
Disciplina: SEP0701 – Gestão da Qualidade
Prof. Luiz C. R. Carpinetti
Monitor: Lucas D. Calache
(lucascalache@usp.br)

***EFQM - European Foundation
for Quality Management***

EFQM - European Foundation for Quality Management

EFQM EXCELLENCE MODEL

“Excellent Organisations achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders.”



<http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/download-your-free-copy/>

THE EFQM BOARD OF DIRECTORS

Andreas Wendt (Chairman of the Board)
Director of BMW Plant Dingolfing - BMW
(Germany)



Sophie Bechu
Executive Vice President and Chief of Operations, Order to cash Excellence, Procurement, Global Services, Quality and Regulatory - Royal Philips
(The Netherlands)



Grete Faremo
Under-Secretary-General and Executive Director - UNOPS
(Denmark)



Hans Kostwein
Managing Director - Kostwein Gruppe
(Austria)



Paul Little
Principal & CEO - City of Glasgow College
(United Kingdom)



Birte Lübbert
Director Corporate Quality Management
Robert Bosch GmbH
(Germany)



Nerea Torres
Chief Executive Officer - Siemens PPAL
(Spain)



©EFQM2012 - For personal and intra-company use only - Not for commercial use

THANK YOU TO THE EFQM EXCELLENCE MODEL SPONSORS ENGLISH EDITION

The EFQM Excellence Model 2013 in English is brought to you by:



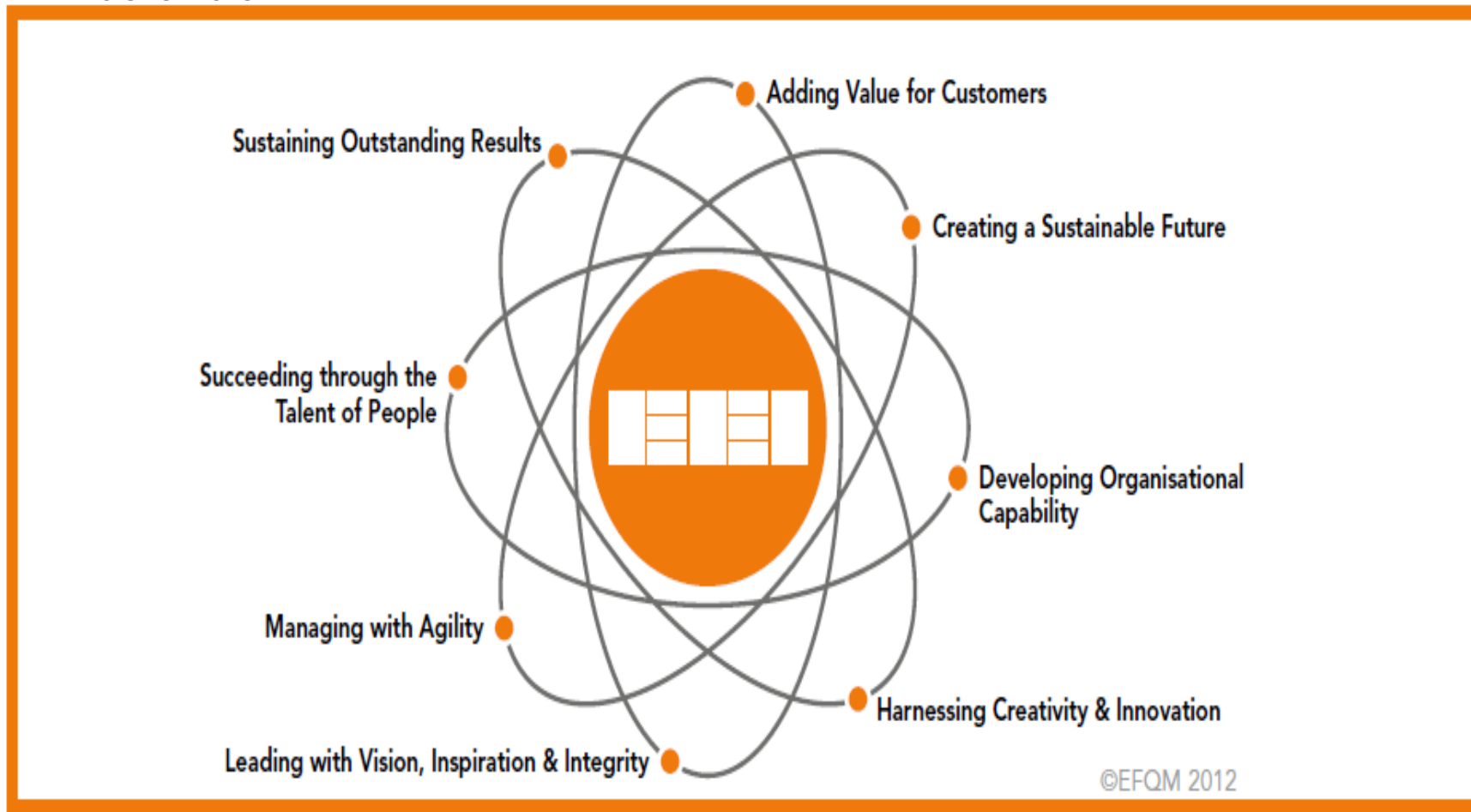
©EFQM2012 - For personal and intra-company use only - Not for commercial use

EFQM - European Foundation for Quality Management

- Fundado em 1988 em Bruxelas na Bélgica pelas maiores empresas da Europa (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer e Volkswagen)
- *EFQM Excellence Model* – é usado atualmente por mais de 30.000 organizações na Europa
- O objetivo do *EFQM Excellence Model* é criar uma estrutura que ajude na melhoria dos negócios das empresas que o utilizam
- O modelo é baseado em um conjunto de valores Europeus, com origens na convenção de direitos humanos europeu (1953) assim como na Carta Social Européia (1967)

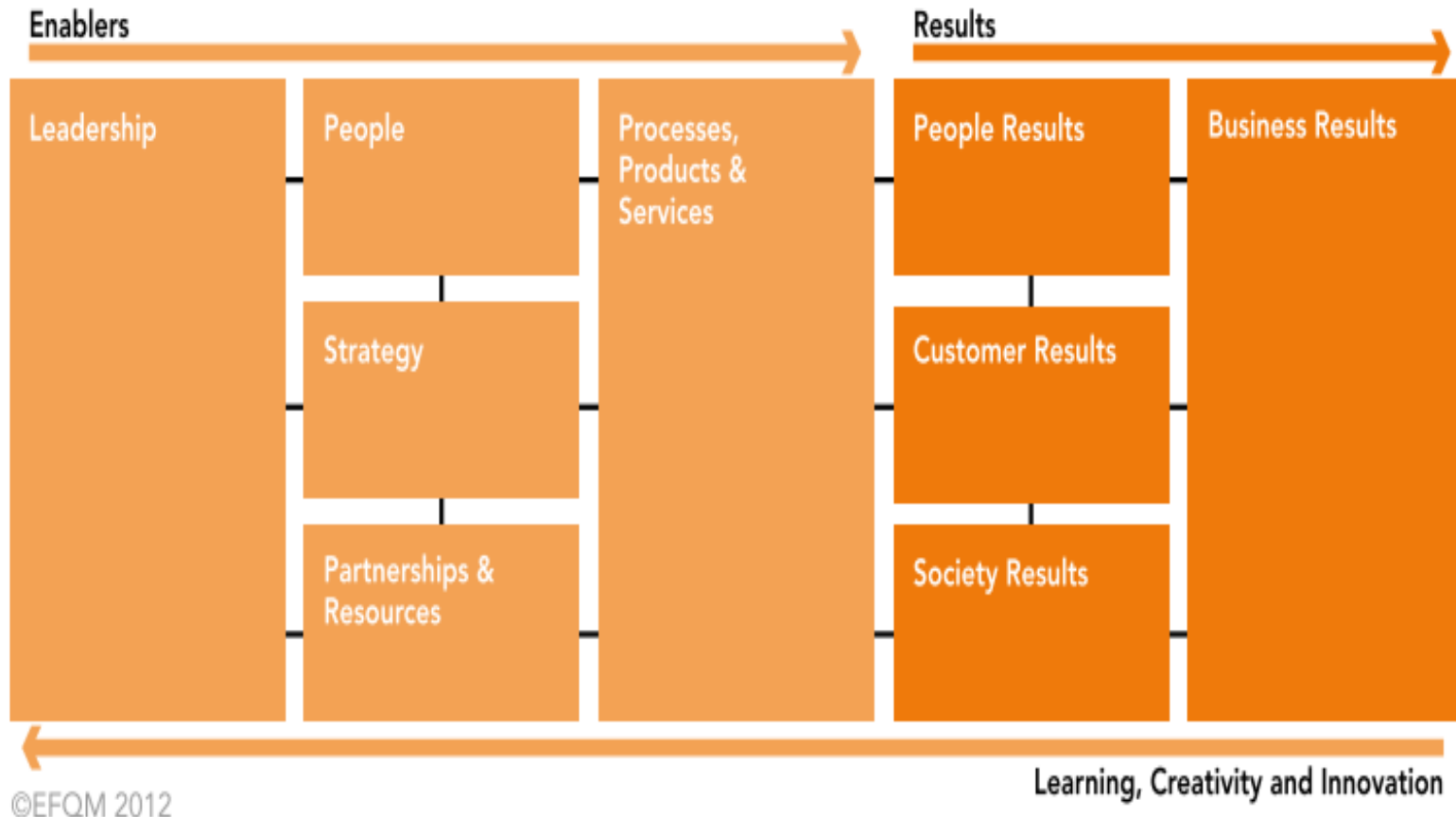
EFQM - European Foundation for Quality Management

Conceitos Fundamentais de Excelência



EFQM - European Foundation for Quality Management

EFQM Excellence Model



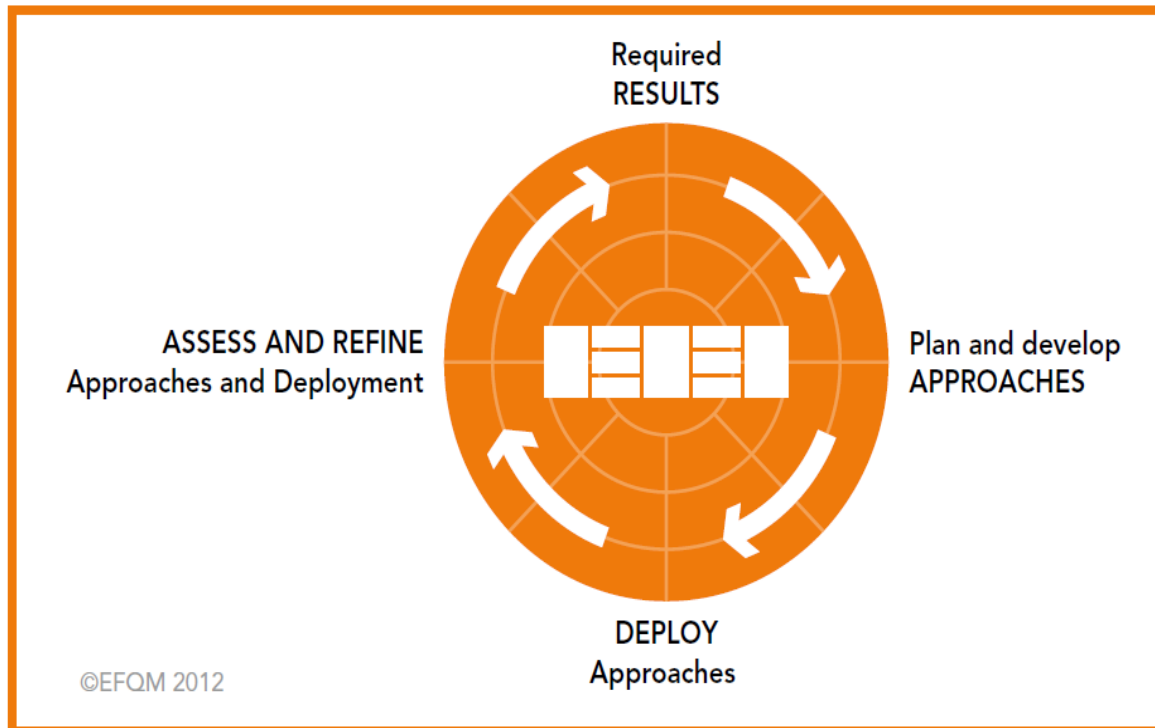
EFQM - European Foundation for Quality Management

Um dos objetivos desta revisão do Modelo de Excelência da EFQM foi conseguir uma integração completa dos Conceitos Fundamentais de Excelência e da estrutura do Modelo.

Criterion	1. Leadership					2. Strategy				3. People					4. Partners & Resources					5. Processes, Products & Services				
Criterion Part	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Adding Value for Customers																								
Creating a Sustainable Future																								
Developing Organisational Capability																								
Harnessing Creativity & Innovation																								
Leading with Vision, Inspiration & Integrity																								
Managing with Agility																								
Succeeding through the Talent of People																								
Sustaining Outstanding Results																								

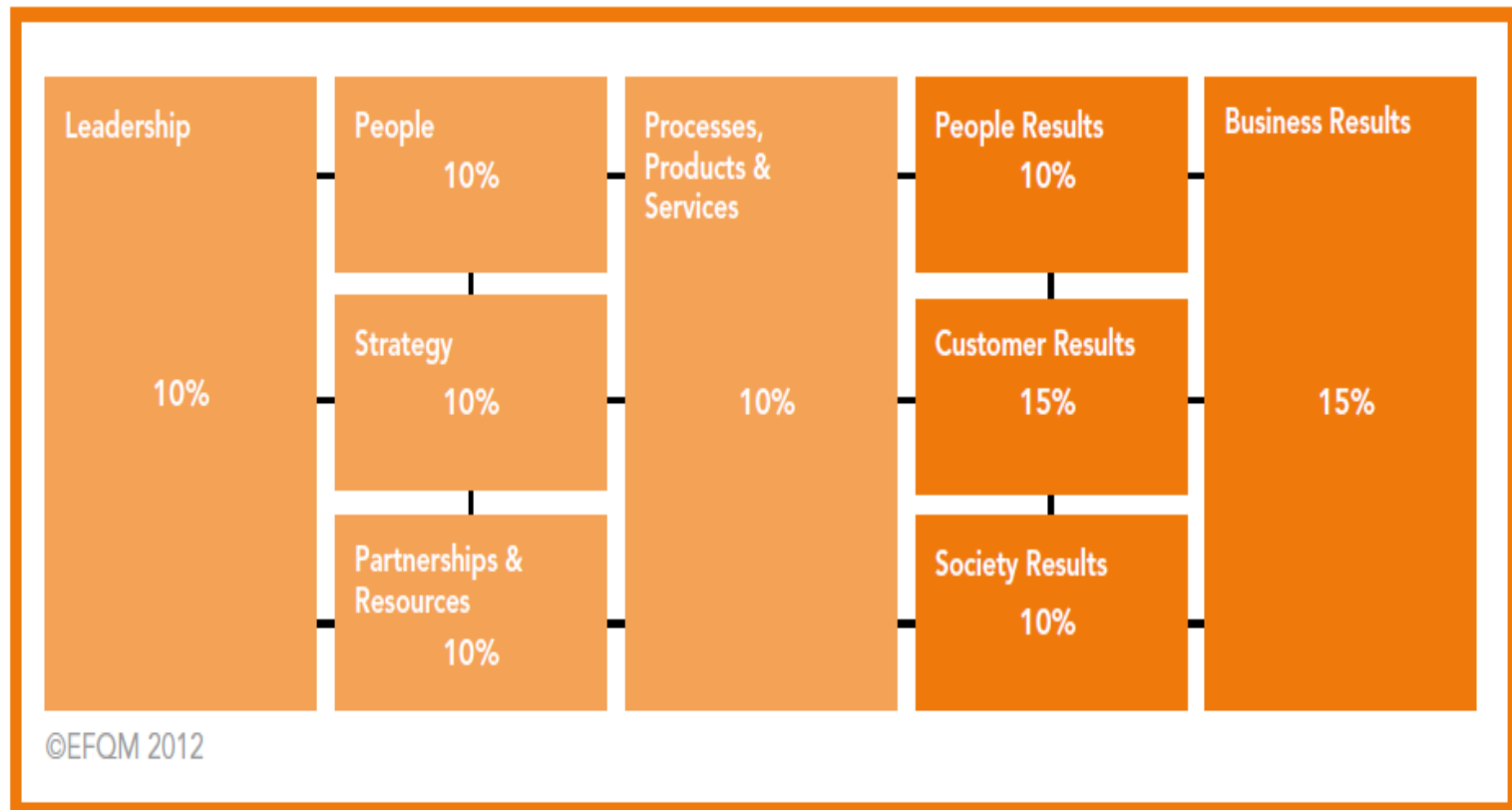
EFQM - European Foundation for Quality Management

A **lógica RADAR** é uma estrutura de avaliação dinâmica e poderosa ferramenta de gerenciamento que fornece uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização.



EFQM - European Foundation for Quality Management

Cada parte do critério é avaliada usando a matriz RADAR e uma pontuação acordada. Essas pontuações são então combinadas para dar uma pontuação para esse critério.



EFQM - European Foundation for Quality Management

1. *Leadership*

1. Líderes desenvolvem a missão, visão e valores da empresa;
2. Definem, monitoram, revisam e dirigem a melhoria da organização;
3. Engajam com stakeholders externos;
4. Reforça a cultura da empresa;
5. Garantem a flexibilidade da organização

2. *Strategy*

1. É baseada no entendimento das necessidades dos clientes;
2. É baseada no entendimento da performance e capacidades internas;
3. São desenvolvidas, revistas e *updated*;
4. São comunicadas, implementadas e monitoradas.

EFQM - European Foundation for Quality Management

3. *People*

1. Apoiam a estratégia da organização;
2. Tem seus conhecimentos e capacidades desenvolvidos;
3. São alinhadas, envolvidas e empoderadas;
4. Se comunicam efetivamente através da organização;
5. São premiadas, reconhecidas e cuidadas.

4. *Partnership & Resources*

1. São gerenciados para benefício sustentável;
2. As finanças são gerenciadas para garantir um sucesso sustentado;
3. Edifícios, equipamentos, materiais e recursos naturais são geridos de forma sustentável;
4. A tecnologia é gerenciada para suportar a entrega da estratégia;
5. A informação e o conhecimento são gerenciados para apoiar a tomada de decisão efetiva e para construir a capacidade da organização.

EFQM - European Foundation for Quality

Management

5. *Processes, Products & Services*

1. Os processos são projetados e gerenciados para otimizar o valor das partes interessadas;
2. Produtos e serviços são desenvolvidos para criar um valor ideal para os clientes;
3. Produtos e serviços são efetivamente promovidos e comercializados;
4. Produtos e serviços são produzidos, entregues e gerenciados;
5. Relacionamentos com clientes são gerenciados e aprimorados.

6. *Customer Results*

1. Percepções: medidas poderiam incluir reputação e imagem, valor de produtos e serviços, entrega de produtos e serviços, atendimento ao cliente, relacionamento e suporte, fidelidade e engajamento do cliente
2. Indicadores de performance

EFQM - European Foundation for Quality Management

7. *People Results*

1. Percepções: satisfação, envolvimento e engajamento, motivação e empoderamento, liderança e gestão, gestão de competências e desempenho, treinamento e desenvolvimento de carreira, comunicações eficazes, condições de trabalho.
2. Indicadores de Performance.

8. *Society Results*

1. Percepções: impacto ambiental, imagem e reputação, impacto social, impacto no local de trabalho, prêmios e cobertura da mídia.
2. Indicadores de performance: atividades ambientais, econômicas e sociais, conformidade com normas e governança, desempenho de saúde e segurança, fornecimento responsável e desempenho de aquisições

EFQM - European Foundation for Quality Management

9. *Business Results*

1. Percepções: resultados financeiros, percepções das partes interessadas nos negócios, desempenho em relação ao orçamento, volume dos principais produtos ou serviços entregues, principais resultados do processo.
2. Indicadores de Performance: indicadores financeiros custos do projeto, indicadores-chave de desempenho do processo, desempenho de parceiros e fornecedores, tecnologia, informação e conhecimento

THE EFQM GLOBAL EXCELLENCE AWARD

EFQM Global Excellence Award 2017

Glasgow Housing Association	Award Winner	UK
Robert Bosch GmbH, Blaichach Plant	Award Winner	Germany
Dubai Electricity and Water Authority - DEWA	Award Winner	UAE
Robert Bosch, Rodez Plant	Prize Winner	France
Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	Prize Winner	Portugal
Sanitas Hospitales	Prize Winner	Spain
Geriatric Health Centres of the City of Graz	Prize Winner	Austria
Hospital Universitario Infanta Elena	Prize Winner	Spain
Tarsus Belediyesi (Municipality)	Prize Winner	Turkey
West Lothian Council	Highly Commended	UK
Mando Corporation Poland	Highly Commended	Poland

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

PNQ – História da FNQ

- Trata-se de um movimento pela excelência da gestão, que reúne milhares de pessoas em rede em prol da disseminação da causa e inserção das organizações e do Brasil na rota da competitividade mundial.
 - FNQ possui 27 anos, a FNQ possui papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão.
 - O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).
-

O que é o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)[®]?

- É utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.
- É considerado o maior reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.



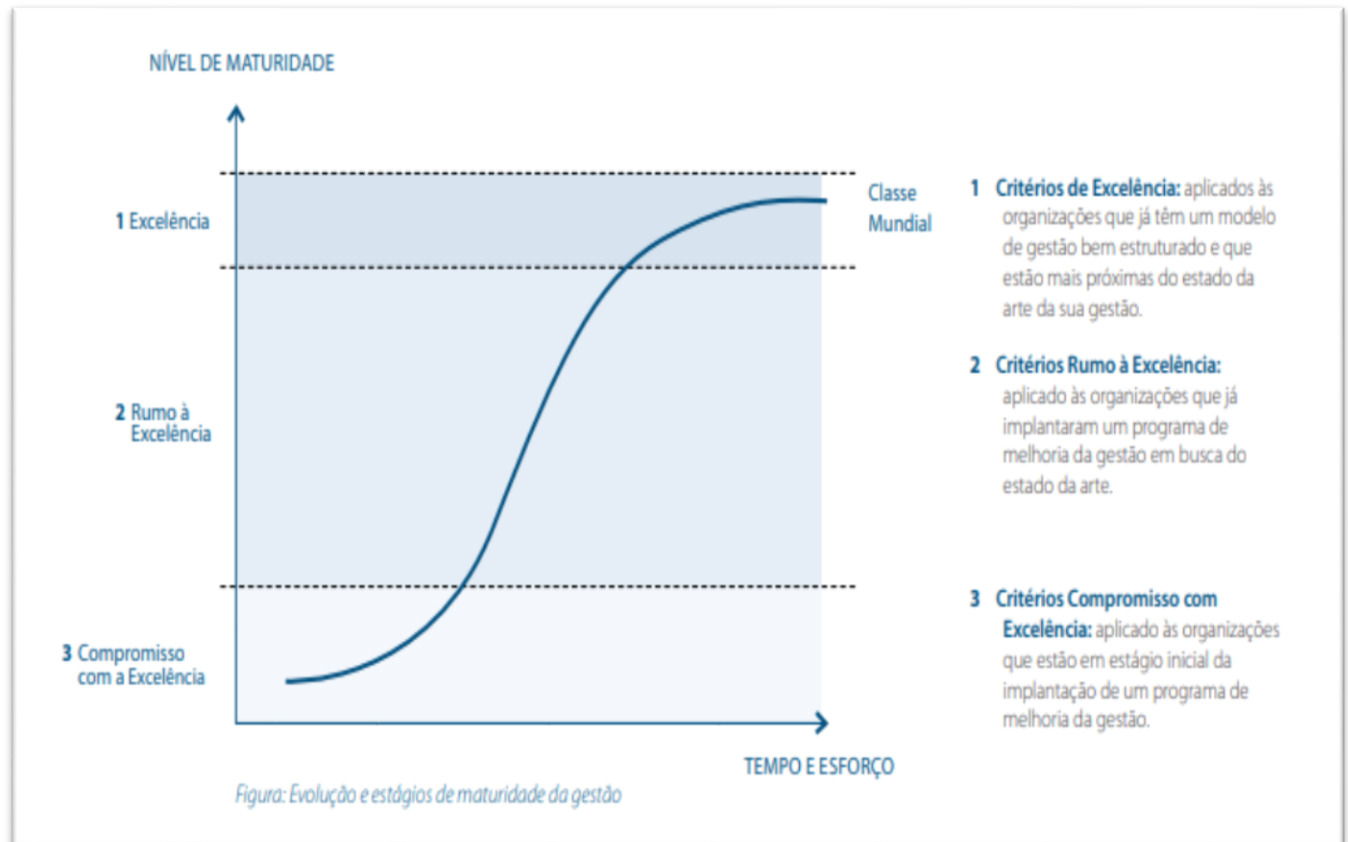
Qual o objetivo do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)®?

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer às 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 benchmarking.



Por que candidatar-se?

Candidatar-se ao PNQ representa, de uma forma geral, submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por avaliadores treinados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética, obtendo-se ao final do processo um amplo Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).



O que a organização ganha ao se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade®?

- Aplicação de Fundamentos e Critérios de Excelência;
 - Visão sistêmica da empresa, com foco em resultados;
 - Maior cooperação interna, com a mobilização e o comprometimento das pessoas envolvidas;
 - Avaliação profunda da gestão por avaliadores independentes;
 - Identificação de eixos potencializadores e de eixos fragilizadores da gestão;
 - Reconhecimento do mercado e da sociedade.
-

Benefícios ao adotar o MEG

- 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 Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).
- Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas.
- Mensura os resultados do negócio de forma objetiva.



Benefícios ao adotar o MEG

- 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.
- Permite um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão.
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.



O que são os Critérios de Excelência de Gestão?

- Constituem um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial, e são construídos sobre uma base de Fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho.
 - Compõem o MEG, que é constituído por oito Critérios e que se subdividem em 23 itens, sendo 18 de processos gerenciais e 5 de resultados alcançados.
 - Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma autoavaliação ou se candidatar ao PNQ.
-

Critérios de Excelência de Gestão

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



Fundamentos de 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.



Fundamentos de Excelência

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
APRENDIZADO 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.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

Fundamentos de Excelência

FUNDAMENTO	CONCEITO
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, 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.
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, visando ao desenvolvimento sustentável.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas.
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 as necessidades e expectativas das partes interessadas.

MODELO DE EXCELENCIA DA GESTAO[®] - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21^a edição

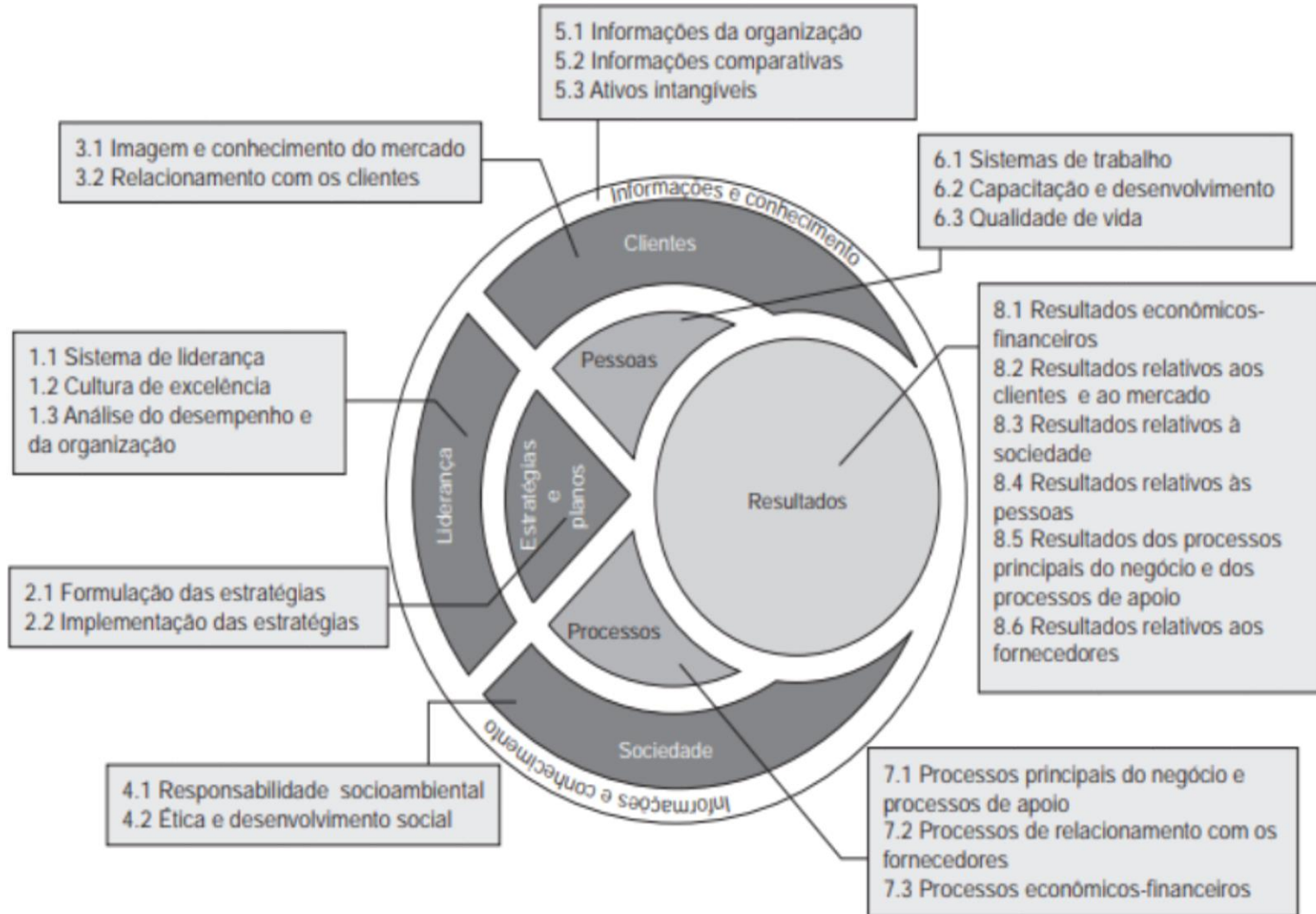


Figura 3. Itens de excelência do PNQ (Adaptado de FNQ, 2007).

Empresas Reconhecidas com o PNQ: 2015



Empresas Reconhecidas com o PNQ

2018

Ciclo de Premiação 2015

2017

2016

2015

2014

2013

2012

2011

2010

2009

2008

2007

2006

Premiadas

Finalistas

Destaques

**ELETROBRAS-
ELETRONORTE**

/avaliar/
se/pnq/empresas-
finalistas-e-
premiadas/24/15402

**Eletropaulo
Metropolitana
Eletricidade de São
Paulo**
Processos

**Brasal Refrigerantes
S.A.**

**Ampla Energia e
Serviços S/A**
Sociedade

**Volvo do Brasil
Veiculos Ltda**

**Serviço Nacional de
Aprendizagem
Comercial Senac RS**
Clientes