

MODELOS DE EXCELÊNCIA

Engenharia Mecânica

Gestão da Qualidade

Prof. Eveline Pereira



**“A EXCELÊNCIA É UM ALVO MÓVEL.
SE EM ALGUM INSTANTE CERMOS
TÊ-LA ALCANÇADO,
ESTE É O EXATO MOMENTO EM
QUE A TEREMOS PERDIDO.”**



INTRODUÇÃO

- Qualquer empresa possui um modelo de Gestão.
- Há vários tipos de modelos: mais avançados e **proativos**, mais **reativos, muito padronizados**, etc.
- Independentemente do modelo adotado, que realmente importa é que **as empresas precisam definir uma sistemática para gerenciar seus processos.**
 - As que não o fazem estão fadadas ao **fracasso**.
- Entretanto algumas empresas apresentam melhores resultados que outras...



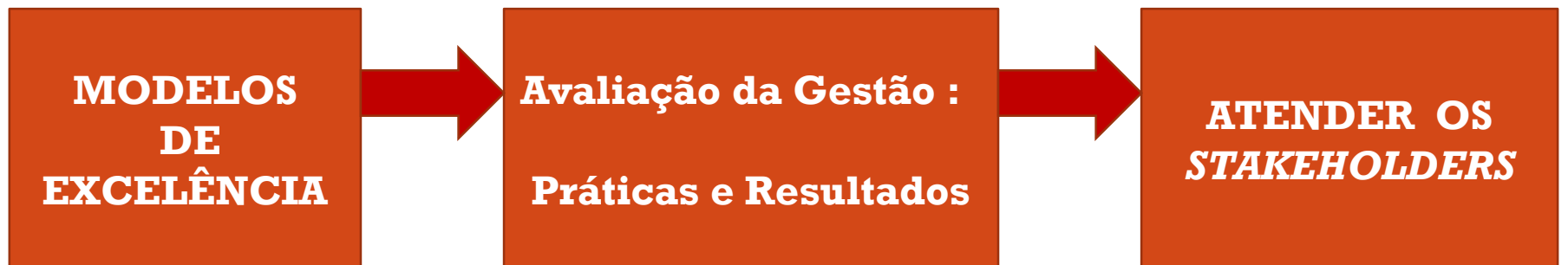
INTRODUÇÃO

- Algumas apresentam o comportamento de *classe mundial* se destacando perante outras empresas no mundo todo.
- **O que faz com que estas empresas tenham tanto sucesso????**
- Para responder a estas questões organismos internacionais de Gestão da Qualidade avaliaram as grandes empresas do mundo e identificaram os fatores que definem uma empresa de classe mundial.



A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO

- Os **modelos de excelência** que compõem um prêmio de qualidade **visam avaliar a gestão** de uma organização com relação as **práticas** de gestão utilizadas e os **resultados** organizacionais, de forma direcionada para atender as necessidades de seus *stakeholders*



A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO

- ***Stakeholders:*** (em português, **parte interessada**), é um termo usado em diversas áreas, refere-se às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.
- **Compreende todos os envolvidos em um processo**, que **pode ser de caráter temporário** (projeto) **ou duradouro** (empresa)
- ***O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores.***
- Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada parte representa um determinado tipo de interesse no processo.



**A TRANSIÇÃO DA
QUALIDADE TOTAL
PARA A
EXCELENCIA EM
DESEMPENHO**



A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO

- Os modelos de excelência estabelecem **um conjunto de critérios e itens** que a organização deve cumprir por meio de suas práticas para o alcance da excelência
- Empresas de todo o tipo, indústrias, serviços, públicas, privadas, **descrevem por meio de um relatório de gestão as suas práticas organizacionais que são empregadas para cumprir os critérios e itens do modelo de excelência;**



A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELENCIA EM DESEMPENHO

- O **relatório de gestão** é avaliado por especialistas voluntários que atribuem pontos aos critérios e itens;
- Os avaliadores também redigem comentários, pontos fortes e oportunidades de melhoria para a organização avaliada



A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO

- As empresas recebem um relatório de avaliação, podendo ou não serem premiadas
- A premiação é um reconhecimento as boas práticas empregadas para as empresas que atingem uma determinada pontuação



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

- Foi o primeiro prêmio de qualidade lançado no mundo
- Ano: 1950 - Japão
- Objetivo: Avaliar o desempenho das organizações
- Particularidade: Determina quais práticas organizacionais devem ser utilizadas
 - **É um modelo prescritivo**



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

- Instituído logo após as palestras de Deming em 1950
- Os primeiros prêmios provinham de recursos obtidos com a venda de materiais escritos por Deming e direitos de tradução de seus livros
- Hoje os prêmios são financiados pela JUSE – União de Cientistas e Engenheiros Japoneses



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

- É concedido em 4 categorias:
 - **1 - Indivíduo:** Pessoa que tenha contribuído com notável contribuição para a teoria, normalmente por trabalho publicado. Ishikawa, Taguchi, Akao, Shiba e Kume estão entre os ganhadores.
 - **2 - Prêmio Aplicação Deming:** Recebe a maior parte da publicidade. É entregue a empresa que aplicou com sucesso o CWQC – Controle da Qualidade por Toda a Empresa



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

- É concedido em 4 categorias:
 - **3 - Prêmio Japonês de Controle da Qualidade:** Concedido apenas para empresas detentoras do Prêmio Deming. Contempla empresas que apresentam práticas e padrões elevados durante pelo menos 5 anos;
 - **4 - Prêmio Deming Estrangeiro:** Concedido a empresas estrangeiras interessadas no processo de implantação da Qualidade Total



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

- O julgamento é baseado em 10 critérios principais:
 1. Política
 2. Organização e sua Operação
 3. Informação
 4. Padronização
 5. Recursos Humanos
 6. Garantia da Qualidade
 7. Manutenção
 8. Melhoria
 9. Efeitos
 10. Planos Futuros



Tabela 3.5: Critérios e itens do Prêmio Deming

Critérios	Itens (Pontos de Verificação)
Política	(1) Políticas de qualidade e de controle da qualidade e sua inserção na gestão geral do negócio (2) Clareza das políticas (metas e indicadores de priorização) (3) Métodos e processos para estabelecer as políticas (4) Relação das políticas e dos planos de curto e longo prazos (5) Comunicação (desdobramento) das políticas e gerenciamento do alcance das políticas (6) Liderança da alta direção (executivos e gerentes)
Organização e sua Operação	(1) Adequação da estrutura organizacional para controle da qualidade e status do envolvimento dos funcionários (2) Clareza de autoridade e responsabilidade (3) Status da coordenação interdepartamental (4) Status do comitê de projetos e atividades das equipes de projeto (5) Status das atividades do staff (6) Relacionamento com as empresas associadas (empresas do grupo, fornecedores etc.)
Informação	(1) Adequação da coleta e comunicação das informações externas (2) Adequação da coleta e comunicação das informações internas (3) Status da aplicação de técnicas estatísticas para análise dos dados (4) Adequação da retenção das informações (5) Status da utilização das informações (6) Status da utilização de computadores para processamento de dados
Padronização	(1) Adequação do sistema de normas (2) Procedimentos para estabelecer, revisar e cancelar normas (3) Desempenho atual do estabelecimento, revisão e cancelamento de normas (4) Conteúdo das normas (5) Status da utilização e do cumprimento das normas (6) Status do desenvolvimento, acúmulo, tratamento e da utilização sistemática da tecnologia
Recursos Humanos	(1) Planos de educação e treinamento, seu desenvolvimento e utilização dos resultados (2) Status da consciência da qualidade, sistemas de trabalho e entendimento do controle da qualidade (3) Status do suporte e da motivação para o autodesenvolvimento e a auto-realização (4) Status do entendimento e da utilização dos conceitos e métodos estatísticos (5) Status do desenvolvimento das círculos de controle da qualidade e sugestões de melhoria (6) Status do suporte para desenvolvimento de recursos humanos nas empresas associadas

continua...

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

Crêterios	Itens (Pontos de Verifica�o)
Garantia da Qualidade	(1) Status da gestão das atividades do sistema de garantia da qualidade (2) Status dos meios para diagnóstica de controle da qualidade (3) Status do desenvolvimento de novos produtos e da tecnologia (incluindo análises e descabamentos da qualidade e atividades de revisão de projeto) (4) Status do controle de processos (5) Status da análise e melhoria dos processos (incluindo estudos de capacidade) (6) Status da inspe�o, análise e auditorias da qualidade (7) Status da gestão dos equipamentos de produ�o, instrumentos de medi�o e fornecedores (8) Status da embalagem, do transporte, das vendas, do estoque e das atividades de serviços (9) Resposta ao uso, � disposi�o, ao recolhimento e � reciclagem de produtos (10) Status da garantia da qualidade (11) Status da satisfa�o dos clientes (12) Status da confiabilidade, segurança e prote�o ambiental
Manuten�o	(1) Giro do ciclo de gestão e controle das atividades (PDCA) (2) Métodos para determinar itens de controle e seus níveis (3) Situa�es em controle (status da utiliza�o de gráficos de controle e outras ferramentas) (4) Status da tomada de medidas temporárias e permanentes (5) Status do sistema de gestão das opera�es visando ao custo, � qualidade, entrega etc. (6) Relacionamento entre as atividades do sistema de garantia da qualidade e outros sistemas de gestão operacional
Melhoria	(1) Métodos de selecionar as atividades importantes e itens de prioriza�o (2) Liga�o entre os métodos an�liticos e a tecnologia intrinseca (3) Status da utiliza�o dos métodos estatísticos para análise (4) Utiliza�o da análise de resultados (5) Status da confirma�o dos resultados de melhoria e sua transferência para as atividades de manuten�o e controle (6) Contribui�o das atividades de ciclos de controle da qualidade
Efeitos (Resultados)	(1) Efeitos tangíveis (qualidade, entrega, custos, lucratividade, segurança e meio ambiente) (2) Efeitos intangíveis (3) Métodos para medi�o e demonstra�o dos resultados (4) Satisfa�o dos clientes e satisfa�o dos funcionários (5) Influência nas empresas associadas (6) Influência nas comunidades locais e internacionais
Planos Futuros	(1) Status para demonstrar a situa�o atual (2) Status da consciência da qualidade, sistemas de trabalho e entendimento do controle da qualidade (3) Status do suporte e motiva�o para o autodesenvolvimento e auto-realiza�o (4) Status do entendimento e da utiliza�o dos conceitos e métodos estatísticos (5) Status do desenvolvimento dos ciclos de controle da qualidade e sugestões de melhoria (6) Status do suporte para desenvolvimento do recursos humanos nas empresas associadas



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

- Os itens de verificação são de natureza prescritiva, ou seja, indicam quais práticas devem ser utilizadas, tais como métodos estatísticos, PDCA, CCQs, etc.
- Hoje o Japão conta também com o Japan Quality Award, um modelo não prescritivo similar ao Prêmio Malcolm com algumas particularidades
- O *Japan Quality Awards* apresenta 8 critérios sendo um deles voltado a responsabilidade social



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Deming:

“Não há sucesso fácil quando momento de mudança é constante. Nenhuma organização pode esperar construir sistemas de gestão da qualidade excelentes apenas através da resolução de problemas dados por outros. Eles precisam pensar por conta própria, definir metas elevadas e dirigir-se a desafiar para alcançar essas metas. Para organizações que introduzem e implementar TQC, o Prêmio Deming tem o objetivo de ser usado como uma ferramenta para melhorar e transformar sua gestão de negócios.”



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Malcolm Baldrige:

- Ano: 1987 - EUA
- Objetivo: Aumentar a competitividade das empresas americanas por meio da conscientização para a qualidade
- Particularidade: existem três categorias:
 - Negócios (dividido em manufatura, serviços e pequenas empresas);
 - Saúde
 - Educação (incluindo os níveis fundamental, médio e superior)
- É um modelo não prescritivo



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Malcolm Baldrige:

Critérios e Pontuação do Prêmio Americano	Pontuação
1. Liderança	120
1.1. Alta Liderança	(70)
1.2. Governança e Responsabilidade Social	(50)
2. Planejamento Estratégico	85
2.1. Desenvolvimento Estratégico	(40)
2.2. Desdobramento Estratégico	(45)
3. Foco no cliente	85
3.1. Conhecimento do Cliente e do Mercado	(40)
3.2. Relacionamento e Satisfação do Cliente	(45)
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
4.1. Medição, Análise e Revisão do Desempenho Organizacional	(45)
4.2. Informação e Gestão do Conhecimento	(45)

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Malcolm Baldrige:

5. Foco nos Recursos Humanos	85
5.1. Sistema de Trabalho	(35)
5.2. Motivação e Aprendizado do Funcionário	(25)
5.3. Satisfação e Qualidade de Vida do Funcionário	(25)
6. Gestão dos Processos	85
6.1. Processos de Criação de Valor	(45)
6.2. Processos de Planejamento Operacional e de Suporte	(40)
7. Resultados do Negócio	450
7.1. Resultados do Produto e Serviços	(100)
7.2. Resultados dos Clientes	(70)
7.3. Resultados Financeiros e de mercado	(70)
7.4. Resultados Organizacionais	(70)
7.5. Resultados de Liderança e Responsabilidade Social	(70)



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Malcolm Baldrige:

- Visa estimular a qualidade dos produtos fabricados pelas empresas norte-americanas promovendo as seguintes metas:
 - auxiliar as empresas norte-americanas no **aperfeiçoamento da qualidade e produtividade;**
 - reconhecer os avanços de empresas que aperfeiçoam a qualidade de seus produtos e serviços, **servindo de exemplo para outras;**
 - **estabelecer diretrizes e critérios que possam ser utilizados** por empresas, organizações industriais, governamentais e outras, na auto-avaliação de seus esforços em **aperfeiçoamento da qualidade;**
 - **fornecer orientação** específica a outras organizações norte-americanas que desejam aprender como gerenciar com alta qualidade, **tornando acessível a informação detalhada a respeito de como as organizações vencedoras** foram capazes de modificar suas culturas e atingir a excelência.



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Malcolm Baldrige:

- As origens do Prêmio Malcolm Baldrige devem ser encontradas no acirramento da concorrência internacional (especialmente em relação aos japoneses), que colocou na ordem do dia a questão da qualidade.
- Seu nome foi dado em homenagem a **Malcolm Baldrige**, ex-secretário das Finanças, um dos incentivadores da criação do prêmio, que faleceu meses antes de sua criação, num acidente de equitação.
- Entre as empresas mais conhecidas que receberam o Prêmio Baldrige estão a Armstrong World Industries, a Motorola, a Eastman Chemical, a Xerox, a Federal Express, a Texas Instrument, a Westinghouse, a General Motors e a IBM



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- **Alcançar a excelência é atender plenamente as necessidades das partes interessadas** no desempenho da organização por meio de práticas modernas de gestão e alcançar os resultados positivos que essas práticas objetivam;
- O prêmio é concedido em reconhecimento as empresas que operam no Brasil



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- Criado em 1991 por 39 organizações públicas e privadas, entre elas:
- Xerox; IBM; America Express; Kodak; Motorola; Petrobras; Brastemp; City Bank; Alpargatas; Phillips; Rhodia; Schell; Siemens; Varig; Weg; Monsanto; Dow Química, Editora Abril, e outras.



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- Em 11 de outubro de 1991 foi fundada a FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade que em 2005 passou a chamar-se FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
- A FNQ é uma fundação privada, sem fins lucrativos, sua missão é:

“Estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.”



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- O PNQ representa um momento singular para o empresariado brasileiro, quando as empresas líderes em qualidade, produtividade, competitividade e gestão são devidamente reconhecidas.
- O prêmio é entregue anualmente pelo Presidente da República;



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

O processo de premiação do PNQ visa:

- **Estimular o desenvolvimento** cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- **Fornecer** para as organizações, um referencial (**modelo**) para um **contínuo aperfeiçoamento**;
- **Conceder reconhecimento público** e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial;
- **Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao crescimento**



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- Candidatar-se ao PNQ é submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por examinadores treinados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética, obtendo-se ao final do processo um amplo **Relatório de Avaliação da Gestão**



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

Benefícios da Avaliação:

- **Foco nos objetivos**, os resultados globais são consequência
- Cultura de **aprendizado e melhoria contínua**
- **Avaliação** de fornecedores, clientes parceiros e concorrentes
- **Recebimento do Relatório de Avaliação elaborado por profissionais competentes**, é uma rica fonte de informações



O MEG - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

- Antes de ser consolidado como MEG, a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, baseava-se metodologias internacionais.
- Em 2000, foi lançada a primeira versão do MEG, o primeiro modelo genuinamente brasileiro de gestão.
- O MEG vem sendo aperfeiçoado ano a ano o que o coloca na vanguarda dos modelos de gestão. Está em sua 21ª edição, o que demonstra a preocupação da FNQ em mantê-lo atual e alinhado ao cenário mundial.



O MEG - CARACTERÍSTICAS

- **Modelo Sistêmico:** une aprendizado e melhoria contínua, é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
- **Não é prescritivo:** é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo **não** dita regras, nem indica ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.
- **Adaptável a todo tipo de organização:** permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. Foco no estímulo à obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão que busquem a geração de resultados e maior competitividade.



O MEG - BENEFÍCIOS

- Promove a **competitividade e a sustentabilidade**.
- **Proporciona um referencial** para a gestão de organizações.
- Promove o **aprendizado organizacional**.
- Possibilita a **avaliação e a melhoria da gestão** de forma abrangente.
- Prepara a organização para participar do **PNQ**
- Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas.
- **Mensura os resultados** do negócio de forma objetiva.
- Desenvolve a visão sistêmica dos executivos.
- **Estimula o comprometimento** e a cooperação entre as pessoas.
- Incorpora a cultura da excelência.
- Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial.
- **Enfatiza a integração** e o alinhamento sistêmico.
- Permite um diagnóstico objetivo e a **mensuração do grau de maturidade** da gestão.



O MEG - ESTRUTURA

- 2016: O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em:
 - ~~13 Fundamentos da Excelência~~
 - ~~8 Critérios de Excelência~~
 - Sistema de Pontuação
 - ~~Processos gerenciais~~
 - ~~Resultados organizacionais~~

2017: 8 Fundamentos desdobrados em Temas e estes em um conjunto de processos.



O MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

2016: O MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão.

1. Pensamento sistêmico
2. Atuação em rede
3. Aprendizado organizacional
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre o cliente e o mercado
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e cultura
11. Decisões fundamentadas
12. Orientação por processos
13. Geração de valor



0 MEG — FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

2017: 8 Fundamentos:

1. Pensamento Sistêmico
 2. Compromisso com as Partes Interessadas
 3. Aprendizagem Organizacional e Inovação
 4. Adaptabilidade
 5. Liderança Transformadora
 6. Desenvolvimento Sustentável
 7. Orientação por Processos
 8. Geração de Valor
1. **Pensamento sistêmico**
 - ~~2. Atuação em rede~~
 3. **Aprendizado organizacional**
 - ~~4. Inovação~~
 - ~~5. Agilidade~~
 6. **Liderança transformadora**
 - ~~7. Olhar para o futuro~~
 - ~~8. Conhecimento sobre o cliente e o mercado~~
 - ~~9. Responsabilidade social~~
 - ~~10. Valorização das pessoas e cultura~~
 - ~~11. Decisões fundamentadas~~
 - ~~12. Orientação por processos~~
 - ~~13. Geração de valor~~



O MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

1. Pensamento Sistêmico:

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

Temas:

- Alinhamento
- Tomada de decisão



0 MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

2. Compromisso com as Partes Interessadas:

Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.

Temas:

- Requisitos das partes interessadas
- Cliente
- Relacionamento com as partes interessadas



0 MEG — FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

3. Aprendizagem Organizacional e Inovação

Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

Temas:

- Aperfeiçoamento
- Conhecimento
- Competências essenciais
- Inovação



0 MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

4. Adaptabilidade

Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

Temas:

- Capacidade de mudar
- Flexibilidade



0 MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

5. Liderança Transformadora

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, (...) mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

Temas:

- Valores e princípios organizacionais
- Governança
- Cultural organizacional
- Olhar para o futuro
- Sucessão



0 MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

6. Desenvolvimento Sustentável

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

Temas:

- Econômico-financeiro
- Ambiental
- Social



O MEG – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

7. Orientação por Processos

Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

Temas:

- Informações organizacionais
- Gestão por processos
- Produto



0 MEG — FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

8. Geração de Valor

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Temas:

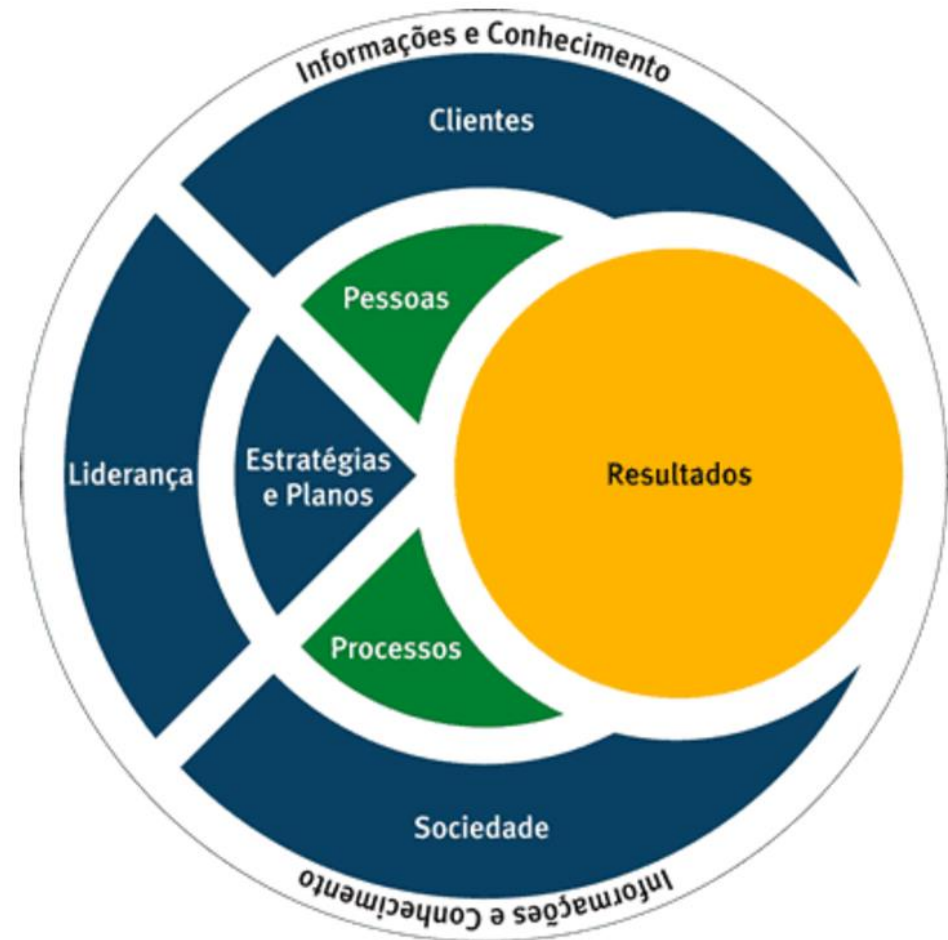
- Resultados sustentáveis



O MEG – CRITÉRIOS DA EXCELÊNCIA ATÉ 2016

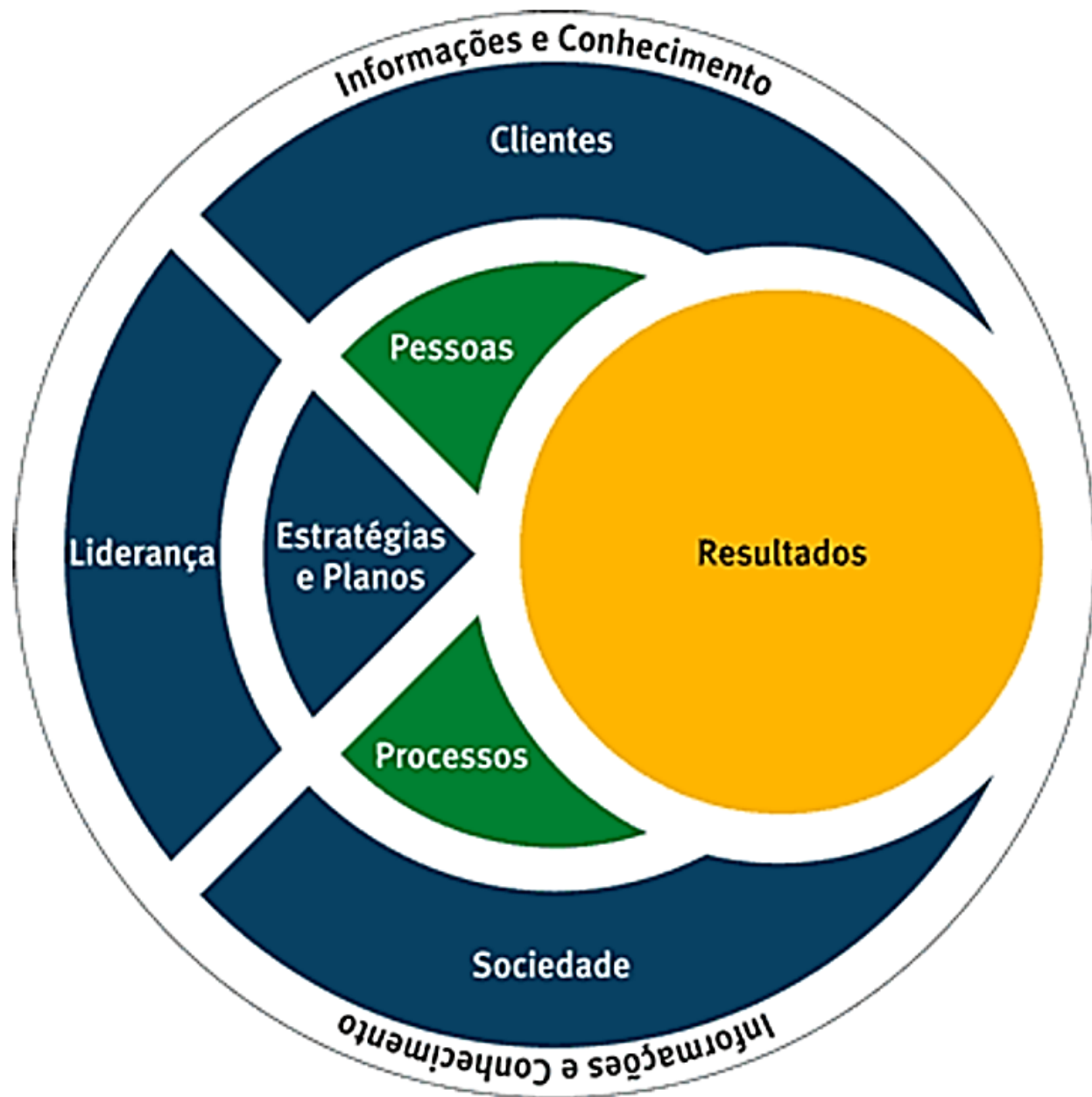
São características tangíveis, mensuráveis, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados

1. Liderança
2. Estratégia e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados



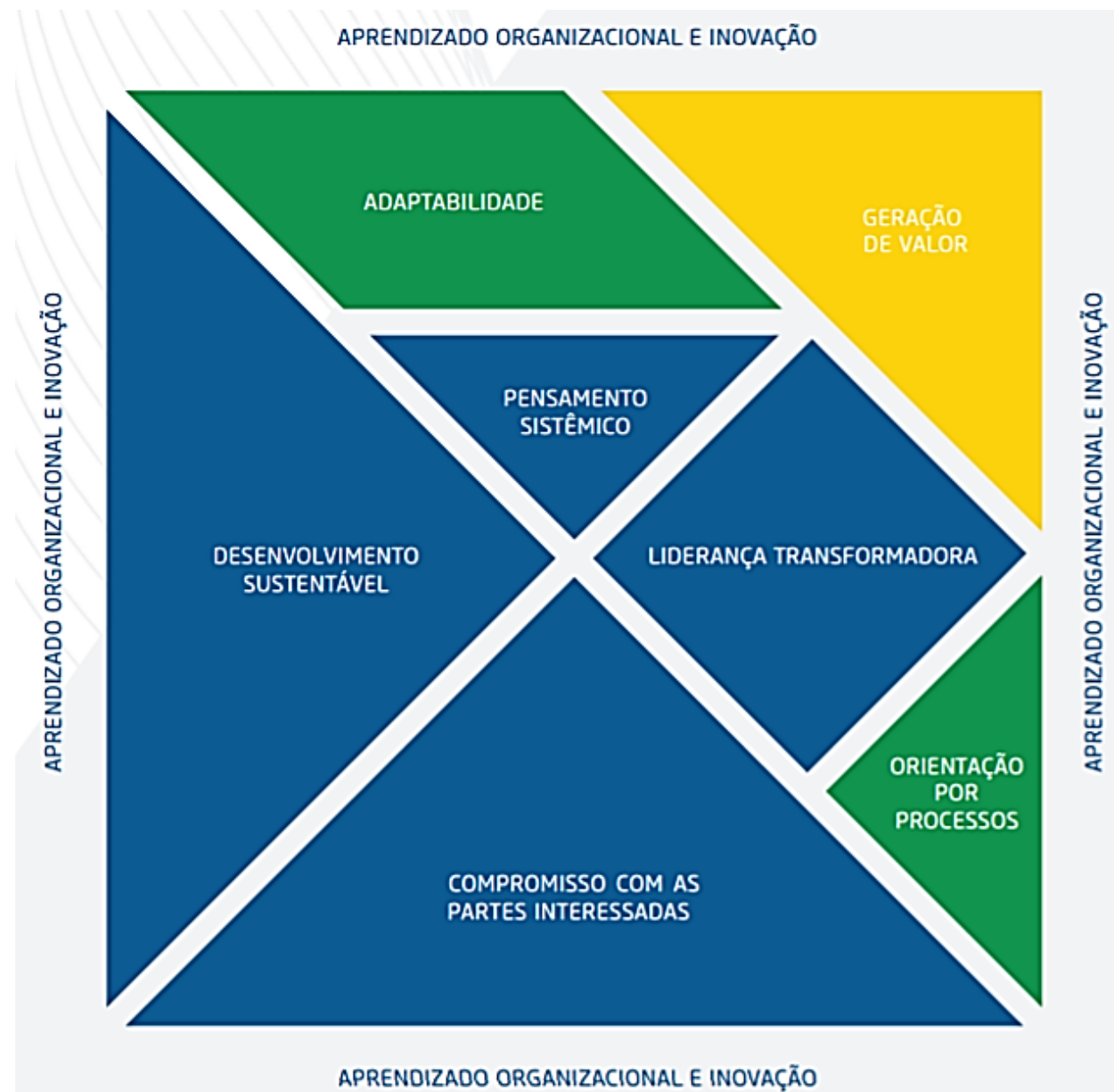
MEG – MODELO ATÉ 2016

Por meio das demandas dos **clientes** e da **sociedade**, a **liderança** desenvolve **estratégias e planos** que são executados por **pessoas** e **processos** com o objetivo de gerar **resultados**. Tudo isso só acontece se as **informações e os conhecimentos** estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização



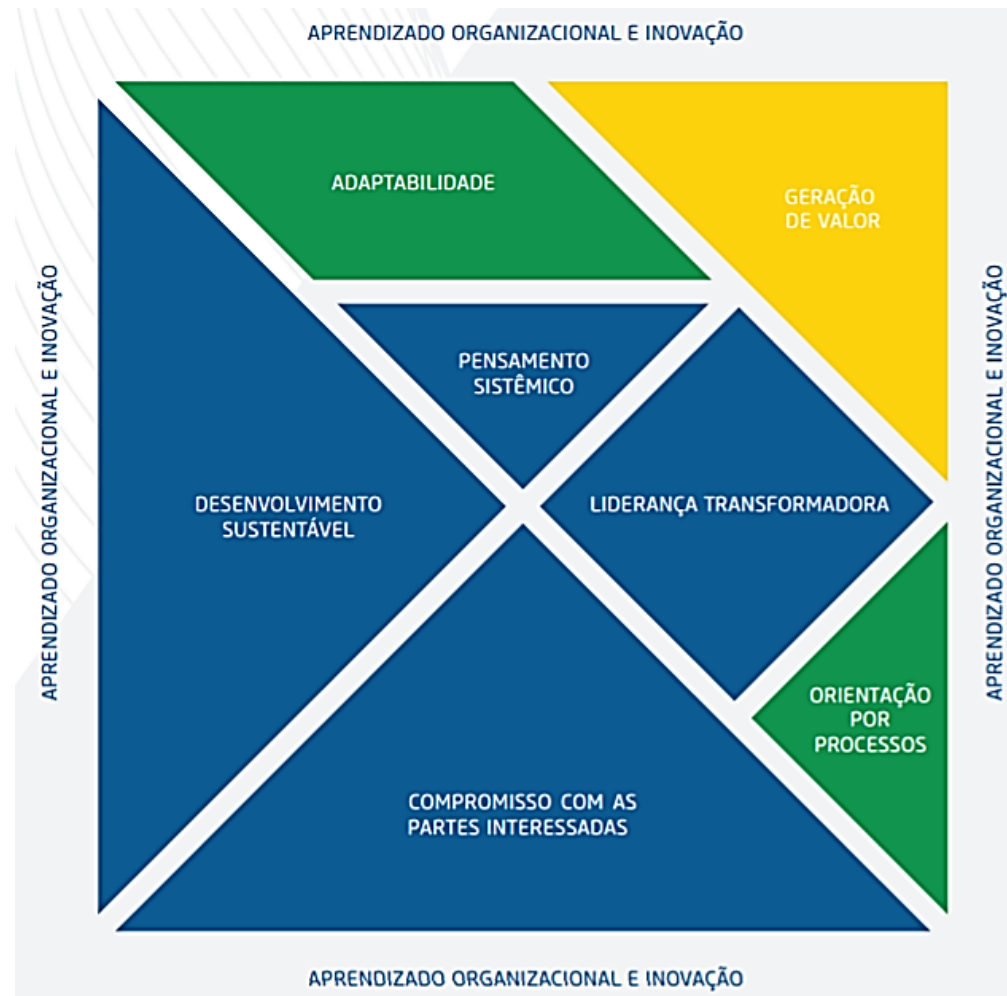
MEG – NOVO MODELO 2017

O novo Diagrama do MEG agora é representado pelo Tangram, antigo quebra cabeça chinês, que possibilita formar mais de 5000 figuras diferentes.

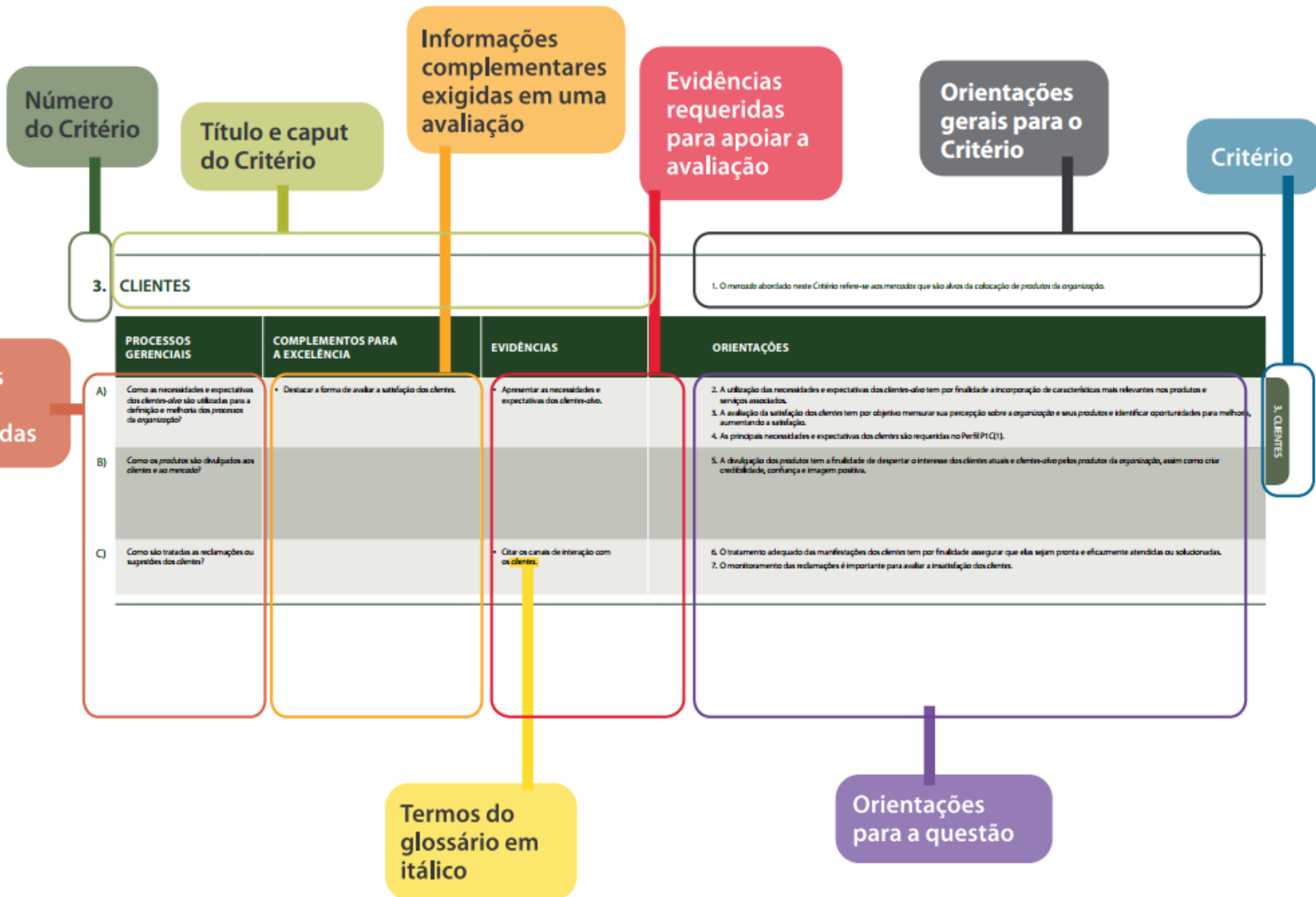


Considerando o **Desenvolvimento Sustentável** e o **Compromisso com as Partes Interessadas**, a **Liderança Transformadora**, a partir do **Pensamento Sistêmico**, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da **Orientação por Processos** e com **Adaptabilidade**, resultando em **Geração de Valor** para a própria organização e partes interessadas. A partir disso, a organização busca evoluir por meio do **Aprendizado Organizacional e Inovação**, que permeiam o sistema promovendo a excelência.

MEG – NOVO MODELO 2017:



CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2016



CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2016

3. CLIENTES

PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS
A) Como as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i> são utilizadas para a definição e melhoria dos <i>processos</i> da <i>organização</i> ?	<ul style="list-style-type: none">▪ Destacar a forma de avaliar a satisfação dos <i>clientes</i>.	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentar as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i>.
B) Como os <i>produtos</i> são divulgados aos <i>clientes</i> e ao <i>mercado</i> ?		
C) Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos <i>clientes</i> ?		<ul style="list-style-type: none">▪ Citar os canais de interação com os <i>clientes</i>.



MEG – PONTUAÇÃO 2016

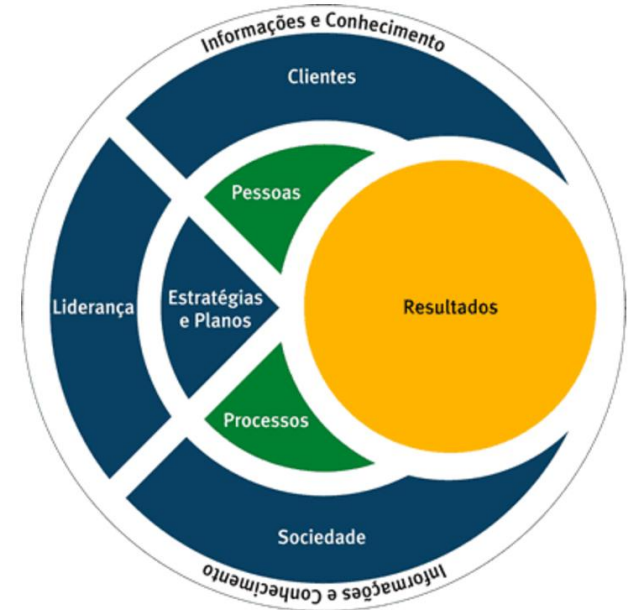
- O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização, nas dimensões de **processos gerenciais** e resultados organizacionais, por meio da avaliação de quatro fatores para cada critério (1 a 7):

- Dimensão dos **Processos Gerenciais**

- Enfoque
- Aplicação
- Aprendizado
- Integração

- Dimensão dos **Resultados Organizacionais**

- Relevância
- Melhoria
- Competitividade
- Compromisso



PNQ - PASSO A PASSO

Prêmio Nacional da Qualidade:

ETAPA I – ANÁLISE CRÍTICA INDIVIDUAL

Os Relatos Organizacionais (RO) são analisados por até 12 profissionais (um coordenador, um tutor e até dez avaliadores).

Durante o processo de avaliação, ocorre a interação para discussão da avaliação de todos os itens por todos os avaliadores da banca.

Concluída a análise da etapa I, relatórios são gerados e discutidos com a equipe buscando o consenso da avaliação.



PNQ - PASSO A PASSO

Prêmio Nacional da Qualidade:

ETAPA II – VISITA ÀS INSTALAÇÕES

Essa medida tem dois objetivos:

- 1) possibilitar um processo de avaliação mais preciso, completo e assertivo;
- 2) melhorar a experiência e promover o aprendizado da Banca Avaliadora.

Duração de 3 a 5 dias, todas as custas do processo pagas pela candidata

Em reunião presencial de encerramento com a Candidata, o coordenador apresentará as considerações iniciais e um resumo dos **eixos potencializadores e dos eixos fragilizadores**.

As faixas de pontuação finais são apresentadas aos Juízes para a decisão sobre a premiação



PNQ - PASSO A PASSO

Prêmio Nacional da Qualidade:

Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG):

As Candidatas receberão um DMG, contendo a faixa de pontuação global em que a organização se encontra, comentários por questão e Item dos Critérios; além dos eixos potencializadores e os eixos fragilizadores para cada Critério

A organização que optar por não participar da etapa de visita não receberá o Diagnóstico de Maturidade da Gestão – DMG. Nesse caso, receberá um relatório de Avaliação do Relato Organizacional - ARO, contendo comentários sobre os Critérios avaliados.

Esse produto não apresentará a faixa de pontuação da organização, bem como os **eixos potencializadores e fragilizadores**, uma vez que a simples leitura do Relato Organizacional não permite uma avaliação mais profunda da maturidade da gestão da organização.



PNQ - PASSO A PASSO

Prêmio Nacional da Qualidade:

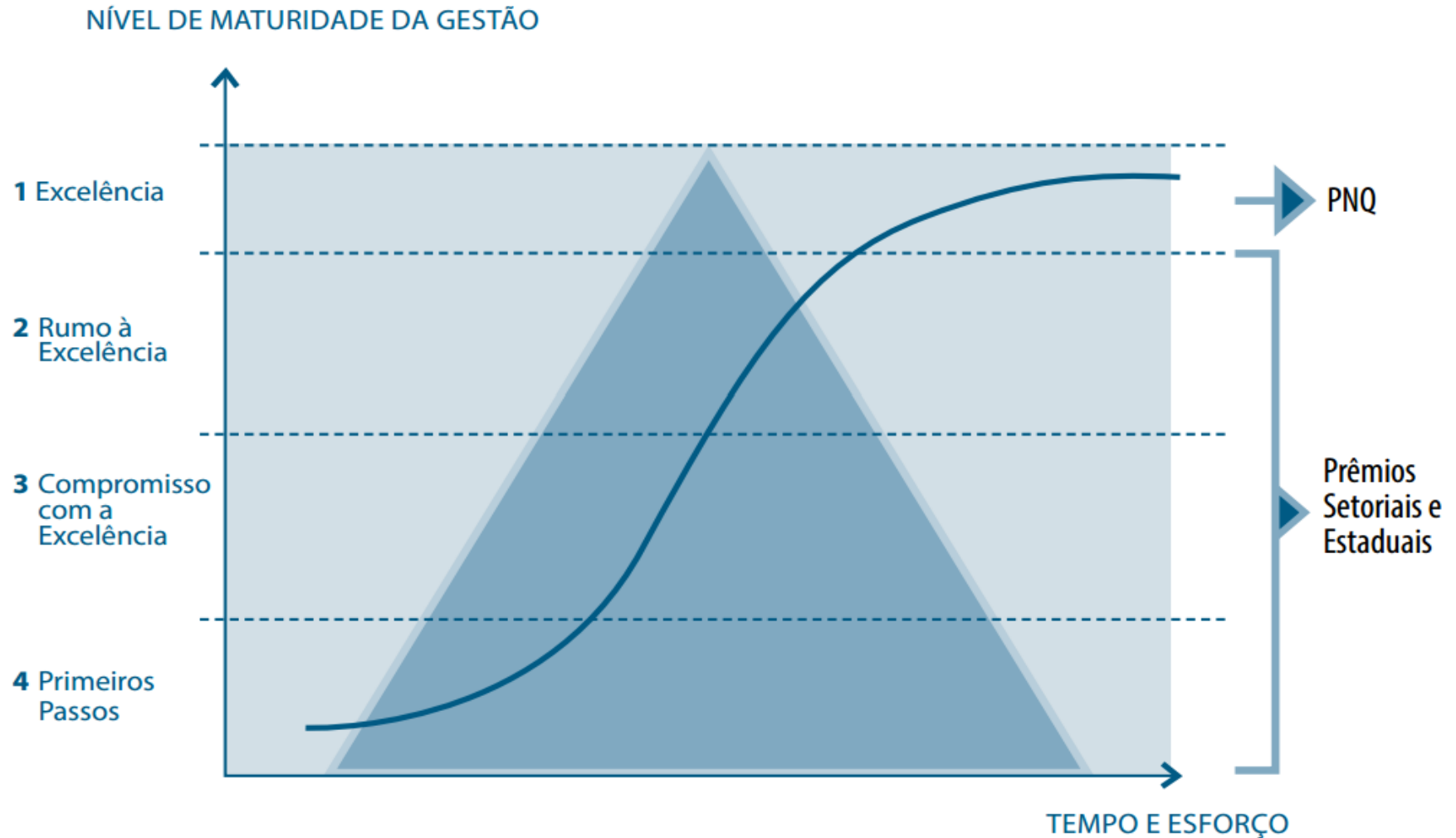


Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão

PNQ - PASSO A PASSO

Prêmio Nacional da Qualidade:

DECISÃO SOBRE O RECONHECIMENTO

A decisão sobre os possíveis reconhecimentos envolve, além da **avaliação do sistema de gestão**, uma apreciação sobre **a reputação das organizações**.

O propósito é assegurar que a integridade da premiação seja preservada, auxiliando os juízes na seleção de organizações que sejam consideradas exemplares.

A FNQ realiza consultas das Candidatas nos registros de órgãos oficiais.

- Ministério da Fazenda
- Secretaria da Receita Federal,
- Ministério da Justiça
- Poder Judiciário (atendimento aos regulamentos referentes à proteção ambiental, saúde ocupacional e segurança pública)
- Polícia Federal
- Ministério do Trabalho
- Órgãos de Defesa do Consumidor.



RECONHECIMENTO

Prêmio Nacional da Qualidade:

O PNQ adota 4 formas de Reconhecimento:

- Summa cum laude
- Magna cum laude
- Premiada
- Finalista
- *Destaque por Critério



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

- **Summa cum laude:** aplica-se às organizações que foram Premiadas no ciclo de 2014 e mantiveram o patamar de excelência por mais dois ciclos consecutivos (2015 e 2016).
- **Ao completar o terceiro ciclo com uma performance com excelência, a organização receberá um troféu, sendo esse o mais alto nível de distinção que uma organização de excelência pode obter.**
- **Magna cum laude:** aplica-se às organizações que foram Premiadas no ciclo de 2015 e mantiveram o patamar de excelência no ciclo de 2016.



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- **Premiada** - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada a **todos** os Fundamentos de Excelência, avaliados pelos *Critérios de Excelência da edição vigente*, demonstrando excepcionais resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados.



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- **Finalista** - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada **a maioria** dos Fundamentos de Excelência avaliados pelos *Crítérios de Excelência da edição vigente, demonstrando bons resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em muitas praticas e resultados.*



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

- ***Destaque por Critério** - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, **apresentando destaque no atendimento a um determinado critério**, evidenciado por meio da pontuação e do atendimento harmônico e balanceado daqueles itens.
- Para receber esse reconhecimento, a organização deve ainda atender aos seguintes pré-requisitos:
 - alcançar, no mínimo, 70% da pontuação do critério;
 - apresentar resultados relevantes associados ao Critério de destaque;



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

Compromisso das Premiadas:

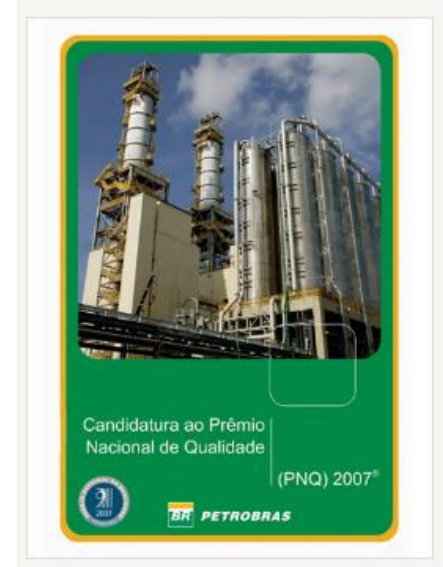
- Divulgar a FNQ e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) inserido nos *Crítérios de Excelência da edição vigente por meio de palestras em eventos da FNQ ou de outras entidades ligadas a FNQ*, e do programa PNQ na Prática;
- Inserir as melhores práticas identificadas durante o processo de avaliação no Banco de Boas Práticas da FNQ no final do ciclo;
- Divulgar o Relato Organizacional (RO), resguardando as informações confidenciais da organização;
- Manter atualizado e sempre aprimorado o modelo de gestão que a levou a essa condição;
- Continuar mantendo sua idoneidade no que diz respeito a ética, a responsabilidade socioambiental e as obrigações legais.



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

Compromisso das Premiadas:



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

CRONOGRAMA DO PROCESSO DE PREMIAÇÃO DE 2016

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Instruções para Candidatura 2016	■											
Determinação da Elegibilidade*	■	■	■	■	23	■	■	■	■	■	■	■
Envio do Relato Organizacional						20						
Processo de Avaliação**	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visita às organizações								■	■			
Solenidade de entrega do Prêmio											■	



EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

Prêmio Nacional da Qualidade:

TAXAS PARA CANDIDATURA AO PNQ 2016

- As taxas de candidatura são:

	Organizações Privadas	Organizações Administração Pública	Organizações Sem Fins Lucrativos
Grandes empresas (Acima de 500 colaboradores)	R\$ 25.300,00	R\$ 25.300,00	R\$ 12.300,00
Médias empresas (De 100 a 499 colaboradores)	R\$ 12.300,00	R\$ 12.300,00	R\$ 7.700,00
Pequenas empresas (De 1 a 99 colaboradores)	R\$ 4.100,00	R\$ 4.100,00	R\$ 4.100,00

ORGANIZAÇÕES PREMIADAS

De 1992 a 2015, foram entregues 58 troféus de Premiada

2015

- Basal Refrigerantes
- Volvo Caminhões

2014

- AES Sul
- COELCE
- Eletrobras Eletronorte
- EMBRAER
- Master Sistemas Automotivos
- PromonLogicalis

2013

- Elektro Eletricidade e Serviços S.A.
- Sabesp Unidade de Negócio Leste
- Sabesp Unidade de Negócio Norte

2012

- AES Eletropaulo
- AES Tietê
- Cemig Geração e Transmissão
- Energisa Paraíba
- Suspensys
- Volvo Caminhões

2011

- COELCE
- CPFL Paulista
- Eletrobras Eletronorte -
- Rio Grande Energia (RGE)

2010

- AES Sul
- Elektro Eletricidade e Serviços S.A.

2009

- AES Eletropaulo
- Basal Refrigerantes
- CPFL Piratininga
- Volvo Caminhões

2008

- CPFL Paulista
- Suzano Papel e Celulose

2007

- Albras Alumínio Brasileiro S.A.
- FRAS-LE S.A.
- Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense
- Petróleo Brasileiro S.A. – Área de Negócio Abastecimento
- PROMON S.A.

2006

- Belgo Siderurgia S.A. – Usina de Monlevade

2005

- CPFL Paulista
- Petroquímica União S.A.
- Serasa S.A.
- Suzano Petroquímica S.A.

2004

- Belgo Juiz de Fora

2003

- Dana Albarus – Divisão de Cardans
- Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum

2002

- Gerdau Aços Finos Piratini
- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre
- Politeno Indústria e Comércio S.A

2001

- Bahia Sul Celulose S.A.

2000

- Serasa S.A.

1999

- Caterpillar Brasil Ltda.
- Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental

1998

- Siemens – Unidade de Telecomunicações

1997

- Citibank – Unidade Corporate Banking
- Copesul Companhia Petroquímica do Sul
- Weg – Unidade Motores

1996

- Alcoa – Unidade Poços de Caldas

1995

- Serasa S.A.

1994

- Citibank – Unidade Global Consumer Bank

1993

- Xerox do Brasil

1992

- IBM – Unidade Sumaré



○ Trabalho de Gestão da Qualidade

Peso: 2

- ISO 9001
 - ISO/TS 16949
 - ISO 14001
 - OHSAS 18001 e NBR 18801
 - ISO 26000 e NBR 16001
 - PGQP
 - 5Ss
 - Auditorias
-
- Apresentação: 27/10 e 03/11
 - Elaborar 5 perguntas com respostas para os colegas (inserir na última lâmina dos slides)
 - 20 min. por grupo

Pesquisar e organizar uma apresentação em power point para a turma .

A apresentação deverá conter os seguintes itens:

- O que é?
- Porque implantar?
- Principais características
- Benefícios
- Dificuldades encontradas na implantação

