camilo  
Sérgio Bonfá

## PRODUÇÃO GRÁFICA

Folie Comunicação  
**PROJETO GRÁFICO**  
PaulaLyn Carvalho

## AGRADECIMENTOS

Os realizadores agradecem a todos que enviaram críticas e sugestões para a melhoria do Questionário de Autoavaliação – Ciclo 2011 – do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Sugestões: Envie sua sugestão ou crítica pelo portal do Prêmio: [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)

# MENSAGEM AOS EMPRESÁRIOS

As Micro e Pequenas Empresas, as MPEs, são parte fundamental do acelerado processo de desenvolvimento de nosso País. Segundo o Anuário do Trabalho na MPE – 2009, publicado pelo SEBRAE, de 2000 a 2008, o número de organizações desse porte aumentou de 4,1 milhões para 5,7 milhões (aumento de 39%) no Brasil. No mesmo período, as carteiras de trabalho assinadas no setor passaram de 8,6 milhões para 13,1 milhões (aumento de 52%). São dados consistentes que comprovam a importância estratégica das MPEs para a geração de renda e qualidade de vida das pessoas, bem como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira.

Nesse cenário de grandes perspectivas, o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é uma excelente oportunidade para estimular a busca contínua da excelência em gestão de sua empresa, e promover a melhoria no ambiente de negócios nas várias áreas de atuação. O MPE Brasil é realizado em parceria entre o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

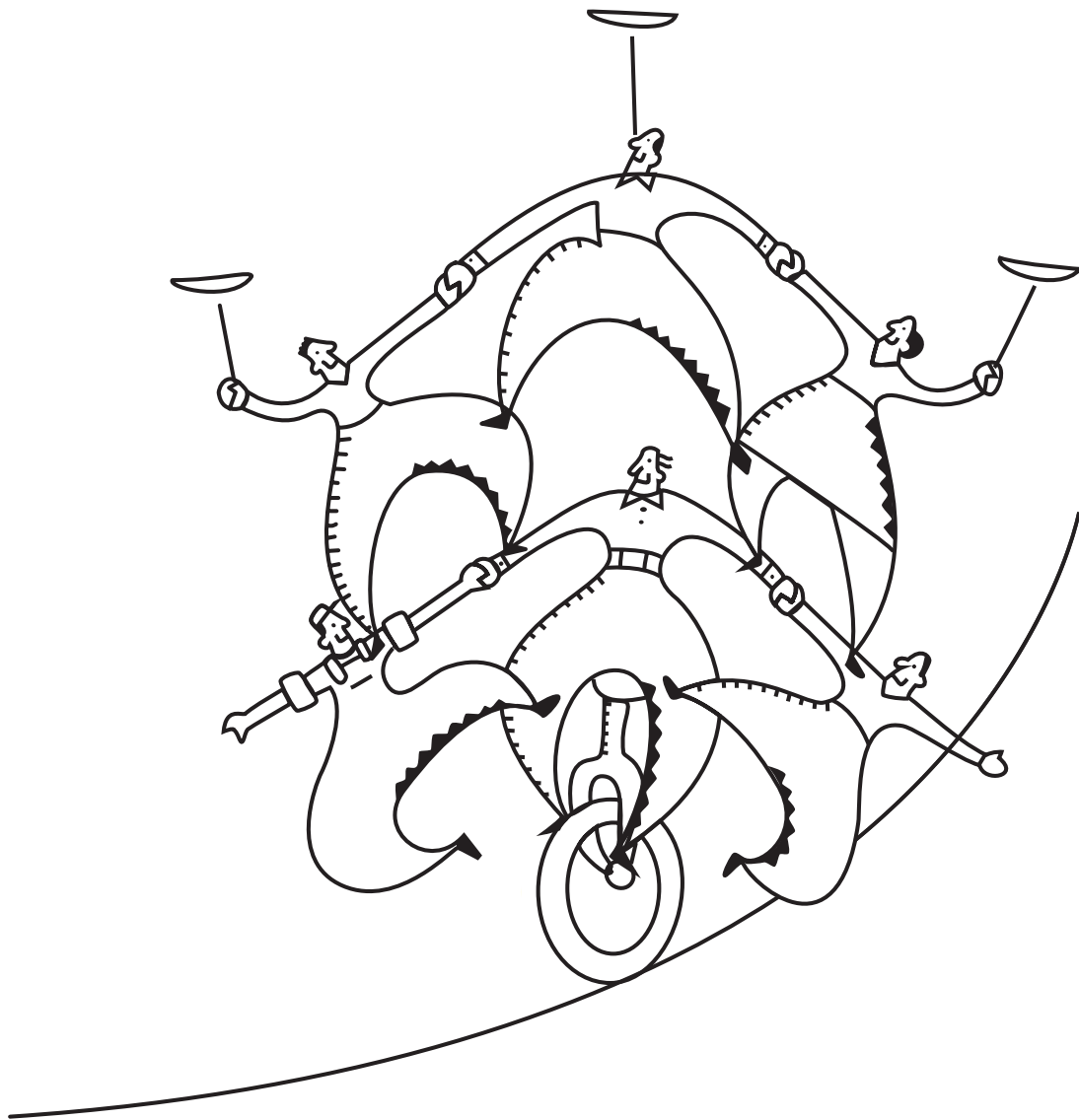
A metodologia do sistema de Autoavaliação do Prêmio se inicia com este questionário, que foi elaborado com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ. Ele é o primeiro passo para realizar um diagnóstico do atual estágio da gestão em sua empresa e para a candidatura ao MPE Brasil.

Nesta publicação, você encontra as orientações necessárias para responder ao questionário, que pode ser preenchido diretamente no site [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br), ou por meio da entrega da Folha de Respostas, inclusa nesta publicação, nas Unidades do SEBRAE de seu Estado ou nos Programas Estaduais da Qualidade de seu Estado. Com isso, sua empresa receberá o Relatório de Autoavaliação, que identifica os pontos fortes e as oportunidades para melhoria na gestão de negócio. Todo o processo incentiva e prepara a sua empresa para alcançar objetivos e ganhar competitividade, o que torna este questionário um instrumento de aprendizado e referência para a melhoria.

As empresas que demonstrarem maiores patamares de gestão serão reconhecidas nas Etapas Estadual e Nacional do MPE Brasil, podendo utilizar o selo de finalista ou vencedora do prêmio, de acordo com a sua categoria. As vencedoras da Etapa Nacional, também participam do Seminário Internacional Em Busca da Excelência, realizado anualmente pela FNQ, em São Paulo, e de uma Missão Nacional, que realiza visitas a organizações de destaque na excelência em gestão, para a identificação de referenciais comparativos.

No ciclo 2010, foram 130 reconhecimentos na Etapa Estadual e 9 premiadas na Etapa Nacional, após um número recorde de cerca de 100 mil inscrições e mais de 22 mil candidatas em todo o País. Esse interesse, cada dia maior, por esta ferramenta de gestão, comprova que a busca constante por inovação e desenvolvimento já integra a agenda de estratégias de negócios das MPEs no Brasil.

Desejamos bom trabalho nesta primeira fase do sistema de Autoavaliação, tendo a certeza de que ele contribuirá para conduzir a sua organização a um melhor desempenho e ao aumento de competitividade e de visibilidade no mercado.



# SUMÁRIO

<b>1</b>	O que é o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas	8
<b>2</b>	Evolução do Prêmio	8
<b>3</b>	A quem é dirigido o Prêmio	8
<b>4</b>	Categorias de Reconhecimento	9
<b>5</b>	As Etapas do Processo de Avaliação	9
<b>6</b>	Questionário de Autoavaliação	10
<b>7</b>	Instruções para Preenchimento	12
<b>8</b>	Parte I – Gestão da Empresa	12
<b>9</b>	Parte II – Características de Comportamento Empreendedor	29
<b>10</b>	Parte III – Práticas de Responsabilidade Social	32
<b>11</b>	Parte IV – Práticas de Inovação	38
<b>12</b>	Ficha de Inscrição	41
<b>13</b>	Folha de Respostas	43
<b>14</b>	Glossário	51
<b>15</b>	Contatos Estaduais para envio do Questionário de Autoavaliação do MPE Brasil	61

# 1 O QUE É O MPE BRASIL

## PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um reconhecimento concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, cuja atuação sirva de referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade em seu segmento.

As empresas candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário, por meio da utilização do Questionário de Autoavaliação,

com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Foi desenvolvida uma metodologia de avaliação da gestão das empresas padronizada nacionalmente para o Prêmio MPE Brasil, utilizando critérios que passaram pela análise crítica dos realizadores do projeto: o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

## 2 EVOLUÇÃO DO PRÊMIO

O Prêmio surgiu para estimular a competitividade das micro e pequenas empresas e da sociedade brasileira, como iniciativa dos realizadores: SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O objetivo do projeto é promover uma maior sensibilização dos conceitos sobre competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade, auxiliando no desenvolvimento das micro e pequenas empresas sediadas no Brasil.

Uma de suas diretrizes previa a criação de um sistema de reconhecimento nacional para premiar o elevado desempenho em qualidade e competitividade, levando esses exemplos a outras MPEs.

A partir das experiências de Estados que já possuíam estes Prêmios, foi elaborada uma metodologia de avaliação sob a forma de um questionário único, adaptado à realidade das MPEs e baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que está alicerçado nos Fundamentos da Excelência em Gestão, ambos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O esforço dos Estados nessa nacionalização do Prêmio forma a Rede Nacional dos Prêmios para MPEs, disseminando os conceitos e as práticas de gestão por meio de um processo de reconhecimento.

Em 2010, 26 Estados da federação realizaram o MPE Brasil, que contou com a participação direta de 99.278 MPEs, das quais 22.843 preencheram o questionário de autoavaliação, candidatando-se ao Prêmio.

## 3 A QUEM É DIRIGIDO O PRÊMIO

O MPE Brasil é destinado às empresas que se enquadram em determinadas características:

- receita bruta anual de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), incluindo a soma dos orçamentos de filiais e matriz, segundo o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – base 2010;
- ter pelo menos 1 (um) ano fiscal completo, ou seja, ter aberto a empresa até 31/12/2009;
- ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição;
- comprovar regularidade fiscal e estatutária (caso seja selecionada para etapa de visitas).

**Para ter acesso ao regulamento completo do Prêmio MPE Brasil, consulte o site [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)**

## 4 CATEGORIAS DE RECONHECIMENTO

As empresas podem se candidatar em uma das categorias abaixo, de acordo com a sua atividade principal:

- a Agronegócio;
- b Comércio;
- c Indústria;
- d Serviços de Educação;
- e Serviços de Saúde;
- f Serviços de Tecnologia da Informação (desenvolvimento, implantação e gerenciamento de software);
- g Serviços de Turismo (bares, restaurantes, hotéis, pousadas, agências de viagens, transportes turísticos);
- h Serviços (não especificados acima).

As empresas inscritas em uma das categorias ao lado poderão optar por se candidatar também: ao **Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social**, que considera a atuação das empresas que tenham ações estruturadas voltadas à preservação do meio ambiente, ao relacionamento com as partes interessadas, e ao desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas; e ao **Destaque de Inovação**, que avalia como a empresa promove um ambiente que estimula a inovação de seus produtos, serviços, processos ou modelo de gestão como um processo contínuo e formal.

## 5 AS ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação do Prêmio está dividido em duas etapas distintas: estadual e nacional.

### 5.1 ETAPA ESTADUAL

A etapa estadual é composta por sete fases, a seguir:

- **Inscrição:** as inscrições podem ser realizadas por meio do portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br), ou com a entrega do material impresso preenchido em uma Unidade do Sebrae ou do Programa Estadual.
- **Autoavaliação:** a empresa é considerada candidata ao Prêmio após o preenchimento do questionário de autoavaliação, que é composto por uma parte obrigatória e três partes opcionais, conforme instruções para preenchimento deste questionário.
- **Classificação para visitas:** os questionários de autoavaliação são analisados por uma Comissão Técnica Estadual, que selecionará as empresas que serão classificadas para a visita, com base nas respostas do questionário, nas informações adicionais e nos resultados da empresa.

As empresas classificadas para a visita deverão apresentar as seguintes documentações:

- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Cadastro de Pessoa Física (CPF) para produtores rurais;
- Certidão Negativa de Débito do INSS;

- Certidão Negativa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);
- Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União;
- Recibo de entrega da Declaração da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – último exercício;
- Declaração dos responsáveis pela empresa, assinada também pelo contador, relatando que ela não ultrapassa o limite máximo de enquadramento de micro e pequena empresa, conforme o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – base 2010;
- Demais documentos legais, de acordo com seu ramo de atividade.

- **Visitas:** serão realizadas por avaliadores capacitados para verificar as informações e o desempenho da gestão das empresas;
- **Seleção das finalistas:** a Comissão Técnica Estadual analisará os relatórios dos avaliadores e selecionará as empresas finalistas;
- **Seleção das vencedoras:** entre as empresas finalistas, a banca de juízes selecionará as empresas vencedoras da etapa estadual;
- **Premiação:** o reconhecimento das empresas é realizado em Cerimônia de Premiação, que será organizada pelos parceiros estaduais do Prêmio.

## 5.2 ETAPA NACIONAL

Participam da etapa nacional as empresas vencedoras na etapa estadual, as quais são submetidas às seguintes fases:

- **Análise de documentação:** os documentos e os relatórios das empresas vencedoras na etapa estadual serão analisados por uma Comissão Técnica Nacional, que seleciona as empresas classificadas para a visita, com base no desempenho de pontuação e nas práticas de gestão;
- **Visitas:** serão realizadas por avaliadores capacitados para verificar as informações e o desempenho da gestão das empresas;
- **Seleção das finalistas:** a Comitê Executivo analisará os relatórios dos avaliadores e a pontuação, e selecionará as empresas finalistas;
- **Seleção das vencedoras:** entre as empresas finalistas, a banca de juízes selecionará as empresas vencedoras da etapa nacional;

- **Premiação:** o reconhecimento das empresas é realizado em uma cerimônia de premiação nacional que será organizada pelos parceiros nacionais do Prêmio. A cerimônia de reconhecimento e premiação nacional do ciclo 2011 ocorrerá em março de 2012, em Brasília/DF.

### CRONOGRAMA 2011 DO PRÊMIO MPE BRASIL

**Lançamento nacional:** 2 de maio de 2011

**Período de inscrições:** 2 de maio a 15 de agosto de 2011

**Devolução do questionário de autoavaliação:** 2 de maio a 31 de agosto de 2011

**As informações detalhadas sobre as etapas de avaliação podem ser encontradas no regulamento do Prêmio, disponível no portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)**

## 6 QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Este questionário de autoavaliação é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adotado por inúmeras empresas, incluindo as já reconhecidas como “classe mundial” e as que estão caminhando nessa direção.

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

- melhorias em processos e produtos;
- foco em resultados;
- aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade;
- aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- maior flexibilidade frente às mudanças;
- melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- promoção de cooperação interna e maior compartilhamento de informações.

**O Questionário de Autoavaliação permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).**

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos **CLIENTES**, e à atuação de forma responsável na **SOCIEDADE** e nas comunidades com as quais interage.

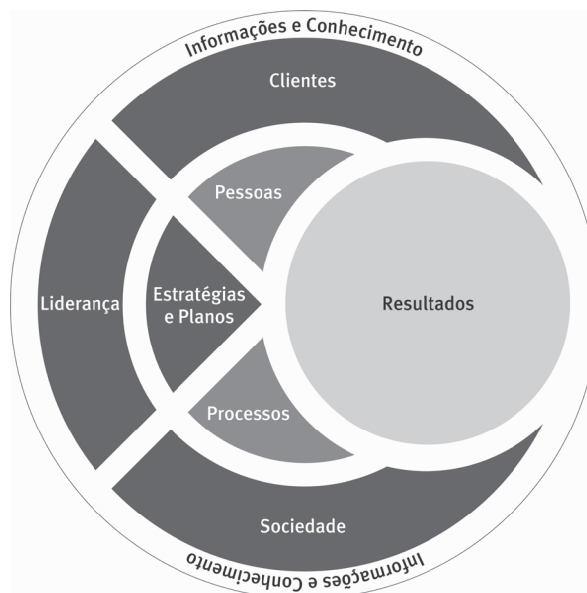
De posse dessas informações, a **LIDERANÇA** formula as **ESTRATÉGIAS** e estabelece os **PLANOS** de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados.

As **PESSOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na empresa, de acordo com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os **RESULTADOS** em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores.

Esses resultados, em forma de **INFORMAÇÕES** e **CONHECIMENTO**, retornam a toda a empresa, para que esta aprenda com os acertos e erros cometidos, e inicie novamente o planejamento, recomeçando o ciclo.

O MEG tem como base os 11 Fundamentos da Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nessa direção. Cabe destacar que esses fundamentos são aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão. São eles:



A figura representativa dos critérios de avaliação simboliza a visão sistêmica da empresa.

FUNDAMENTO	CONCEITO
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma empresa, bem como entre a empresa e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a empresa.
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da empresa, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a empresa, visando à sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da empresa.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem pessoal e profissionalmente.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras empresas, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos de relacionamento, voltada ao desenvolvimento sustentável da sociedade.

## 7 INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Para se candidatar ao Prêmio MPE Brasil, é necessário o preenchimento da Ficha de Inscrição e do Questionário de Autoavaliação, por meio do portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br) ou da entrega da Ficha de Inscrição e da Folha de Respostas destacáveis, encontradas no final deste questionário, em uma Unidade do SEBRAE ou do Programa Estadual.

O Questionário de Autoavaliação do MPE Brasil está dividido em quatro partes:

- **Parte I – Gestão da Empresa.** É composto por 37 questões de múltipla escolha.  
Para as questões 1, 3, 7, 8, 9, 12, 18, 19, 20, 27 e 28: se a opção escolhida for (c) ou (d), é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas de gestão de sua empresa, que deverão ser descritas na Folha de Respostas, que estão nas páginas 43, 44, 45 e 46 deste questionário.  
Para as questões de 32 a 36: se a opção de resposta for (b), (c) ou (d), a tabela de resultados disponibilizada na Folha de Respostas deverá ser preenchida, conforme a resposta.
- **Parte II – Características de Comportamento do Empreendedor.** Essa parte é **OPCIONAL** e é indicada ao dirigente da empresa que tiver interesse em conhecer o grau de desenvolvimento de suas características empreendedoras. Nesse caso, deverá ser assinalada a frequência com que cada uma das **30 perguntas** acontece: *Difícilmente acontece*, *Às vezes acontece* ou *Sempre acontece*. Para as empresas selecionadas à etapa de visitas, o preenchimento da Parte II será obrigatório, com o acompanhamento do avaliador responsável.

- **Parte III – Práticas de Responsabilidade Social.** Essa parte também é **OPCIONAL** e é indicada para as empresas que tenham ações estruturadas, voltadas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas. São perguntas de múltipla escolha e abertas, nas quais o respondente poderá assinalar e detalhar as ações existentes.
- **Parte IV – Destaque Inovação.** Essa parte também é **OPCIONAL** e é indicada para as empresas que tenham ações estruturadas, voltadas ao constante aprimoramento de seus produtos, serviços, processos e modelo de gestão. São perguntas de múltipla escolha, nas quais o respondente poderá assinalar e detalhar as ações existentes.

Normalmente, a própria leitura e a reflexão sobre as perguntas apresentadas já conduzem a melhorias na gestão da empresa.

As empresas que submeterem esta autoavaliação à Coordenação do Prêmio de seu Estado receberão um relatório apontando os pontos fortes e as oportunidades para melhoria detectadas em relação a cada uma das perguntas. Esse relatório permitirá a avaliação do desempenho da empresa, possibilitando o aumento de sua competitividade. Aquelas que se destacarem em termos de pontuação, com base nas respostas, informações adicionais e indicadores solicitados, poderão concorrer ao Prêmio.

## 8 PARTE I – GESTÃO DA EMPRESA

As respostas deste questionário deverão, sempre que solicitado, ter comentários adicionais preenchidos quando suas classificações forem (c) ou (d).

**Para a parte de Resultados, inclusive a para a resposta (b).** Esses comentários deverão ser preenchidos na Folha de Respostas anexa no final deste questionário, que deverá ser destacada e encaminhada à Unidade do Sebrae ou do Programa Estadual. O mesmo se aplica às respostas relativas aos resultados da empresa.

## LIDERANÇA

Este critério analisa a liderança da empresa, representada por seus dirigentes. Verifica a formulação da Missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento das informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa, também, o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Contempla o controle das atividades da empresa em relação a padrões definidos e melhorias de seus produtos e serviços, como decorrência do aperfeiçoamento de processos e métodos de gestão.

**1 A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?** A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelo empreendedor no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro em forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa. Colaboradores incluem empregados, terceiros prestadores de serviços e qualquer pessoa que tenha algum relacionamento com a empresa.

### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A missão não está definida.
- b. A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes.
- c. A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d. A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por todos colaboradores.

**2 O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS?** O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o cumprimento das exigências legais aplicáveis, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e empregados, e sua utilização nas atividades da empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

**3 O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES?** A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos corretamente. Esta análise é responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos empregados, dos fornecedores e da comunidade, inclusive quanto aos impactos ambientais. Para avaliar a competitividade da empresa, na análise do desempenho é importante a comparação de alguns resultados com os mesmos resultados de empresas concorrentes ou similares.

## IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise do desempenho e na comparação com outras empresas.

- a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro
- c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente com uso de informações abrangentes ao negócio: financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, sociedade e aspectos ambientais, considerando informações comparativas, relativas aos concorrentes ou de outras empresas.

**4 OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES?** O compartilhamento de informações com os colaboradores, relacionadas à empresa como metas, objetivos, estratégias e resultados de pesquisa de satisfação, entre outras, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os empregados entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

- a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- c. O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- d. O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

**5 OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?** A busca constante por novos conhecimentos é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos dirigentes. A aplicação desses conhecimentos na empresa contribui para a melhoria contínua e planejada do desempenho, tanto dos dirigentes quanto da organização como um todo. Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para o crescimento da empresa e sua manutenção no mercado de atuação.

- a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

**6 AS ATIVIDADES DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS COM BASE EM PADRÕES DE EXECUÇÃO DEFINIDOS?**

A execução das várias atividades, dentro de padrões definidos, possibilita a satisfação das necessidades dos clientes e das demais partes envolvidas ou interessadas na empresa, tais como seus proprietários, fornecedores, colaboradores e as comunidades do entorno. As necessidades das partes interessadas são traduzidas em requisitos, geralmente de ordem técnica, que, ao serem cumpridos na realização das atividades, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas. O controle das atividades está relacionado ao conhecimento, pelos dirigentes, das várias atividades da sua empresa. Para que o controle seja eficaz, as atividades devem ser formalizadas e documentadas (padrões escritos) por meio de padrões de execução que definem a maneira correta de executar a atividade, o responsável e a frequência de execução. Além dos padrões de execução, devem ser utilizados indicadores que medem o resultado de cada atividade. Para assegurar os resultados esperados e necessários, cada indicador deve ter uma meta que, basicamente, define a necessidade da parte interessada ou envolvida.

- a. As atividades não são controladas.
- b. As atividades são controladas somente quando ocorrem problemas.
- c. Algumas atividades são controladas com base em padrões de execução definidos.
- d. As atividades são controladas com base em padrões de execução definidos e as principais atividades são controladas também por meio de indicadores e metas.

**7 É PROMOVIDA A MELHORIA DOS PRODUTOS, DOS SERVIÇOS, DOS PROCESSOS E DOS MÉTODOS DE GESTÃO DA EMPRESA?**

Por meio de seus processos e seus métodos de gestão, a empresa gera produtos e serviços que atendem às necessidades dos seus clientes. Para mantê-los sempre fiéis e atrair novos clientes, é necessário que a empresa melhore continuamente o que oferece. A melhoria dos produtos e serviços é decorrência da melhoria dos processos e dos métodos de gestão da empresa. Essa melhoria pode ser conseguida internamente, ouvindo os dirigentes e os colaboradores, e externamente, pesquisando atividades, produtos e serviços dos concorrentes e de outras empresas, bem como ouvindo os clientes, consultando universidades, escolas, centros de pesquisa, associações e sindicatos. Desta forma, pode-se identificar oportunidades de melhorias que, implementadas nos processos, métodos de gestão, produtos e serviços da empresa, promovem o aumento de sua competitividade no mercado de atuação.

**IMPORTANTE**

Para a resposta (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, o exemplo de inovação implementada. Se a empresa estimula formalmente a inovação de seus produtos, serviços, processos ou sua gestão, e gostaria de participar também do “Destaque de Inovação”, deve preencher o Questionário de Inovação anexo.

- a. Não são promovidas melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa.
- b. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.
- c. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e colaboradores.
- d. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e empregados, e de informações obtidas externamente, existindo entre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.

## ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o posicionamento estratégico da empresa por meio de suas estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

**8 A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?** A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro; e as estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, a Visão e a comunicação sobre ela para os colaboradores.

- a. A Visão não está definida.
- b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes.
- c. A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d. A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

**9 AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?** A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente, e alcançar os objetivos no futuro. Na definição das estratégias é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade.

### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as estratégias definidas pela empresa.

- a. As estratégias não estão definidas.
- b. As estratégias estão definidas como intenções e ideias, mas são de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. As estratégias estão definidas informalmente, considerando informações internas e externas à empresa.
- d. As estratégias estão definidas formalmente, por meio de método que considera informações internas e externas à empresa.

**10 OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?** Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da empresa. As metas, definidas para cada indicador, permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e na implementação das estratégias, e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

- a. Não existem indicadores relacionadas às estratégias.
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

**11 OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS?** Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento: definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa. Os planos de ação são estabelecidos para realizar tudo que a empresa deve fazer para que suas estratégias sejam implementadas com sucesso. É importante que os planos de ação tenham responsáveis designados para o seu acompanhamento. Além do estabelecimento dos planos de ação, a empresa precisa assegurar os recursos necessários para a implementação das estratégias.

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados por um responsável.

## CLIENTES

Este critério analisa a empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Estuda o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos aos clientes atuais e potenciais, e analisa sua satisfação e insatisfação em relação aos produtos e serviços disponibilizados pela empresa, por meio do tratamento das reclamações dos clientes e da avaliação da sua satisfação.

**12 OS CLIENTES SÃO CONHECIDOS E AGRUPADOS?** Os clientes de uma empresa são as pessoas, físicas ou jurídicas, que satisfazem suas necessidades e expectativas utilizando os produtos e serviços disponibilizados pela empresa. São classificados em clientes atuais e clientes potenciais. Os clientes atuais são aqueles que compram os produtos ou serviços da empresa. Os clientes potenciais são aqueles que poderão utilizar os produtos e serviços no futuro. É importante conhecer os clientes atuais e os potenciais e, para atendê-los corretamente, eles devem ser agrupados conforme suas necessidades e expectativas. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, localização e outros.

### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, os principais grupos de clientes e suas necessidades.

- a. Os clientes não são conhecidos.
- b. Os clientes são conhecidos intuitivamente.
- c. Os clientes são conhecidos e agrupados.
- d. Os clientes são conhecidos e agrupados de forma planejada e as informações obtidas são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca dos clientes potenciais.

**13 AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES SÃO CONHECIDAS?** O correto atendimento dos clientes demanda o conhecimento das suas necessidades e expectativas. Além de conhecer esses aspectos, é necessário analisar e utilizar as informações obtidas para melhorar continuamente o atendimento aos clientes. Dessa forma, a empresa oferece a seus clientes, produtos e serviços que satisfazem adequadamente suas necessidades e expectativas.

- a. As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas.
- b. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva.
- c. As necessidades e expectativas são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes.
- d. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas por meio de métodos formalizados.

**14 OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?** Para que os clientes saibam que a empresa dispõe de produtos e serviços capazes de atendê-los em suas necessidades e expectativas, é importante que os produtos e serviços sejam divulgados, comunicados ou informados aos clientes. Dessa forma, a empresa possibilita a procura dos clientes, vende seus produtos e serviços e incentiva o retorno dos clientes atuais e de novos clientes.

- a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- c. Os produtos e serviços são divulgados para alguns grupos de clientes.
- d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

**15 AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?** As reclamações apresentadas pelos clientes demonstram que suas necessidades e expectativas não foram atendidas pela empresa. Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços por parte dos clientes. O registro das reclamações recebidas permite acompanhar o grau de insatisfação dos clientes e avaliar o nível de aceitação dos produtos e serviços. O tratamento da reclamação de um cliente consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das causas da reclamação e sua eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para o aumento da satisfação dos clientes e para torná-los fiéis à empresa.

- a. A empresa não disponibiliza canais para que os clientes apresentem suas reclamações.
- b. As reclamações apresentadas não são registradas e são tratadas ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação apresentada.
- c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas.
- d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

**16 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?** A satisfação das necessidades e expectativas dos clientes constitui a razão da existência da empresa. É a sua missão, e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços entregues pela empresa. Os resultados dessa verificação devem ser usados para as ações de melhoria nos produtos e serviços, e na maneira como a empresa atende a seus clientes.

- a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal.
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são analisados e utilizados na melhoria dos produtos, serviços e no atendimento aos clientes.

## SOCIEDADE

Este critério analisa a empresa em relação à sociedade, principalmente a comunidade próxima às suas instalações, com influências recíprocas. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

**17 AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?** Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade, é necessário que ela atenda a todas as exigências legais aplicáveis. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. De forma ampla e global, as exigências legais são determinadas pelos órgãos competentes nas esferas municipal, estadual e federal, como, por exemplo, a Prefeitura Municipal, a Vigilância Sanitária, os Órgãos Ambientais, o PROCON, o MEC e outros. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

- a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e são mantidas atualizadas.

## 18 OS IMPACTOS NEGATIVOS QUE PODEM CAUSAR DANOS AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

Toda empresa provoca, por meio de suas operações, produtos e serviços, algum tipo de dano ao meio ambiente. Os danos provocados são impactos negativos ao meio ambiente. É necessário que a empresa conheça esses impactos negativos e atue de forma a eliminá-los ou a minimizar seus efeitos. Por exemplo, o consumo de água, energia elétrica e papel, de forma não controlada, provoca a redução da disponibilidade de recursos naturais e, conseqüentemente, impactam o meio ambiente. Da mesma forma, o descarte inadequado de resíduos (sobras de produção, lixo, lâmpadas fluorescentes, cartuchos de impressoras, pilhas e embalagens, entre outros), bem como emissões atmosféricas (fumaças e gases) e efluentes contaminados (esgotos industriais) provocam agressões ao meio ambiente.

### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, os principais impactos negativos causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente.

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são tomadas para a proteção do meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns deles são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

## 19 A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela organização de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais, ou seja, com atividades que objetivam a satisfação das necessidades e expectativas da comunidade. As ações e projetos sociais podem contribuir para o desenvolvimento da comunidade, tanto local quanto regional. Quando envolvem os colaboradores, contribuem para o desenvolvimento da responsabilidade social não só da empresa, mas, também, dos colaboradores. É importante observar que as ações e projetos sociais, isoladamente, não garantem o desenvolvimento sustentável. Isso só acontece quando há, simultaneamente ao social, investimentos no desenvolvimento econômico e na proteção ambiental da comunidade.

### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as principais informações utilizadas pela empresa para a análise e execução de suas atividades, bem como para a tomada de decisão.

- a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- b. A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e sem o envolvimento dos colaboradores.
- c. A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e com o envolvimento dos colaboradores.
- d. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais que promovem o desenvolvimento local ou regional da comunidade com envolvimento dos colaboradores.

### ATENÇÃO

Se a empresa tem projetos sociais e gostaria de participar também do “Destaque Boas Práticas de Responsabilidade Social”, deve preencher o questionário anexo.

## INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução e análise das atividades da empresa e à tomada de decisão. Analisa a definição das informações necessárias e a sua comunicação para os dirigentes e colaboradores. Observa, também, como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios.

### 20 AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS?

Na execução das atividades, incluindo os processos principais do negócio da empresa, são constantemente gerados dados, tais como volume de itens produzidos, quantidade de serviços prestados, cotações de preço de materiais e serviços, quantidade de embalagens necessárias e de colaboradores para atender aos serviços contratados para o próximo mês, entre outros. Esses dados, devidamente tratados e organizados de forma sistemática e padronizada, geram as informações da empresa. As informações obtidas dentro e fora da empresa são muito importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. É importante observar que muitas informações são externas à empresa, como as necessidades dos clientes, a atuação dos concorrentes, as taxas de juros e outras. O sistema de informação da empresa, como, por exemplo, o quadro de avisos, organiza a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A utilização de computadores para o armazenamento e o processamento das informações facilita principalmente a sua análise e apoia a tomada de decisão. Quando as informações estão definidas e organizadas em um sistema de informação, as atividades podem ser realizadas da maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio fica fortalecido.

#### IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as principais informações utilizadas pela empresa para a análise e execução de suas atividades e para a tomada de decisão.

- a. As informações não estão definidas.
- b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas.
- d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas e organizadas em um sistema de informação (quadro de aviso, computador ou outro meio).

### 21 AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A CONDUÇÃO ADEQUADA DO NEGÓCIO SÃO DISPONIBILIZADAS PARA OS COLABORADORES?

A disponibilização ou a comunicação das informações para os colaboradores é necessária e importante para garantir a correta execução das atividades, a análise dos resultados obtidos, a tomada de decisão e a condução adequada do negócio. Quando as informações são disponibilizadas ou comunicadas aos colaboradores, as atividades podem ser executadas corretamente e os resultados obtidos podem ser analisados pelos colaboradores que dispõem das informações necessárias. Por exemplo, reuniões, quadros de aviso e computadores ligados em rede na empresa são meios eficientes para a disponibilização das informações aos colaboradores.

- a. As informações não são disponibilizadas para os colaboradores.
- b. As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores.
- c. As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores.
- d. As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores de forma organizada e em sistemas de informação (quadros de aviso, reuniões, rede interna de computadores, por exemplo).

**22 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO?** O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores e é feito por meio de treinamentos, da análise e melhoria das formas de execução das atividades ou de lições aprendidas durante a solução de problemas. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico (no computador), o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

## PESSOAS

Este critério analisa a empresa em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

**23 AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?** A organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores define e esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho.

- a. Não estão definidas.
- b. Estão definidas informalmente.
- c. Estão definidas e documentadas.
- d. Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

**24 A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?**

A seleção de empregados tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na organização.

- a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

**25 OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?**

Para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.

**26 OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?**

Qualquer condição presente na empresa que coloque em risco a segurança no trabalho ou a saúde dos colaboradores constitui um perigo para as pessoas. Esses perigos ou condições inseguras devem ser corretamente identificados e analisados, pois o risco de exposição do colaborador ao perigo é uma probabilidade de ocorrência do mesmo. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos caso ocorram. Por exemplo, a realização de trabalhos em locais elevados constitui um perigo para o colaborador, e o risco ou probabilidade de queda são altos. A utilização de cintos de segurança nessas atividades previne (o cinto de segurança é uma ação preventiva) a ocorrência da queda, ou seja, elimina o risco derivado do perigo de trabalhos em altura. O cumprimento obrigatório das exigências legais do PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais contribui para a identificação dos perigos e para o tratamento dos riscos associados à saúde e a segurança no trabalho. Ações corretivas são utilizadas para o tratamento dos perigos e riscos após a sua ocorrência.

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados com ações corretivas e preventivas.

**27 O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?** As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

**IMPORTANTE**

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, as principais ações adotadas para promover o bem-estar e a satisfação das pessoas.

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

## PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

**28 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS?** Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada seqüência, levam a um resultado esperado, necessário ou desejado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo, na definição do responsável pela execução e a frequência com que o processo deve ser realizado. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

## IMPORTANTE

Para as respostas (c) ou (d), é necessário apresentar na Folha de Respostas, ao final deste questionário, os processos principais do negócio.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

## 29 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?

O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam integralmente atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas sobre os processos de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo é feito por meio da definição de indicadores que vão medir o resultado do processo. A necessidade do cliente, traduzida em requisito do processo, define a meta do indicador. Por exemplo, a necessidade do cliente é um atendimento em no máximo duas horas. Existe um indicador de tempo de realização do processo, com meta de uma hora e meia, assegurando o atendimento ao cliente em prazo inferior ao desejado por ele.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados.
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados, sendo controlados também por meio de indicadores e metas.

## 30 OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS?

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes pela empresa depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos dos fornecedores. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação a materiais e serviços adquiridos dos fornecedores, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios podem ser usados na sua avaliação. Como exemplo de critérios de seleção, um preço justo, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio pós-venda espelham o mínimo que se espera ou se deseja de um fornecedor. Esses fatores podem ser verificados em outros clientes do fornecedor e, posteriormente, após a sua seleção, podem ser usados nas avaliações periódicas de desempenho nos fornecimentos. Por isso, é importante que a empresa selecione e avalie o desempenho dos fornecedores, com o objetivo de otimizar a qualidade e reduzir os custos de fornecimento.

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

### 31 AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas, e investimentos em equipamentos necessários à comercialização, à prestação de serviços ou à fabricação de produtos e entrega aos clientes. O monitoramento e o controle das finanças são essenciais para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

## RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos processos principais do negócio, aos colaboradores e a resultados financeiros, necessários para garantir a sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

Nas questões 1 a 31, a empresa demonstrou, por meio das opções de respostas, o que faz para atender ao que foi solicitado naquelas questões. Os resultados são decorrentes do que é feito para atender ao que foi solicitado nas questões anteriores.

São solicitados resultados relativos aos clientes – satisfação e reclamações de clientes; aos colaboradores – capacitações ministradas e acidentes; à produção – produtividade no trabalho; e às finanças – margem de lucro.

O controle dos resultados envolve a sua medição e análise com o objetivo de acompanhar o desempenho da empresa. O período de medição dos resultados corresponde a intervalos de tempo distintos, mostrando os resultados em períodos anuais.

A tendência do resultado é o seu comportamento no tempo. Considerando dois períodos, ou dois anos, para a análise do resultado, se o resultado melhora do primeiro ano para o segundo ano, sua tendência é favorável (resposta “c” nas opções de respostas). Ao contrário, se o resultado piora do primeiro ano para o segundo ano, sua tendência é desfavorável (resposta “b” nas opções de respostas).

Quando existem informações referentes a três anos, a tendência é considerada favorável se os resultados mostram uma melhora constante e sustentada nos três anos considerados, o que, normalmente, evidencia a satisfação da parte interessada naquele resultado – por exemplo, os clientes, os colaboradores ou os dirigentes (resposta “d” nas opções de respostas).

Considerando três anos consecutivos na apresentação do resultado, a tendência é considerada favorável quando é evidenciada uma melhoria do primeiro para o segundo ano, e esta é sustentada pela melhoria apresentada do segundo para o terceiro ano, configurando uma melhoria contínua e sustentada nos três anos considerados.

**32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?** A missão fundamental de qualquer empresa é atender às necessidades de seus clientes. Portanto, é necessário avaliar se os clientes estão satisfeitos com a empresa, seus produtos e serviços.

**IMPORTANTE**

Para as respostas (b), (c) ou (d), é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Normalmente, a satisfação dos clientes é avaliada por meio de pesquisas conduzidas junto aos mesmos. Os resultados podem ser apresentados em valores numéricos (percentual de satisfação dos clientes), por meio de fatos que demonstram a satisfação dos clientes ou outra forma que evidencie uma efetiva medição ou avaliação da satisfação dos clientes.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos clientes.

**33. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES?** Reclamações de clientes indicam, em geral, insatisfação com a empresa, seus produtos e serviços. Como a satisfação dos clientes é a missão fundamental de qualquer empresa, as reclamações dos clientes, como uma medição indireta da sua insatisfação com a empresa, precisam ser controladas.

**IMPORTANTE**

Para as respostas (b), (c) ou (d), é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Os resultados de reclamações de clientes são calculados considerando: o número total de reclamações no ano dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c. São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d. São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos clientes.

**34. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES?**

Os colaboradores devem ser capacitados para a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade na empresa. Geralmente, a capacitação é feita por meio de treinamentos internos e externos ministrados para os colaboradores. A fim de acompanhar a capacitação de colaboradores é importante existir algum tipo de indicador, como, por exemplo, a quantidade de horas de treinamento por profissional.

**IMPORTANTE**

Para as respostas (b), (c) ou (d), é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Os resultados das capacitações ministradas são calculados considerando o somatório de homens-hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c. São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d. São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos colaboradores e dos dirigentes.

**35. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES?** Trata-se de acidentes relacionados com a atividade do colaborador na empresa. O resultado é referente somente aos acidentes que provocaram o afastamento do colaborador das suas atividades.

**IMPORTANTE**

Para as respostas (b), (c) ou (d), é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Os resultados referentes a acidentes com colaboradores são calculados considerando o número total de acidentes no ano dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável (crescente).
- c. São controlados, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente).
- d. São controlados, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, sendo que a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente) e há evidências de satisfação dos colaboradores e dos dirigentes.

**36. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?** A produtividade no trabalho refere-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa. É um indicador universal e importante para o controle dos produtos e serviços disponibilizados para os clientes.

**IMPORTANTE**

Para as respostas (b), (c) ou (d), é necessário apresentar os resultados na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Os resultados referentes à produtividade no trabalho são calculados considerando a receita anual da empresa dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável e evidências de satisfação dos dirigentes.

**37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO?** A margem de lucro refere-se à relação entre as receitas e as despesas anuais da empresa, ou seja, os ganhos financeiros obtidos com a venda de produtos ou serviços aos clientes.

**NOTA**

Para os resultados relativos à margem de lucro, inclusive os referentes à receita e despesa financeira anual, não é necessário apresentar os valores na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Caso a empresa seja selecionada para a visita dos Avaliadores do MPE Brasil, esses valores deverão ser apresentados durante a visita para análise dos Avaliadores. Todos os resultados disponibilizados pela empresa, qualquer que seja a sua forma de apresentação, serão tratados confidencialmente pelos Avaliadores do MPE Brasil. Esses resultados serão utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

*Os resultados da margem de lucros são calculados considerando a receita anual dividida pela despesa anual da empresa. Ver nota ao lado.*

Deste ponto em diante, as respostas são **OPCIONAIS**

somente para a empresa que quiser saber as características empreendedoras de seu líder e/ou para aquela que quiser participar do Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social ou do Destaque de Inovação.

## 9 PARTE II – CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Você irá preencher as questões de 1 a 30, correspondentes às **Características de Comportamento Empreendedor**. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual a resposta que melhor se aplica à sua realidade. Marque o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.

**1** Dificilmente acontece    **2** Às vezes acontece    **3** Sempre acontece

Exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas

**1**    **2**    **3**

Se você responder, por exemplo, o número 2 nessa afirmação, está indicando que **às vezes acontece** de você se manter calmo em situações tensas. Essa é sua maneira de se comportar.

Todas as questões devem ser preenchidas obrigatoriamente.

Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se: ninguém faz tudo ou sabe fazer tudo corretamente.

Você receberá uma análise de seus resultados com breves explicações sobre cada um dos resultados obtidos, que poderão auxiliá-lo na interpretação dos mesmos e na tomada de melhores decisões em sua empresa.



1. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.	1	2	3
2. As pessoas concordam comigo baseadas em meus argumentos ou estratégias que adoto.	1	2	3
3. Escolho situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando as possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.	1	2	3
4. Diante das necessidades do mercado, implanto inovações em meus produtos/ serviços ou amplio a área geográfica de atuação de minha empresa.	1	2	3
5. Reconheço minha responsabilidade nas falhas e eventuais prejuízos financeiros e tomo providências para corrigi-los.	1	2	3
6. Acredito que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.	1	2	3
7. Meu rendimento no trabalho é bastante eficaz, pois faço as coisas de acordo com o que foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.	1	2	3
8. Para mim, é mais importante a minha opinião do que a opinião de outras pessoas sobre o que faço e a maneira como eu faço.	1	2	3
9. Executo minhas atividades, bem como as atividades dos funcionários, no dia a dia de minha empresa	1	2	3
10. Adoto, como parâmetro nas negociações, o ditado “quem não arrisca, não petisca”.	1	2	3
11. Busco toda e qualquer informação disponível no mercado para utilizar em minha empresa.	1	2	3
12. Sei de forma clara o que quero alcançar no futuro breve, e estabeleço parâmetros que permitam medir e avaliar o meu desempenho.	1	2	3
13. Faço as coisas preocupando-me com meus clientes, pois eles sempre têm razão e estão acima de qualquer coisa.	1	2	3
14. Defino, a cada dia, o percentual de lucro que quero obter em minha empresa.	1	2	3
15. Quando tenho um projeto de grande porte, divido-o em tarefas mais simples, com prazos estabelecidos antecipadamente.	1	2	3
16. Mesmo que eu já esteja obtendo bons resultados em minha empresa, encontro formas de melhorar o que faço (agilidade, custos, qualidade etc).	1	2	3





- 
17. Confo em minha capacidade de tomar decisões e solucionar problemas desafiantes que encontro na rotina empresarial.  1  2  3
- 
18. Na execução das atividades, minha intuição e criatividade são suficientes para decidir como fazer. Organização e controle são aspectos secundários.  1  2  3
- 
19. Identifico pessoas influentes e solicito apoio delas para alcançar minhas metas, pois somente assim consigo obter resultados positivos.  1  2  3
- 
20. Insisto várias vezes para conseguir o que pretendo.  1  2  3
- 
21. Aproveito, sem restrições, todas as oportunidades que surgem no mercado, pois elas trazem retorno financeiro.  1  2  3
- 
22. Com objetivos comerciais, envio mensagens/ brindes aos clientes em datas especiais.  1  2  3
- 
23. Faço controles financeiros por meio de registros e utilizo esses dados para subsidiar as minhas decisões.  1  2  3
- 
24. Quando encontro dificuldades na execução de uma atividade, permito-me aguardar um tempo até que elas se resolvam.  1  2  3
- 
25. Quando necessário, trabalho muito e com afinco para completar uma tarefa ou alcançar um objetivo.  1  2  3
- 
26. Faço coisas que, na opinião dos outros, são arriscadas.  1  2  3
- 
27. Minhas ações diárias são fortemente influenciadas por meus objetivos de vida futuros.  1  2  3
- 
28. Visito feiras e participo de eventos correlatos ao meu empreendimento para conhecer novos produtos/ serviços e fornecedores.  1  2  3
- 
29. Encontro oportunidades de novos negócios quando identifico necessidades ou diagnostico problemas reais.  1  2  3
- 
30. Realizo vendas para clientes, ainda que não tenha lucro imediato, tendo em vista futuras possibilidades de outros negócios com eles.  1  2  3
- 



## 10 PARTE III – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

*Este critério trata da Responsabilidade Social Empresarial definido “pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona (partes interessadas), estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização” (Critério de Excelência/FNQ).*

A Responsabilidade Social Empresarial cada vez mais permeia o dia a dia das pessoas e empresas, e está diretamente vinculada ao sucesso do negócio e ao conceito de Desenvolvimento Sustentável. Sua prática envolve ações simples, como atenção com colaboradores, respeito às diferenças e consumo consciente, até as mais complexas, como impacto ambiental, investimento social nas comunidades, relações éticas com concorrentes e fornecedores. As ações e o relacionamento com as partes interessadas são inerentes a todas as empresas, independentemente do porte destas.

Ao incluir a Responsabilidade Social nas Estratégias e Planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz muitos benefícios sociais. Portanto, estar atento e inserir em seus processos práticas de Responsabilidade Social deixaram de ser diferencial – são pressupostos para o crescimento, competitividade e perenidade.

**1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL FAZ PARTE DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS?** A Responsabilidade Social permeia a gestão da empresa em suas dimensões econômica, social e ambiental, reflete-se em todas as áreas e atividades do negócio. Estabelecer no planejamento estratégico ações específicas, definindo responsáveis, metas e indicadores, permite à empresa otimizar custos, gerir resultados e impactos. Estas ações podem ser a própria definição e o reconhecimento de quem são as partes interessadas, bem como o estabelecimento de diretrizes; realizar uma ação valorizando e contribuindo com o relacionamento de cada parte interessada; monitorar e avaliar as ações; identificar a melhor forma de contribuir com o desenvolvimento social da comunidade; prevenir ou minimizar impactos negativos ou danosos de seu negócio. Entende-se que o planejamento e a prática da Responsabilidade Social possam acontecer por etapas, mesmo a partir de iniciativas mais simples. O importante é que aconteçam e evoluam até integrarem a gestão do negócio.

- a. A Responsabilidade Social não faz parte das Estratégias e Planos da empresa.
- b. A Responsabilidade Social não faz parte das Estratégias e Planos da empresa, entretanto existem algumas ações pontuais sendo executadas.
- c. A Responsabilidade Social faz parte das Estratégias e Planos da empresa e existem pessoas e recursos disponibilizados para sua execução.
- d. A Responsabilidade Social faz parte das Estratégias e Planos da empresa e existem pessoas e recursos disponibilizados para sua execução e indicadores de avaliação definidos.

**2 NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, A EMPRESA RECEBEU ALGUMA SANÇÃO RELATIVA AOS REQUISITOS LEGAIS, ÉTICOS, REGULAMENTARES E CONTRATUAIS?**

A atenção aos impactos e efeitos causados pelos processos produtivos ou prestação de serviços, em especial quanto aos aspectos ambientais, trabalhistas, concorrências de mercados, entre tantos, faz com que as empresas estejam suscetíveis às normativas, legislações e denúncias. A circulação de informações promovida por organismos fiscalizadores e imprensa, assim como as boas práticas existentes no mercado, têm contribuído com as empresas no sentido de alertá-las e incentivá-las a revisar seus processos de trabalho, evitando o recebimento de sanções. As providências tomadas pelas empresas refletem sua preocupação com a comunidade, meio ambiente e com sua imagem. Ações preventivas, observando os insumos, o processo produtivo e de comercialização, a prestação de serviço e o relacionamento com as partes interessadas demonstram, também, visão de futuro e capacidade de gestão. Sobre o recebimento de sanções a empresa:

- a. Nenhuma providência foi tomada em relação à sanção.
- b. Foram tomadas providências corretivas em relação à sanção.
- c. Foram tomadas providências corretivas e preventivas em relação à sanção.
- d. Não recebeu.

**3 CONSIDERANDO A RESPONSABILIDADE QUANTO AOS SEUS PRODUTOS, COMO A EMPRESA COMUNICA E INFORMA SEUS CLIENTES E CONSUMIDORES SOBRE ESTES PRODUTOS?**

Os produtos e serviços prestados por uma empresa impactam direta e indiretamente na vida de seus clientes, consumidores e da comunidade. Cresce a atenção dos consumidores ao adquirirem produtos e serviços. O preço é apenas um dos aspectos analisados e, hoje, as relações éticas da empresa com mercado, colaboradores, saúde, meio ambiente e comunidade pesam na escolha. A qualidade do produto é avaliada desde a matéria-prima (insumos) e as considerações para a seleção do fornecedor até como a empresa produz, comercializa ou presta serviços, isto é: a qualidade dos insumos e sua utilização; os impactos ambientais na produção, consumo e descarte; a utilização de mão de obra infantil e/ou escrava; a forma de descarte (destinação) de resíduos sólidos ou líquidos; como trata o cliente no pós-venda, entre outros aspectos que fazem parte dos critérios observados por clientes e consumidores, independentemente do conhecimento que possuam sobre Responsabilidade Social Empresarial. Enfim, a circulação das informações, os direitos do consumidor e o consumo consciente apoiam a decisão de compra e contribuem para o sucesso de toda a cadeia produtiva.

- a. A empresa não possui ações formais de comunicação e informação dos seus produtos.
- b. A empresa não possui ações formais de comunicação dos seus produtos, contudo, presta informações quando solicitada.
- c. A empresa possui ações formais de comunicação e informação dos seus produtos, disponibilizando-as aos interessados.
- d. A empresa possui ações formais de comunicação e informação dos seus produtos, promovendo e realizando campanhas esclarecedoras sobre a procedência dos insumos, a melhor maneira de utilização e de descarte dos mesmos.

**4 A EMPRESA DESENVOLVE AÇÕES ESPECÍFICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM AS PARTES INTERESSADAS?** O fundamento da Responsabilidade Social é o relacionamento da empresa com as partes interessadas (stakeholders): proprietários, público interno (colaboradores), fornecedores, consumidores, clientes, acionistas, concorrentes, comunidade, organizações da sociedade civil, órgãos governamentais, entre outros. A existência de ações planejadas indica o nível de adesão e o estágio de desenvolvimento em Responsabilidade Social da empresa, como, por exemplo, a atenção na seleção de fornecedores que não comprometam produtos e serviços ou a própria imagem da empresa; escuta atenta e ações junto a clientes, fortalecendo os vínculos de confiança; existência de ações preventivas ou corretivas sobre o impacto ambiental do negócio; contribuição para sanar as necessidades da comunidade; monitoramento e retorno aos colaboradores sobre as atividades desenvolvidas, de forma respeitosa e propositiva, entre outros.

Parte interessada	a. Não desenvolve ações	b. Desenvolve ações ocasionais	c. Possui articulação e ações planejadas, ainda não executadas com a parte interessada	d. Possui articulação e ações planejadas e executadas com a parte interessada
4.1 Colaboradores (Público interno)				
4.2 Clientes				
4.3 Consumidores				
4.4 Fornecedores				
4.5 Instituições governamentais				
4.6 Concorrentes				
4.7 Terceiro setor				
4.8 Comunidade				

**5 A EMPRESA POSSUI PROCEDIMENTO FORMALIZADO PARA A CONTRATAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E DESLIGAMENTO DE COLABORADORES DE FORMA RESPONSÁVEL E ÉTICA?** A política praticada pela empresa na sua relação com o público interno (colaboradores) é um dos critérios avaliados e demonstra em primeira mão a prática da Responsabilidade Social. A Norma Brasileira de Responsabilidade Social (NBR 16001) trata deste critério, salientando que devem ser observados os seguintes aspectos: direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; remuneração justa e benefícios básicos ao trabalhador, bem como, o combate ao trabalho forçado e ao assédio moral; promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo: cultural, de gênero e sexualidade, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência), entre outros. Desta forma, ao identificar a necessidade de contratação, a empresa socialmente responsável analisa e define o perfil do profissional (sempre alinhado a visão, missão, valores, estratégias e planos); elabora, formaliza e dissemina o processo de acompanhamento e retorno (feedback) sistemático, e de desligamento (demissão). Para tanto, orienta e qualifica seus gestores e colaboradores. A maneira como as atividades dos colaboradores são acompanhadas e são dados os retornos (feedback), em especial, no processo de desligamento, o tratamento respeitoso e ético (Direitos Humanos) demonstra o nível de desenvolvimento e responsabilidade da empresa diante de seus pares e das partes interessadas, estimulando a atração e manutenção de talentos (profissionais qualificados).

- a. A empresa não possui procedimento formalizado para a contratação, acompanhamento e desligamento responsável e ético.
- b. A empresa não possui procedimento formalizado para a contratação, acompanhamento e desligamento responsável e ético, contudo possui ações informais.
- c. A empresa possui procedimento formalizado para a contratação, acompanhamento e desligamento responsável e ético.
- d. A empresa possui procedimento formalizado para a contratação, acompanhamento e desligamento responsável e ético, assim como orienta e zela para a sua prática sistemática.

**6 A EMPRESA CONHECE AS NECESSIDADES E CONTRIBUI COM O DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA COMUNIDADE?** A participação ativa das empresas em suas comunidades de relacionamento contribui e fomenta o desenvolvimento socioeconômico tanto da comunidade como da própria organização. Conhecendo as necessidades, com planejamento e execução monitorada de ações e projetos, a empresa pode oportunizar ou favorecer, direta ou indiretamente, o acesso a educação, saúde, moradia e alimentação, entre outros benefícios, contribuindo também para o desenvolvimento econômico desta comunidade.

- a. A empresa não conhece as necessidades de sua comunidade.
- b. A empresa não conhece as necessidades da comunidade, contudo tem atividades que contribuem para seu desenvolvimento social.
- c. A empresa conhece as necessidades de sua comunidade e contribui para o seu desenvolvimento social.
- d. A empresa conhece as necessidades de sua comunidade e tem ações planejadas e acompanhadas que contribuem com seu desenvolvimento social.

**7 A EMPRESA PARTICIPA, PROMOVE E/OU EXECUTA AÇÃO SOCIAL JUNTO A ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E PROJETOS SOCIAIS?** As “ações sociais”, na prática das empresas, algumas vezes, tratam da atividade realizada voluntariamente para atender à comunidade, algo que nem sempre integra estratégias e planos. Geralmente é ocasional, sem continuidade e nem mensuração de resultados. Ao se consolidar e se estruturar, podem transformar-se em projeto ou programa social. As empresas têm oportunidades de participar e contribuir sistematicamente com organizações ou projetos sociais de suas comunidades, por meio da seleção de uma ação específica, com tempo indeterminado, ou de ações anuais, alternadas, sendo promotora ou executora destas ações. Independentemente do grau de envolvimento, do volume e da forma de investimento social privado, o apoio às organizações sociais e à comunidade são iniciativas importantes e, algumas vezes, esta participação viabiliza a continuidade do próprio negócio da empresa. Por outro lado, é importante ter diretrizes e planejamento para o investimento social. Isto otimiza recursos, permite estabelecer critérios, gera confiabilidade, facilita o acompanhamento, avaliação e gestão do investimento, seja de tempo (voluntariado), recursos materiais (equipamento, mobiliário, material pedagógico, livros etc.) ou financeiros.

### 7.1 TABELA

ATIVIDADE	QUANTIDADE
Número de ações sociais desenvolvidas diretamente ou das quais participa, na comunidade onde está inserida.	
Número de ações sociais desenvolvidas diretamente ou das quais participa, fora da comunidade onde está inserida.	
Número de beneficiários (público atendido).	
Há quanto tempo vem realizando ações sociais.	
Qual a periodicidade (em média).	

## 7.2 QUANTO AO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS:

- a. A empresa não acompanha a execução e não avalia os resultados da ação na comunidade.
- b. A empresa acompanha a execução, mas não avalia o resultado da ação.
- c. A empresa acompanha a execução e avalia o resultado da ação.
- d. A empresa acompanha a execução, avalia o resultado e traça estratégias de continuidade.

**8 DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA, SELECIONE UMA QUE CONSIDERA SIGNIFICATIVA E DESCREVA ABAIXO.** Entre as ações sociais desenvolvidas pela empresa junto à comunidade, organização ou projeto social, selecione uma que considere uma boa prática e relate a seguir. Pode ser a promoção ou participação em evento que beneficie um público específico (crianças e adolescentes; grupos étnicos ou de gênero; idosos; pessoas com deficiência ou outros); promoção e apoio no atendimento das necessidades de uma organização social, de uma escola ou comunidade; ações de promoção e preservação do meio ambiente; ações e mobilizações que atendam a situações de emergência ou à prática de voluntariado corporativo.

- a. Esta ação possui uma denominação específica (possui um nome)?

- b. Sobre o público beneficiário (atendido):

Ao definir o seu público beneficiário (atendido), a empresa deve buscar informações sobre suas necessidades locais e escolher um público que possui alguma interação com o negócio ou, ainda, com proximidade física (vizinhança). Esses aspectos ampliam as chances de obter os resultados e metas planejadas e de efetivamente contribuir com tal público.

Seu atendimento pode ser direto (ações desenvolvidas diretamente com o público beneficiário), ou indireto (ações desenvolvidas por meio de apoio às atividades de parceiros, organizações ou projetos sociais).

Forma de atendimento	Público beneficiário da ação social	quantidade
Direto		
Indireto		



c. Quais as necessidades identificadas e o objetivo definido diante destas necessidades? Quando da definição de ações sociais, eventualmente, existe a identificação de necessidades específicas a partir da qual se traçam objetivos e metas. O que motivou esta ação e quais foram os objetivos e metas definidos?

---



---



d. Descreva sucintamente a ação. (Como está estruturada, quem participa, quais as parcerias, qual periodicidade, carga horária e tempo de duração).

---



---



e. Na execução da ação, a empresa tem acompanhamento (durante a ação) e avaliação (conclusão da ação ou de período) estabelecidos? Como estes dados são utilizados?

O acompanhamento realizado no período de execução das ações permite fazer ajustes, adequação e avaliação, parcial e/ou final, dos resultados alcançados a partir de objetivos e metas traçados, oportunizando melhorias, qualificação e expansão destas ações no futuro. Os registros dos acompanhamentos permitem, além do relato dos fatos, a apropriação e a aprendizagem a partir dos conteúdos e das análises.

---



---



f. Qual o resultado alcançado para os participantes (empresa, público beneficiário e parceiros) da ação?

No decorrer ou ao concluir as ações, é possível observar resultados ou impactos para todos os envolvidos (empresa, público beneficiário e parceiros), que podem ser iguais, similares ou diferentes. Na realidade, o importante é o reconhecimento do resultado/retorno que as ações tiveram em cada um dos participantes envolvidos, propiciando desenvolvimento individual e coletivo, aprendizagens e oportunidades de melhoria.

---



---



## 11 PARTE IV – PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um novo processo de trabalho (equipes, materiais e equipamentos), ou novo método de gerenciamento, ou ainda características de negócios criativas, modificadas para melhorar o desempenho.

A oportunidade para a inovação é geralmente identificada, interna e externamente, e pode acontecer em qualquer área da empresa, como no marketing e comercialização, na produção ou logística, envolvendo comunicação interna e externa.

A inovação pode ocorrer de várias formas, em vários momentos, sem grandes investimentos, trazendo resultados efetivos para a competitividade e contribuição para a sustentabilidade da empresa no seu ambiente. As atividades feitas para obter a inovação reforçam a imagem da empresa, contribuem para a melhoria do desempenho e para o aumento da sua competitividade.

O MEG considera o tema como fundamento da gestão, que deve estar presente na empresa como “Cultura da inovação”.

As seis questões estabelecidas, a seguir, estão elaboradas para permitir a avaliação da capacidade e a maturidade para implementar a inovação, presentes nas MPE's. Suportam a discriminação necessária para julgamento de empresas de destaque:

### 1 AS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS SÃO OBTIDOS NOS RELACIONAMENTOS EXTERNOS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

A informação sobre o que está acontecendo de novo no ambiente externo ocorre muitas vezes de forma aberta, isto é, com a participação de muitas pessoas e entidades. É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. A incorporação de novos equipamentos, visitas a empresas do setor e participação em feiras, por exemplo, são fontes de informação para as inovações. Novos conhecimentos e descobertas podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente em clientes e fornecedores. Assim, as oportunidades de implementar a inovação permitem estabelecer uma cooperação com outras entidades e o compartilhamento do conhecimento, a fim de reforçar as ideias de melhorias que podem ser implementadas na empresa.

- a. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação não são obtidos nos relacionamentos externos.
- b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos ocasionalmente nos relacionamentos externos.
- c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos.
- d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos formalmente nos relacionamentos externos, permitem a cooperação com outras entidades e são compartilhados com os colaboradores.

### 2 É PROMOVIDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL DE ESTÍMULO AO SURGIMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS E DA COMUNICAÇÃO ENTRE COLABORADORES PARA IMPLEMENTAR AS INOVAÇÕES?

A capacidade da empresa de se adaptar criativamente às mudanças envolve a comunicação e a contribuição de seus dirigentes, profissionais e equipes. Um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são estimulados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Quando os colaboradores apresentam sugestões e acompanham os esforços de implementação de ideias criativas, a contribuição tende a continuar acontecendo.

## IMPORTANTE

Caso a resposta seja (c) ou (d), é necessário preencher a Folha de Respostas, ao final deste questionário, apresentando as formas de promover ambiente favorável de estímulo ao surgimento e comunicação de ideias criativas que estão sendo adotadas como melhorias inovadoras para a empresa.

- a. Não é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores.
- b. É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre colaboradores.
- c. É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação formal entre colaboradores.
- d. É promovido um ambiente favorável de estímulo continuado ao surgimento de ideias criativas e de comunicação estruturada entre colaboradores.

**3 OS DIRIGENTES APOIAM E ESTABELECEM CONDIÇÕES DE EXPERIMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES EM QUALQUER ASSUNTO DA EMPRESA?** A inovação, para ser implementada, requer trabalho diferenciado e persistente. A implementação deve considerar os ajustes continuados para proveito das novas atividades, projetos e produtos, até uma solução viável ser encontrada. Esse esforço organizado requer apoio dos interessados e condições adequadas que incluem novos métodos de trabalho, participação de equipes e, por vezes, adoção de novos materiais, domínio de novas tecnologias, introdução ou adaptação de equipamentos. Os registros de avanços são importantes para manter o foco na melhoria esperada e no acompanhamento dos progressos realizados, permitindo que a empresa alcance as inovações em alinhamento com a sua estratégia.

- a. Os dirigentes não apoiam a experimentação de novas ideias e não estabelecem condições práticas para a sua implementação.
- b. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias e, ocasionalmente, estabelecem condições práticas para sua implementação.
- c. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias e, frequentemente, estabelecem condições práticas e recursos organizados para sua implementação.
- d. Os dirigentes apoiam a experimentação planejada de novas ideias e estabelecem condições práticas, com definição de responsabilidades e recursos para implementação, em alinhamento com as estratégias.

**4 A EMPRESA MANTÉM AS CONDIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES E FAZ A DIVULGAÇÃO JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS?** A inovação, para tornar-se um benefício na empresa e satisfazer necessidades de clientes e outros interessados, sejam internos ou externos, deve ser mantida e divulgada para possibilitar sua aceitação crescente. Os processos, produtos ou outras inovações devem ser consolidados nas áreas envolvidas, verificando e ajustando desvios a fim de manter a consistência e atratividade por mais tempo. A sustentação continuada de cada realização inovadora incentiva a adoção da solução e cria expectativas para o surgimento de inovações subsequentes.

- a. A empresa não mantém as atividades de implementação das inovações e não faz a sua divulgação junto às partes interessadas.
- b. A empresa mantém as atividades de implementação das inovações e faz sua divulgação restrita a algumas partes interessadas.
- c. A empresa mantém as atividades de implementação das inovações e faz sua divulgação ampla junto às partes interessadas.
- d. A empresa mantém e controla as atividades de implementação das inovações e faz sua divulgação de forma estruturada junto às partes interessadas.

## 5 A EMPRESA ACOMPANHA OS ESFORÇOS REALIZADOS E AVALIA OS BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES?

A empresa inovadora sabe lidar com a mudança que pode gerar valor para os negócios. Ela dimensiona o esforço de manter as atividades de busca de informações, estímulo às ideias criativas, recursos para realizar as inovações e acompanha essas atividades de implementação. Ela avalia os benefícios que vieram da inovação como, por exemplo, aprimoramento de processos, aumento de produtividade, lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento. Ela levanta mais informações, desenvolve controle, que inclui verificação e atuação dirigida para assegurar a implementação das inovações, e cria indicadores, que permitem avaliar benefícios em comparação com outras soluções disponíveis no mercado.

### IMPORTANTE

Caso a resposta seja (c) ou (d), é necessário preencher a Folha de Respostas, ao final deste questionário, apresentando as maneiras de acompanhar os esforços realizados e de avaliar os benefícios com resultados do desempenho que foram influenciados pela adoção de inovações.

- a. Não são acompanhados os esforços realizados e não há avaliação dos benefícios da implementação de inovações.
- b. Os esforços realizados são acompanhados e os benefícios da implementação de inovações são avaliados esporadicamente.
- c. Os esforços realizados são acompanhados regularmente e os benefícios da implementação de inovações são avaliados formalmente.
- d. Os esforços realizados são controlados regularmente e os benefícios da implementação das inovações são avaliados formalmente, com indicadores de melhoria do desempenho da empresa.

## 6 A EMPRESA RECONHECE A CONTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES ENVOLVIDOS COM AS INOVAÇÕES?

A empresa inovadora sabe reconhecer os colaboradores que contribuem com ideias criativas e que se dispõem a enfrentar os desafios de mudanças. A contribuição de cada colaborador envolvido com as melhorias conquistadas, quando reconhecido pela dedicação à empresa, redobra a busca por novas informações e conhecimentos, bem como pela capacidade realizadora. É importante compartilhar uma parte dos resultados das inovações com os colaboradores, no sentido de reforçar o ambiente favorável para a afirmação do caráter inovador da empresa.

- a. Não há o reconhecimento da contribuição à inovação junto aos colaboradores.
- b. O reconhecimento da contribuição à inovação junto aos colaboradores é feito sem distinção das demais atividades.
- c. O reconhecimento da contribuição à inovação junto aos colaboradores é feito formalmente.
- d. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito formalmente e os resultados são em parte compartilhados com os colaboradores.

## 12 FICHA DE INSCRIÇÃO

Preencha a ficha de inscrição e a envie, juntamente com a Folha de Respostas deste questionário, para a Unidade do Sebrae ou do Programa Estadual (verifique o endereço de seu Estado na página 77).  
Você também pode preencher este questionário no portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)

### DADOS DA EMPRESA

Razão social: \_\_\_\_\_

Nome fantasia: \_\_\_\_\_ CNPJ/CPF: \_\_\_\_\_

Data da abertura da Empresa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Número de colaboradores: \_\_\_\_\_

Endereço (Rua, Av.): \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_ -: \_\_\_\_\_

#### TIPO DE EMPRESA:

- Sociedade Empresarial (Ltda)
- Empreendedor Individual
- Produtor Rural
- Associação/Sindicato
- Cooperativa
- Empresário Individual
- Outras Organizações Privadas

#### FATURAMENTO ANUAL EM 2010 (R\$):

- R\$ 0,00 a R\$ 240.000,00
- R\$ 240.000,01 a R\$ 1.200.000,00
- R\$ 1.200.000,01 a R\$ 2.400.000,00
- acima de R\$ 2.400.000,00

#### CATEGORIA:

- Agronegócio
- Comércio
- Indústria
- Serviços de Educação
- Serviços de Saúde
- Serviços de Tecnologia da Informação
- Serviços de Turismo
- Serviços

#### DESCREVA SUA PRINCIPAL ATIVIDADE ECONÔMICA:

---

---

---

Você deseja concorrer ao Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social?

- Sim  Não

Você deseja concorrer ao Destaque de Boas Práticas de Inovação?

- Sim  Não

#### DADOS DO PRINCIPAL CONTATO DA EMPRESA

Nome completo: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Endereço (Rua, Av.): \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_ -: \_\_\_\_\_

Telefone fixo: ( ) \_\_\_\_\_ Celular: ( ) \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sexo:  Feminino  Masculino

Nível de escolaridade:

- Sem escolaridade       Ensino Médio incompleto       Superior completo       Mestrado  
 Ensino Fundamental incompleto       Ensino Médio completo       Especialização       Doutorado  
 Ensino Fundamental completo       Superior incompleto

Faixa etária:

- Menos de 25 anos       Entre 25 e 29 anos       Entre 30 e 34 anos       Entre 35 e 39 anos  
 Entre 40 e 44 anos       Entre 45 e 49 anos       Acima de 50 anos

#### TERMO DE CONCORDÂNCIA

- Aceito participar do MPE Brasil, conforme regulamento do Prêmio – Ciclo 2011 – disponível no portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)

## TESTE: AUTOAVALIAÇÃO SIMPLIFICADA DA GESTÃO

Responda às questões abaixo (SIM ou NÃO) e obtenha uma visão geral da gestão de sua empresa.

Questão	Sim	Não
1. Os dirigentes têm clareza do que a empresa deverá ser no futuro?		
2. Existem ações definidas para alcançar o que a empresa quer ser no futuro?		
3. As necessidades dos clientes são conhecidas e atendidas?		
4. As receitas e as despesas são controladas para garantir a permanência da empresa no mercado?		

Cada resposta SIM equivale a 10 pontos. Some a quantidade de respostas SIM marcadas e verifique o resultado, um breve comentário para sua empresa, na última página deste questionário.

## 13 FOLHA DE RESPOSTAS

Preencha abaixo as respostas das questões de 1 a 31 da Parte I – Gestão da Empresa, incluindo as informações adicionais solicitadas.

### PARTE I – GESTÃO DA EMPRESA

LIDERANÇA	SOCIEDADE
01. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	17. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
02. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	18. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
03. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	19. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
04. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO
05. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	20. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
06. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	21. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
07. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	22. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
ESTRATÉGIAS E PLANOS	PESSOAS
08. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	23. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
09. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	24. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
10. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	25. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
11. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	26. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
CLIENTES	PROCESSOS
12. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	27. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
13. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	28. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
14. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	29. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
15. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	30. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
16. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d	31. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
	RESULTADOS
	32. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
	33. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
	34. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
	35. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
	36. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d
	37. <input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d

#### IMPORTANTE

Apenas as informações da Ficha de Inscrição (página 41) e das Folhas de Respostas (páginas 43 a 49) precisam ser encaminhadas à Coordenação do Prêmio; o questionário, não.

Para as categorias de Destaque, enviar ainda, respectivamente: páginas 47 e 48, para Responsabilidade Social; e/ou página 49 para Inovação. Somente as respostas das páginas 13 a 28 são obrigatórias, sendo opcionais as respostas das páginas 29 a 40.

Encaminhe-as para a Unidade do Sebrae ou do Programa Estadual. Confira, nas páginas 61 e 62 deste questionário, o endereço de envio ou acesse o site [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br) para preencher o questionário online.

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

### QUESTÃO 1

**A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?**

Apresentar a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

---

---

---

---

### QUESTÃO 3

**O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?**

Apresentar a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise do desempenho e na comparação com outras empresas.

---

---

---

---

### QUESTÃO 7

**É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa?**

Apresentar o exemplo de inovação implementada.

---

---

---

---

### QUESTÃO 8

**A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?**

Apresentar a Visão e os meios de comunicação desta para os colaboradores.

---

---

---

---



**QUESTÃO 9**

**As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?**

Apresentar as estratégias definidas pela empresa.

---

---

---

---

**QUESTÃO 12**

**Os clientes são conhecidos e agrupados?**

Apresentar os principais grupos de clientes e suas necessidades.

---

---

---

---

**QUESTÃO 18**

**Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados?**

Apresentar os principais impactos negativos causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente e as soluções implementadas para tratamento.

---

---

---

---

**QUESTÃO 19**

**A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?**

Apresentar as principais ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa com foco nas necessidades da comunidade.

---

---

---

---



**QUESTÃO 20**

As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas?

Apresentar as principais informações utilizadas pela empresa para a análise e execução de suas atividades e para a tomada de decisão.

---

---

---

---

**QUESTÃO 27**

O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

Apresentar as principais ações adotadas para promover o bem-estar e a satisfação das pessoas.

---

---

---

---

**QUESTÃO 28**

Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

Apresentar os processos principais do negócio.

---

---

---

---

**QUESTÕES 32 A 36**

Tabela de apresentação dos resultados.

Resultados relativos a:	2008	2009	2010
32 Satisfação dos clientes			
33 Reclamações de clientes			
34 Capacitações ministradas para os colaboradores			
35 Acidentes com colaboradores			
36 Produtividade no trabalho			

## PARTE II – CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Como esta parte é opcional, sua participação só será considerada se você destacar e encaminhar o questionário da Parte II, juntamente com a Ficha de Inscrição e a Folha de Respostas, ao Sebrae mais próximo ou pelo portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br) ou no Programa Estadual da Qualidade de seu Estado.

- |   |   |
|---|---|
| 01. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 16. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 02. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 17. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 03. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 18. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 04. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 19. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 05. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 20. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 06. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 21. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 07. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 22. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 08. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 23. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 09. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 24. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 10. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 25. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 11. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 26. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 12. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 27. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 13. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 28. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 14. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 29. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| 15. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | 30. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |

## PARTE III – FOLHA DE RESPOSTAS - DESTAQUE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Como esta parte é opcional, sua participação só será considerada se você destacar e encaminhar o questionário da Parte II, juntamente com a Ficha de Inscrição e a Folha de Respostas, ao Sebrae mais próximo ou pelo portal [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br) ou no Programa Estadual da Qualidade de seu Estado.

QUESTÃO 01  a  b  c  d

QUESTÃO 02  a  b  c  d

QUESTÃO 03  a  b  c  d

QUESTÃO 04

Parte interessada	a. Não desenvolve ações	b. Desenvolve ações ocasionais	c. Possui articulação e ações planejadas, ainda não executadas com a parte interessada	d. Possui articulação e ações planejadas e executadas com a parte interessada
4.1 Colaboradores (Público interno)				
4.2 Clientes				
4.3 Consumidores				
4.4 Fornecedores				
4.5 Instituições governamentais				
4.6 Concorrentes				
4.7 Terceiro setor				
4.8 Comunidade				

QUESTÃO 05  a  b  c  d

QUESTÃO 06  a  b  c  d

QUESTÃO 07 - TABELA 7.1

ATIVIDADE	QUANTIDADE
Número de ações sociais desenvolvidas diretamente ou das quais participa, na comunidade onde está inserida.	
Número de ações sociais desenvolvidas diretamente ou das quais participa, fora da comunidade onde está inserida.	
Número de beneficiários (público atendido).	
Há quanto tempo vem realizando ações sociais.	
Qual a periodicidade (em média).	

QUESTÃO 7.2  a  b  c  d

QUESTÃO 08 – Descrição da ação considerada significativa:

a. Nome da ação: \_\_\_\_\_

b. Descrever público beneficiário:

Forma de atendimento	Público beneficiário da ação social	quantidade
Direto		
Indireto		

c. Descrever o que motivou a ação e quais objetivos e metas definidos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Descrever quem participa, quais os parceiros, periodicidade, carga horária e tempo de duração da ação:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e. Descrever como é feito o acompanhamento e avaliação da ação realizada:

---

---

---

f. Descrever os principais resultados para os participantes (empresa, público beneficiário e parceiros) com a ação:

---

---

---

## PARTE IV – FOLHA DE RESPOSTAS – DESTAQUE INOVAÇÃO

QUESTÃO 01  a  b  c  d

QUESTÃO 02  a  b  c  d

QUESTÃO 03  a  b  c  d

QUESTÃO 04  a  b  c  d

QUESTÃO 05  a  b  c  d

QUESTÃO 06  a  b  c  d

### QUESTÃO 2

É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e à comunicação entre colaboradores para implementar inovações?

Apresentar as formas de promover um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas que estão sendo adotadas como melhorias inovadoras para a empresa.

---

---

---

---

### QUESTÃO 5

A empresa acompanha os esforços realizados e avalia os benefícios da implementação de inovações?

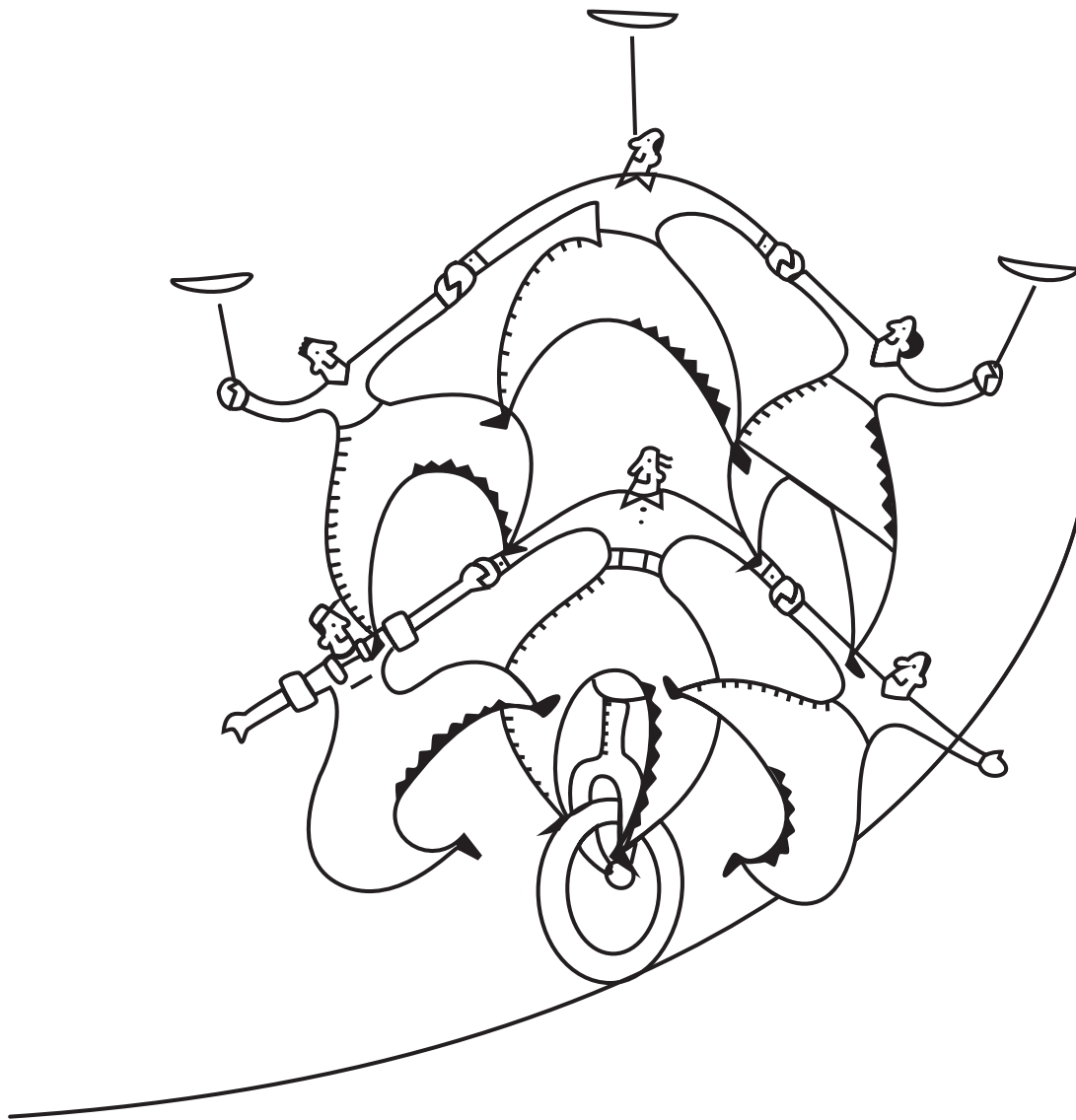
Apresentar as maneiras de acompanhar os esforços realizados e para avaliar os benefícios da implementação de inovações.

---

---

---

---



## 14 GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados ao longo do questionário, não tendo a pretensão de normalizar terminologia.

**AÇÃO SOCIAL** – na sociologia, refere-se a qualquer ação que leva em conta ações ou reações de outros indivíduos e é modificada se baseando nesses eventos. Na prática das empresas, algumas vezes, trata-se de atividade realizada voluntariamente para atender à comunidade- questão que nem sempre integra estratégias e planos. Geralmente é ocasional, sem continuidade e sem mensuração de resultados. Ao se consolidar e se estruturar as ações, elas podem se transformar em projeto ou programa social.

**ANÁLISE EVENTUAL** – é quando a identificação dos fatores que afetam uma tomada de decisão é feita sem uma clara definição dos responsáveis pela análise, e quando esta ocorre, é feita sem planejamento e sem nenhum método, ou seja, a análise é feita por quem se dispuser a fazê-la e da maneira que achar mais conveniente. Essa condição caracteriza uma análise eventual.

**ANÁLISE REGULAR** – é quando a identificação dos fatores que afetam a tomada de decisão é feita de forma clara e planejada. A análise dos fatores identificados é regular quando é realizada de forma sistemática, ou seja, estão definidas as pessoas responsáveis pela análise dos fatores, bem como o estabelecimento e acompanhamento de ações que assegurem a satisfação desses fatores na empresa. Também contribui para uma análise regular a presteza ou rapidez com que os fatores são analisados tão logo sejam identificados.

**ATIVIDADES DA EMPRESA** – são os trabalhos realizados na empresa e que asseguram o cumprimento da sua Missão, da sua Visão e da satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas (acionistas ou proprietários, clientes, sociedade, empregados e fornecedores). Ao trabalhar na empresa, cada empregado executa atividades que são de sua responsabilidade.

**ATIVIDADES DOCUMENTADAS** – são similares às atividades formalizadas. As atividades documentadas, por exigência do MPE Brasil, são registradas em meio físico (documento, papel) e devem ser apresentadas aos Avaliadores quando solicitadas.

**ATIVIDADES FORMALIZADAS** – são as atividades para as quais a maneira como devem ser executadas foi definida formalmente, ou seja, está claramente definido como a atividade deve ser executada e quem é o responsável pela sua execução. Quando as atividades são formalizadas na empresa, a pessoa responsável pela execução cumpre o que foi estabelecido, e não executa conforme acha que a atividade deve ser executada. Usualmente, as atividades formalizadas são registradas em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**ATORES SOCIAIS** - são todos os indivíduos, grupos, organizações e comunidades envolvidas (participantes ativos), usuárias e/ ou afetadas pela dinâmica social, econômica e ambiental de um determinado lugar, situação ou contexto.



**BENEFICIÁRIO** – diz-se de quem desfruta um benefício, aquele que goza de um benefício ou vantagem concedida por lei ou por outrem, mediante o reconhecimento do respectivo direito.

**CADEIA PRODUTIVA** – refere-se aos estágios percorridos pelas matérias-primas, nos quais elas são transformadas e montadas, com o emprego de trabalho e tecnologia. Para alguns autores, existe ainda a cadeia produtiva empresarial, na qual cada etapa representa uma empresa ou um conjunto de poucas empresas que participam de um acordo de produção.

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO** – quando os dirigentes e os colaboradores realizam as atividades da empresa, adquirem conhecimentos, ou aprendem como executar correta e eficazmente essas atividades. O funcionamento da empresa provoca um aprendizado contínuo para cada dirigente e cada colaborador. O resultado desse aprendizado é o conhecimento adquirido por cada pessoa, o qual fica retido exclusivamente na pessoa que o adquiriu. O compartilhamento do conhecimento é a divulgação dos conhecimentos adquiridos individualmente para todas as pessoas na empresa. Dessa forma, o conhecimento passa a ser propriedade da empresa e não fica restrito a cada um dos seus dirigentes e colaboradores.

**COMPETITIVIDADE** – é uma medida da capacidade da empresa em competir com seus concorrentes, considerando seu baixo custo, prazo de entrega, a qualidade de seus produtos ou serviços, a eficiência de seus processos e outros fatores.

**COMUNIDADE** – união de grupos sociais, em que a forma de conviver é marcada por contatos primários e as relações de trocas se dão de modo íntimo, privado e exclusivo. Normalmente, é um grupo formado por familiares, amigos e/ou vizinhos, que possuem um elevado grau de proximidade uns com os outros. Nas comunidades, as normas de convivência e de conduta de seus membros estão interligadas, entre outros aspectos, à tradição, religião, consenso e respeito mútuo. Pode ser definida, também, pelo espaço geográfico (território) onde o grupo de pessoas está inserido.

**CONSUMO CONSCIENTE** – tem o objetivo de transformar o ato de consumo em uma prática permanente de cidadania, indo além das necessidades pessoais e considerando os reflexos na e para a sociedade, economia e meio ambiente.

**CONTINUIDADE** – é a manutenção da empresa ao longo do tempo; é a sua sobrevivência garantida por produtos e serviços que assegurem a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas.

**CONTROLE DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO** – qualquer ação que assegure o cumprimento dos requisitos dos processos principais da empresa durante a sua execução. Normalmente, o controle é feito por meio do acompanhamento de indicadores e de ações necessárias quando o requisito não é cumprido pelo processo. Por exemplo, o tempo de espera máximo de 5 minutos na fila dos Caixas no Banco, como requisito do processo, deve ser estabelecida uma medição que mostre claramente quanto tempo o cliente esperou na fila. Se este tempo excede os





cinco minutos previstos no requisito, uma ação poderia ser a abertura de mais um Caixa, aumentando o atendimento e diminuindo o tempo de espera para os clientes. Um Banco conhecido na praça distribui senhas para seus clientes no momento em que o cliente entra na fila dos Caixas. A senha registra o horário em que o cliente entrou na fila e o caixa anota o horário em que o cliente foi atendido. Pela diferença dos dois horários tem-se uma medida direta do tempo de atendimento ao cliente.

**DESCARTE DE RESÍDUOS** – o descarte de resíduos, chamados genericamente de lixo, constitui-se da eliminação de materiais sólidos, líquidos e gasosos, além de eletrônicos considerados sem utilidade. Os efeitos ambientais e climáticos vêm provocando novos hábitos no descarte de resíduos, considerando-se fatores como reciclagem, processo, tempo de deterioração e efeitos poluentes. Daí a necessidade de conhecer como e onde descartar os resíduos de atividades empresariais.

**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL** – está relacionado ao conhecimento adquirido pelos dirigentes ou gerentes da empresa. O desenvolvimento gerencial é a busca por novos conhecimentos pelos dirigentes e pressupõe sua aplicação na empresa.

**DESENVOLVIMENTO LOCAL DA COMUNIDADE** – ações e projetos sociais ligados à comunidade onde a empresa atua. O desenvolvimento da comunidade está relacionado ao seu crescimento e progresso. O desenvolvimento é local quando se restringe exclusivamente à comunidade diretamente ligada e afetada pela empresa.

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL DA COMUNIDADE** – ações e projetos sociais ligados à comunidade onde a empresa atua. O desenvolvimento da comunidade está relacionado ao seu crescimento e progresso. O desenvolvimento é regional quando atinge, além da comunidade (local), outras áreas, tais como, o município ou o estado. O desenvolvimento regional é mais amplo e mais abrangente que o desenvolvimento local.

**DESENVOLVIMENTO SOCIAL** – acontece quando todos os componentes de uma sociedade são beneficiados e têm iguais oportunidades de crescer economicamente em determinada comunidade. Segundo o IBGE, é quando a população de uma comunidade tem as suas necessidades básicas satisfeitas (alimentação necessária para atender aos requisitos nutricionais mínimos, trabalho, escola, hospital e assistência médica, moradia servida de água tratada, esgotamento sanitário, energia elétrica e coleta de lixo).

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ONU)** – desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural, que atende às demandas do presente sem comprometer as necessidades do futuro. Desenvolvimento sem comprometimento dos ecossistemas.

**EFICIÊNCIA DO SISTEMA DE TRABALHO** – eficiência do sistema de trabalho significa conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou gasto de energia, tempo, dinheiro ou meios. O trabalho, ou a atividade, é eficiente quando é realizado com rapidez, sem erros ou com poucos erros, gastando o mínimo possível de energia e de recursos e mantendo o empregado responsável pela execução com segurança, motivação, comprometimento e com bem-estar.



**ESPORADICAMENTE** – similar a ocasionalmente; a execução da atividade ocorre de vez em quando, quando necessária.

**ÉTICA** – (do grego *ethos*, que significa modo de ser, caráter, comportamento). É o ramo da filosofia que busca estudar e indicar o melhor modo de viver no cotidiano e na sociedade. Distingue-se da moral, pois esta se fundamenta na obediência a normas, tabus, costumes ou mandamentos culturais, hierárquicos ou religiosos recebidos.

**EVENTUALMENTE** – similar a ocasionalmente ou esporadicamente. Uma atividade é realizada eventualmente quando ocorre em momentos não previamente estabelecidos, ou de forma aleatória, ou apenas quando se julgar necessária.

**EXPECTATIVAS DOS CLIENTES** – é o que o cliente espera na satisfação da sua necessidade. Por exemplo, a necessidade pode ser assistir a um filme num cinema. Nesse caso, o cliente busca atender à sua necessidade de diversão e as expectativas são um preço justo para o ingresso, poltronas limpas e confortáveis, altura do som adequada, temperatura e ventilação adequadas na sala, cumprimento do horário de início, entre outras, dependendo das peculiaridades de cada cliente.

**FORMA ESCRITA** – é o registro em meio físico na forma de documentos, quadros, cartazes, faixas e outros meios que permitem uma comunicação direta e eficaz.

**FORMA INTUITIVA** – significa que a atividade é feita sem planejamento, sem uma preparação adequada dos pontos a serem verificados e, muitas vezes, sem análise das informações obtidas.

**FORMA PADRONIZADA** - é similar à forma sistemática, acrescentando a existência de um padrão que é seguido na organização dos dados e na geração da informação. O padrão registra a maneira como as informações são definidas na empresa.

**FORMA PLANEJADA** – é o contrário de forma intuitiva. Pressupõe definir a pessoa ou área na empresa que vai ficar responsável por essa atividade, o local onde a ação será desenvolvida e quando será realizada, os resultados esperados e outros fatores. Em resumo, a forma planejada é precedida do estabelecimento de um padrão a ser seguido na execução.

**FORMA SISTEMÁTICA** – ações realizadas de forma sistemática quando a sua organização é feita de forma planejada e disciplinada, mantendo-se a sua integridade e precisão e garantindo a sua conservação ou manutenção na empresa.

**FORMALMENTE** – similar a regras formais; é uma visão definida de maneira formal pelos dirigentes e registrada em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).



**INDICADORES** – são informações obtidas na execução dos processos e das atividades e que permitem controlar se os resultados necessários e esperados estão sendo conseguidos. O acompanhamento das informações fornecidas pelos indicadores permite identificar e implementar melhorias nas atividades e nos processos da empresa. Os indicadores são classificados como simples quando as informações são obtidas por uma única medida; por exemplo, o consumo mensal de água na empresa. Os indicadores são compostos quando as informações são obtidas indiretamente ou pela combinação de várias medidas. Por exemplo, o indicador de faturamento da empresa é obtido a partir da soma dos faturamentos de cada produto e cada serviço vendido para os clientes. Indicadores direcionadores fornecem informações que direcionam as ações para correção de eventuais desvios. Por exemplo, o indicador de faturamento de cada produto ou de cada serviço é um indicador direcionador. O indicador resultante obtém as informações a partir da alimentação de dados de indicadores direcionadores. Por exemplo, o indicador de faturamento da empresa, calculado a partir dos indicadores direcionadores de faturamento dos produtos e serviços, é um indicador resultante, ou seja, que resulta dos indicadores individuais de faturamento de cada produto e de cada serviço.

**INFORMAÇÕES EXTERNAS** – informações obtidas fora da empresa que são utilizadas para a definição dos seus objetivos estratégicos e das suas estratégias. Por exemplo, a expectativa de evolução dos juros, das taxas cambiais e de entrada de novos concorrentes no mercado onde a empresa atua.

**INFORMAÇÕES INTERNAS** - informações obtidas dentro da empresa que são utilizadas para a definição dos seus objetivos estratégicos e das suas estratégias. Por exemplo, número de empregados e seus respectivos níveis de escolaridade, área disponível para instalação de novos equipamentos, capacidade do vestiário para atender a novos empregados a serem contratados.

**INFORMALMENTE** – similar a regras informais; é uma Visão definida de maneira informal e conhecida apenas pelos dirigentes. Não são mantidos registros de qualquer natureza, em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO** – o investimento social privado é o uso voluntário e planejado de recursos privados em projetos de interesse público. Pode ser realizado por meio do aporte de materiais, equipamentos, voluntariado e/ou financeiro. O investimento social tem objetivo e visa resultado.

**METAS** – estabelecem os resultados esperados e necessários na execução das atividades formalizadas. Quando são estabelecidas acima do resultado esperado, constituem uma meta desafiadora que, quando atingida, supera os resultados esperados para a atividade.

**MÉTODO DE GESTÃO** – é a forma ou a maneira como a empresa realiza, executa ou administra o seu negócio. O conjunto das atividades e dos processos compõe o método de gestão da empresa.



**MÉTODOS FORMALIZADOS** – similar a atividades formalizadas. O método é uma técnica ou meio de se fazer alguma coisa. O método é formalizado quando está claramente definido como a atividade deve ser executada. Quando os métodos são formalizados na empresa, a pessoa responsável pela execução cumpre o que foi estabelecido e não executa conforme ela acha que deve ser executada. Usualmente, as atividades formalizadas são registradas em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO** – coleta sistemática de informações sobre ações em desenvolvimento, com finalidades diversas, como: atribuição de valor (mérito e/ou relevância); medir alcance de objetivos e metas; qualidade; estágio de gestão; eficiência na aplicação de recursos; efetividade; grau de participação, etc. Este processo pode, ainda, gerar conhecimentos, propiciando aprendizagem; subsidiar tomadas de decisões e identificar novas tecnologias (boas práticas) a serem reaplicadas.

**NECESSIDADES DOS CLIENTES** – é o que o cliente precisa e a razão pela qual ele procura a empresa. A necessidade pode ser um produto ou um serviço que, entregue pela empresa ao cliente, satisfaz a sua necessidade.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** – registram a condição ou aonde a empresa quer chegar com base na sua Visão. As estratégias conduzem a empresa ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

**OCASIONALMENTE** – está relacionado à frequência de execução de uma atividade e significa que a execução ocorre em momentos não previamente estabelecidos, ou ocorre de forma aleatória e apenas quando necessário.

**ORGANIZAÇÃO SOCIAL** – as Entidades Sociais conhecidas como Organizações Sociais e ONGs, caracterizadas como sem fins lucrativos, são constituídas sob a forma jurídica de associações e de fundações privadas. Habitualmente, são identificadas como ONG (organização não-governamental), OSCIP (Organização Da Sociedade Civil De Interesse Público), OS (Organizações Sociais), Instituto, Instituição etc. As designações OSCIP e OS, porém, são qualificações que as associações e fundações podem receber, uma vez preenchidos os requisitos legais.

**PADRÃO DEFINIDO** – similar às atividades formalizadas e padrões de execução.

**PADRÕES DE EXECUÇÃO** – regulamentam a execução das atividades formalizadas, definindo o método de execução (como fazer), o responsável pela execução (quem faz), a frequência de execução (quando faz), o controle que garante o cumprimento do padrão de execução quando a atividade é realizada, e os resultados esperados da atividade (indicadores que medem e registram os resultados da atividade). Usualmente, o registro em meio físico da atividade formalizada compõe o seu padrão de execução.

**PARTE INTERESSADA** – organização, pessoa ou entidade 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: clientes; força de trabalho; acionistas, mantenedores ou proprietários; fornecedores; e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização.

**PERIODICAMENTE** – similar a regularmente. Uma atividade é realizada periodicamente quando ocorre em momentos ou intervalos previamente estabelecidos. Por exemplo, a avaliação da satisfação dos clientes é feita anualmente, ou seja, é feita periodicamente, em intervalos anuais.

**PLANO DE AÇÃO** – é uma ferramenta de planejamento. Sempre que a execução de ações é necessária, seja para a implementação das estratégias definidas ou para a realização de uma atividade ou de um processo, o plano de ação define claramente as ações a serem executadas, o responsável pela execução, quando e onde cada ação será executada, como o responsável deve executar a ação e por que a ação precisa ser executada. O plano de ação “força” o planejamento das atividades e processos e facilita o acompanhamento e o controle da execução de cada atividade ou processo na empresa.

**PLANO DE TREINAMENTO OU DE CAPACITAÇÃO** – é a capacitação dos empregados nas suas funções. Essa capacitação normalmente é feita por meio de treinamentos ministrados para os empregados. Em função das características das funções, identificam-se as necessidades de capacitação, ou de treinamento, para os ocupantes de cada função. O conjunto dos treinamentos necessários para a capacitação dos empregados, registrados num documento que programa as datas de realização de cada treinamento. Os participantes, os instrutores e outras informações, se necessárias, compõem o plano de treinamento ou de capacitação da empresa.

**PRÁTICA SOCIAL** – atividade não planejada, realizada voluntariamente para atender a comunidade, de forma contínua, sem mensuração de resultados.

**PROCESSO** – é um conjunto de atividades formalizadas e regulamentadas por seus padrões de execução, executadas numa determinada sequência e gerando um resultado esperado, desejado ou necessário. Todo processo tem entradas e saídas; o processo transforma as entradas em saídas, sempre agregando valor, isto é, as saídas têm mais valor que as entradas. Entre as entradas e as saídas do processo ocorre um processamento das entradas gerando as saídas, daí o nome processo.

**PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO** – os processos principais do negócio são os processos que geram os produtos e os serviços que a empresa disponibiliza para a satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes e demais partes interessadas. São denominados, também, processos de produção ou processos finalísticos.

**PRODUTIVIDADE DO SISTEMA DE TRABALHO** – a produtividade do sistema de trabalho está relacionada com a quantidade de produtos ou serviços obtidos nas atividades ou processos da empresa. A produtividade pode ser medida em relação ao tempo despendido na execução, ao número de empregados usados na execução, ou a relação entre os insumos (entradas) do processo ou da atividade e os serviços ou produtos (saídas) obtidos. Por exemplo, quanto mais rápido as atividades são realizadas ou quanto menor o número de empregados na atividade, para a mesma quantidade de produtos ou serviços produzidos, maior é a produtividade do sistema de trabalho. A produtividade e a eficiência do sistema de trabalho guardam uma relação direta. Quanto maior a eficiência do sistema de trabalho, maior a sua produtividade.

**PRODUTO** – é a saída ou o resultado do processo. Os produtos geralmente são tangíveis, ou seja, podem ser pesados, medidos e manipulados. Os produtos satisfazem as necessidades das partes interessadas.

**PROGRAMA SOCIAL** – conjunto de projetos sociais, para os quais há recursos específicos. No programa social, agrupam-se projetos que se assemelham em termos de objetivos ou áreas de atuação. É perene e planejado, possui objetivos, metas e um sistema de monitoramento e avaliação. (ver ação e programa social)

**PROJETO SOCIAL** – conjunto de ações estruturadas, com início meio e fim, realizadas voluntariamente para atender a comunidade. O termo abrange desde pequenas doações, eventuais, a pessoas ou instituições até processos mais elaborados, com orientação e uso planejado de recursos. (ver ação e projeto social).

**PÚBLICO BENEFICIÁRIO** – indivíduos ou comunidades que desfrutam de benefícios, público atendido por ações ou organizações.

**REGRAS ESCRITAS** – são regras formais registradas em meio físico (papel). As regras formais são definidas de maneira formal, geralmente de forma preventiva, para estabelecer procedimentos a serem cumpridos e garantir os resultados esperados e necessários. É uma exigência do MPE Brasil que as regras escritas sejam demonstradas ou apresentadas em papel (escritas) aos Avaliadores.

**REGRAS INFORMAIS** – são regras definidas de maneira informal, comunicadas às partes envolvidas sempre que se faz necessária a definição de uma regra para atender a uma situação imediata e pontual. Não são mantidos registros de qualquer natureza, em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**REGULARMENTE** – relacionado à frequência de execução de uma atividade. Significa que a atividade ocorre em intervalos previamente definidos, ou seja, de maneira regular.

**REQUISITOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO** – as necessidades e expectativas dos clientes são atendidas por meio dos processos principais do negócio. Para tanto, essas necessidades e expectativas precisam ser traduzidas em requisitos que, quando atendidos pelos processos principais do negócio, garantem a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Por exemplo, o cliente que vai ao Banco quer ser atendido rapidamente. Para o Banco, responsável pelo atendimento do cliente, a necessidade do cliente de ser atendido rapidamente é traduzida num requisito para os Caixas de atender cada cliente na fila no máximo em cinco minutos. Cada atendente deve se esmerar para que cada cliente não espere mais do que cinco minutos na fila.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)** – é a forma/política de gestão das empresas e como se relacionam com as partes interessadas (stakeholders), considerando aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo, ou seja, de Sustentabilidade. Segundo os Critérios de Excelência/FNQ é definido “pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona (partes interessadas), estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização”.


**SANÇÃO** – vantagem ou penalidade decorrente do cumprimento ou da falta de cumprimento da lei. (Dicionário Academia Brasileira de Letras). No MPE, é a penalidade sofrida pela empresa, devido a irregularidades ambientais, trabalhistas, socioeconômicas, entre outras.

**SERVIÇO** – no contexto do MPE Brasil, é sinônimo de produto e também saída do processo. Os serviços gerados são intangíveis, ou seja, não podem ser pesados ou manipulados, mas existem, satisfazendo às necessidades das partes interessadas.

**SETORES DA SOCIEDADE CIVIL** – Primeiro Setor - Categoria de organizações diretamente vinculadas ao Estado, como órgãos e agências governamentais. Segundo Setor - Conjunto de organizações empresariais regidas pela racionalidade do lucro. Também conhecido como iniciativa privada, setor privado e mercado. Terceiro Setor (ONU) - É o espaço ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas sem fins lucrativos que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais e em prol do bem comum. Obs.: este conceito diferencia-se dos setores produtivos: setor primário, secundário e terciário.

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO** – de acordo com o Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, o sistema de informação é um “conjunto de pessoas, procedimentos e equipamentos projetado, construído, operado e mantido com a finalidade de coletar, registrar, processar, armazenar, recuperar e exibir informação, podendo assim servir-se de diferentes tecnologias”. Os computadores disponíveis na empresa e o Quadro de Aviso, por exemplo, compõem o seu sistema de informação. Os empregados utilizam esses equipamentos para receber informações que são necessárias ao desempenho de suas atividades e, quando necessário, para a tomada de decisão. As comunicações internas, na forma de e-mails ou escritas, os boletins, os informativos e outros meios, são também formas de se divulgar as informações e que compõem o sistema de informação da empresa.

**SOCIEDADE** – grande união de grupos sociais, em que a forma de conviver é marcada por um contato mais impessoal e na qual prevalecem os acordos racionais de interesses. Na sociedade não há o estabelecimento de relações pessoais e, na maioria das vezes, não há grande preocupação com o outro indivíduo, como na comunidade. Por isso, é fundamental haver um aparato de leis e normas para regular a conduta dos indivíduos que vivem em sociedade, sendo no Estado o aparato burocrático central nesse sentido.



**SUSTENTABILIDADE** – é um conceito sistêmico, em que a Sociedade preenche suas necessidades e expressa o seu maior potencial no presente, sem comprometer as gerações futuras, ou seja: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

**TOMADA DE DECISÃO** – no gerenciamento de qualquer empresa, a necessidade de ações para corrigir desvios é contínua. Tomada de decisão é a definição de ações a serem adotadas em decorrência de um desvio em relação aos resultados esperados, ou em relação ao que deveria ser conseguido e não é conseguido, ou que não está sendo obtido.

**TRANSPARÊNCIA** – é uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa perante a comunidade.

## 15 CONTATOS ESTADUAIS PARA ENVIO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO MPE BRASIL

### ACRE

SEBRAE/AC  
Rua Rio Grande do Sul, 109 – Centro  
Rio Branco/ AC – CEP: 69903-420  
Contato: Vanessa Melo França  
Tels.: (68) 3216 2186 / 3216 2160  
E-mail: vanessa@ac.sebrae.com.br

### ALAGOAS

SEBRAE/AL  
Rua Dr. Marinho de Gusmão, 46 Centro  
Maceió /AL CEP: 57020-565  
Contato: Aline Gomes Canabarra  
Tel.: (82) 4009-1600  
E-mail: aline@al.sebrae.com.br

### MOVIMENTO ALAGOAS COMPETITIVA

Rua Sá e Albuquerque, 467 – Jaraguá  
Maceió / AL – CEP 57025-901  
Contato: Maria Isabella ou  
Leda Morgana E. B. Marques  
Tel.: (82) 3327 5880  
E-mail: mac@alagoascompetitiva.org.br

### AMAPÁ

SEBRAE/AP  
Av. Ernestino Borges – 740  
Macapá/AP – CEP: 68908-198  
Contato: José Augusto Cantuária Queiroz  
Tels.: (96) 3312 2835 / 3312 2836  
E-mail: augusto\_queiroz@ap.sebrae.com.br

### AMAZONAS

SEBRAE/AM  
Rua Leonardo Malcher, 924 – Centro  
Manaus/AM – CEP: 69010-170  
Contato: Kátia Maria Santa Cruz de Matos  
ou Miza Arruda da Silva  
Tel.: (92) 2121 4948  
E-mail: katia@am.sebrae.com.br;  
miza@am.sebrae.com.br

### BAHIA

SEBRAE/BA  
Rua Horácio César, 64 – Largo dos Afritos  
Salvador/BA – CEP: 40060-350  
Contato: Marcelo Andrade de Oliveira  
Tel.: (71) 3320-4542 - (71) 3320-4579 -  
08005700800  
E-mail: marcelo.oliveira@ba.sebrae.com.br

### CEARÁ

SEBRAE/CE  
Av. Monsenhor Tabosa, 777 – Praia de  
Iracema  
Fortaleza/CE – CEP: 60165-011  
Contato: Joaquim Mendes Cavaleiro  
Tel.: (85) 3255 6668  
E-mail: cavaleiro@ce.sebrae.com.br

### DISTRITO FEDERAL

SEBRAE/DF  
SIA Sul, Trecho 03, lote 1.580  
Brasília/DF – CEP: 70200-030  
Contato: Karina Monteiro de A. Angelo  
Tel.: (61) 3362.1619  
E-mail: Karina@df.sebrae.com.br

### ESPÍRITO SANTO

SEBRAE/ES  
Av. Jerônimo Monteiro, 935  
Vitória/ES – CEP: 29010-003  
Contato: Andréa Gama de Oliveira  
Tel.: (27) 3041 5584  
E-mail: andrea.gama@es.sebrae.com.br

### GOIÁS

SEBRAE/GO  
Av. T-3, 1.000 Setor Bueno  
Goiânia/GO – CEP: 74210-240  
Contato: Lúcia Amélia de Queiroz  
Tel.: (62) 3250-2293  
E-mail: lucia@sebraego.com.br

### MARANHÃO

SEBRAE/MA  
Av. Professor Carlos Cunha, s/nº – Jaracaty  
São Luis/MA – CEP: 65076-820  
Contato: Claudia Cristina Sampaio Costa  
Tel.: (98) 3216 6125  
E-mail: claudiac@ma.sebrae.com.br

### MATO GROSSO

SEBRAE/MT  
Av. Historiador Rubens de Mendonça,  
3.999 – CPA  
Cuiabá/MT – CEP: 78.050-904  
Contato: Lucimeire Dias  
Tel.: (65) 3648-1235  
E-mail: lucimeire.dias@mt.sebrae.com.br

### MATO GROSSO DO SUL

SEBRAE/MS  
Avenida Mato Grosso, 1661 – Centro  
Campo Grande/MS – CEP: 79002-950  
Contato: Assis Luiz de Souza  
Tel.: (67) 3389-5581  
E-mail: assis.lui@ms.sebrae.com.br

### MINAS GERAIS

SEBRAE/MG  
Av. Barão Homem de Melo, 329, 7º. andar –  
Nova Suíça  
Belo Horizonte/MG – CEP: 30431-285  
Contato: Michelle Chalub Cossenzo  
Tel.: (31) 3379 9144  
E-mail: michellec@sebraemg.com.br;  
mpebrasil@sebraemg.com.br

### PARÁ

SEBRAE/PA  
Rua Municipalidade, 1461 – Umarizal  
Belém/PA – CEP: 66050-350  
Contato: Maria Domingas Ribeiro  
Tel.: (91) 3181- 9140  
E-mail: garcia@pa.sebrae.com.br

### PARAÍBA

SEBRAE/PB  
Av. Maranhão, 983 – Bairro dos Estados  
João Pessoa/PB – CEP: 58030-261  
Contato: Claudia do Nascimento Pereira  
Tel.: (83) 2108 1142  
E-mail: claudia@sebraepb.com.br

### PARANÁ

SEBRAE/PR  
RUA Caeté , 150 – Prado Velho  
Curitiba/PR – CEP: 80220-300  
Tel.: (41) 3330-5734  
Contato: Joana D'arc Júlia de Melo  
jmelo@pr.sebrae.com.br

### IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

Rua Dr. Correa Coelho, 741 – Jardim  
Botânico  
Curitiba/PR – CEP: 80210-350  
Contato: Luciana Grandizoli  
Tel.: (41) 3264 2246  
E-mail: luciana.grandizoli@ibqp.org.br

### PERNAMBUCO

SEBRAE/PE  
Rua Tabaiaras, 360 – Ilha do Retiro  
Recife/PE – CEP: 50750-230  
Contato: Evelyn Walter Kruppa  
Tels.: (81) 2101 8458  
E-mail: ekruppa@pe.sebrae.com.br

### PIAUI

SEBRAE/PI  
Av. Campo Sales, 1046 – Centro  
Teresina/PI – CEP: 64000-300  
Contato: Mauricio Mendes Boavista de  
Castro  
Tel.: (86) 3216 1362  
E-mail: mauricio@pi.sebrae.com.br

### RIO DE JANEIRO

SEBRAE/RJ  
Rua Santa Luzia, 685, 7º andar – Centro  
Rio de Janeiro/RJ – CEP: 20030-041  
Contato: Juliana D'escoffier di Stasio  
Tel.: (21) 2212 7863  
E-mail: jstasio@sebraerj.com.br

**RIO GRANDE DO NORTE**

SEBRAE/RN

Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova  
 Natal/RN – CEP: 59075-970  
 Contato: Etelvina Glaê Olímpio Costa  
 Tel.: (84) 3616 7947  
 E-mail: etelvina@rn.sebrae.com.br

**RIO GRANDE DO SUL**

SEBRAE/RS

Rua Sete de Setembro, 555 – Centro  
 Porto Alegre/RS – CEP: 90010-190  
 Contato: Dario Alberto Henke  
 Tel.: 0800 570 0800  
 E-mail: darioh@sebrae-rs.com.br

**RONDÔNIA**

SEBRAE/RO

Av. Campos Sales, 3421 – Olaria  
 Porto Velho/RO – CEP: 76801-281  
 Contato: Juciana Ribeiro de Brito  
 Tels.: (69) 3217 3829 / 3217 3800  
 E-mail: juciana\_1974@hotmail.com

**RORAIMA**

SEBRAE/RR

Rua José Bonifácio, 1.320 – Aparecida  
 Boa Vista/RR – CEP: 69306-275  
 Contato: Andréia Neres  
 Tel.: (95) 2121 8032  
 E-mail: andrea.neres@rr.sebrae.com.br

**SANTA CATARINA**

SEBRAE/SC

Av. Rio Branco 611 – Centro  
 Florianópolis/SC – CEP: 88015-203  
 Contato: Josiane Minuzzi  
 Tel.: (48) 3221 0800 - ramal 960  
 E-mail: josiane@sc.sebrae.com.br

**SÃO PAULO**

SEBRAE/SP

Rua Vergueiro, 1117, 4º Andar  
 São Paulo/SP – CEP: 01504-001  
 Contato: Julia de Gasperi Scarati  
 Tel.: (11) 3177 4929  
 E-mail: juliag@sebraesp.com.br

**SERGIPE**

SEBRAE/SE

Av. Tancredo Neves, 5.500 – América  
 Aracaju/SE – CEP: 49080-470  
 Contato: Adeilson Graça Leite  
 Tel.: (79) 2106 7734  
 Central de Relacionamento: 0800 570 0800  
 E-mail: adeilson.leite@se.sebrae.com.br

**TOCANTINS**

SEBRAE/TO

102 Norte, Av. L04, 01 – Plano Diretor Norte  
 Palmas/TO – CEP: 77006-006  
 Contato: Izana Assunção Alves  
 Tel.: (63) 3219 3335  
 E-mail: izana.assuncao@to.sebrae.com.br

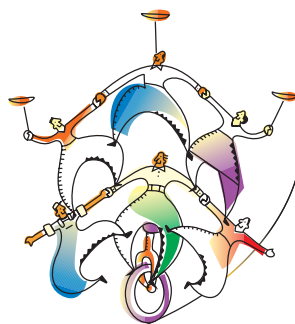
## RESULTADOS DO TESTE DE AUTOAVALIAÇÃO SIMPLIFICADA

Verifique, na tabela abaixo, um breve comentário para sua empresa referente às questões respondidas na página 42 deste questionário:

### DEVOLUTIVAS EM FUNÇÃO DAS PONTUAÇÕES

Pontuação	Comentário
0 a 10	A empresa se preocupa com muitos poucos aspectos da gestão, o que a coloca em risco permanente. Ao aplicar o modelo de gestão do Prêmio MPE Brasil, encontrará inúmeras e importantes oportunidades para melhorar e aumentar suas chances de sucesso.
20	A empresa se preocupa com alguns aspectos da gestão e encontrará importantes oportunidades para melhorar ao aplicar o modelo de gestão do Prêmio MPE Brasil, aumentando suas chances de sucesso.
30 e 40	A empresa já se preocupa com aspectos importantes da gestão e, ao aplicar o modelo de gestão do Prêmio MPE Brasil, encontrará muitas oportunidades para melhorar, aumentando suas chances de sucesso.





# MPE Brasil

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Realização



Apoio institucional



Patrocinador Nacional



Em respeito a natureza, imprimimos este material em papel reciclado. Descarte-o corretamente.

