EAD-612
Avaliação de Desempenho Organizacional

Aula 8

Prof. Flavio Hourneaux Junior

29 de abril de 2019

Histórico da Qualidade

- Não existia...
- INSPEÇÃO: verificação do produto
- CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE: controle do processo (década de 1920)
- GARANTIA DA QUALIDADE: impedir falhas da qualidade
- GESTÃO TOTAL DA QUALIDADE: atende necessidades do mercado e do cliente
- QUALIDADE HOJE:
  - Relaciona-se às necessidades e aos anseios dos clientes
  - Programas de qualidade e de melhoria de processos
  - Ultrapassa as fronteiras da empresa

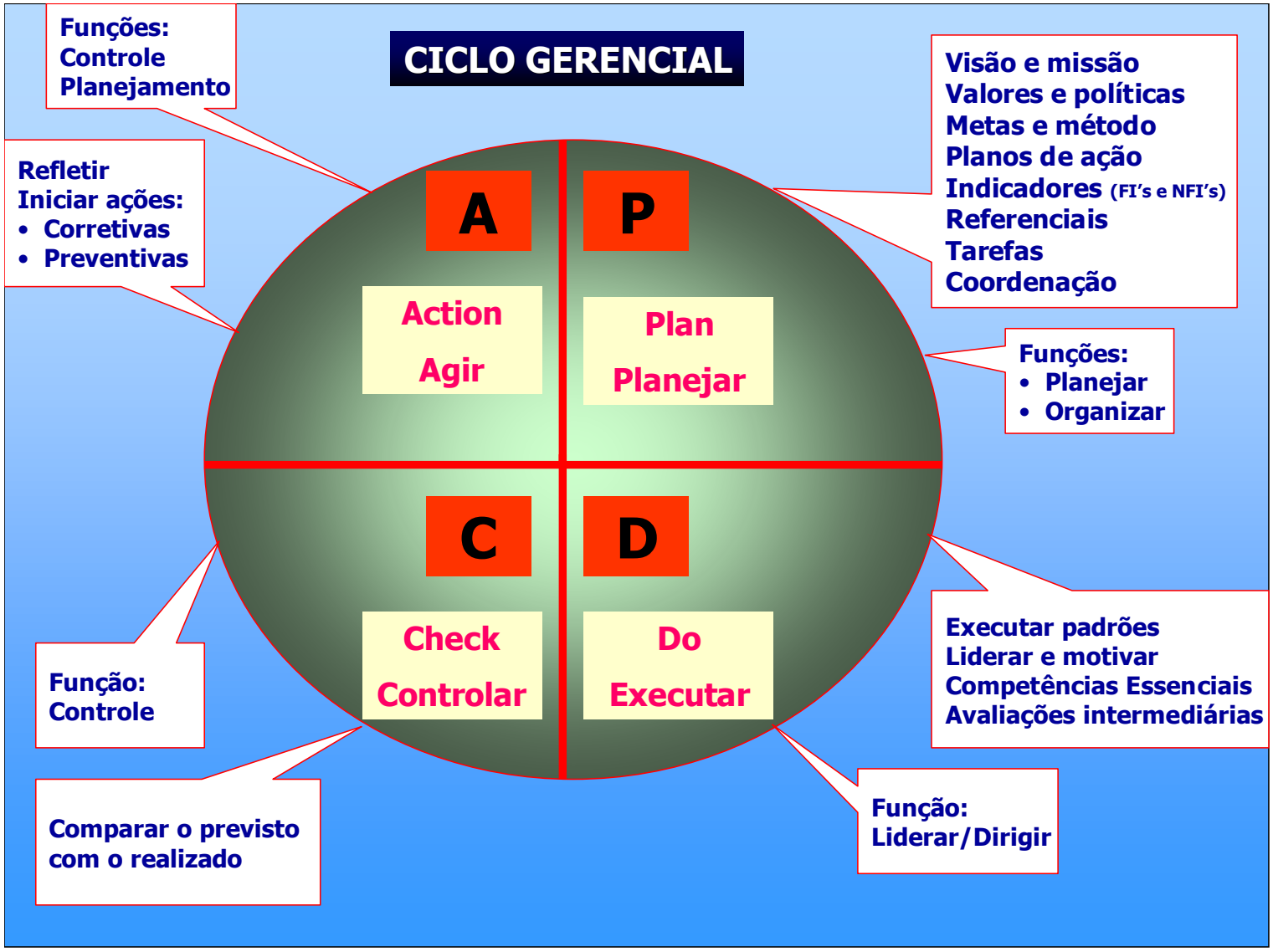
Hoshin Kanri

- ... Hoshin Kanri (Japão): Gerenciamento pelas Diretrizes (Campos, 2004)

- Hoshin vem da combinação de duas palavras:
  - Ho significa direção
  - Shin significa agulha, ponteiro
  - Hoshin significa direção do ponteiro (ou bússola)

- Kanri vem da combinação de duas palavras:
  - Kan significa controle
  - Ri significa razão ou lógica

Hoshin Kanri



Os modelos de excelência

Objetivos

- Visam avaliar a gestão, de forma sistêmica, de uma organização com relação às práticas de gestão utilizadas e os resultados organizacionais, de forma a atender as necessidades dos *stakeholders*.

- Estabelecem um conjunto de critérios e itens que a organização deve cumprir por meio de suas práticas que conduzem a resultados de excelência.

- Dão subsídios para melhorar o desempenho da gestão e da empresa.

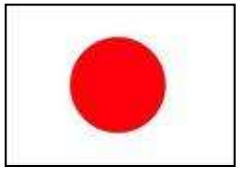
Os modelos de excelência

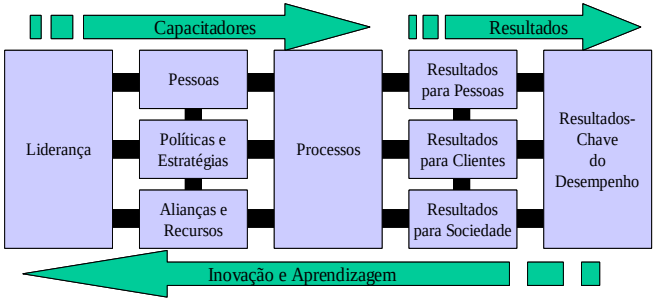
Benefícios

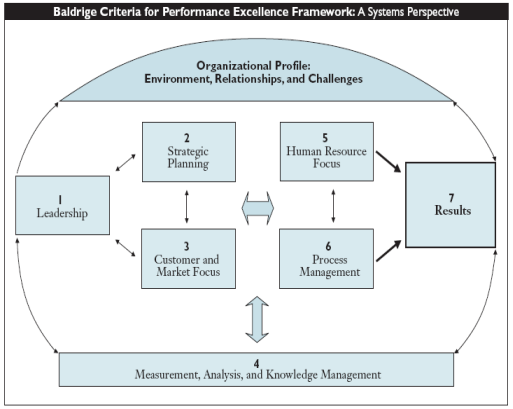
- Adoção de fundamentos e critérios reconhecidos mundialmente.
- Desenvolvimento da visão global e sistêmica da organização.
- Conquista do comprometimento da força de trabalho.
- Promoção do espírito de cooperação mútua e compartilhamento de informações, por meio de um objetivo comum.
- Conscientização da importância dos resultados para o sucesso da organização e comparação com referenciais pertinentes.
- Auto-avaliação do sistema de gestão.
- Obtenção de recomendações para melhorias e reconhecimento.
- O diagnóstico encaminhado pelos avaliadores permite a identificação de pontos para a melhoria contínua.

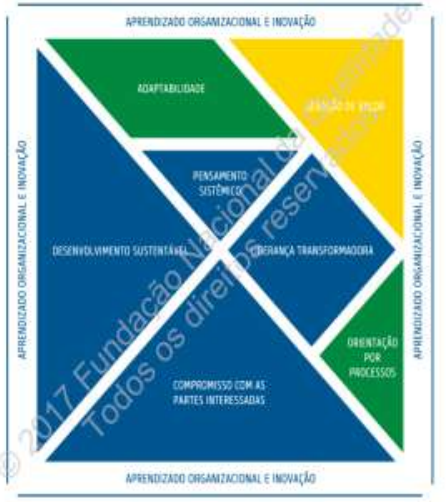
Prêmios de TQM

Prêmios de TQM









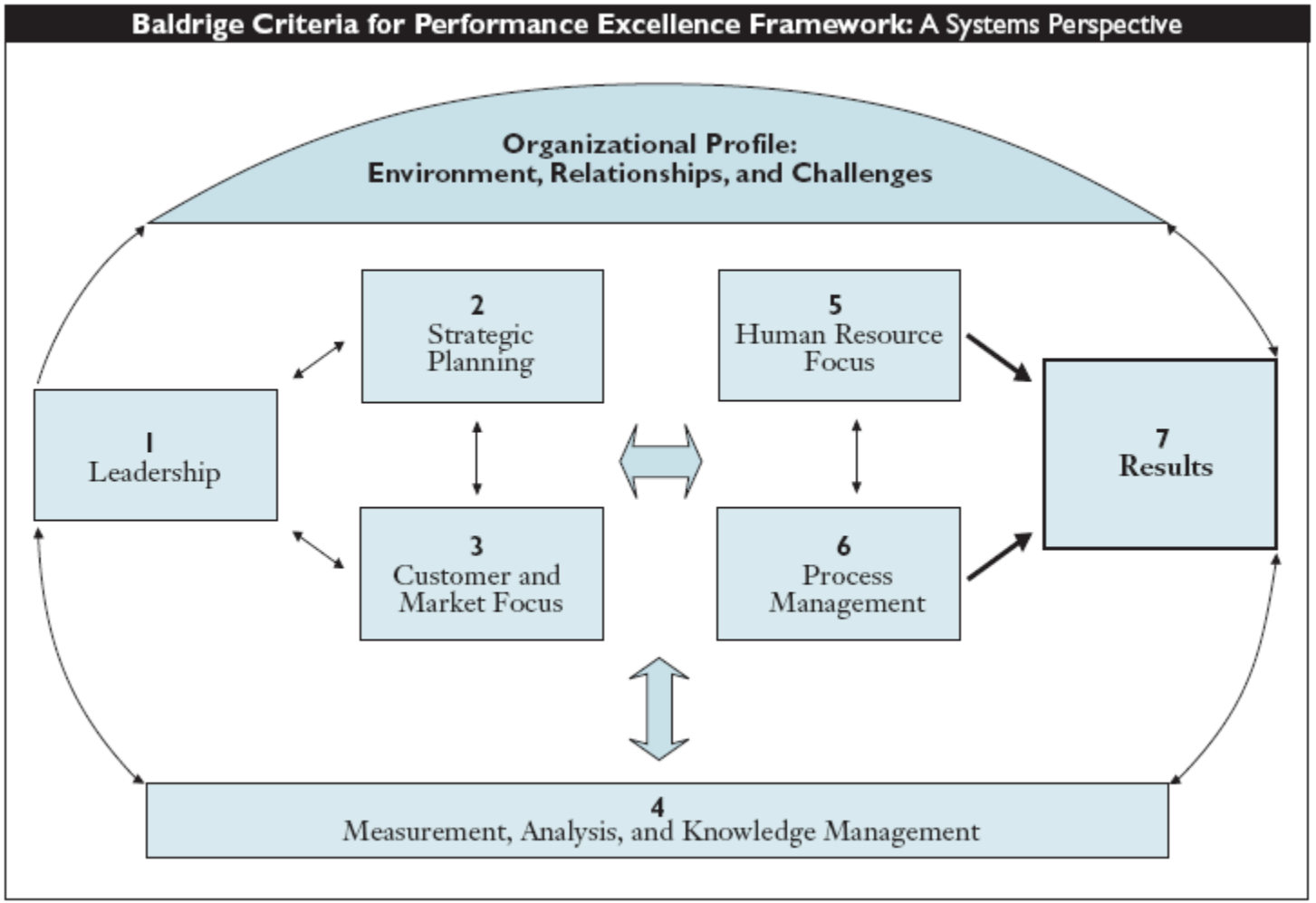
© 2017 Fundação Nacional da Qualidade
Todos os direitos reservados

Prêmios de Qualidade

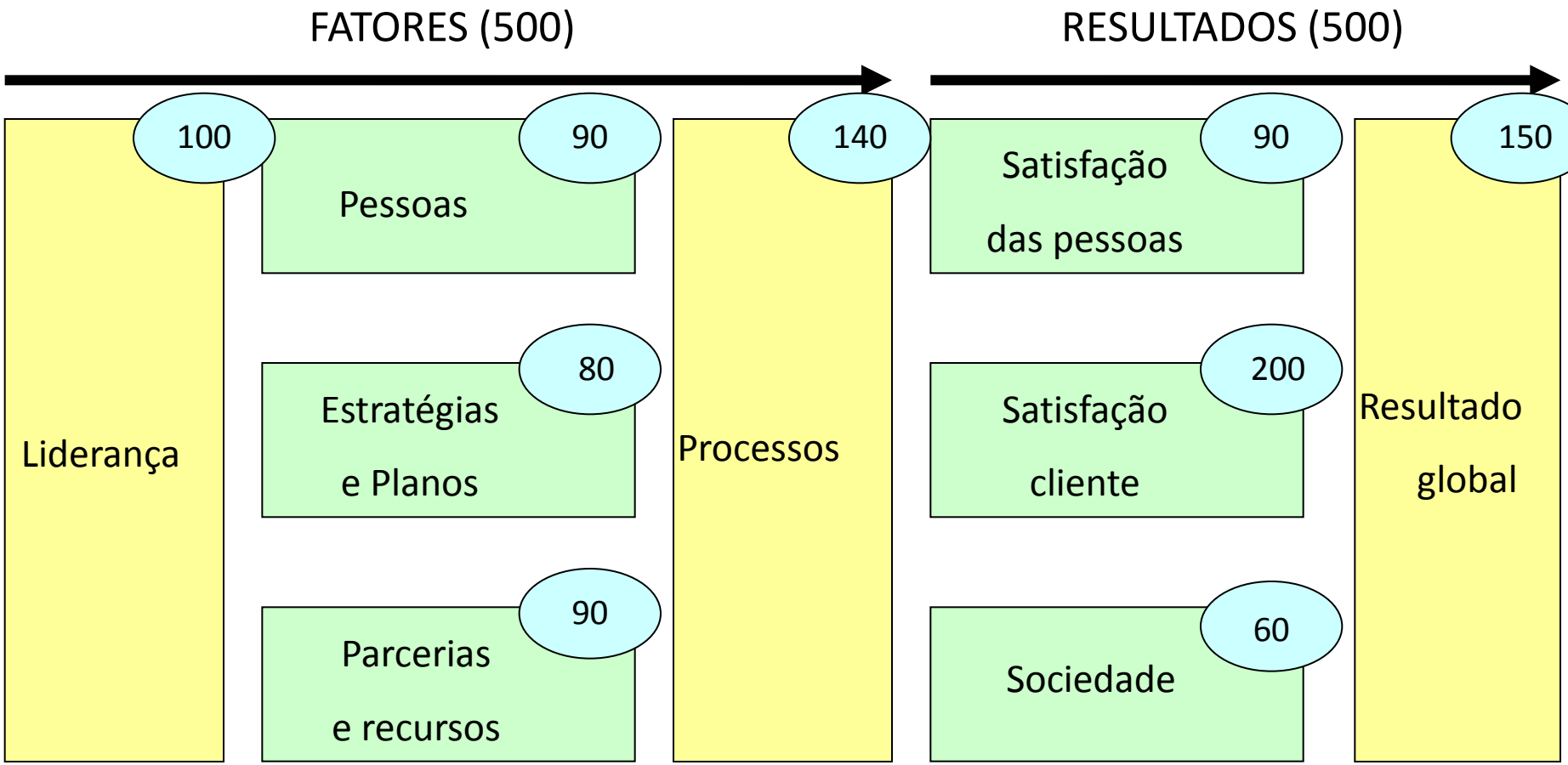
Histórico

- 1951 – Deming (Japão): marco histórico no tema
- 1987 – Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) – EUA: estrutura práticas-chaves de melhoria de gestão com base em referenciais de excelência
- 1991 - Prêmio Europeu da Qualidade (EFQM) (European Quality Award): reconhecimento da excelência nos padrões europeus
- 1992 – Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ; hoje FNQ): tem por base o Malcolm Baldrige; MEG reformulado (2016)
- 1998 – Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF; posteriormente GESPÚBLICA): Procura disseminar boas práticas de gestão em órgãos públicos
- Mais de 70 países têm Prêmios de Qualidade

Malcom Baldrige EUA

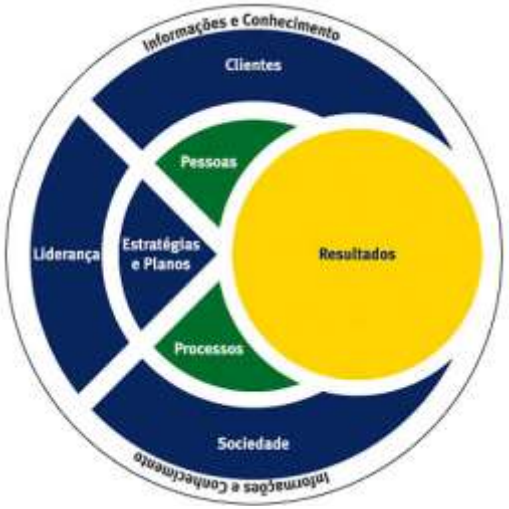


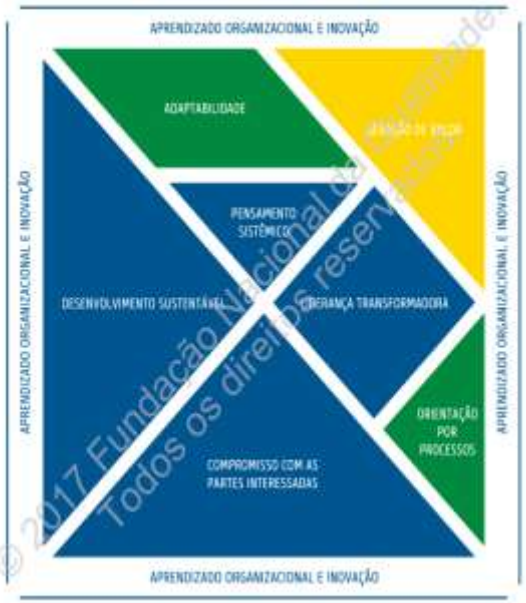
EFQM Europa



Fonte: European Foundation for Quality Management

Prêmio Nacional da Qualidade





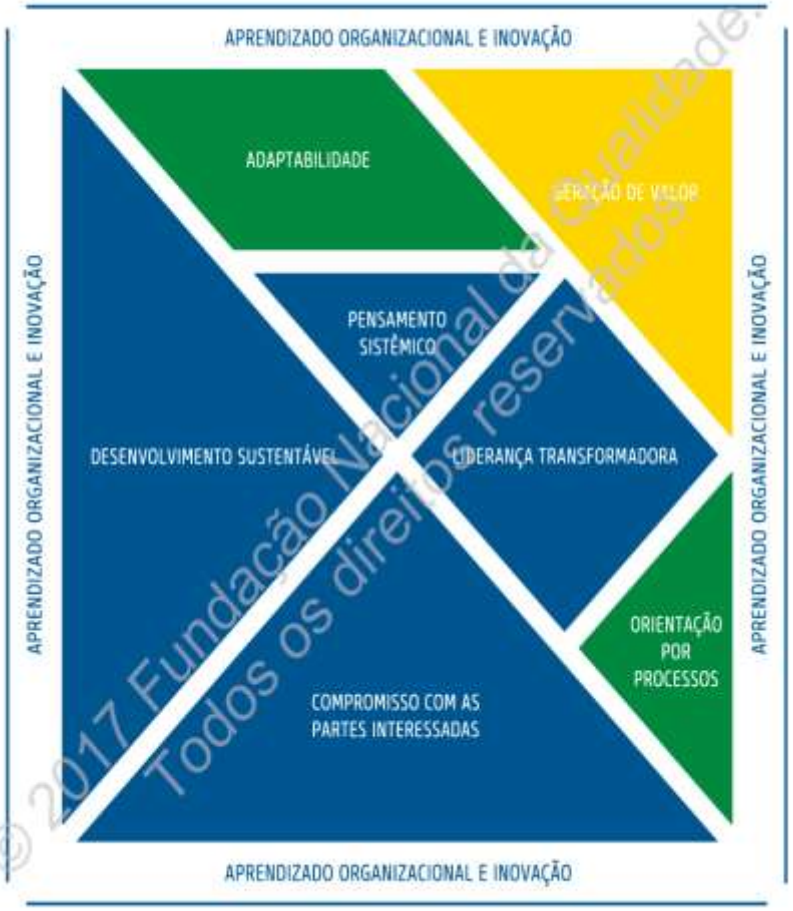
© 2017 Fundação Nacional da Qualidade
Todos os direitos reservados

Prêmio Nacional da Qualidade

Modelo de Excelência da Gestão® (**MEG**): 21ª EDIÇÃO

Oito Fundamentos da Excelência:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional e inovação;
3. Liderança transformadora;
4. Compromisso com as partes interessadas;
5. Adaptabilidade;
6. Desenvolvimento sustentável;
7. Orientação por processos;
8. Geração de valor.



© 2017 Fundação Nacional da Qualidade. Todos os direitos reservados

Modelos/Prêmios de TQM

- Vantagens:
  - Consolidados (experiência)
  - Disseminados (global e local)
  - Estruturados (com quantificação)

- Desvantagens:
  - Complexos para entendimento e implantação
  - Dependem de aspectos culturais

Exercício:
Simulação de avaliação de uma empresa

CRITÉRIOS	PONTOS (MÍNIMO e MÁXIMO)	ELEMENTOS AVALIADOS (+ OU -)	PONTUAÇÃO EMPRESA "A"
Pensamento sistêmico	25-65		
Compromisso com as partes interessadas	85-185		
Aprendizado organizacional e inovação	45-125		
Adaptabilidade	25-65		
Liderança transformadora	70-170		
Desenvolvimento sustentável	45-105		
Orientação por processos	45-105		
Geração de valor	450		
TOTAL	**1.000**		

http://www.fnq.org.br/avalie-se/melhores_em_gestao/ciclo-de-premiacao/pontuacoes-maximas

Prêmio Nacional da Qualidade

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	**25**	**65**	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	**85**	**185**	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	**45**	**125**	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	**25**	**65**	
Capacidade de Mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	**70**	**170**	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	

Prêmio Nacional da Qualidade

6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	**45**	**105**	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	**45**	**105**	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL - PROCESSOS			**550**
8. GERAÇÃO DE VALOR		**450**	
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
TOTAL – RESULTADOS			**450**
TOTAL – GERAL			**1000**