

ETAPAS DO FLUXO DO TRABALHO DO ALI

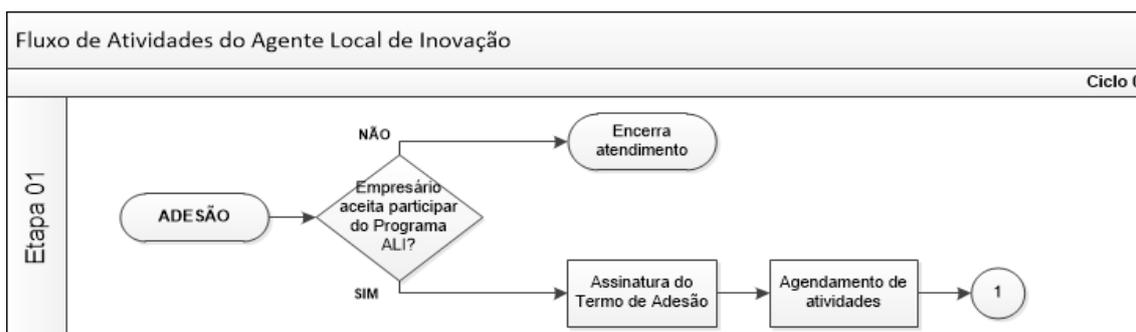
Newton Mauro da Silva

Para desenvolver as atividades de campo do Programa ALI, é essencial que o Agente conheça bem o fluxo das suas ações. Assim como a aplicação dos diagnósticos, elaboração da matriz FOFA, Devolutiva e Plano de ação, como partes integrantes das ferramentas operacionais das atividades do Agente Local de Inovação.

A seguir serão descritas cada uma das etapas das atividades do Agente.

Etapa 01:

Nessa primeira etapa é preciso que o ALI fique atento em relação à empresa contatada e sua participação em programas e projetos do SEBRAE/UF, pois para que uma empresa participe do Programa ALI ela não pode estar participando de projetos coletivos do SEBRAE/UF. O foco do Programa ALI é fazer acontecer à inovação em novas empresas e empresários.



Todas as ações realizadas nessa fase devem ser presenciais.

Mobilização / Sensibilização: momento em que a empresa a ser atendida, tem o primeiro contato com a proposta do Programa ALI. Nesse momento é importante que o ALI tenha conhecimento das ações propostas pelo Programa, como será o atendimento e acompanhamento durante o período de atendimento. As principais formas de mobilização e sensibilização são: palestras coletivas; participação em eventos setoriais: como feiras; realização de oficinas tecnológicas; visita ativa, contato telefônico, que pode ter o apoio do *callcenter* do SEBRAE/UF, e-mail, anúncio em mídias diversas e outras formas criativas acordadas com o gestor do Programa no estado.

Adesão: momento em que o empresário afirma seu compromisso com o Programa ALI, por meio da assinatura do “termo de adesão” e disponibiliza sua empresa, estrutura e recursos para que o Agente Local de Inovação realize as atividades de captura de informações e incentivo ao desenvolvimento das ações propostas no Plano de Ação.

Agendamento: todas as ações desenvolvidas com o empresário, consultor sênior e demais atividades, necessitam de planejamento. Esse é o momento de

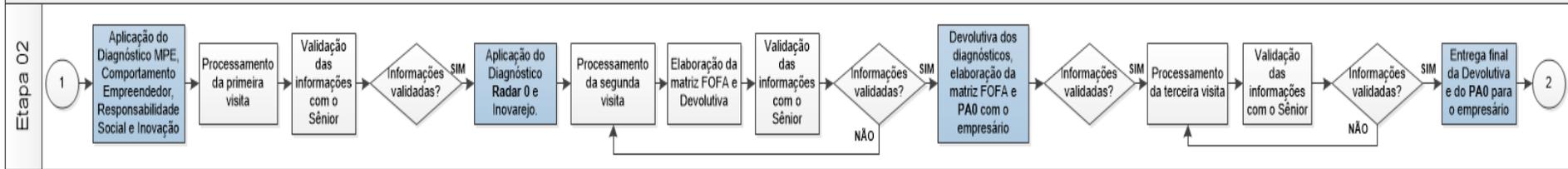
alinhar o melhor horário para atendimento, visitas, recebimento de contatos telefônicos e a forma de comunicação (presencial, e-mail, SMS, Skype, Whatsapp e outros).

Etapa 02: (Ciclo 0)

Etapa em que o uso das ferramentas do ALI (diagnóstico, matriz FOFA, devolutiva e Plano de Ação), se fazem presentes e são essenciais para a realização de suas atividades. As práticas do *home office*, as reuniões com o sênior, a pesquisa e análise de cenários são atividades também realizadas nesta etapa.

Fluxo de Atividades do Agente Local de Inovação

Ciclo 0



Aplicação do Diagnóstico Empresarial (1ª visita): momento do preenchimento do “diagnóstico MPE” pelo ALI, junto ao empresário. O modelo de diagnóstico utilizado é o mesmo do MPE Brasil, o qual possui 37 questões e envolve 08 critérios. Também é aplicado os questionários de Comportamento Empreendedor, MPE Responsabilidade Social e MPE Inovação e servirão de base para o planejamento de ações de inovação e gestão a serem propostas à empresa.

Processamento da 1ª visita: momento em que o ALI preenche os diagnósticos do MPE, no SISTEMALI, e apresenta ao Consultor Sênior para correção e/ou validação das informações. Momento de aprendizado e de verificar dificuldades e facilidades encontradas.

Aplicação do Radar da Inovação R0 (2ª visita): momento do preenchimento do diagnóstico de Inovação, “Radar de Inovação” pelo ALI, junto ao empresário que envolve 13 dimensões e servirá de base para o planejamento das ações de inovação e gestão a serem propostas à empresa. Nas empresas do segmento de comércio, será necessário preencher o diagnóstico “Radar inovarejo”.

Processamento da 2ª visita: momento em que o ALI preenche o diagnóstico Radar (R0), no SISTEMALI e apresenta ao consultor sênior para correção e/ou validação das informações. Momento de aprendizado e de verificar dificuldades e facilidades encontradas.

Elaboração da Matriz FOFA: tomando como base o resultado dos diagnósticos MPE e Radar, como análise interna da empresa. As informações externas podem ser obtidas por meio da análise do segmento e concorrentes e fatores macro ambientais, como Políticas, Econômicas, Sociais e Tecnológicas.

Elaboração da Devolutiva: a devolutiva é um documento que demonstra o resultado do Radar (R0, R1 e R2), que deve ser analisado pelo ALI para a empresa e deve preencher os campos “*considerações*” e “*conclusões*”, no SISTEMALI.

Validação da matriz FOFA e Devolutiva: o ALI deve enviar para o consultor sênior para análise, correção e/ou validação das informações, através do SISTEMALI.

Devolutiva dos diagnósticos, Elaboração da matriz FOFA e PA0 (3ª visita): é a reunião que o ALI irá apresentar ao empresário resultado dos diagnósticos, devolutiva, matriz FOFA e *pré-projeto* do Plano de Ação para validação e ajuste das informações.

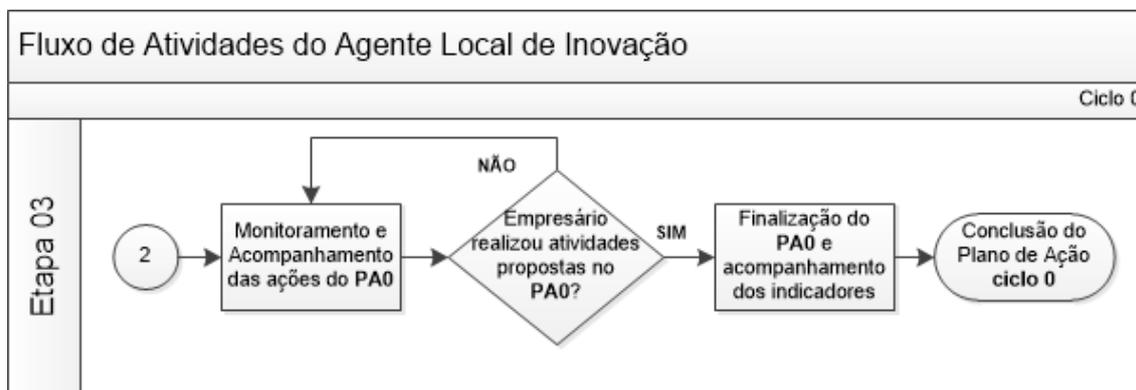
Elaboração do Plano de Ação – PA0: a elaboração do plano de ação deverá ser realizada num primeiro momento pelo empresário, com o apoio do ALI, e num segundo momento, validada entre o ALI e o consultor sênior. Deverá apresentar as oportunidades de crescimento da empresa no mercado, recursos disponíveis, tempo para início e finalização das ações e sub-ações, e pessoa responsável pelo acompanhamento. Para o desenvolvimento do Plano de Ação, o ALI deverá ter conhecimento dos produtos e serviços do SEBRAE e dos demais parceiros, para apoio à implementação de ações propostas.

Processamento da 3ª visita: momento em que o ALI finaliza as informações da matriz FOFA e Plano de Ação e envia para o sênior, através do SISTEMALI, para correção e/ou validação das informações finais a ser entregue ao empresário.

Entrega final da devolutiva e do Plano de Ação (4ª visita): reunião do ALI com o empresário em que será apresentado o plano de ação validado em reunião anterior e apresentar a proposta de plano de ação para o ciclo 0.

Etapa 03:

O monitoramento das ações propostas no Plano de Ação é a fase que exige tempo, dedicação e “paixão” do ALI. É nesse momento que casos de sucesso acontecem e as inovações para a empresa e para o mercado aparecem.



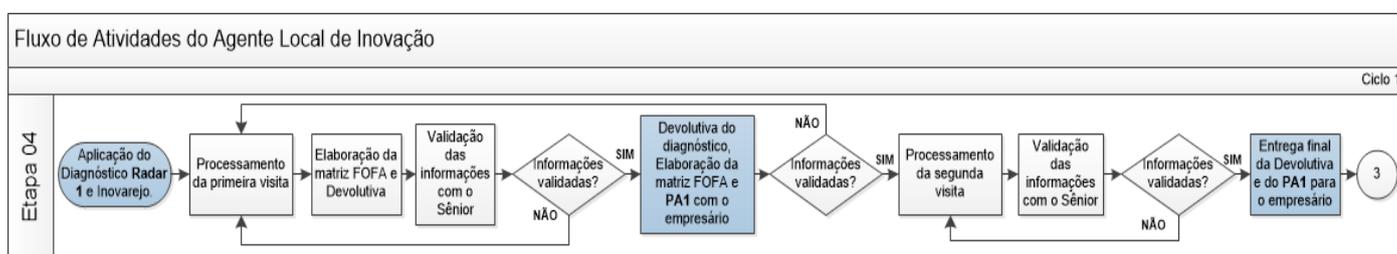
Monitoramento e Acompanhamento das ações do Plano de Ação: o empresário, acompanhado pelo ALI e supervisionado pelo sênior, aplica as ações do Plano de Ação. A responsabilidade pela aplicação é exclusivamente do empresário, o papel do ALI é propiciar meios e recursos para a devida implementação de ações.

Finalização do Plano de Ação e acompanhamento dos indicadores: momento em que o Plano de Ação R0 é concluído. É verificada a evolução da empresa, com base nos indicadores propostos no Plano de Ação.

Conclusão do Plano de Ação ciclo 0: para finalizar o momento R0, é preciso levar em consideração a exigência mínima de execução de **3 (três) ações do Plano de Ação**, sendo que 1 (uma) ação deve envolver as prioridades 1 (um) ou 2 (dois), e 2(duas) ações devem ser de prioridade 3 (três).

Etapa 04: (ciclo 1)

Nessa fase, não se aplica o diagnóstico do MPE empresarial, somente o Radar (R1), e Inovarejo, se for o caso, FOFA, Devolutiva e Plano de Ação, ferramentas do Ciclo1.



Aplicação do Radar da Inovação R1 (1ª visita): o ALI, de posse do mesmo questionário do radar da inovação, realiza nova avaliação da empresa participante do Programa ALI a fim de identificar qual foi a evolução da empresa, enquanto acompanhada pelo agente.

Processamento da 1ª visita: momento em que o ALI preenche o diagnóstico Radar (R1), no SISTEMALI e apresenta ao consultor sênior para correção e/ou validação das informações. Momento de aprendizado, e verificar dificuldades e facilidades encontrada.

Elaboração da Matriz FOFA: tomando como base o resultado do diagnóstico Radar R1 e sua evolução comparando-o com o Ciclo0, e analisa possíveis mudanças no ambiente externo.

Devolutiva dos diagnósticos e validação da matriz FOFA (2ª visita): é a reunião que o ALI irá apresentar ao empresário resultado dos diagnósticos, devolutiva, matriz FOFA e *pré-projeto* do Plano de Ação para validação e ajuste das novas informações.

Processamento da 2ª visita: momento em que o ALI finaliza as informações da matriz FOFA e do Plano de Ação e envia para o sênior, através do SISTEMALI, para correção e/ou validação das informações finais a ser entregue ao empresário.

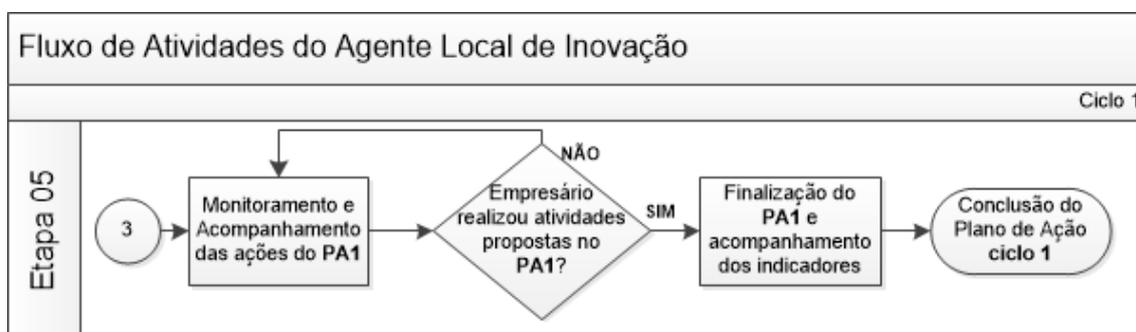
Elaboração do Plano de Ação – PA1: a elaboração do plano de ação do ciclo 1, deverá ser uma continuação das atividades propostas no ciclo 0, novas ações, com aumento do nível de soluções, será necessário, conforme evolução natural da empresa, em relação as ações implementadas e resultados obtidos no ciclo 0. Deverá seguir os passos apresentados anteriormente.

Entrega final da devolutiva e do Plano de Ação (3ª visita): reunião do ALI com o empresário em que será apresentado o plano de ação validado em reunião anterior e apresentar a proposta de plano de ação para o ciclo 1.

Etapa 05:

Após a realização do Radar 1, o agente, com supervisão de seu sênior, elabora uma nova Proposta de Plano de Ação e um novo Plano de Ação, devolvendo estes ao empresário da mesma forma como realizada no ciclo 0. Nesta etapa o acompanhamento do agente durante a implementação deste plano não se faz da mesma forma ativa como feita anteriormente, Nesta etapa concede-se o *acompanhamento eventual*, por parte do ALI, em caso de procura ativa por parte do empresário e ou pessoa responsável pela implementação de ações na empresa.

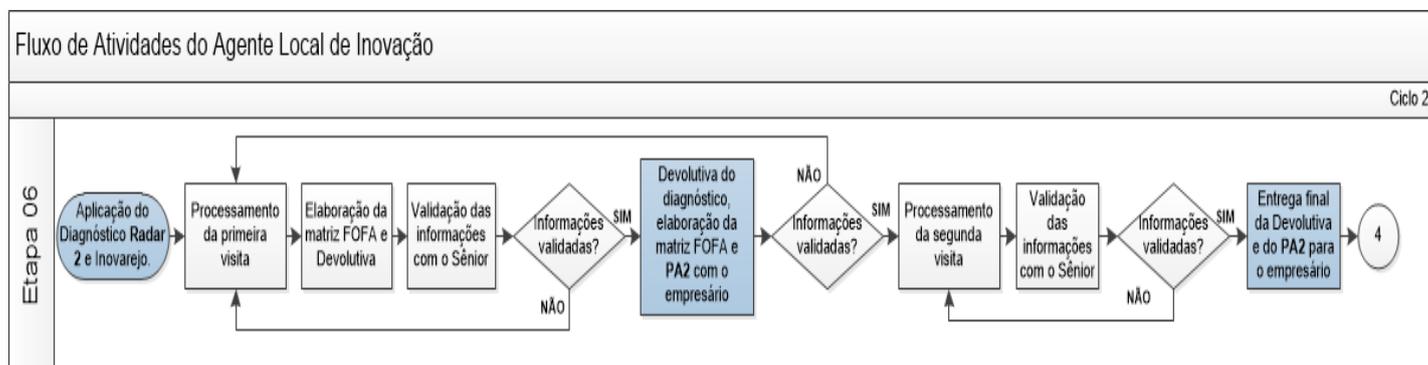
Os momentos dessa fase são as mesmas já apresentadas anteriormente:



Monitoramento e Acompanhamento das ações do Plano de Ação; Finalização do Plano de Ação e acompanhamento dos indicadores e Conclusão do Plano de Ação no ciclo 1.

Etapa 06: (ciclo 2)

Momento que precede a finalização do atendimento a empresa. Se dá conforme implementação de ações pela empresa. O tempo depende do perfil do empresário e nível de ações propostas pelo ALI, bem como, é o momento de consolidar indicadores de resultados apresentados pela empresa para o ALI, conforme acordado no Plano de Ação.



Para finalização das atividades do ALI deve ser realizado o ciclo 2, que consiste:

Aplicação do Radar da Inovação R2 (1ª visita): o ALI, de posse do questionário do radar da inovação, realiza nova avaliação da empresa participante do Programa ALI a fim de identificar qual foi a evolução da empresa, enquanto acompanhada pelo agente. Deve mensurar desde do ciclo 0.

Processamento da 1ª visita: momento em que o ALI preenche o diagnóstico Radar (R2), no SISTEMALI e apresenta ao consultor sênior para correção e/ou validação das informações. *Momento de validar o aprendizado, e verificar dificuldades e facilidades encontradas.*

Elaboração da Matriz FOFA: tomando como base o resultado do diagnóstico Radar R2 e sua evolução comparando-o com o Ciclo0 e Ciclo1, bem como possíveis mudanças no ambiente externo.

Devolutiva dos diagnósticos e validação da matriz FOFA (2ª visita): é a reunião que o ALI irá apresentar ao empresário resultado dos diagnósticos, devolutiva, matriz FOFA e *pré-projeto* do Plano de Ação para validação e ajuste das novas informações.

Processamento da 2ª visita: momento em que o ALI finaliza as informações da matriz FOFA e Plano de Ação e envia para o sênior, através do SISTEMALI, para correção e/ou validação das informações finais a ser entregue ao empresário.

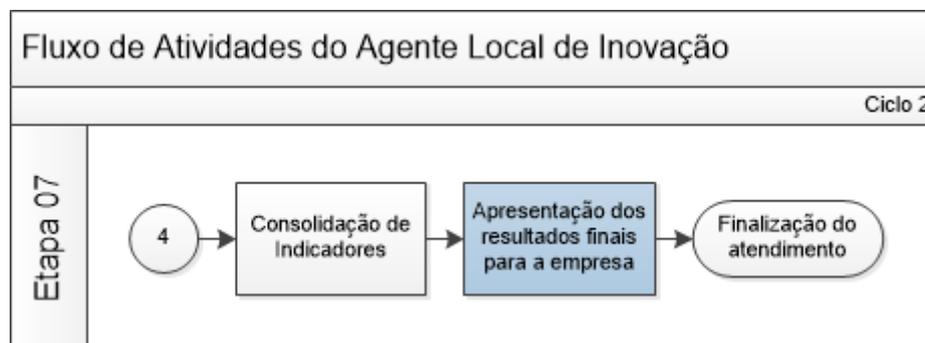
Elaboração do Plano de Ação – PA2: a elaboração do plano de ação do ciclo 2, será realizado para que a empresa realize as atividades sem o acompanhamento do ALI, pode ser uma continuação das atividades propostas no ciclo 0 e ciclo 1, ou ser refinado para abordar novas ações.

Entrega final da devolutiva e do Plano de Ação (3ª visita): reunião do ALI com o empresário em que será apresentado o plano de ação validado em reunião anterior e apresentar a proposta de plano de ação para o ciclo 2.

Etapa 07:

Momento de finalizar as atividades realizadas durante o período de atendimento à empresa.

Não será necessário realizar as etapas de monitoramento, acompanhamento e finalização das ações do Plano de Ação.



Uma das atividades do ALI é criar condições, meios e recursos para que o empresário possa aplicar ações inovadoras, sem o auxílio do ALI, após o atendimento. Para que isso ocorra é preciso “ensinar”, criar e gerenciar a necessidade de inovação para a empresa.

A **Finalização do Plano de Ação e consolidação dos indicadores** é uma tarefa essencial para verificar a efetividade das ações realizadas para a empresa e para o segmento. Verifica-se a evolução do grau de inovação, por meio da análise do Radar (R0, R1 e R2), além de consolidação dos indicadores propostos no Plano de Ação (PA0, PA1 e PA2).

É interessante que ao finalizar o atendimento pelo Programa ALI, a empresa seja encaminhada ao SEBRAE/UF, para atendimento em outros projetos coletivos, conforme disponibilidade e interesse do empresário.

Observações:

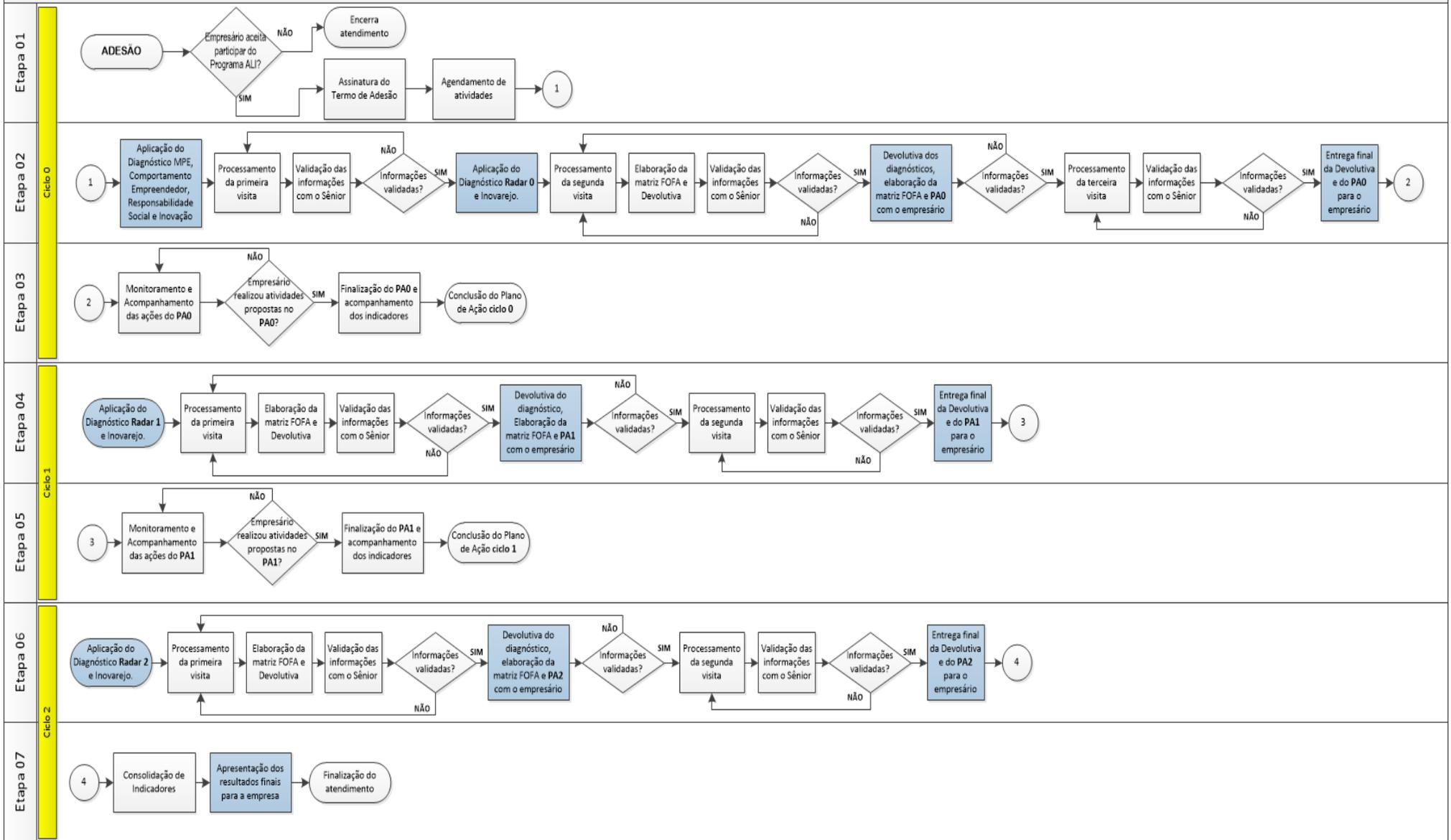
Termo de Adesão: documento gerado automaticamente no SISTEMALI, após lançamento dos dados e informações da empresa e do empresário. Deve ser assinado pelo ALI e Empresário e posterior lançamento no SISTEMALI.

Termo de Desistência: a qualquer momento, por interesse do empresário e/ou por outros motivos para a não continuidade do atendimento do Programa ALI, deverá ser preenchido o termo de desistência e inserido no SISTEMALI.

Acompanhamento: item no SISTEMALI, que deve ser preenchido para toda e qualquer ação realizada para com o empresário.

Fluxo de Atividades do Agente Local de Inovação

Visão Geral dos Ciclos



PERCEPÇÃO

Ederaldo Ribeiro

Você já se perguntou como é possível que duas ou mais pessoas passem pela mesma situação, pela mesma experiência e mesmo assim tenham reações diferentes em relação ao que ocorreu? A razão está no fato de que cada pessoa percebe o mundo a sua volta de forma diferente. A razão está nas diferentes PERCEPÇÕES.

Ao falarmos de percepção, podemos começar com o conceito dado por um dos mais prestigiados dicionários da língua portuguesa, o *Michaellis*, onde segundo ele percepção é...

Percepção:

1 *Ato, efeito ou faculdade de perceber; recepção, pelos centros nervosos, de impressões colhidas pelos sentidos.*

Percepção externa: faculdade de perceber pelos sentidos.

Percepção interna: a consciência.

Percepção natural ou **primária:** a que é dada imediatamente pelos sentidos.

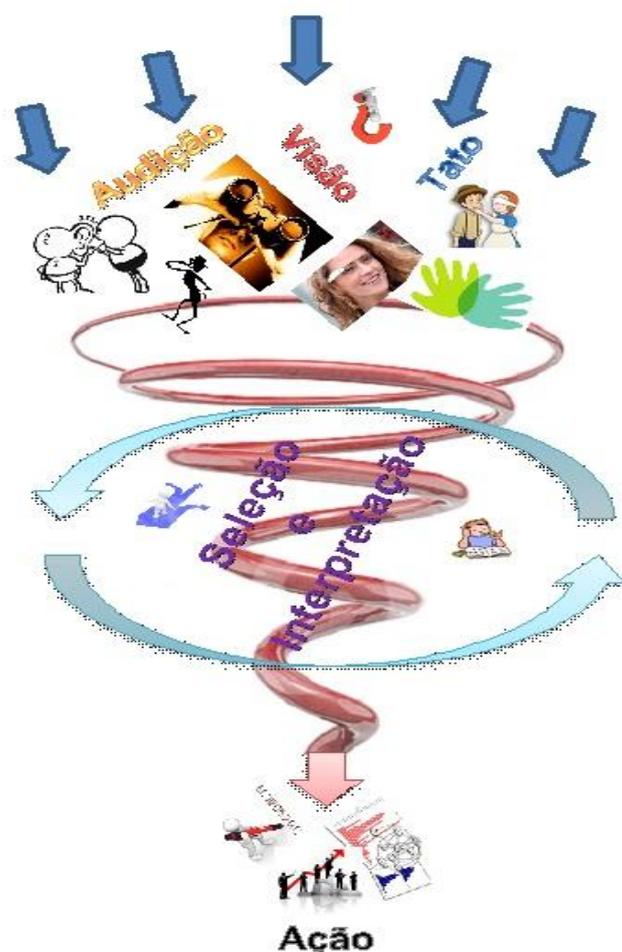
Percepções adquiridas: deduções imediatas.

Percepções obscuras: fenômenos subscientes (Leibniz).

Considerando algumas destas citações como matéria prima de trabalho, podemos então compreender que percepção é o ato, efeito ou faculdade de perceber o que ocorre a nossa volta utilizando nossos sentidos (audição, visão, tato...) como canais para o mundo exterior, que a partir daí, darão uma interpretação ao ocorrido nos permitindo dar uma resposta.

Assim a percepção consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos, dando certa lógica as mesmas e posteriormente nos fazendo agir em relação ao que interpretou.

- ETAPAS DO PROCESSO DE PERCEPÇÃO.
- VER. OUVIR SENTIR...
- PERCEBE O QUE OCORRE NO MUNDO EXTERNO.
- INTERPRETA
- SELECIONA COMO AGIR.
- RESPONDE COM UMA AÇÃO.



Retornando a pergunta inicial. Como é possível duas pessoas verem um mesmo fato e tirarem conclusões diferentes? Porque uma das etapas do processo de percepção é a interpretação do fato propriamente dito e neste momento surgem o que chamamos de fatores e filtros de percepção. Dentre estes elementos, podemos listar de forma resumida; educação recebida, história de vida, religião, ambiente familiar... entre tantos outros que irão influenciar diretamente na forma de interpretar determinado fato e conseqüentemente na resposta que será dada.

Com base nestes fatores o natural é que as pessoas não percebem as coisas de maneira igual às outras. Esta é a razão pela qual observamos interpretações distintas para os mesmos fatos - pela simples razão de que foram vistas por pessoas diferentes. Outro aspecto curioso é de que nossa capacidade de percepção varia ao longo do tempo e pode ser influenciada por nós, tanto positiva quanto negativamente. Provavelmente havia coisas que você via com bons olhos aos 14 anos e que agora você condena ou vice versa.

A percepção representa o ponto de partida de todas as nossas ações e de nosso comportamento. Dentro desta perspectiva ela é essencial no processo de aprendizagem de todos aqueles que atuam com diagnósticos (seja de que natureza for). Agora você pode se perguntar!!!

Como a percepção influencia na realização de um diagnóstico?

Imagine que você seja uma pessoa formada na área de qualidade e um apaixonado pelo tema. Seria natural que no momento do diagnóstico toda vez que surgir este tema você gaste mais tempo questionando, comentando, exemplificando e mostrando as consequências da não qualidade numa organização. Ocorreria o mesmo se você fosse formado na área de finanças ou marketing... e assim por diante.

Isto não significa que você tenha agido de má fé ou tenha realizado o diagnóstico errado. Apenas deu ênfase nos temas onde você detém maior conhecimento. O problema gerado a partir deste diagnóstico é de que talvez mesmo que o problema seja correto e exista de fato, não necessariamente ele seja uma prioridade para aquela empresa naquele momento. Talvez outro problema seja mais relevante, entretanto nossa percepção (ou filtros) acaba nos levando na direção equivocada.

Inclusive há um ditado que diz

“se você só tem martelo, cuidado para não tratar tudo como prego”.

***Nós não vemos o mundo como ele é,
se não como nós somos
ou como estamos condicionados a vê-lo.***

***Quando abrimos nossas bocas
para descrever o que vemos,
estamos, efetivamente, descrevendo a nós mesmos,
nossas percepções, nosso paradigma.***

Stephen R. Covey

ESTÓRIA NATAL – METÁFORA SOBRE PERCEPÇÃO

Ederaldo Ribeiro

Naquele almoço Pedrinho estava eufórico.

Estava contando aos seus pais a visita que haviam feito ao corpo de bombeiros onde havia tido uma aula prática sobre segurança para crianças. O curioso é que a euforia não era propriamente pela aula, mas sim, por terem deixado que ele entrasse num dos carros do corpo de bombeiros.

Imaginem um menino de 6 anos podendo soar a sirene (mesmo que de brincadeira) num carro daquele tamanho.

Ao observar o filho tão empolgado seu pai pergunta.

- como o Natal está próximo você gostaria de ganhar de presente um carro de brinquedo do corpo de bombeiros?
- o menino nem respondeu. Apenas saiu de seu lugar a mesa e abraçou o pai.
- ao olhar para a esposa eles já sabiam que o carro de bombeiros seria o presente do menino naquele Natal.

Foram dias procurando um carro de bombeiros que ao menos fizesse algum barulho. Finalmente havia encontrado. Várias luzes brilhando, uma sirene que chegava a incomodar de tão alta e pra fechar com chave de ouro uma escada que realmente se erguia do carro por controle remoto.

- o preço é meio salgado dizia a mãe, entretanto ninguém iria tirar o prazer do pai em dar ao menino um carro daquele tipo.
- a alegria durou pouco. A vendedora informa que o modelo da vitrine é o último e não pode ser vendido porque apresenta um defeito.
- está ali apenas para exposição.
- caso o Sr. Deseje este modelo podemos buscar em outra filial e até a véspera do Natal chega, porém haverá uma taxa extra.
- negócio fechado diz o pai, já entregando o valor da taxa.

Dia 23 o pai dirigisse à loja.

A vendedora quando o vê logo lhe reconhece.

- Desculpe Sr., mas o carro de bombeiro não irá chegar a tempo. Ocorreu um problema em nosso sistema e descobrimos apenas ontem que não havia o carro no estoque da filial em outra cidade.
- lamento mesmo, aqui está sua entrada, diz a vendedora.

O pai chega em casa arrasado. Fala com a esposa.

- falamos agora com ele que não haverá carrinho ou deixamos pra depois do Natal, quem sabe ele esqueça.
- fale agora, diz a esposa. Trair a confiança dele será pior.

O pai vai ao quarto do filho quase chorando.

- começa ensaiando um discurso do tipo ...
- olha Pedrinho nem sempre a gente consegue tudo que deseja...
- como assim pai, diz Pedrinho.

- lembra-se do carro de corpo de bombeiro que eu lhe prometi.
- claro que lembro pai e eu nem lhe agradei ainda.
- muito obrigado viu, diz o menino.
- já brinquei com ele o dia todo.

- como assim filho ... brincou com ele o dia todo!

- é pai a dona Marlene, nossa empregada, me trouxe ele embrulhado dizendo que era presente do Sr..

- a dona Marlene... como assim?

- o menino tira debaixo do travesseiro o carrinho de bombeiro de R\$ 1,99 feito de plástico, que a dona Marlene comprará numa lojinha perto de casa.

- ahh que bom né filho. Boa noite!

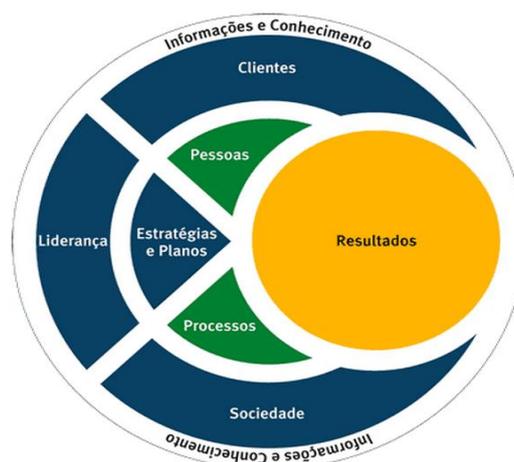
Ao voltar pra sala o pai diz pra esposa.

- querida acho que eu não percebi que quem queria o carro de bombeiro com luzes, sirene e escada com controle remoto era eu. Feliz Natal!

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Newton Mauro da Silva

O modelo de diagnóstico empresarial (MPE Empresarial) utilizado pelo Programa ALI, tem como base o Modelo de Excelência da Gestão® – MEG e por finalidade mensurar o grau de maturidade da gestão empresarial.



O questionário MPE Empresarial está dividido em quatro partes:

O primeiro deles é o **diagnóstico empresarial**, composto por 37 questões que abrangem os oito critérios descritos conforme o MEG®.

O segundo é uma enquete sobre o **comportamento empreendedor**, composta por 30 questões e identifica o grau de desenvolvimento de características empreendedores do dirigente da empresa.

O terceiro é o questionário de **responsabilidade social**, composto por 08 questões, identificam ações estruturadas, voltadas a preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento da comunidade que a empresa está inserida.

O quarto e último é o questionário de **inovação**, composto por 12 questões tem o objetivo de analisar ações estruturadas, voltadas a constante melhoria e aprimoramento de seus produtos, processos, serviços e modelo de gestão.

O questionário MPE Empresarial, é o mesmo utilizado pelo SEBRAE, FNQ, GERDAU e MBC, como autoavaliação para o Prêmio MPE Brasil, que surgiu para estimular a competitividade das micro e pequenas empresas, com base em exemplos de conceitos sobre competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade.

Ao realizar o processamento da visita, posterior a aplicação do questionário MPE, será possível identificar o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a empresa, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado a todas as partes interessadas, conforme indicações realizadas no Plano de Ação. Na etapa de acompanhamento, será possível ao ALI estimular a empresa a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

TESTE - AUTO AVALIAÇÃO SIMPLIFICADA DA GESTÃO

	Selecione apenas SIM ou 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	

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1. A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

- a. A Missão não está definida.
- b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

Evidências	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

2. O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS?

- 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.

Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

3. O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES?

- 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, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise.

Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

4. OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES?	
<input type="radio"/> a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores. <input type="radio"/> b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente. <input type="radio"/> c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores. <input type="radio"/> d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.	
Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" os meios utilizados para compartilhar as informações com os colaboradores e tipos de informação.	
Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
5. OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?	
<input type="radio"/> a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial. <input type="radio"/> b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa. <input type="radio"/> c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa. <input type="radio"/> d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
1	
6. A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES?	
<input type="radio"/> a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores. <input type="radio"/> b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados. <input type="radio"/> c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações. <input type="radio"/> d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.	
Resposta "d" - Apresentar no campo "evidências" o(s) exemplo(s) de inovação apresentados pela empresa.	
Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
ESTRATÉGIAS E PLANOS	
<p>Este critério analisa o processo de definição das 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.</p>	
7. A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?	
<input type="radio"/> a. A Visão não está definida. <input type="radio"/> b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes. <input type="radio"/> c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores. <input type="radio"/> d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.	
Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" a Visão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.	
Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

8. AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?	
<input type="radio"/> a. As estratégias não estão definidas. <input type="radio"/> b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas. <input type="radio"/> c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio. <input type="radio"/> d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.	
Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" as estratégias da empresa e os tipos de informações externas e internas analisadas no processo de planejamento.	
Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
9. OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?	
<input type="radio"/> a. Não existem indicadores relacionados às estratégias. <input type="radio"/> b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores. <input type="radio"/> c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias. <input type="radio"/> d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.	
Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" os indicadores e as metas definidos no planejamento.	
Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
10. OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS?	
<input type="radio"/> a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias. <input type="radio"/> b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias. <input type="radio"/> c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias. <input type="radio"/> d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
CLIENTES	
Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.	
11. OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS?	
<input type="radio"/> a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes. <input type="radio"/> b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva. <input type="radio"/> c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes. <input type="radio"/> d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.	
Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" os principais grupos de clientes e suas necessidades.	
Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	
12. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?	
<input type="radio"/> a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes. <input type="radio"/> b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes. <input type="radio"/> c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes. <input type="radio"/> d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

13. AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?

- a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" os canais de comunicação disponibilizados aos clientes para receber as reclamações.

Evidências:

Pontos Fortes:

Oportunidades de Melhoria:

14. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?

- 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 para alguns dos grupos de clientes.
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" a periodicidade da análise e o método de avaliação de satisfação dos clientes.

Evidências:

Pontos Fortes:

Oportunidades de Melhoria:

15. AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?

- a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

Pontos Fortes:

Oportunidades de Melhoria:

SOCIEDADE

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Obser va a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, ser viços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, 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.

16. AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?

- 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 mantidas atualizadas.

Respostas "c" e "d" - Listar no campo "evidências" as exigências legais relacionados ao negócio, incluindo os ambientais.

Evidências:

Pontos Fortes:

Oportunidades de Melhoria:

17. OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" os principais impactos negativos, tais como energia, água, matéria prima, resíduos sólidos e poluição, causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente e ações de tratamento adotadas.

Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

18. A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

- a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" as principais ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa 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. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

19. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, A EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES?

- 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 para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências", as principais informações utilizadas, os meios para disponibilização para os colaboradores e mecanismos de segurança.

Evidências:	
Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

20. O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO?

- 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.

Pontos Fortes:	
Oportunidades de Melhoria:	

21. SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO?

- a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

Pontos Fortes:**Oportunidades de Melhoria:****22. SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?**

- a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências", os meios utilizados para busca de informações comparativas e os tipos de informações.**Evidências:****Pontos Fortes:****Oportunidades de Melhoria:****PESSOAS**

Este critério analisa as práticas de gestão 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. Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.

23. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

- a. Não estão definidas.
- b. Estão definidas informalmente.
- c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

Respostas "c" e "d" - Relatar no campo "evidências" quais documentos as funções e responsabilidades estão descritas.**Evidências:****Pontos Fortes:****Oportunidades de Melhoria:****24. A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?**

- 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.

Pontos Fortes:**Oportunidades de Melhoria:**

25. OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?

- 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 em um plano de capacitação.

Pontos Fortes:**Oportunidades de Melhoria:****26 OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?**

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos não são identificados e apenas 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 os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

Pontos Fortes:**Oportunidades de Melhoria:****27. O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?**

- 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.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências" as principais ações, incluindo os benefícios adotados para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Evidências:**Pontos Fortes:****Oportunidades de Melhoria:****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 do desempenho. 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?

- 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.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências", os processos principais do negócio e os padrões documentados

Evidências:**Pontos Fortes:****Oportunidades de Melhoria:****29. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?**

- 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.

Respostas "c" e "d" - Apresentar no campo "evidências", os meios de controle utilizados no processo.

Evidências:**Pontos Fortes:****Oportunidades de Melhoria:**

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

- 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.

Pontos Fortes:**Oportunidades de Melhoria:****31. AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?**

- 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.

Pontos Fortes:**Oportunidades de Melhoria:****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 colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros. Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. As opções de respostas são selecionadas em função das situações a seguir: **Resposta "b"**: Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável. **Resposta "c"**: Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável. **Resposta "d"**: Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.

IMPORTANTE:

Todos os resultados disponibilizados pela empresa, qualquer que seja a sua forma de apresentação, serão tratados confidencialmente pelos promotores do Prêmio, assim como pelos Avaliadores caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita. Esses resultados serão utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa no MPE Brasil.

32 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Quando a alternativa marcada for "b", "c" ou "d", os resultados devem ser acompanhados em valores numéricos (percentual de satisfação dos clientes).

	2011	2012	2013
Em %			

33. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados são calculados considerando: o número total de reclamações no ano, dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).

	2011	2012	2013
Em %			

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

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados são calculados considerando: o somatório de homens-hora de treinamentos ministrados divididos pelo número médio de colaboradores no ano.

$$\text{Capacitações ministradas} = \frac{\text{total de horas de treinamento anual}}{\text{Rotatividade de colaboradores anual}}$$

Em %	2011	2012	2013

35. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados são calculados considerando: o número total de acidentes (com afastamento) no ano dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

$$\text{Acidentes de colaboradores} = \frac{\text{Número total de Acidentes}}{\text{Rotatividade de colaboradores anual}}$$

Em %	2011	2012	2013

36. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados são calculados considerando: a receita anual da empresa, dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Receita anual}}{\text{Rotatividade de colaboradores anual}}$$

Em %	2011	2012	2013

37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

NÃO É NECESSÁRIO APRESENTAR OS RESULTADOS DESSE ITEM.

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados são calculados considerando: a receita anual menos os custos e despesas anuais totais, multiplicada por 100, conforme a seguinte fórmula:

$$\text{margem de lucro} = \frac{\text{Receitas} - (\text{Despesas} + \text{Custos})}{\text{Receitas}} \times 100$$

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

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

<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	1. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	2. As pessoas concordam comigo baseadas em meus argumentos ou estratégias
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	3. Escolho situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando as possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	4. Diante das necessidades do mercado, implanto inovações em meus produtos /serviços ou amplio a área geográfica de atuação de minha empresa.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	5. Reconheço minha responsabilidade nas falhas e eventuais prejuízos financeiros e tomo providências para corrigi-los.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	6. A crença de que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	7. O tempo para a execução de uma tarefa foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 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.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	9. Executo minhas atividades, bem como as atividades dos funcionários, no dia a dia de minha empresa.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	10. A crença de que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	11. Busco toda e qualquer informação disponível no mercado para utilizar em minha empresa.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	12. Sei de forma clara o que quero alcançar no futuro breve, e estabeleço parâmetros que permitam medir e avaliar o meu desempenho.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	13. Faço as coisas preocupando-me com meus clientes, pois eles sempre têm razão e estão acima de qualquer coisa.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	14. Defino, a cada dia, o percentual de lucro que quero obter em minha empresa.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	15. Quando tenho um projeto de grande porte, divido-o em tarefas mais simples, com prazos estabelecidos antecipadamente.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	16. Mesmo que eu já esteja obtendo bons resultados em minha empresa, encontro formas de melhorar o que faço (agilidade, custos, qualidade etc).
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	17. Confio em minha capacidade de tomar decisões e solucionar problemas desafiantes encontro na rotina empresarial.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	18. Na execução das atividades, minha intuição e criatividade são suficientes para decidir como fazer. Organização e controle são aspectos secundários.

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

MPE - Responsabilidade Social



[Voltar](#)

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).

1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL FAZ PARTE DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS DA EMPRESA?

- 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.

Apresentar no campo "evidências" algumas ações estabelecidas no planejamento estratégico, bem como, as pessoas e os recursos disponibilizados que demonstrem alinhadas com a Responsabilidade Social.

Evidências:

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

- 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. A EMPRESA CONSIDERA ASPECTOS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NAS SUAS ATIVIDADES?

- a. Não são identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades.
- b. São realizadas ações sem identificar os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades.
- c. São identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades e as ações são realizadas para promover a eficiência.
- d. São identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades, as ações são realizadas para promover a eficiência e são avaliados os resultados.

Apresentar no campo "evidências" as ações de eficiência energética adotadas pela empresa.

Evidências:

4. SÃO REALZADAS AÇÕES ESPECÍFICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM AS PARTES INTERESSADAS?

4.1 Colaboradores (Público Interno)

4.2 Clientes e Consumidores

4.3 Fornecedores

4.4 Instituições governamentais

4.5 Concorrentes

4.6 Comunidade e terceiro setor

4.7 Meio Ambiente

- a. Não desenvolve ação.
- b. Desenvolve ações ocasionais.
- c. possui ações e articulações planejadas, ainda não executadas com as partes interessadas.
- d. Possui articulações e ações planejadas e executada com a parte interessada.

Apresentar no campo "evidências" as ações realizadas, contribuição da empresa e da parte interessada, tempo de realização, frequência (periodicidade) e, se for o caso, o resultado obtido.

Evidências:

5. QUANDO DA DECISÃO DE COMPRA, PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, A EMPRESA CONSIDERA SUA ESFERA DE INFLUÊNCIA E OS IMPACTOS SOBRE A MESMA?

- a. A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre a mesma são desconhecidos.
- b. A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre a mesma são desconhecidos, contudo, existam ações informais identificando os
- c. Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), contudo, ainda não existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto das decisões
- d. Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), e existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto sobre a mesma.

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

- a. Não existem ações formais de comunicação e informação dos produtos.
- b. Não existem ações formais de comunicação e informação dos produtos, contudo, são disponibilizadas informações quando solicitado.
- c. Existem ações formais de comunicação e informação dos produtos, disponibilizando-as aos interessados.
- d. Existem ações formais de comunicação e informação dos seus produtos, são promovidas e realizadas campanhas esclarecedoras sobre a procedência dos insumos, a melhor maneira de utilizá-los e descartá-los.

7. A EMPRESA POSSUI PROCEDIMENTOS FORMALIZADOS DE PROMOÇÃO DE AÇÕES E PRÁTICAS DOS COLABORADORES QUE OS BENEFICIAM E AO NEGÓCIO?

- a. Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores.
- b. Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, se oportuniza informalmente a realização de algumas ações e práticas.
- c. Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, o acompanhamento e avaliação dos mesmos são informais.
- d. Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem dos colaboradores, assim como, para o acompanhamento e avaliação dos mesmos.

8. A EMPRESA CONHECE AS NECESSIDADES E CONTRIBUI NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA COMUNIDADE?

- a. As necessidades da comunidade são desconhecidas, e não existem ações direcionadas para a mesma.
- b. As necessidades da comunidade são desconhecidas, contudo, existem atividades que contribuem com a mesma.
- c. As necessidades da comunidade são conhecidas, existem ações para atendê-la e o planejamento e o acompanhamento das mesmas são realizados informalmente.
- d. As necessidades da comunidade são conhecidas, existem ações planejadas e acompanhadas que contribuem com seu desenvolvimento social.

8.1 DAS "AÇÕES SOCIAIS" DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA SELECIONE UMA QUE CONSIDERE REPRESENTATIVA E DESCREVA ABAIXO.

As "ações sociais", do ponto de vista da interação e integração com a sociedade, referem-se a qualquer atividade que leve em conta as necessidades de indivíduos, organizações sociais ou comunidade que se encontrem em situação de vulnerabilidade ou risco social. Pode ser a promoção ou participação em evento que beneficie crianças e adolescentes; grupos étnicos ou de gênero; idosos; pessoas com deficiência etc.; promoção e apoio no atendimento das necessidades de uma organização social, de uma escola ou comunidade; ações voltadas ao meio ambiente; ações e mobilizações em situações de emergência, de segurança ou a prática de voluntariado corporativo.

Nome da Ação	Resposta		
Item			
a. Público beneficiado (especifique)			
b. Nº de atendimentos diretos			
c. Nº de atendimentos indiretos			
d. pesquisou demandas da comunidade	<input type="radio"/> SIM	<input type="radio"/> PARCIALMENTE	<input type="radio"/> NÃO
e. Possui parceria para ação	<input type="radio"/> SIM	<input type="radio"/> EVENTUALMENTE	<input type="radio"/> NÃO
f. Realiza avaliação	<input type="radio"/> SIM	<input type="radio"/> EVENTUALMENTE	<input type="radio"/> NÃO
g. A empresa se considera predominantemente	<input type="radio"/> ARTICULADORA	<input type="radio"/> REALIZADORA	<input type="radio"/> ARTICULADORA E REALIZADORA

[Voltar](#)

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 12 questões estabelecidas, a seguir, estão elaboradas para permitir a avaliação da capacidade e a maturidade para implementar a inovação presentes nas MPE, e pedem informações adicionais para respostas “c” e “d”.

1 A EMPRESA REALIZA ESFORÇOS PARA INOVAR?

- a. Não são realizados esforços para inovar.
- b. Existem alguns esforços para inovar, mas são esporádicos.
- c. Os esforços para inovar são realizados regularmente, mas não são acompanhados.
- d. Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhados e medidos através de indicadores.

Apresentar os tipos de esforços e os seus indicadores, como, por exemplo, investimentos financeiros, compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir os clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a Informatização da empresa, recursos para a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/serviços nacionais ou estrangeiros, para a capacitação de pessoas, treinamentos, número de pessoas que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing etc.

Preencher a tabela abaixo:

Resultados	%	Não Mede
Porcentagem da receita anual investida em atividades inovativas (investimento em pesquisa e desenvolvimento, em capacitação de pessoas, em participação em feiras, exposições e congressos, investimento em novos métodos de marketing, em novas formas de gestão, em inovações de processo etc.		
Porcentual de colaboradores da empresa que se dedicam à inovação		

2. AS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS SÃO OBTIDOS NOS AMBIENTES EXTERNOS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO E, POSTERIORMENTE, COMPARTILHADOS COM OS COLABORADORES?

- a. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação não são obtidos nos ambientes externos.
- b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos ocasionalmente nos ambientes externos.
- c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos ambientes externos.
- d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos de forma regular e formalmente nos ambientes externos e são compartilhados com os colaboradores.

Descreva no campo "evidências" as fontes de informação e conhecimentos consultados, ou meios utilizados, sua relevância para seu segmento, quem da empresa participa na busca de novidades, e a frequência com que informações e conhecimentos para a promoção de inovações e melhorias são buscados. Descreva os meios de compartilhamento com os colaboradores.

Evidências:

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

- 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 com algumas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.
- c. É promovido um ambiente favorável com diversas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação formal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.
- d. É promovido um ambiente favorável de estímulo permanente com ações formalizadas voltadas ao surgimento de ideias criativas e de comunicação contínua e estruturada entre os colaboradores voltada para implementar inovações.

Descreva no campo "**evidências**", como é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e como é feita a comunicação entre dirigentes e colaboradores para implementar inovações na empresa.

Evidências:	
--------------------	--

4. SÃO ANALISADAS, AVALIADAS E SELECIONADAS AS IDEIAS OU OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

- a. A seleção das melhores ideias não é realizada de forma sistemática.
- b. A seleção das melhores ideias é realizada ocasionalmente, sem critérios de avaliação definidos.
- c. A seleção das melhores ideias é realizada regularmente com critérios de avaliação definidos.
- d. A seleção das melhores ideias é realizada regularmente com critérios de avaliação definidos, com participação de colaboradores.

Descreva no campo "**evidências**", como a empresa sistematiza o seu processo de análise, avaliação e seleção de ideias, o conjunto de critérios que utiliza e a forma de participação dos colaboradores ao longo de todo o processo.

Evidências:	
--------------------	--

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

- a. Os dirigentes não apoiam a experimentação de novas ideias.
- b. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias.
- c. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias e 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.

Apresente no campo "**evidências**" as condições práticas, os responsáveis e os recursos disponibilizados para a experimentação de novas ideias.

Evidências:	
--------------------	--

6. A IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES É ACOMPANHADA?

- a. A empresa não mantém atividades de acompanhamento da implementação das inovações
- b. A empresa mantém ocasionalmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações
- c. A empresa mantém regularmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações
- d. A empresa mantém regularmente e controla as atividades de acompanhamento da implementação das inovações com utilização de algum indicador.

Apresente no campo "**evidências**" as formas de acompanhamento das implementações das inovações, internamente, nos clientes e no mercado, tais como cronogramas de desenvolvimento, os recursos financeiros, o nível de satisfação dos clientes, a aceitação pelo mercado (vendas) etc., apresentando os indicadores utilizados para estes acompanhamentos.

Evidências:	
--------------------	--

7. É PROMOVIDO O APRENDIZADO SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO?

- a. Não é realizado aprendizado sobre o processo de inovação.
- b. São promovidas reflexões sobre o processo de inovação.
- c. São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação e essas lições são compartilhadas eventualmente com os colaboradores.
- d. São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação, é realizado o compartilhamento regular dessas lições aprendidas com os colaboradores, tendo pelo menos um exemplo de como o aprendizado foi incorporado no processo de inovação.

Apresente no campo "**evidências**" as formas de acompanhamento das implementações das inovações, internamente, nos clientes e no mercado, tais como cronogramas de desenvolvimento, os recursos financeiros, o nível de satisfação dos clientes, a aceitação pelo mercado (vendas) etc., apresentando os indicadores utilizados para estes acompanhamentos.

Evidências:

8. OS COLABORADORES SÃO RECONHECIDOS POR SUA CONTRIBUIÇÃO À INOVAÇÃO?

- a. Não há reconhecimento aos colaboradores pela sua contribuição à inovação.
- b. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito esporadicamente e sem critérios definidos.
- c. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito regularmente e com critérios definidos.
- d. Existe um programa formal de reconhecimento e recompensa aos colaboradores pela sua contribuição à inovação, feito com critérios definidos e os ganhos gerados pela inovação são compartilhados entre aqueles que contribuem para que a inovação aconteça.

Apresente no campo "**evidências**" os critérios que a empresa usa para reconhecer e recompensar os colaboradores por sua contribuição à inovação e as formas de reconhecimento e recompensas utilizadas para estimular a proposição de ideias e inovações, como, por exemplo, recompensas financeiras, presentes, placas, troféus, elogios por escrito e verbais, concessão de privilégios especiais etc.

Evidências:

9. OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS PARA A INOVAÇÃO E PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO?

- a. A empresa não capacita seus colaboradores especificamente em inovação e gestão da inovação.
- b. A empresa capacita esporadicamente seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, quando surge uma necessidade.
- c. A empresa capacita seus colaboradores em inovação e gestão da inovação com regularidade.
- d. A empresa tem um programa formal de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, com indicadores que permitam antever as necessidades de capacitação.

Apresente no campo "**evidências**" qual o percentual de colaboradores capacitados pela empresa em gestão da inovação, ou seja, em cursos e treinamentos em técnicas de criatividade para gerar ideias, em processos de seleção de ideias, na busca de recursos financeiros e gerenciais para conseguir inovar, nas formas de gerenciar os projetos de implantação das inovações e práticas de aprendizagem. Quais os indicadores que a empresa utiliza para identificar as capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas? Como a empresa promove e estabelece grupos de capacitação como parte de um programa de educação continuada? Como estimula o uso dos conhecimentos adquiridos na prática dos negócios? Como estimula o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento do hábito da aprendizagem?

Evidências:

10. O TRABALHO EM EQUIPE É ESTIMULADO PARA A GERAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

- a. Não há estímulo para atividades em equipe voltadas para gerar oportunidades de inovações.
- b. Há alguns poucos estímulos para que as oportunidades de inovação sejam geradas por equipes.
- c. Há estímulo frequente para que as oportunidades de inovações sejam geradas e desenvolvidas por equipes.
- d. Há um programa formal para o estímulo de atividades em equipe voltadas a gerar oportunidades de inovação.

Apresente no campo "**evidências**" as formas de estímulo ao trabalho em equipe e as principais atividades que estas desenvolvem, bem como as oportunidades geradas de forma colaborativa.

Evidências:

11. AS INOVAÇÕES SÃO DIVULGADAS ÀS PARTES INTERESSADAS?

- a. Não há divulgação das inovações às partes interessadas.
- b. A divulgação das inovações restringe-se apenas a um dos grupos interessados (interno ou externo).
- c. A divulgação das inovações abrange todas as partes interessadas, interna e externa.
- d. Existe um programa formal de divulgação das inovações, tanto para os interessados internos à empresa, como para os externos (clientes), que inclui indicadores de aceitação ou não da inovação, como, por exemplo, avaliações de resistência à mudanças (no caso interno) ou mensuração das vendas (no caso externo).

Apresente no campo "**evidências**" as formas de divulgação das inovações implementadas às partes interessadas internas (colaboradores) e externas (clientes, fornecedores, parceiros, acionistas etc.). Apresentar os indicadores usados para medir o nível de aceitação da inovação, tanto nos interessados internos, por exemplo, avaliações de resistência à mudanças, como externos, por exemplo, aumento das vendas do produto ou serviço em função da divulgação.

Evidências:

12. SÃO AVALIADOS OS BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES?

- a. Não há identificação dos benefícios da implementação das inovações.
- b. Os benefícios da implementação das inovações são identificados.
- c. Os benefícios da implementação das inovações são identificados e avaliados.
- d. Os benefícios da implementação das inovações são identificados, avaliados, incluindo indicadores de melhoria do desempenho da empresa.

Apresente no campo "**evidências**" como são identificados e avaliados os benefícios da implementação de inovações, tais como o aprimoramento de processos, o aumento da produção, da produtividade, do faturamento, a redução de custos, o lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento, a conquista de novos mercados e os principais resultados qualitativos e quantitativos oriundos das implementações feitas.

Evidências:

Preencher as tabelas abaixo com os dados solicitados (apenas relativamente aos últimos 3 anos).

Nome da Inovação	Tipo (produto, processo, marketing ou gestão/organizacional)	Ano de Lançamento

Resultados	%	Não Mede
Percentual do faturamento do último ano (estimativa) que advém de produtos/serviços inovadores lançados nos últimos 3 anos.		
Percentual de redução de custos (estimativa) decorrente das inovações de processos realizadas nos últimos 3 anos.		
Percentual do faturamento do último ano (estimativa) decorrente de novos mercados (entrada em novos mercados, em nova cidade, em outro estado) nos últimos 3 anos.		
Percentual de economia estimado em decorrência das inovações organizacionais (gestão) implementadas nos últimos 3 anos.		

GLOSSÁRIO COM TERMOS EMPRESARIAIS UTILIZADOS NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Newton Mauro

Os conceitos e definições aqui apresentados direcionam e refletem o significado dos termos utilizados ao longo do questionário MPE Empresarial, não tendo a pretensão de normalizar a terminologia e adequá-los ao Programa ALI.

Ação Social: sob a perspectiva de planejamento, trata-se de atividade realizada voluntariamente para atender à comunidade. 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.

Compartilhamento do Conhecimento: quando os dirigentes e os colaboradores realizam as atividades da empresa, adquirem conhecimentos, ou aprendem como executar de maneira correta e de forma eficaz essas atividades. 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.

Conhecimento – É constituído pela tecnologia, políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho.

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.

Controle de Processos: 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 estabelecido através de uma medição que mostre claramente quanto tempo o cliente esperou na fila. Se este tempo exceder 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.

Crítérios de Excelência: Simboliza a visão sistêmica da empresa, refletidas no MEG® - Modelo de excelência da Gestão.

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.

Desenvolvimento 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 pode ser local quando se restringe exclusivamente à comunidade diretamente ligada e afetada pela empresa ou desenvolvimento regional quando atinge, além da comunidade (local), outras áreas, tais como, o município ou o estado.

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: segundo a ONU é desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.

Eficiência Energética: otimização, redução e eficiência no uso de energia, levando em conta os recursos renováveis e não renováveis e questões ambientais, relativos a competitividade e produtividade, para o desenvolvimento sustentável.

Esfera de Influência: amplitude/extensão de relações políticas, contratuais, econômicas e outras relações por meio das quais uma organização tem a capacidade de afetar decisões ou atividades de indivíduos ou organizações.

Exigências Legais: Conjunto de normas regulamentares, no âmbito federal, estadual e municipal que regulam ações da empresa. Pode ser considerado, aspectos ambientais, regulamentares, normativos, impostos, questões relacionadas a saúde e segurança do trabalho e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa.

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.

Fidelização: corresponde a um conjunto de ações realizadas pelas empresas no sentido de fidelizar ou reter os seus clientes *mais valiosos*, impedindo a sua evasão ou deserção para a concorrência. A fidelização, portanto, implica o estabelecimento de

sólidos vínculos e a manutenção de relações em longo prazo com os clientes. Cada empresa deve definir, considerando as particularidades de seu produto e negócio, o conceito de cliente fiel, ou seja, aquele que compra preferencialmente o produto. Uma forma de monitorar a fidelidade dos clientes é acompanhá-los por meio de indicadores do tipo carteira de clientes, participação no mercado, índice de retenção e frequência de compras.

Fundamentos da Excelência: Conceitos reconhecidos mundialmente encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nessa direção. São aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão.

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. 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.

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: 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.

Necessidade 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.

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.

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.

PCMSO: Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional – é um programa de ação contínua regulamentada conforme NR 07, emitida pelo Ministério do Trabalho. Monitora por anamnese e exames laboratoriais a saúde dos trabalhadores. Tem por objetivo identificar precocemente qualquer desvio que possa comprometer a saúde dos trabalhadores.

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: 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.

Política Pública: conjunto de ações desencadeadas pelo Estado, nas escalas federal, estadual e municipal, com vistas ao atendimento a determinados setores da sociedade civil. Elas podem ser desenvolvidas em parcerias com organizações não governamentais e, como se verifica mais recentemente, com a iniciativa privada. Ex.: Políticas Sociais (da Criança e Adolescentes; saúde; idoso; habitação; gênero e etnia, etc.); de Meio Ambiente; de Habitação; de Micro e Pequena Empresa, entre outros.

PPRA: Programa de Prevenção e Riscos Ambientais – é um programa de ação contínua regulamentada conforme NR 09, emitida pelo Ministério do Trabalho. Os riscos ambientais da empresa são os agentes físicos, químicos e biológicos existentes nos ambientes de trabalho que, em função de sua natureza, concentração, intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde dos trabalhadores.

Prática de Gestão: atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho.

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.

Projeto Social: sob a perspectiva de planejamento é o 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). Quanto à constituição, é a reunião informal de pessoas ou organizações visando atender uma causa ou organização social.

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”.

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 (SI): 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 Avisos, 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.

Fonte: Questionário de Autoavaliação MPE Empresarial – Ciclo 2014. Desenvolvido pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, MBC – Movimento Brasil Competitivo e FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

MANUAL COM A DESCRIÇÃO DOS QUESITOS E ORIENTAÇÃO SOBRE QUAL ESCORE ASSINALAR.

Newton Mauro da Silva

Estrutura do questionário de Gestão:

Os questionários de gestão dividem-se em quatro partes: **MPE Empresarial** que tem como objetivo avaliar a gestão da empresa, por meio de 37 questões distribuídas nos 08 critérios, conforme o Modelo de Excelência da Gestão - MEG[®]. **MPE Comportamento Empreendedor**, com 30 questões. **MPE Responsabilidade Social**, com 08 questões e **MPE Inovação**, com 12 questões conforme estrutura abaixo:

	Critério	Número de questões
Parte I MPE Empresarial	Liderança	06
	Estratégia e Planos	04
	Clientes	05
	Sociedade	03
	Informações e Conhecimento	04
	Pessoas	05
	Processos	04
	Resultados	06
	Total	37
Parte II	Comportamento Empreendedor	30
Parte III	MPE - Responsabilidade Social	8
Parte IV	MPE - Inovação	12

As questões de 01 a 37 da **Parte I do questionário** possuem quatro alternativas de respostas (a, b, c e d), que devem ser preenchidas conforme a realidade da empresa, evidências, percepção e ações investigativas, sendo que todas as questões são obrigatórias, bem como as devidas justificativas no campo “evidências”, “Pontos Fortes” e “Oportunidades de Melhorias”.

Ao preencher as questões 32 a 37, caso selecione as respostas b, c e d, será obrigatório obter dados dos últimos 03 anos de exercício da empresa. Pode ser obtido através de médias (anual, semestral e mensal e outros dados, conforme orientação na questão).

O ALI deve ficar atento sobre as questões práticas de gestão nos seguintes pontos:

Enfoque: refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Adequação:** atendimento aos requisitos da questão, de forma apropriada ao perfil da empresa. Verifica-se a formalização, documentação e padrão definido, o método e o planejamento;
- **Abrangência/Disseminação:** Utilização abrangente das práticas de gestão pelos setores e/ou áreas da empresa em seu processo, produtos, clientes e colaboradores, considerando o perfil da empresa. Verifica-se “alguns”, “maioria” e “todos”.
- **Continuidade:** utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão. Verifica-se se as práticas de gestão são: “ocasionalmente” ou “esporadicamente”, “regularmente” e “periodicamente”.

Questão de Resultados:

- **Tendências favoráveis:** Resultado do comportamento do resultado ao longo do tempo.
 - *Resultados de 02 anos:* resultado melhora nos últimos 02 anos.
 - *Resultados de 03 anos:* resultado evidencia uma melhoria do primeiro para o segundo ano, e do segundo para o terceiro ano, configurando-se uma melhoria contínua nos três anos avaliados.
- **Tendências desfavoráveis:** Resultado do comportamento do resultado ao longo do tempo.
 - *Resultados de 02 anos:* resultado piora do primeiro para o segundo ano.
 - *Resultado de 03 anos:* resultado piora nos últimos 02 anos, ou resultado piora nos 03 anos de forma sucessiva.

Na **parte II do questionário** é identificado o **comportamento empreendedor** possuindo 30 questões com 03 opções de resposta: (1) dificilmente acontece; (2) às vezes acontece; e (3) sempre acontece. Deve ser preenchido **exclusivamente** pelo empresário, para identificar o perfil empresarial com as práticas a serem desenvolvidas no plano de ação.

O questionário MPE Responsabilidade Social, refere-se a informações sobre ações realizadas para o desenvolvimento sustentável da empresa que contempla a **parte III do questionário**. Considera a NBR 16001/12, ISO 26000/10 e ISO 14000 e devem estar relacionados às estratégias da empresa.

RESPONSABILIDADE E AÇÃO SOCIAL, NÃO É FILANTROPIA!

A definição do fundamento da responsabilidade social é definida pela “*relação ética e transparente da organização com todos os públicos com quais ela se relaciona, 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*”.

O critério de responsabilidade social permeia ações em todos os oito critérios de excelência de gestão e, sete princípios que são:

1. Responsabilização (*accountability*, traduzido da ISO);
2. Transparência;
3. Comportamento Ético;
4. Respeito pelos interesses das partes interessadas (*stakeholders*);
5. Respeito pelo estado de direito (atendimento aos requisitos legais e outros subscritos pela organização);
6. Respeito pelas normas internacionais de comportamento;
7. Direitos Humanos.

O questionário MPE Inovação, corresponde à **parte IV do questionário** e investiga e identifica as práticas de inovação desenvolvidas pela empresa para o mercado e como podem obter resultados positivos com as ações implementadas, nas 12 questões, caso seja selecionado “c” ou “d”, será necessário preencher as informações necessárias no campo “evidências”.

A implementação da cultura da inovação na empresa, promove um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo. E para colocar esse fundamento em prática,

será necessário que o a empresa promova a constante geração de ideias originais e as incorpore em seus processos, produtos, serviços e relacionamentos.

É interessante que seja incentivado o desejo de se fazer “coisas de maneiras diferentes”, sempre em busca de resultados positivos e de simples aplicação.

ORIENTAÇÃO DE ESCORE PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE GESTÃO – Parte I:

Foi utilizado como para esse manual, o questionário MPE 2014.

Critério 01 – Liderança – Questões de 01 a 06. Verifica-se:

1. Definição e divulgação da “missão” aos colaboradores;
2. Meios utilizados para assegurar que o comportamento ético é praticado por todos;
3. Análise do desempenho geral e sistêmico, via indicadores formalizados;
4. Compartilhamento de informações pelos dirigentes;
5. Investimento no desenvolvimento gerencial dos dirigentes e aplicação dos conhecimentos;
6. Busca de informações para identificar oportunidades de inovação permanente, com base em fontes internas e externas.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
1. Missão definida e disseminada	Não	- Informalmente - Apenas dirigentes	- Forma escrita - Alguns colaboradores	- Forma escrita - Todos os colaboradores
2. Comportamento ético	Não	Regras Informais	Regras escritas	- Regras escritas; - Praticado pelos dirigentes e colaboradores.
3. Análise desempenho	Não	- Ocasionalmente; - Foco financeiro	- Regularmente; - Aspectos restritos	- Regularmente; - Aspectos abrangentes; - Alguns indicadores.
4. Compartilhamento de informações com colaboradores	Não	Esporadicamente	- Regularmente; - Alguns colaboradores	- Todos os colaboradores; - Regularmente.
5. investimento no desenvolvimento gerencial dos dirigentes	Não	-Esporadicamente; -Não aplicam.	-Esporadicamente; -Aplicam os conhecimentos.	-Regularmente; - Aplicam os conhecimentos.
6. informações para identificar oportunidades de inovação	Não	-Eventualmente nos relacionamentos externos; -Informalmente os colaboradores são incentivados.	-Regularmente nos relacionamentos externos -Formalmente os colaboradores são incentivados.	- idem C; -Exemplo de inovação.

Critério 02 – Estratégias e Planos – Questões de 07 a 10. Verifica-se:

1. Definição e divulgação da “visão” aos colaboradores;

2. Definição de estratégias com base em análise interna e externa;
3. Elaboração e acompanhamento de ações por meio de metas e indicadores;
 - *Indicadores: são informações numéricas que quantificam as entradas, saídas e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo e são usados para acompanhamento e melhoria de resultados ao longo do tempo.*
 - *As metas: representam níveis de desempenho pretendido para um determinado indicador e num determinado período de tempo.*
 - *Exemplo:*
4. *Indicador: Índice de satisfação de clientes.*
5. *Meta: 95%, até dezembro/2015.*
6. Desdobramento do plano estratégico. São organizados para orientar ações num determinado período com definição de responsável pelo acompanhamento.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
7. Visão definida e conhecida	Não	- Informalmente - Apenas dirigentes	- Forma escrita - Alguns colaboradores	- Forma escrita - Todos os colaboradores
8. Estratégias definidas com informações internas e externas.	Não	-Estratégias Informais - informações restritas internas e externas do negócio	-Estratégias Informais - informações internas e externas do negócio	-Estratégias abrangentes e formais - Método de análise das informações internas e externas do negócio
9. Metas e indicadores estratégicos	Não	-Indicadores para algumas estratégias, mas sem metas.	-Indicadores e metas para algumas estratégias.	- Indicadores e metas para as principais estratégias; - Comunicadas para os colaboradores.
10. Planos de ação e acompanhamento	Não	- Ações informais para algumas metas estratégicas.	- Planos de ação para as principais metas estratégicas.	- Planos de ação para as principais metas estratégicas; - Acompanhamento regular.

Critério 03 – Clientes – Questões de 11 a 15. Verifica-se:

1. Agrupamento de clientes e identificação das suas necessidades;
2. Meios para divulgação da empresa, seus produtos e/ou serviços;
3. Identificação, registro e tratamento das reclamações de clientes;
4. Identificação e avaliação da satisfação dos clientes;
5. Uso de informações dos clientes para fidelização e captação de novos clientes.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
11. Agrupamento dos clientes e conhecimento das necessidades e expectativas	Não	- clientes agrupados; - identificação das necessidades de forma intuitiva.	-clientes agrupados; -identificação informal das necessidades/expectativas -informação dos clientes	-clientes agrupados; -identificação formal das necessidades/expectativas -informação dos grupos de clientes

12. Divulgação dos produtos aos diferentes grupos de clientes.	Não	Divulgação sem considerar os principais tipos de clientes	Divulgação considerando os diferentes grupos de clientes	Divulgação considerando os diferentes grupos de clientes; -meios para assegurar a efetividade
13. Reclamações registradas, tratadas e com retorno ao cliente. <i>Obs.: link com a questão 33</i>	Não	-não registradas -tratadas ocasionalmente	-registradas -tratadas regularmente	-registradas -tratadas regularmente -retorno da solução adotada ao cliente.
14. Avaliação da satisfação dos clientes. <i>Obs.: link com a questão 32</i>	Não	-avaliada eventualmente; -de forma intuitiva	-avaliada periodicamente; -método formal; -para alguns tipos de clientes.	-avaliada periodicamente -método formal; -para os principais grupos de clientes
15. Uso das informações de clientes para sua fidelização e captação de novos.	Não	-analisadas ocasionalmente -para fidelizar clientes atuais	-analisadas e utilizadas regularmente -para fidelizar clientes atuais	-analisadas e utilizadas regularmente -para fidelizar clientes atuais e captar novos.

Critério 04 – Sociedade – Questões de 16 a 18. Verifica-se:

1. Atualização das exigências legais;
2. Identificação e tratamento dos impactos negativos ao meio ambiente;
3. Desenvolvimento e realização de ações ou projetos sociais.

Pergunta \ Resposta	A	B	C	D
16. Conhecimento e atualização das exigências legais.	Não	- alguns conhecimentos -não atualizadas	- exigências conhecidas -não atualizadas	-exigências conhecidas -mantidas atualizadas
17. Identificação e tratamento de impactos negativos ao meio ambiente.	Não	-impactos não conhecidos -algumas ações adotadas	-impactos são conhecidos; -alguns são tratados com ações adequadas.	-impactos são identificados -alguns são tratados de forma planejada com ações adequadas
18. Comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais.	Não	-esporadicamente	-regularmente; -com envolvimento dos colaboradores	-faz parte das estratégias e planos -envolvimento dos colaboradores

Critério 05 – Informações e Conhecimento – Questões de 19 a 22.

Verifica-se:

1. Disponibilização de informações para tomada de decisão;
2. Compartilhamento do conhecimento;
3. Promoção de melhorias e formalização do aprendizado;
4. Utilização de informações comparativas para melhoria organizacional (produtos, serviços e processos)

Resposta Pergunta	A	B	C	D
19. Disponibilização de informações para tomada de decisões.	Não	-algumas informações definidas.	-as principais informações estão definidas -disponibilizadas aos colaboradores.	-idem C; -organizadas em sistemas com mecanismos de proteção/segurança.
20. Compartilhamento do conhecimento de forma registrada.	Não	-colaboradores incentivados a compartilhar	-compartilhada por meio de método formalizado;	-Idem C; -registro de conhecimento.
21. Promoção de melhorias e aprendizado das práticas.	Não	-pelo menos uma prática com melhoria	-algumas práticas com melhoria	--muitas praticas com melhoria decorrentes de análises de diagnósticos, inclusive do MPE.
22. Uso de informações comparativas na análise de desempenho e melhoria de produtos/processos	Não	-tem informações comparativas externas, mas não utiliza	-informações comparativas são utilizados na melhoria de produtos/serviços ou processos.	-evidências de utilização na análise de desempenho e melhoria de produtos/serviços e processos.

Critério 06 – Pessoas – Questões de 23 a 27. Verifica-se:

1. Definição e conhecimento de funções e responsabilidades, por todos os colaboradores;
2. Seleção de colaboradores, por meio de padrões definidos;
3. Capacitação formalizada dos colaboradores;
4. Identificação de perigos e tratamentos, por meio da implementação de programa de saúde e segurança do trabalho, como PPRA e PCMSO;
5. Promoção de bem estar e satisfação dos colaboradores, por meio de análises da necessidade dos colaboradores.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
23. Definição de funções e responsabilidades dos colaboradores, dirigentes (documentadas e conhecidas por todos)	Não	-definidas informalmente	-definidas -documentadas para algumas funções	-definidas; -documentadas para todas as funções -conhecidas por todos os colaboradores
24. Seleção dos colaboradores por meio de padrões e requisitos para as funções	Intuitiva	-padrão definido para algumas funções	-padrão definido para todas as funções.	-Idem C; -considerando requisitos e responsabilidades da função
25. Capacitação dos colaboradores nas suas funções (plano de capacitação). <i>Obs.: link com a questão 34</i>	Não	-Eventualmente	-Regularmente	-todos os colaboradores são capacitados; -plano de capacitação
26. Identificação de perigos e tratamento dos riscos relacionados a saúde e segurança no trabalho (PPRA, PCMSO, ações corretivas e	Não	-perigos não identificados; -apenas alguns são tratados	-identificados formalmente (método PPRA e PCMSO) -tratados apenas com ações	-identificados formalmente (método PPRA e PCMSO) -tratados com ações corretivas e

preventivas). Obs.: link com a questão 35			corretivas	preventivas
27. Promoção de bem estar e da satisfação dos colaboradores por meio de análises regulares	Não	-adotadas ações apenas quando problemas são detectados	-adotadas ações para promover o bem estar e satisfação decorrentes de análises eventuais	-adotadas ações para identificar e promover o bem estar e satisfação decorrentes de análises regulares.

Critério 07 – Processos – Questões de 28 a 31. Verifica-se:

1. Padrão para execução de atividades, conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas), ou informações em decisões;
2. Processos principais do negócio são relativos ao produto ou serviço prestado e ligados diretamente ao que será entregue ao cliente;
3. Seleção e avaliação formalizada de fornecedores, gerando aumento de qualidade;
4. Controle financeiro, por meio de análise regular e planejamento com provisão para no mínimo um ano.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
28. Execução dos processos principais do negócio de forma padronizada	Não	-executados de forma padronizada -padrões não documentados	-executados de forma padronizada -com padrões documentados	-idem C -padrões definidos a partir dos requisitos e necessidades dos clientes
29. Controle de processos principais do negócio através de padrões, indicadores e metas.	Não	-não são controlados -corrigidos após problemas e/ou reclamações	-controlados com base em padrões definidos e documentados	-idem C -Por meio de indicadores e metas
30. Seleção (critérios) e avaliação de fornecedores gerando ações de melhoria.	Não	-selecionados por critérios definidos -não são avaliados	-selecionados por critérios definidos -são avaliados somente quando ocorrem problemas	-selecionados por critérios definidos -são avaliados periodicamente, gerando ações para melhoria.
31. Controle financeiro para otimizar a utilização de recursos (fluxo de caixa e orçamento). Obs.: link com as questões 36 e 37	Não	-existem controles -sem fluxo de caixa	-existem controles -sem fluxo de caixa	-idem C -orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Critério 08 – Resultados – Questões de 32 a 37. Verifica-se:

1. Percentual de satisfação dos clientes e método de cálculo se é adequado à questão 14;
2. Percentual de reclamações de clientes, adequação à questão 13;
3. Capacitações anuais ministradas para os colaboradores. A forma de cálculo se dá pelo somatório de homens-hora de treinamentos ministrados, divididos pelo número médio de colaboradores ano;
4. Quantidade de acidentes com colaboradores, número total de acidentes no ano, divididos pelo número médio de colaboradores no ano;
5. Produtividade no trabalho, o resultado pode ser obtido pelo cálculo da receita total anual da empresa, dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

6. Percentual da margem de lucro, o resultado é calculado considerando a receita anual, menos o somatório dos custos e despesas anuais totais, dividida pela receita anual, multiplicada por 100.
-

Informações adicionais às questões de resultados:

- São solicitadas, respostas dos três últimos anos, para verificar abrangência e periodicidade;
- As empresas podem usar indicadores alternativos, mas que devem se relacionar ao mesmo tema e deve ser verificada a forma de cálculo, sendo esclarecidas no campo “evidências”, no SISTEMALI;
- As respostas apresentadas devem ser coerentes com as questões às quais as questões de resultados fazem o devido link.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
32. Satisfação dos clientes.	Não	-informações de 02 a 03 períodos anuais distintos -tendência desfavorável.	-informações de 02 a 03 períodos anuais distintos -tendência favorável nos 02 últimos períodos	-informações de 03 períodos anuais distintos -tendência favorável nos 03 resultados
33. Reclamações dos clientes.	Não	-idem	idem	idem
34. Capacitação ministradas para os colaboradores.	Não	-idem	idem	idem
35. Acidentes com colaboradores.	Não	-idem	idem	idem
36. Produtividade no trabalho	Não	-idem	idem	idem
37. Margem de lucro	Não	-idem	idem	idem

ORIENTAÇÃO DE ESCORE PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – Parte III

Questões de 01 a 08. Verifica-se:

1. Gestão da responsabilidade social, integrada a fontes de informações como: Missão, Visão, Valores, Planejamento estratégico, Compromisso, Envolvimento e Grau de adesão das partes interessadas, e acompanhamento por meio de

- indicadores; *(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Liderança e Estratégias e Planos)*;
2. Como a empresa atua em relação à prevenção, solução e/ou encaminhamento de questões/atividades sujeitas a riscos e seu procedimento operacional; *(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], Liderança, Clientes, Sociedade, Pessoas, Processos e Resultados)*;
 3. São consideradas ações relacionadas ao custo energético para produção e/ou comercialização de um bem ou serviço, utilização de descarte e/ou capacidade de reciclagem dos recursos utilizados no processo; usa o necessário de equipamentos em modo *stand by*; orientação a clientes e a comunidade a melhor forma e local de descarte de resíduos. *(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], Liderança, Estratégias e Planos, Sociedade, Pessoas, Processos e Resultados)*;
 4. É considerado como partes interessadas os colaboradores, os clientes, fornecedores, instituições governamentais; concorrentes, meio ambiente, comunidade e terceiro setor. Como exemplos podemos citar algumas ações possíveis:
 - Colaboradores: retribuição e benefícios sociais; capacitação de gestores e liderança no trato com a equipe; implementação de política para relacionamento, inclusão e capacitação; política de apoio aos colaboradores e familiares, no caso de situação de desastre, catástrofes, incêndios, enchentes, saúde e outros.
 - Clientes: política de atração e fidelização; objetividade e transparência nas relações e informações sobre produtos e/ou serviços; estímulo ao consumo consciente.
 - Fornecedores: política de relacionamento incluindo aspectos éticos; estímulo ao apoio e adesão da gestão de responsabilidade social e responsabilidade solidária aos produtos e/ou serviços.
 - Instituições governamentais: relações éticas, transparentes e anticorrupção; apoio a campanhas e ações governamentais em prol da comunidade, conforme valores da empresa, como campanhas antidrogas, de prevenção, combate a violência e outros; Promoção do desenvolvimento sustentável.
 - Concorrentes: política de relacionamento; articulação e interação estratégica em prol da comunidade e meio ambiente.
 - Meio ambiente: política de ecoeficiência - aquisição, produção e comercialização; Ações de apoio, proteção, conservação e/ou preservação da biodiversidade e recursos não renováveis.
 - Comunidade e terceiro setor: Ações, Projetos, ou Programas sociais em desenvolvidos para a comunidade e desenvolvimento social.*(esta questão se relaciona com todos os critérios do MEG[®])*;
 5. Conhecimento da empresa em relação ao público envolvido, visão holística sobre os aspectos legais, riscos sociais e ambientais, abrangência da situação de risco, relações éticas.
(esta questão se relaciona com todos os critérios do MEG[®]);
 6. Canais de comunicação, divulgação e relacionamento com o público atendido.
(esta questão se relaciona com todos os critérios do MEG[®]);
 7. Aspectos relativos aos colaboradores estão relacionados ao segmento, tipo e porte do negócio. Podem ser observados nas práticas e atividades realizados pela empresa: Clima organizacional; Atendimento ao cliente; Solução de demandas; Grau de dependência de superiores; Fluxo de níveis decisórios; Carga horária anual de capacitação; Canais de qualidade das informações e comunicações internas e externas; Processos de acompanhamento e avaliação (pesquisas, reuniões, *feedback*, etc).

(esta questão se relaciona com os critérios do MEG®, Liderança, Estratégias e Planos, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados);

8. Definição de ações sociais, realizadas conforme necessidade da comunidade e/ou público a ser atendido; Canal de comunicação mais adequado; e Acompanhamento dos resultados obtidos.

8.1. O papel da liderança para a realização e os resultados alcançados; A participação, comunicação e envolvimento dos colaboradores; Envolvimento e relacionamento com parceiros; Tempo de realização e/ou promoção das ações realizadas; Resultados das ações realizadas; Integração com as políticas públicas.

Resposta Pergunta	A	B	C	D
01. A Responsabilidade Social faz parte das estratégias e planos.	Não	-não faz parte das estratégias -algumas ações são realizadas	-faz parte das estratégias -disponibilizado recursos para execução de ações	-idem C -acompanhamento da evolução das ações por meio de indicadores
02. Nos últimos 03 anos, a empresa recebeu alguma sanção relativa aos requisitos legais, éticos, regulamentares e contratuais.	-sim -nenhuma ação foi tomada	-sim -tomada ação corretiva	-sim -tomada ação corretiva e preventiva	-não - <i>verifica se a empresa realiza ações preventivas</i>
03. São considerados aspectos de eficiência energética nas atividades da empresa.	Não	-não são realizadas ações	-identifica aspectos -realiza ações	-idem C -avaliação de resultados
04. São desenvolvidas ações específicas de responsabilidade social com as partes interessadas	Não	-realiza ações ocasionais	-possui articulação e ação planejada -não executa com a parte interessada	-possui articulação e ação planejada -executa com a parte interessada
05. Quando da decisão de compra, produção comercialização e/ou prestação de serviços, a empresa considera sua esfera de influencia e os impactos sobre a mesma	Desconhece	-conhece -realiza ações informais	-reconhece e realiza ações -procedimentos informais	-reconhece -procedimentos formalizados
06. Comunicação e informação das ações e responsabilidade social aos clientes, sobre seus produtos e serviços	Não	-sem formalização -disponibilizadas quando solicitadas	-formaliza ações -disponibiliza aos interessados	-ações formalizadas -promove a divulgação -avaliação das canais de comunicação
07. Procedimentos formalizados de promoção de ações e praticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio	Não	-ações e práticas informais	-procedimentos formalizados	-procedimentos formalizados -avaliação e acompanhamento das ações

08. Conhecimento das necessidades e contribuição no desenvolvimento social da comunidade	Não	-realiza atividades sem identificar necessidades	-conhece as necessidades -acompanhamento informal	-conhece as necessidades -ações planejadas e avaliadas
08.1. Descrição de uma das ações sociais mais relevantes, realizada pela empresa.	As questões A, B e C, devem conter o dado numérico: a. informações do público alvo; b. quantidade de atendimentos diretos realizados; c. quantidade de atendimento indiretos realizados. As questões D, E, F e G, são objetivas.			

ORIENTAÇÃO DE ESCORE PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE INOVAÇÃO – Parte IV

Questão 01. Verificam-se os esforços para a inovação:

1. São caracterizados como os investimentos financeiros, recursos utilizados para ouvir os clientes e para identificar as oportunidades. Participar de feiras, congressos e eventos correlatos, bem como a capacitação e treinamentos. Mostra a pré-disposição do empresário em investir, arriscar para obter lucros diferenciados no futuro.

(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], Liderança e Estratégias e Planos);

Resposta Pergunta	A	B	C	D
01. Esforços para a inovação.	Não	-alguns esforços	-descrição dos esforços	-descrição dos esforços -percentagem da receita anual investida -percentual dos colaboradores em inovação

Questões de 02 a 07. Verifica-se o processo de gestão da inovação:

2. Os clientes são considerados como foro de informações para a inovação e deve levar em conta suas expectativas e necessidades. O próprio registro de reclamações pode ser uma excelente fonte de informações para oportunidades de melhoria ainda não identificadas e exploradas. O fluxo de informações adequadas favorece o processo de gestão da inovação.

(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Liderança, Clientes e Informações e Conhecimento);

3. Toda ideia surge a partir de um dado ou informação anterior (tanto do ambiente externo como do ambiente interno). Portanto, para que surjam mais e mais ideias, é necessário um ambiente que estimule a criatividade e que permita uma comunicação entre dirigentes e colaboradores por meio de fluxos sistemáticos de informações e conhecimentos.

(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Informações e Conhecimento e Pessoas);

4. Como os colaboradores são incentivados a selecionar e avaliar as informações e ideias para promoção de inovação; sistematização e compartilhamento das informações e processo para tomada de decisão.

(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Informações e Conhecimento e Processos);

5. A disponibilização de recursos e autonomia para que os colaboradores possam colocar em ação os projetos e oportunidades de inovação, por meio de regras

claras e definição de um conjunto de procedimentos para evitar ruídos de comunicação e devem estar alinhadas às estratégias da empresa.

(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Liderança e Estratégia e Planos);

6. O devido acompanhamento da implementação para que a empresa coloque em prática a ideia de inovação selecionada; seja ela no mercado (inovação de produtos, serviços ou marketing) ou implementada na própria empresa (inovação de processos ou organizacional); Verifica-se também a padronização com atividades previstas, acompanhadas e avaliadas por meio de indicadores.

(esta questão se relaciona com o critério do MEG[®], de Processos);

7. Processo formalizado de registro, acompanhamento e avaliação, para que os colaboradores possam gerar, selecionar e implementar as ideias e oportunidades de inovação e garantir o conhecimento organizacional, caso o haja possíveis desligamento de colaboradores da empresa. A forma do compartilhamento pode ir desde reuniões específicas de aprendizado coletivo até sistemas informatizados na intranet da empresa. O importante está na forma sistematizada de registrar e distribuir as informações e os conhecimentos para reuso dos colaboradores de forma a permitir que estes gerem novos conhecimentos e novas ideias.

(esta questão se relaciona com o critério do MEG[®], de Informações e Conhecimento);

Resposta Pergunta	A	B	C	D
02. Informações e conhecimentos do ambiente externo.	Não	-descrição das fontes -ocasionalmente	-descrição das fontes -regularmente	-descrição das fontes -regularmente -formalmente -pessoas -formas de compartilhamento
03. Surgimento de ideias criativas do ambiente interno	Não	-ambiente favorável -comunicação informal	-ambiente favorável -comunicação formal	-ambiente favorável -comunicação formal, contínua e estruturada
04. Seleção de ideias de forma sistematizada	Não	-realizadas ocasionalmente -sem critérios	-realizadas regularmente -sem critérios definidos	-realizadas regularmente -critérios definidos
05. Definição / alocação de recursos pelos dirigentes	Não	-apoiam	-apoiam -estabelece condições e recursos	-apoiam de forma planejada -definição de responsabilidades e recursos -alinhado as estratégias
06. Acompanhamento da implementação das inovações	Não	-ocasionalmente	-regularmente	-regularmente -uso de indicador
07. Aprendizagem sobre o processo de inovação.	Não	-promove reflexões	-registra o aprendizado eventualmente	-registro do aprendizado regularmente -compartilha lições aprendidas -exemplo do aprendizado

Questões de 08 a 011. Verificam-se as praticas de estímulo e apoio ao processo de inovação:

1. É verificado se a empresa possui um Programa de Reconhecimento e Recompensas bem estruturado e discutido com os colaboradores, com critérios muito bem definidos de premiação, estes buscam sempre mais informações para poderem continuar sendo reconhecidos. *(esta questão se relaciona com o critério do MEG[®], de Pessoas);*
2. É verificado, caso a empresa tenha um programa de capacitação empresarial (para os dirigentes e colaboradores), num determinado período de tempo, se há previsão de capacitações específicas para a implementação da inovação. A participação destes em palestras, capacitações de curta duração, workshops, seminários etc. caracteriza a importância para a empresa da busca constante por novos conhecimentos. A capacitação do dirigente, além do desenvolvimento pessoal, contribui para a disseminação e aplicação de conhecimentos novos por toda a empresa. O engajamento dos colaboradores e dirigentes num programa de capacitação empresarial é maior na medida em que as necessidades e expectativas do colaborador se aproximam das necessidades e expectativas da empresa. E a capacitação pode contribuir para essa aproximação. *(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Liderança e Pessoas);*
3. Quando as ideias são tratadas dentro de uma equipe em busca de inovações, surgem diversas reflexões e abordagens que se complementam devido às diferentes visões e experiências dos participantes. A mescla dessas visões e experiências é que permite observar identificar diversas nuances de uma oportunidade que, de forma isolada, poderia não ser percebida; Ao longo do tempo, a empresa pode ir aumentando a complexidade (número de pessoas na equipe, abrangência, importância estratégica etc.) para que os colaboradores ganhem experiência e conforto ao trabalhar em equipe. *(esta questão se relaciona com o critério do MEG[®], de Pessoas);*
4. Deve haver uma estratégia de divulgação dos produtos e serviços da empresa para os clientes atuais de forma a manter a imagem de empresa enquanto inovadora e garantir, com isso, a sua fidelização. Essa divulgação contribui para melhorar o relacionamento com os clientes atuais; Quanto mais sistematizadas e organizadas as informações sobre inovações da empresa, mais fácil será a sua divulgação às partes interessadas. *(esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Clientes e Informações e Conhecimento);*

Resposta Pergunta	A	B	C	D
08. Reconhecimento e recompensa	Não	-esporadicamente -sem definição de critérios	-regularmente -critérios definidos	-programa formal -critérios definidos -compartilhamento de resultados positivos
09. Capacitação para inovação	Não	-esporadicamente -conforme necessidade	-regularmente -necessidade de inovação	-programa formal -indicadores
10. Trabalho em equipe para implementar a gestão da inovação	Não	-poucos estímulos	-estímulo frequente	-programa formal

11. Divulgação das inovações	Não	-restrito a um público "externo ou interno"	-abrangente externo e interno	-programa formal -todos os públicos, interno e externo
------------------------------	-----	---	-------------------------------	---

Questão 12. Verificam-se os resultados do processo e gestão da inovação:

1. A primeira abordagem é a avaliação dos benefícios para a própria empresa, seus dirigentes e colaboradores; Os benefícios e o desempenho do processo de Gestão da Inovação devem ser analisados sistematicamente pelos dirigentes para que sejam observadas as metas e objetivos estratégicos planejados. Os resultados dessa análise devem ser compartilhados entre os dirigentes e os demais colaboradores de forma a aumentar o comprometimento de todos com a empresa; A avaliação dos benefícios para os clientes da empresa, em termos de satisfação, atendimento e superação de suas necessidades e expectativas contribui para aumentar a sua fidelização. Para se caracterizar uma inovação é importante observar se houve implementação e se esta gerou resultados e benefícios para a empresa. Os resultados mais relevantes em termos de inovação são os comparativos dos últimos três e a sua contribuição para a margem de lucro. (esta questão se relaciona com os critérios do MEG[®], de Liderança, Clientes, Sociedade, Pessoas, Processos e Resultados);

Pergunta \ Resposta	A	B	C	D
12. Avaliação de benefícios e resultados das inovações implementadas.	Não	-identificadas	-identificados -avaliados	-identificados -avaliados -acompanhamento por indicadores

A inserção da inovação na estratégia ou no dia a dia das empresas ainda é um desafio para toda a nossa sociedade. Esforços do governo, ações das entidades de classe, parcerias com a academia e todo o arcabouço de financiamento e fomento que está sendo disponibilizado não terá sentido caso a empresa não internalize a importância da inovação para ela própria e para a sociedade como um todo. Empresas mais inovadoras serão empresas mais competitivas. Oferecerão melhores salários e serão lugares melhores para se trabalhar.

Mas, para tudo isso, há estágios de maturidade pelos quais a empresa terá que passar ao longo da sua trajetória. O questionário do MPE vem contribuir com a identificação e melhoria (por meio das devolutivas) do patamar das empresas participantes do Programa ALI. Com bons diagnósticos e boas devolutivas estaremos contribuindo para as empresas serem mais inovadoras e para o país ser mais justo e sustentável.

“Inovação é essencialmente um ‘estado de espírito’ – um mix de processos, atitudes, comportamentos e práticas – que leva uma empresa ou organização a desenvolver uma capacidade dinâmica de mudança”. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 133)

Fontes:

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa** / Hélio Gomes de Carvalho... [et al.]. -- Brasília : SEBRAE, 2009. Disponível para download

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - Guia de Gestão. FNQ, 2014, 74p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - Guia de Práticas de Inovação. FNQ, 2012, 47p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - Guia de Responsabilidade Social. FNQ, 2012, 39p.

MBC – Movimento Brasil Competitivo: **Kit Metodológico para a inovação empresarial**. <http://www.mbc.org.br/mbc/portal/>, 2008.

MBC. **Manual de Inovação**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível para download em www.mbc.org.br

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2008.

DICAS E ORIENTAÇÕES PARA ENTREVISTAS

Ederaldo Ribeiro

Apresentaremos na sequência uma série de DICAS e ORIENTAÇÕES que comumente técnicos do SEBRAE, entre outros profissionais que realizam entrevistas de campo, utilizam com regularidade. É bom RESSALTAR que não é um modelo, pois em campo há necessidade de adaptar-se a situações que nem sempre estão sob nosso controle (por exemplo, uma urgência na empresa).

Vamos as nossas sugestões....

- Sempre que possível agende a entrevista levando em conta os horários mais apropriados para aquele empresário. Como exemplo, podemos citar que não é conveniente marcar uma entrevista com um dono de restaurante, para as 11 horas da manhã quando ele está preparando o salão (salão é o termo utilizado neste segmento ao local onde se atende os clientes) para receber os clientes, ou marcar com uma cabeleireira numa sexta feira as 17 horas. .

- Já que falamos em termos do segmento é conveniente estudar, pesquisar sobre o ramo a ser atendido, para na medida do possível, utilizar uma linguagem que facilite o entendimento por parte do nosso cliente. Na necessidade da utilização de termos técnicos ou mesmo em outro idioma, explique-os a seguir sem a necessidade de esperar que o empresário pergunte.

- Tente negociar com o empresário um local apropriado para realizar a entrevista. Realizar a entrevista na boca do caixa (como exemplo, num mercadinho ou padaria) enquanto clientes são atendidos não é uma boa estratégia. Um local reservado seria o ideal. Claro que isto não é uma imposição. Caso necessário, nos adaptamos a situação.

- Mantenha o telefone desligado (ou no modo silencioso) a partir do momento em que chegar ao cliente entrevistado. É uma questão de respeito, que você está demonstrando em relação ao tempo que o empresário está lhe disponibilizando. Claro que não podemos exigir esta contrapartida, mas desligar proposadamente o celular em sua frente é um indicador que muitos compreendem imediatamente.

- Ao iniciar a entrevista com o empresário, não deixar de fazer um quebra gelo. Este pode ser feito conversando sobre o ramo de atividade em que ele atua; ou ainda falar sobre economia ou o panorama econômico do momento; ou ainda sobre alguma particularidade da empresa (ex a fachada, um produto específico, um atendimento diferenciado que valha a pena ser comentado...). Existe ainda a possibilidade de na primeira entrevista questionar o empresário se possui alguma dúvida sobre os passos que serão dados no projeto.

- Nos primeiros diagnósticos provavelmente será necessário realizar todas as perguntas para garantir que não ocorreu esquecimento. Com o passar das aplicações é natural que você vá encontrando atalhos para certos temas e principalmente conhecendo o questionário com a profundidade necessária para conduzir a entrevista mais como uma conversa cotidiana (um bate-papo) e menos como uma entrevista onde a necessidade de pontuar item a item.

- Recomendamos anotar as respostas aos questionamentos diretamente no SISTEMALI (via notebook), porém não deixe de levar um bloco rascunho, caneta, lápis ou lapiseira. Ninguém pode garantir que falte energia, a conexão falhe ou o equipamento passe por algum problema.

- Sempre que seja conveniente inicie as entrevistas sobre um tema com perguntas que denominamos abertas ou investigativas, ou seja, aquelas que obrigam o entrevistado a falar sobre o assunto, comentar, explicar algo. Perguntas que o impossibilitem de finalizar a conversa com sim ou não, por exemplo. Questões próprias para isso iniciam a frase com as palavras; COMO, DE QUE FORMA, QUAIS?

- Durante o processo que compreende o trabalho do agente devemos tomar cuidado redobrado, com uma postura mais informal. É natural que ao longo do tempo nos tornemos mais próximos de alguns empresários. Neste momento cuidado com piadas, atrasos ou excesso de proximidade.

- Independente da continuidade ou não no Programa (alguns não desejam continuidade, pelos mais variados motivos – uma crise, um problema de saúde familiar...) tente manter, na medida do possível, contato com estes empresários, mesmo que seja por telefone. Ele pode voltar a ser seu cliente, bem como, pode indicar pessoas a serem.

- Faça anotações. Não se deixe enganar. Nossa memória comete erros e falhas. Um processo de diagnóstico desta envergadura, possui muitos detalhes que podem nos confundir no momento de oficializarmos os dados no sistema. Seria natural anotar evidências no local inapropriado. Esta é a razão da importância das anotações. Não há necessidade de frases longas neste momento. Palavras chave são na maioria das vezes o suficiente para que você possa recuperar a ideia e descrever a evidência que justifica o quesito assinalado durante a visita.

- Repasse os materiais o mais rapidamente possível para o SISTEMALI (seja off ou on line) de forma a manter a integridade das informações. Quanto mais rápido o fizer menor a chance de esquecimentos ou erros onde a evidência não bate com o quesito assinalado.

- Verifique o encadeamento das perguntas. Por exemplo, se o empresário assinalar no quesito marca que não possui a mesma. Na próxima ele não poderá assinalar que usa a marca em faixas, materiais promocionais...., ou seja, as respostas necessariamente devem ir na mesma direção. Uma das duas respostas está apresentando incoerência. É seu papel esclarecer.

CONCEITO DE DEVOLUTIVA DO DIAGNÓSTICO

Ederaldo Ribeiro

O termo Devolutiva não é uma palavra da qual a gestão de empresas possui exclusividade. Outros profissionais como terapeutas e psicólogos também a utilizam cotidianamente.

No caso específico do Programa ALI, a Devolutiva constitui-se no retorno que o agente dá ao empresário após vários encontros em que os questionários de diagnóstico foram aplicados. A Devolutiva nada mais é do que um processo que possibilita o crescimento da empresa no que tange a gestão e principalmente a inovação na organização, baseados nas evidências identificadas apontadas pelos questionários ao longo do trabalho.

A Devolutiva encontra-se numa intersecção entre o preenchimento dos questionários de diagnóstico e o início do processo para elaboração da Matriz FOFA e do Plano de Ação. A Devolutiva neste sentido pode ser considerada um MOMENTO DA VERDADE. Por que dizemos isto?

Basicamente até este momento o empresário apenas respondeu questionamentos (dos mais variados), porém ainda não visualiza claramente o resultado esperado. É neste momento que o empresário provavelmente irá pela primeira vez avaliar sua empresa como um todo e não de forma pontual, ou ainda como uma série de perguntas aparentemente independentes.

Além disto, é neste momento que o agente irá pontuar com o empresário os aspectos passíveis de melhoria. Consequentemente pode ser um momento delicado, pois estaremos apresentando ao empresário seus pontos de melhoria que ele, empresário, lê como fragilidades e talvez os conteste. Para tanto é fundamental que as evidências estejam muito claras para que o agente as apresente ao empresário. Considerando esta peculiaridade a entrevista de Devolutiva deve constituir-se de um momento de crescimento empresarial.

O dono do pequeno negócio deve inicialmente enxergar sua empresa como um todo e suas relações. Que ele possa perceber, por exemplo, como a falta de capacitação dos colaboradores, pode afetar o atendimento, ou ainda como a falta de controles financeiros pode afetar seu caixa e a credibilidade perante fornecedores. Neste momento, além de apresentar as evidências o agente deve deixar claro o impacto nos resultados.

Num segundo momento o agente deve ter muito claro todas as evidências que serão apresentadas de forma a transmitir ao empresário segurança neste momento tão significativo. Vale a pena ressaltar que a ferramenta de que dispomos (radar de inovação e diagnóstico MPE Brasil) são um diferencial no momento da análise da empresa participante. Ao final, agente e empresário

discutem quais serão os aspectos citados que merecem ser priorizados e posteriormente trabalhados no plano de ação.

Alguns cuidados que devemos adotar no momento da Devolutiva são:

- Seja específico (um aspecto de cada vez) ao invés de abstrato.
- Utilize as evidências para pontuar suas observações.
- Devemos levar em conta a linguagem a ser utilizada (adaptar-se ao cliente).
- Seja cuidadoso no momento da Devolutiva. Insista em realizar a Devolutiva num local mais reservado, ou ao menos sem interrupções.
- Lembre-se que você não está avaliando a empresa e seu empresário. Estamos sim identificando pontos de melhoria para promover a inovação organizacional e conseqüentemente o crescimento desta empresa.
- Perceba o quanto ocupado ou estressado o empresário encontra-se naquele momento. As vezes é melhor adiar uma conversa do que ter apenas uma parte da sua atenção.
- Verifique se está sendo compreendido pelo empresário.

Não esqueça!

Com todos os passos sendo dados de forma correta, a Devolutiva deverá transcorrer tranquilamente num clima propositivo, reafirmando o que o empresário já sabia - de que o agente local de inovação será o seu ponto de apoio, sua alavanca, para que a inovação faça parte do cotidiano daquela empresa.

CONCEITO DE MATRIZ FOFA: finalidade e exemplos

Ederaldo Ribeiro

O que é?

Inicialmente a sigla **FOFA** significa:

FORÇAS OU **F**ORTALEZAS

OPORTUNIDADES

FRAQUEZAS

AMEAÇAS

e é um instrumento simples e poderoso que possibilita ao seu usuário a organização e sistematização dos aspectos que envolvem o desempenho de uma organização (seja ela pequena ou grande) através de uma análise ambiental. Sua maior vantagem consiste no fato de que você consegue recolher dados empresariais e organizá-los entre os que se enquadram no ambiente interno (forças e fraquezas) e os que são de origem externa (oportunidades e ameaças), possibilitando uma análise apropriada.

MODELO CONCEITUAL

<u>FORÇAS ou FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> * Aspectos Positivos. Presentes. * Características Internas que diferenciam minha empresa dos concorrentes. * Você tem o controle. 	<ul style="list-style-type: none"> * Possibilidades Positivas * Estão disponíveis para todas as empresas * Você não tem o controle
<i>UTILIZE-A!</i>	<i>APROVEITE-AS!</i>
<u>FRAQUEZAS</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> * Problemas reais, presentes no dia a dia. * Características Internas. * Você tem o controle. 	<ul style="list-style-type: none"> * Possibilidades Negativas * Podem afetar a todos no mercado * Você não tem o controle
<i>ELIMINE-AS!</i>	<i>EVITE-AS!</i>

A sigla em português deriva de uma em inglês (SWOT – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats) muito disseminada mundialmente. Este instrumento foi desenvolvido pelo norte-americano Albert Humphrey, da Universidade de Stanford na década de 60 / 70. Existem alguns que vão mais longe e atribuem o conceito ao Filósofo Sun Tzu quando cita “concentre-se nos pontos fortes, reconheça suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças”.

Construindo a Matriz FOFA.

A **Matriz FOFA** deve ser utilizada no momento em que se está elaborando um planejamento ou plano de trabalho, porque a forma como é desenvolvida permite ao usuário nortear suas decisões e assim identificar facilmente ações a serem trabalhadas. No caso específico do programa ALI os passos para aplicação são os seguintes;

1º Passo; o agente deve ter muito claro de que a Matriz deve representar o pensamento do empresário e a visão mais abrangente possível da sua empresa e não a visão do agente sobre aquele negócio. Caso perceba abertura do proprietário pergunte se não seria interessante a participação de mais alguém da empresa (o sócio, ou braço direito, um chefe de confiança). Lembre-se que apoiar, questionar, propor, faz parte do papel do agente, mas nunca impor uma linha de raciocínio.

2º Passo; listar os fatores positivos e negativos que agem sobre aquele determinado negócio, sem preocupar-se com ordem de prioridade ou importância. Depois classifica-los, separá-los entre internos e externos. Este é o momento de se estar com a devolutiva em mãos e os questionários preenchidos pelo empresário para não deixar nada de lado.

3º Passo; Distribuir os aspectos listados nos respectivos quadrantes, onde os positivos serão alocados entre os pontos fortes e oportunidades, enquanto os aspectos negativos serão anotados nos quadrantes fraquezas ou ameaças (ver exemplo na sequência).

Quando da utilização do instrumento é possível observar certa dificuldade no momento principalmente de descrever as oportunidades e bem menos no de diferenciar oportunidade de forças. Assim descrevemos a seguir um exemplo.

** Abrir uma filial do salão de beleza no bairro X (isto não é uma oportunidade).

** Constatado aumento do número de moradores do bairro X (isto é uma oportunidade).

MATRIZ FOFA – EXEMPLO DE UMA LANCHONETE.

FORÇAS / FORTALEZAS. Imagem da lanchonete no bairro. Sabor dos produtos vendidos é elogiado. Preços são competitivos. Ampla espaço interno. Mobiliário funcional recém-adquirido.	OPORTUNIDADES.. Aumento da renda no bairro. Oferta de convênios por parte de empresas próximas. Crescimento populacional no bairro. Inauguração de um edifício comercial. Nova avenida em construção.
FRAQUEZAS. Elevada rotatividade de funcionários. Falta de estacionamento próprio. Cardápio antigo. As vezes faltam ingredientes essenciais. Falta de padrão nos pratos servidos. Construção precisa de reformas. Falta de caixa para o dia a dia.	AMEAÇAS. Uma grande empresa do ramo irá se instalar no bairro. Fiscalização sem critério. Não há cursos profissionalizantes para o setor. Segurança pública precária.

4º Passo; Nesta etapa do trabalho discutir com o proprietário do pequeno negócio;

- ** Como maximizar os Pontos Fortes?**
- ** Como eliminar as Fraquezas?**
- ** Como aproveitar as Oportunidades?**
- ** Finalmente como evitar as Ameaças?**

Com as respostas a estes questionamentos temos a nossa matéria prima para a elaboração do PLANO DE AÇÃO.

CONCEITO DE PLANO DE AÇÃO (Origens, tipos mais comuns, modelo SEBRAE)*Ederaldo Ribeiro*

Finalmente chegamos ao plano de ação. Tudo que realizamos até o momento (sensibilizar empresário, aplicar diagnóstico, elaborar devolutiva, fazer Matriz FOFA), possui uma finalidade: elaborar um plano de ação que promova a inovação na empresa atendida. Elaborar um plano factível com o empresário.

Caso isto não ocorra, todo o trabalho realizado pode “ir por água abaixo”, pois, o plano de ação é a amarração que liga desejos e sonhos a realidade. Muitos diagnósticos perdem seu efeito ou ficam desacreditados como ferramenta por não terem um fechamento. Um produto final. Um plano de trabalho coerente e realista. Apenas o Plano de Ação liga o problema levantado a uma resolução.

O Plano de Ação (na maior parte das vezes, expresso em forma de planilha ou formulário) é um documento que apresenta de forma estruturada todos os passos, procedimentos e recursos necessários que devem ser mobilizados para a realização do que foi anteriormente proposto. Este Plano deverá estar encadeado logicamente no tempo, objetivando maximizar os resultados e reduzir os custos.

Um Plano realista deixa claro como as coisas devem ser feitas para que o plano seja concretizado, principalmente se envolver mais do que uma pessoa (que é o natural numa pequena empresa).

Existem vários modelos de planilhas utilizadas com regularidade. Apresento as mais comuns. Você irá perceber que todas possuem características comuns.

A primeira é 3Q1POC.

QUEM são as pessoas que irão realizar as ações? Caso seja uma empresa um pouco maior, talvez haverá a separação entre quem pensa e quem executa.

QUANDO serão realizadas as tarefas até que prazo?

QUANTO vai custar? Vou precisar de quanto capital?

POR QUE é necessário implantar esta ação?

ONDE iremos realizar determinada ação? Quais setores serão afetados?

COMO iremos realizar a ação? Quais passos serão dados?

Existe ainda a versão americana muito difundida no País, sendo ela a **5W2H**.

WHAT (o que?) - A descrição da ação. Trata de quais ações e passos serão dados.

WHY (por que será feito?) – Há uma razão efetiva para executar a ação?

WHERE (onde será feito?) – Qual o local onde será realizada a ação?

WHEN (quando será feito?) – Qual o prazo para realização da ação? Ou em que período ela deverá ser realizada?

WHO (quem irá realizar?) – Quem será o responsável pela ação?

HOW (Como será feito?) – De que forma será realizado? Qual o método ou a forma?

HOW MUCH (quanto?) – quanto custa realizar a ação?

No caso específico do Programa ALI do SEBRAE/CNPq, é utilizado um modelo próprio de Planilha de Plano de Ação que basicamente trabalha com os mesmos itens citados anteriormente.

O que fazer?

São as ações a serem desenvolvidas. Onde iremos concentrar nossa energia e recursos.

Como será realizado?

Aqui descrevemos o passo a passo da ação. Quais atividades serão realizadas?

Qual Oportunidade será atendida?

Vínculo da ação descrita acima (o que fazer) com a Matriz SWOT. Qual aspecto da Matriz será solucionado? Qual problema nós iremos resolver?

Quando será feito?

Relaciona os passos a serem dados (atividades) com seus respectivos prazos. Ou ainda o período em que a mesma será efetivada.

Quem será o responsável pela ação?

Indicar a pessoa responsável pela execução. Na maior parte das vezes o próprio empresário. Aqui vale um cuidado para não sobrecarrega-lo.

Quais serão os recursos necessários?

Quanto custa realizar cada uma das etapas desta ação?

A Qual Dimensão está ligada a ação? Há indicador?

Esperamos quais resultados? Existem Indicadores para avaliar esta ação?

INDICADORES (conceito, finalidade)

Ederaldo Ribeiro

O diagnóstico foi feito de forma coerente, a devolutiva foi validada pelo empresário e o plano de ação foi elaborado com cautela. Você deve estar pensando que temos todos os ingredientes que garantem o sucesso do seu trabalho e que ao final de cada ação iremos comemorar os resultados. Caso tenha pensado isto, lamento! Você está equivocado.

Ainda existe um aspecto vinculado ao plano de ação que não pode ser menosprezado. Os indicadores de desempenho ou de gestão.

Como o próprio termo já diz os indicadores são instrumentos de gestão que permitem monitorar as atividades, identificar se estão ou não ocorrendo avanços, mensurar se estão ou não ocorrendo melhorias de qualidade ou produtividade ou vendas... e caso percebamos que este resultado é negativo, corrigir os problemas a tempo.

Basicamente os indicadores servem a alguns propósitos, como; mensurar resultados, municiar os proprietários de informações que possibilitem a tomada rápida de decisão, possibilitar comparativos entre resultados e sair do campo das especulações no momento das avaliações, tornando-se mais assertivo.

No caso específico do Programa Agente Local de Inovação, entendemos que os Indicadores devem ter a função específica de apoiar o agente e o empresário;

- a) avaliarem se a ação proposta irá gerar ou não o resultado esperado,
- b) se durante a execução da ação o resultado será viabilizado e
- c) se a ação executada gerou ou não o resultado esperado.

Não é incomum vermos ações sendo implantadas que não atendem as reais necessidades do empresário.

O resultado nestes casos pode ser;

- investir um alto valor (financeiro, tempo, energia) e ter um retorno aquém do esperado, ou...

- investir pouco (financeiro, tempo, energia) ou quase nada e a realidade não sofrer qualquer alteração.

Imagine como fica a cabeça de um empresário se ele investe numa certificação de produto, quando percebe que precisava de um Programa de 5S.

Cada empresa de acordo com seus objetivos define o tipo de indicador que irá utilizar. De mesma forma no Programa ALI, para cada tipo de ação haverá um indicador específico.

Abaixo listamos alguns dos Indicadores mais utilizados pelas organizações na atualidade como um exemplo para sua consulta.

Na área de vendas / marketing / relacionamento.

- volume de vendas.
- índice de devolução de vendas.
- índice de satisfação de clientes.
- índice mensal de reclamação.
- Índice de reclamações.

Na área de produção / produtividade / qualidade.

- Índice de produtividade mensal.
- Índice de refugo ou desperdício ou devoluções internas.

Na área financeira.

- índice de rentabilidade.
- aumento de faturamento.
- valor do ponto de equilíbrio.

Na área e recursos humanos.

- índice de rotatividade.
- índice de absenteísmo.

Cabe ressaltar que os indicadores serão os elementos a julgar, o resultado efetivo do nosso trabalho enquanto agentes locais de inovação.

HOME OFFICE - Dicas

Newton Mauro da Silva

Trabalhar em casa, já virou rotina para muita gente! É um dos grandes benefícios da era digital, e assim obter várias vantagens como redução de custos operacionais para as empresas, promover conforto e agilidade para os empregados, usar a roupa que quiser, ter horários flexíveis, estar perto da família e dos amigos.

O conceito de **Home Office**, faz parte de um novo “modelo de negócio”, para o mercado profissional, geralmente utilizado por profissionais independentes, startups, advogados, profissionais de criação publicitária, profissionais de tecnologia e informática, **Agentes Locais de Inovação** e outros, além de não perder horas no trânsito e consequentemente aumentar a produtividade.

Home Office, também conhecido pela sigla **SOHO** (*Small Office and Home Office*) que significa **escritório em casa**.

De acordo com Presidente do SEBRAE, Luiz Barreto, para que o **home office**, tenha resultado, o profissional que desenvolve essa atividade, “vale a pena ficar atento à capacidade produtiva e aos prazos de entrega, principalmente em épocas sazonais, quando há crescimento forte das demandas para atender as empresas de forma satisfatória”.

Para desenvolver esse tipo de atividade é necessário estabelecer algumas regras para maior efetividade e resultado:

Planejamento: as atividades do ALI, serão melhor desenvolvidas, se estiverem planejadas, com pelo menos um semestre de antecedência, reduzindo assim as possibilidades de problemas e eventuais sobrecarga de atividades.

Tempo: o ALI, deverá se organizar para disponibilizar o tempo necessário para executar suas atividades. Será necessário tempo para realizar pesquisas, fazer ligações, enviar e-mail, elaborar relatórios, participar de reuniões *on line*, e outros. Para isso, ter foco nas ações será essencial, pois se tiver interrupções as atividades programadas, serão procrastinadas e realizadas posteriormente.

Ambiente: criar um ambiente favorável para o desempenho das atividades. Crie um *layout* profissional e criativo em sua residência. Limpeza, iluminação, acesso à recursos como telefone, internet, computador e impressora será essencial e ter uma infraestrutura de escritório, papel, mesa, cadeira, ventilador e/ou ar condicionado, papel, caneta, agenda, calendário, material que promova a criatividade e para finalizar água, cafezinho e biscoitos, são excelentes para manter o corpo e mente em sintonia.

Disciplina: fator essencial para o desenvolvimento da atividade **home office**, pois se houve tempo para planejar e organizar suas atividades, é necessário acompanhar esse planejamento e para isso, ter disciplina é fundamental. Em muitos momentos, fatores externos estarão acontecendo a sua volta, e isso poderá ser um motivo para desviar sua atenção e fazer com que sua produtividade fique prejudicada! Lembre-se que com o **home office**, você será o “senhor do seu tempo”, e que não é obrigado a prometer nada, mas se o fez, cumpra. Fique atento aos prazos.

Colaboração e compreensão da família: pessoas que ocupam o mesmo espaço que você. Eles precisam entender e respeitar os seus horários de trabalho, com isso evitará possíveis interrupções desnecessárias, que o levarão a trabalhar mais e sem foco. Principalmente se tiver crianças pequenas em casa, pois elas irão querer também sua atenção e isso será uma barreira para desenvolver suas atividades.

As atividades do ALI, não são realizadas apenas em um ambiente tradicional: fechado, quatro paredes, uma máquina de café e um bebedouro, as atividades são realizadas nas empresas atendidas, realizando parcerias, reuniões e isso em diversos ambientes. A flexibilidade é boa.

O **home office**, é uma solução para as atividades do ALI, porém pode haver competição de atenção com família, filhos, televisão, sono e outros confortos (e distrações) que só um lar tem!

Para apoiar seu desenvolvimento profissional, mantendo uma produtividade significativa, segue algumas dicas, para assegurar a efetividade em seus resultados:

- Faça uma lista de tarefas assim que acordar. Estabeleça prioridades e tempo para cada atividade e, obviamente, cumpra a risca.
- Tenha um espaço de trabalho com porta;
- Mesmo se você for trabalhar em casa, se vista como se estivesse indo ao escritório e mantenha uma rotina. Acorde cedo, tome banho e troque de roupa;
- Não almoce no seu ambiente de trabalho. Use esse tempo para falar com outras pessoas e descansar.
- Saiba em que momento do dia você é mais produtivo. Se você trabalha melhor de madrugada, deixe para fazer as coisas nesse horário e preencha os outros períodos com atividades pessoais.
- Prenda-se à sua cadeira. Existem muitas distrações em casa, portanto, é importante passar a mesma quantidade de horas que você trabalha no escritório, em casa.
- Divida seu dia em três grandes tarefas a serem desempenhadas e faça pausas entre uma e outra.
- Se você for desenvolver algo que não precise de acesso à internet, então a deixe desligada, assim evitará possíveis distrações com e-mails, sites e rede sociais.