



# 5 CRITÉRIOS DA EXCELÊNCIA

Me. Edvin Kalil Freitas Granville  
Foz do Iguaçu,  
Maio de 2013



## OBJETIVO



- Analisar criticamente as práticas e resultados de gestão utilizadas nas empresas;
- Iniciar o uso do MEG da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) na identificação de lacunas de gestão e proposta de melhorias para uma empresa local .





## CONTEÚDO

- Busca da excelência;
- Perfil da organização;
- Critérios.



## BUSCA DA EXCELÊNCIA

“A Excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema. A Fundação Nacional da Qualidade entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.”



(FNQ)

# BUSCA DA EXCELÊNCIA

## Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):

- "... é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão";
- Fundada em 11 de outubro de 1991 por 39 organizações privadas e públicas é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, que administra o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ);
- "Seu conselho reúne destacados executivos e pensadores do País, que ajudam a instituição a cumprir a sua missão de disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes";
- "... contribui, assim, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.



# BUSCA DA EXCELÊNCIA



## Os diferenciais da FNQ:

- Conhecimento das melhores práticas de gestão (disponíveis nas publicações, cursos, seminários, fóruns, Banco de Boas Práticas, videoteca e Portal da FNQ);
- Treinamento (mais de 70 mil pessoas participaram de curso sobre Modelo de Excelência da Gestão® - MEG);
- Distribuição de mais de 690 mil Critérios de Excelência;
- Até a sua 19ª edição em 2010, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) recebeu 524 candidaturas;
  - Envolveu mais de período 5.477 voluntários na banca examinadora;
  - ... que visitaram 171 organizações;
- Atualmente reúne mais de 260 organizações filiadas dos setores público e privado.



http://www.fnq.org.br

Google Pesquisar Fazer login

Sobre a FNQ Sobre a Filiação Núcleos de Estudos Parcerias Sala de Imprensa

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

**INFORME-SE**

- Notícias
- Publicações
- Pesquisas
- Artigos e Entrevistas

**APRENDA**

- Cursos
- Eventos
- Videoteca
- Autoavaliação Assistida

**COLABORE**

- Comunidade de Boas Práticas
- Pergunta da Semana
- Enquetes
- Sobre Pontos e Medalhas

**AVALIE-SE**

- Metodologia (MEG)
- Prêmio (PNQ)
- Soluções de Avaliação
- Indicador da Gestão (INMG)

Conteúdos Exclusivos

Filtre-se a FNQ

**Novo portal**

Entenda o que mudou no portal da FNQ. Faça um tour pelo site e descubra como ficou mais fácil encontrar as informações que precisa. **ACESSE O TUTORIAL**

Tweetar Share 47

**Faça seu login**

Acesse funcionalidades, ferramentas e conteúdos exclusivos

E-mail ou CPF

Esqueci minha senha

Entrar Cadastre-se

Sign in with Facebook

Sign in with LinkedIn

**Notícias**

Mais recentes Mais comentadas Mais visualizadas

18/03/2013

FNQ e SESCOOP criam ferramenta on-line para avaliar a gestão de cooperativas

**Cursos**

10 ABR 2013 Presencial Centro de Conhecimento - FNQ **Interpretação Critérios de Excelência**

16 ABR 2013 Presencial Centro de Conhecimento - FNQ **Gestão por Processos**

**Patrocínios**

CAPACITAÇÃO

COPASA GOVERNO DE MINAS

http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos

Google Pesquisar Fazer login

Sobre a FNQ Sobre a Filiação Núcleos de Estudos Parcerias Sala de Imprensa

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

**INFORME-SE**

- Notícias
- Publicações
- Pesquisas
- Artigos e Entrevistas

**APRENDA**

- Cursos
- Eventos
- Videoteca
- Autoavaliação Assistida

**COLABORE**

- Comunidade de Boas Práticas
- Pergunta da Semana
- Enquetes
- Sobre Pontos e Medalhas

**AVALIE-SE**

- Metodologia (MEG)
- Prêmio (PNQ)
- Soluções de Avaliação
- Indicador da Gestão (INMG)

Conteúdos Exclusivos

Filtre-se a FNQ

Home / Aprenda / Cursos

**Cursos**

Para quem não conhece a origem e os fundamentos do Modelo de Excelência daGestão® (MEG), esta é uma maneira perfeita para começar. Por meio dos cursos on-line e presenciais, os participantes vão ter contato com o estudo de práticas de melhorias de gestão, sua importância e os resultados que são gerados por quem adota os Critérios de Excelência.

**Cursos Online Gratuitos**

Contando com as vantagens de flexibilidade e adaptação que o ensino a distância permite, você encontrará em nosso ambiente de aprendizagem os cursos para o primeiro contato com o estudo de práticas de melhorias de gestão.

Usuários já cadastrados no portal antigo, com dificuldade de acesso aos cursos virtuais, [clique aqui](#).

**IMPORTANTE:** Prezado usuário, informamos que o curso virtual "Primeiros Passos para a Excelência" está passando por um processo de revisão e que, por este motivo, permanecerá **temporariamente indisponível** até a primeira quinzena de abril.

**Modelo de Excelência da Gestão®**

**Primeiros Passos para a Excelência**

**Sensibilização para a Excelência**

**Cursos Presenciais**

**Faça seu login**

Acesse funcionalidades, ferramentas e conteúdos exclusivos

E-mail ou CPF

Esqueci minha senha

Entrar Cadastre-se

Sign in with Facebook

Sign in with LinkedIn

**Patrocínios**

CAPACITAÇÃO

COPASA GOVERNO DE MINAS

DIGITAL

# BUSCA DA EXCELÊNCIA

## Fundamentos da excelência:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.



# BUSCA DA EXCELÊNCIA

## O diagrama da gestão:



# BUSCA DA EXCELÊNCIA

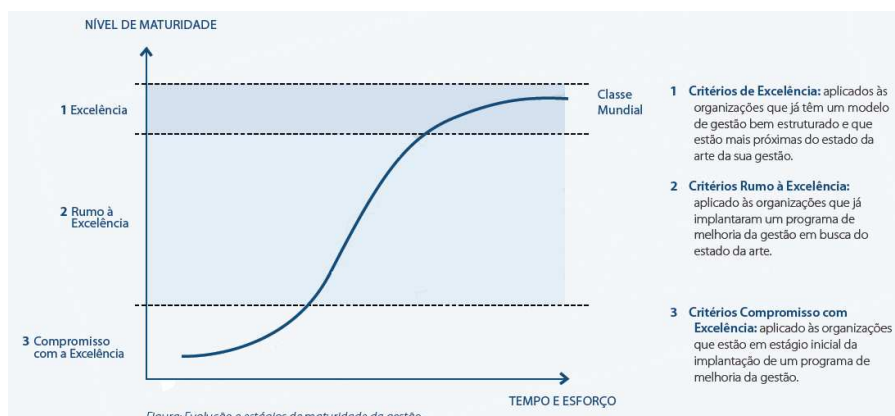


## Critérios de excelência:

- Critério 1 – Liderança;
- Critério 2 – Estratégias e Planos;
- Critério 3 – Cliente;
- Critério 4 – Sociedade;
- Critério 5 – Informações e Conhecimento;
- Critério 6 – Pessoas;
- Critério 7 – Processos;
- Critério 8 – Resultados.



# BUSCA DA EXCELÊNCIA



## BUSCA DA EXCELÊNCIA

- Para as Micro e Pequenas Empresas (além dos três níveis descritos) existe um nível de introdução para programas de melhoria da gestão (há um *software* de Autoavaliação disponível no portal da FNQ);
- Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em:
  - 23 Itens de avaliação;
  - Sendo 17 relativos a Processos Gerenciais e 6 a Resultados.



## BUSCA DA EXCELÊNCIA

	Compromisso com a Excelência 250	Rumo à Excelência 500	Critérios de Excelência 1000
<b>Itens</b>	0	18	17
<b>Marcadores</b>	43	79	98

# BUSCADA EXCELÊNCIA



Os primeiros sete critérios tratam dos "processos gerenciais", são subdivididos em dois ou três itens, e cada item contempla de quatro até oito marcadores, nos quais são apresentados os requisitos da gestão. Em cada um dos Itens existem "Notas" que tem o propósito de esclarecer, apontar inter-relações existentes nos Itens, definir abrangências e não se constituem em requisitos adicionais.

## Resultados

O último critério é relacionado aos resultados obtidos pela organização. É importante notar que o Critério Resultados está dividido em seis Itens, abrangendo todas as partes interessadas.

# BUSCA DA EXCELÊNCIA



## **PADRÕES GERENCIAIS – (“como” a organização atende requisitos gerenciais):**

- Padrões de trabalho (os responsáveis, os métodos, a periodicidade e os aspectos de proatividade);
- Métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- Abrangência das práticas de gestão (áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme os requisitos, abrangidas pelo processo gerencial em questão);
- Continuidade das práticas de gestão (início de uso e uso ininterrupto);
- Aprendizado (exemplos recentes de melhorias incorporadas ou em incorporação relativas às práticas de gestão adotadas); e
- Integração (coerência de práticas de gestão com estratégias, inter-relacionamento entre práticas de gestão e cooperação, na implementação de práticas de gestão, entre áreas e com partes interessadas).

# Busca da excelência



## RESULTADOS ORGANIZACIONAIS:

- Séries históricas de resultados relevantes (análise de tendência);
- Resultados quantitativos (pelo menos três períodos consecutivos, com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização);
- Níveis de desempenho esperados (associados aos principais requisitos de partes interessadas);
- Referenciais comparativos pertinentes (comparação no mercado ou no setor de atuação, na região ou mundialmente);
- Nível de competitividade dos resultados alcançados pela organização.

# BUSCA DA EXCELÊNCIA



“A excelência é um horizonte,  
uma busca contínua.

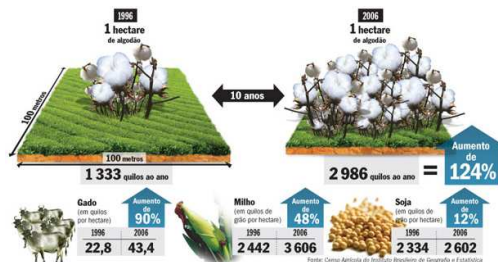
Não há como permanecer no  
ponto em que pensamos tê-la  
alcançado.”



## PERFIL DA ORGANIZAÇÃO



inclui a descrição, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência em gestão, organograma e outros aspectos relevantes.



# PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

“... deve propiciar uma visão global da organização, do negócio ou setor de atuação e seus principais desafios.

Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e um histórico da busca da excelência.

... redação livre, incluindo figuras ou tabelas, deve ser apresentado considerando-se os itens que se seguem, sendo que os pontos eventualmente não aplicáveis devem ser justificados.

... a descrição de práticas de gestão e de resultados deve ser evitada.”



# PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

## 1. Descrição da organização:

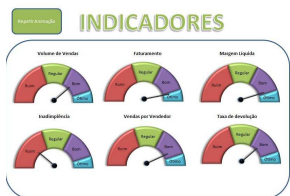
- a) Instituição, propósitos e porte da organização;
- b) Produtos e processos;
- c) Sócios, mantenedores ou instituições;
- d) Força de trabalho;
- e) Clientes e mercados;
- f) Fornecedores e insumos;
- g) Sociedade;
- h) Parceiros;
- i) Outras partes interessadas.



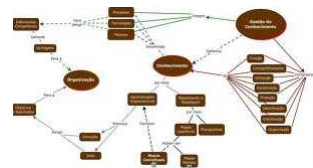


## PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

2. Concorrência e ambiente competitivo:
  - a) Ambiente competitivo;
  - b) Desafios estratégicos.
3. Aspectos relevantes (requisitos legais, conflitos e cultura/modelo de negócio);
4. Histórico da busca da excelência (cronologia);
5. Organograma (nomes, responsáveis, áreas e funções).



## CRITÉRIOS DA EXCELÊNCIA





## LIDERANÇA



## LIDERANÇA

### Critérios:

- 1** Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para o estabelecimento do compromisso com a excelência e a sustentabilidade, e para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas.
- 2** Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para o engajamento da força de trabalho e das demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência.
- 3** Como a organização implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para avaliar o desempenho operacional e estratégico em relação a metas e as informações comparativas do setor ou do mercado.

# LIDERANÇA

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

EXEMPLO

## Versão Critérios de Excelência (1000 pontos).

Governança Corporativa	Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência	Análise do Desempenho da Organização
Garantia da equidade entre sócios, mantenedores e instituidores e proteção dos direitos das partes interessadas.	Exercício da liderança e interação com as partes interessadas.	Referenciais comparativos.
Estabelecimento e atualização dos Valores e Princípios Organizacionais.	Identificação e desenvolvimento de mudanças culturais.	Avaliação do desempenho operacional e estratégico.
Tomada, comunicação e implementação de decisões.	Estabelecimento de Padrões de Trabalho.	
Comunicação de fatos relevantes à sociedade e partes interessadas.	Refinamento dos processos gerenciais.	
Prestação de contas da direção.	Investigação das boas práticas de gestão de outras organizações.	
Regras de conduta e tratamento de questões éticas.	Comunicação de valores e princípios organizacionais.	Comunicação das decisões.
Gestão dos riscos empresariais.	Avaliação e desenvolvimento de líderes.	Acompanhamento da implementação das decisões.
Tomada, comunicação e implementação de decisões.	Estabelecimento de Padrões de Trabalho.	

# LIDERANÇA

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

EXEMPLO

## Versão Rumo à Excelência (500 pontos).

Governança Corporativa	Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência	Análise do Desempenho da Organização
Gestão dos riscos empresariais.	Exercício da liderança e interação com as partes interessadas.	Identificação das necessidades de informações comparativas.
Atualização dos Valores e Princípios Organizacionais.	Comunicação dos Valores e Princípios Organizacionais.	Análise do desempenho operacional e estratégico.
Tratamento das questões éticas nos relacionamentos internos e externos.	Identificação e preparação de líderes potenciais.	Comunicação das decisões.
Tomada, comunicação e implementação de decisões.	Avaliação e desenvolvimento de líderes.	Acompanhamento da implementação das decisões.
Prestação de contas da direção.	Estabelecimento de Padrões de Trabalho.	Análise do Desempenho da Organização
	Verificação do Cumprimento dos Padrões de Trabalho.	
	Promoção do Aprendizado organizacional.	

# LIDERANÇA

## Versão Compromisso com a Excelência (250 pontos).

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

- Estabelecimento dos valores e dos princípios organizacionais;
- Comunicação dos Valores e princípios organizacionais;
- Questões éticas nos relacionamentos internos e externos;
- Tomada, comunicação e implementação de decisões;
- Exercício da liderança e interação com as partes interessadas;
- Verificação do cumprimento dos padrões de trabalho;
- Avaliação e melhoria das práticas e padrões; e
- Análise do desempenho operacional e estratégico.

PARTE INTERESSADA	MÉTODO DE INTERAÇÃO	PRINCIPAIS ENVOLVIDOS	FORMAS DE INTERAÇÃO
Acionistas (Sócios)	Reunião de Conselho (Encontros Semestrais), Reunião com a Randon Participações (Encontros Mensais), Reunião de Resultados (Encontros Mensais), Reunião de Cenários (Encontros Anuais como etapa do PE).	Integrantes da Alta Direção	Mantém um relacionamento de transparência e de proximidade. O comprometimento com o acionista está evidenciado pela participação da Alta Direção nas reuniões com a Randon Participações e com o Conselho e por meio dos resultados da Organização. São nessas reuniões que surgem as oportunidades de negócio da Organização.
Funcionários	Reunião Mensal (Encontros Mensais) e eventos (Encontros Anuais/Esporádicos).	Integrantes do Grupo Gestor	As reuniões mensais, com a participação de toda força de trabalho, são utilizadas como o principal meio para a interação entre a Alta Direção e os funcionários. Nessas reuniões, há espaço para manifestação dos funcionários quanto a dúvidas e sugestões. A participação de toda a Alta Direção nas reuniões demonstra o comprometimento dessa com a força de trabalho. Participação na festa de Natal e outros.
Clientes	Visitas de atendimento e de acompanhamento (Ocorrem conforme necessidade).	Integrantes do Grupo Gestor	A atuação do Diretor Comercial e Gerentes permite à Organização identificar novas oportunidades de negócios por meio do conhecimento das necessidades anuais e futuras dos clientes. A Organização disponibiliza aos clientes sediados na região Sudeste do país, um gerente de atendimento a montadoras dedicado exclusivamente à atuação nessa região. Os clientes são visitados, principalmente pelo Diretor Comercial e pelas Gerências de Vendas e Engenharia que, da mesma forma, identificam suas necessidades. As oportunidades identificadas são trazidas para a Organização e são analisadas através de estudo de viabilidade do negócio. Cabe destacar que oportunidades estratégicas são discutidas nas reuniões do PE. As visitas aos clientes são programadas, realizadas e acompanhadas de acordo com um cronograma próprio de cada diretor/gerente/coordenador/engenheiro do produto que pode apresentar alterações conforme o andamento dos negócios.
Fornecedores	Visitas de desenvolvimento e acompanhamento (Conforme necessidade).	Integrantes do Grupo Gestor.	O comprometimento com fornecedores ocorre a partir de visitas, nas quais a Organização discute situações do mercado de atuação e perspectivas para os novos negócios, bem como regras de fornecimento, obedecendo ao sistema corporativo de Desenvolvimento de Fornecedores.
Comunidade	Palestras, eventos e participação em entidades de classe e setoriais (Conforme solicitação/programado).	Integrantes do Grupo Gestor.	A participação em eventos, palestras e entidades de classe ou setoriais como, por exemplo, a SAE – Seção Casias do Sul permite a troca de experiências e informações relativas a negócio e ao mercado de atuação, propiciando a identificação de eventuais oportunidades. Visitas de empresas, escolas e universidades. O programa "Florescer" que reúne crianças da comunidade e filhos de funcionários. É uma prática de referência na interação com a comunidade.



## ESTRATÉGIAS E PLANOS

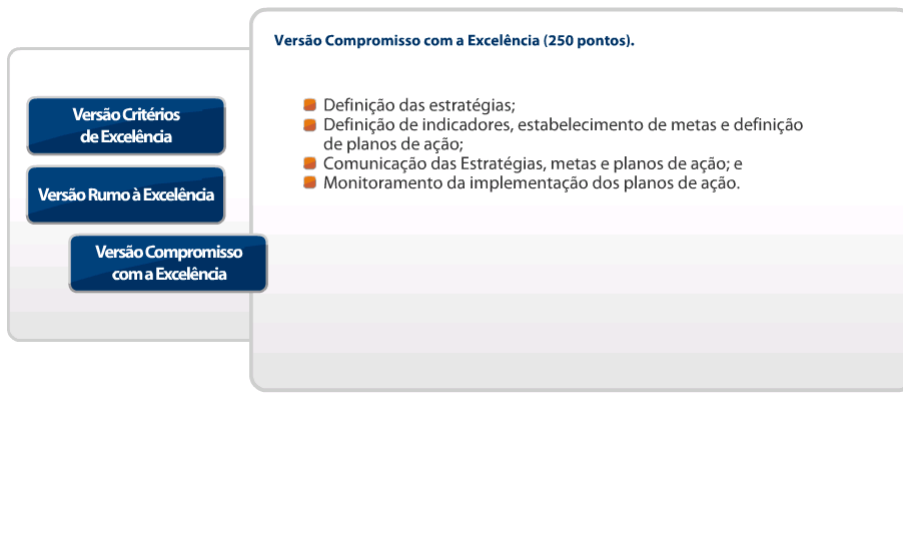


## ESTRATÉGIAS E PLANOS

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócio competitivo.

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização.

# ESTRATÉGIAS E PLANOS



# ESTRATÉGIAS E PLANOS





## CLIENTE



## CLIENTE

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, para tornar produtos e marcas conhecidas e a imagem favorável para conquistar clientes e mercados.

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para a satisfação dos clientes e sua fidelização aos produtos e marcas.

# CLIENTE

## Versão Compromisso com a Excelência (250 pontos).

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

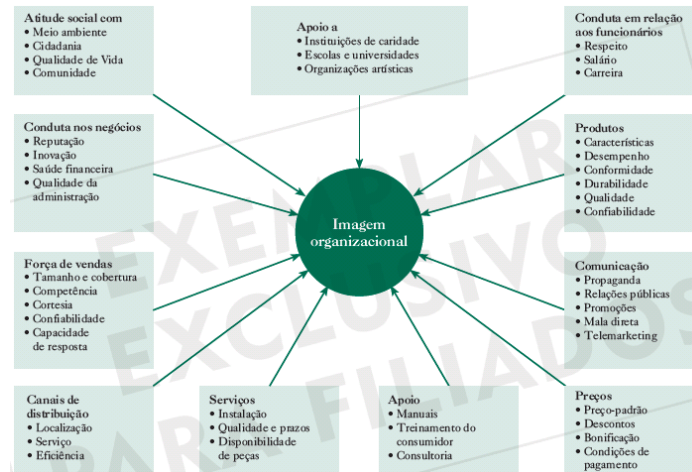
Versão Compromisso com a Excelência

- Segmentação de mercado e definição dos clientes-alvo;
- Identificação, análise e compreensão das necessidades dos clientes-alvo;
- Divulgação de marcas e produtos aos clientes e ao mercado;
- Tratamento das reclamações ou sugestões; e
- Avaliação da satisfação dos clientes.

# CLIENTE

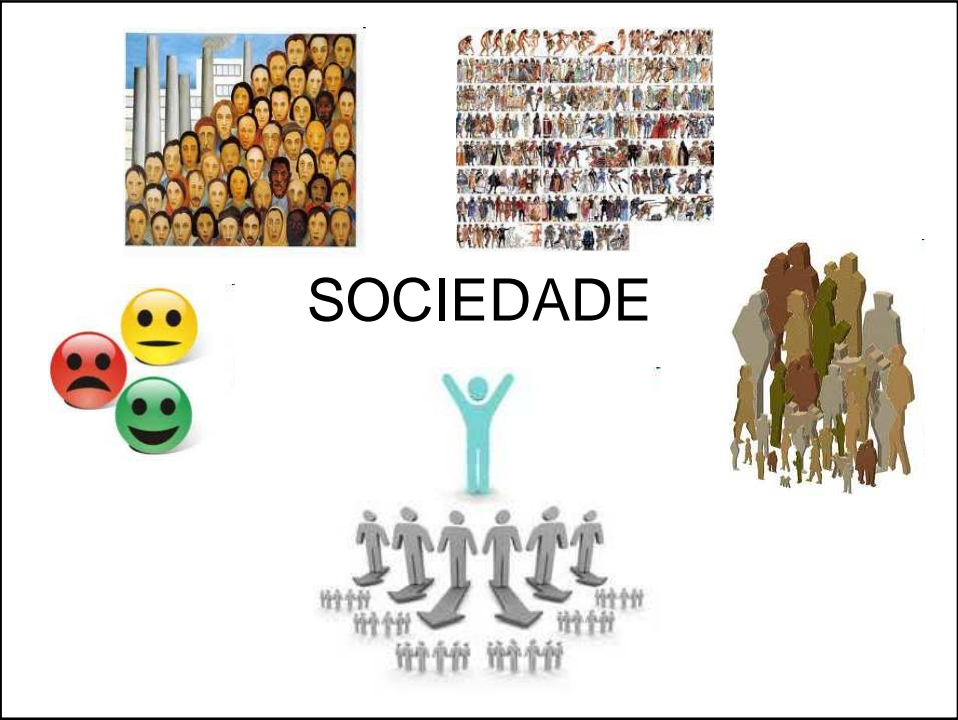
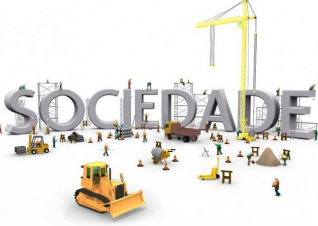
Item	Frequência	Responsável
Visitas de Assistência Técnica	Conforme Cronograma	GTEC - Assistência Técnica
Reclamações de Clientes	Relatório semanal	GTEC e GPLO (Gerência de Programação e Logística)
Solicitação direta aos clientes de necessidades de melhoria	Anual	GTEC e GPLO
Infomações de Vendas	Levantamento anual	Vendas
Pesquisa de Satisfação de Clientes	Anual	Marketing
Critérios de segmentação	Baseado em	
grau de utilização	nível de consumo - (porte do cliente)	
benefícios	benefícios procurados pelos clientes - (tipo de produto)	
demográfica	características da população (raça, gênero, faixa etária, estado civil, religião etc)	
sócio-econômica	características sociais e econômicas da população (renda, posses, escolaridade, classe social e ocupação profissional)	
geográfica	critérios geográficos (localização, densidade populacional)	
psicográfica	cultura (valores, tradições, estilo de vida, interesses, opiniões, hábitos de consumo).	
organização do mercado	setores existentes e organizados de mercado	
Segmento	Principais Necessidades	
Pessoa Física	Prazo de entrega, preço competitivo, qualidade no atendimento, confiabilidade e limpeza.	
Médicos	Prazo de entrega, confiabilidade, assessoria média e laudos evolutivos.	
Convênios	Variedade de exames, localização, capacidade de produção e confiabilidade.	
Empresas	Preço competitivo, prazo de entrega, qualidade do atendimento.	

# CLIENTE



# CLIENTE


Veículo	Público	Utilização
Telefone	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir, solicitar informações e adquirir produtos
Correio Eletrônico	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir, solicitar informações e adquirir produtos
Extranet	Clientes	Solicitar informações e adquirir produto
Internet	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Feiras e eventos	Clientes e fornecedores	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
Encontro de frotistas	Clientes	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
Encontro Rede Suspensys	Clientes	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
ED1 – Sistema de comunicação direta com as montadoras	Clientes	Solicitar informações e adquirir produtos
Assistentes técnicos	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Assistentes de vendas	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Gerentes e Grupo de Gestão	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Engenharia experimental e Engenharia do produto	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Encontros de confraternização	Clientes e comunidade	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
Sistema de comunicação interna e externa	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir, solicitar informações

# SOCIEDADE

No Item Responsabilidade Socioambiental o Critério Sociedade aborda como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para a geração de produtos, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável.

No Item Desenvolvimento Social o Critério Sociedade aborda como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para estimular o desenvolvimento social e para promover uma imagem favorável da organização perante a sociedade, incluindo, eventualmente, comunidades vizinhas às instalações da organização.



A marcha dos 120 mil no Brasil

# SOCIEDADE

## Versão Compromisso com a Excelência (250 pontos).

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

- Tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos de produtos, processos e instalações;
- Identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais;
- Conscientização e envolvimento das pessoas da força de trabalho nas questões relativas à responsabilidade socioambiental; e
- Seleção e desenvolvimento de projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

# SOCIEDADE

	Aspecto	Impacto
Sociais	Grande movimentação em decorrência de atividades da organização (por exemplo, colégios)	Congestionamento do trânsito local
	Instalação da empresa em pequenas cidades	Mudanças nos hábitos e cultura da comunidade
	Obras de instalação de redes de esgoto, tubulação de gás e rede de transmissão de energia elétrica	Transtornos como desvios de trânsito, congestionamento e corte de fornecimento de água e energia elétrica
	Produtos que trazem riscos iminentes à saúde dos usuários, tais como cigarro e bebidas alcoólicas	Doenças nos usuários
	Produtos que trazem riscos a saúde dos usuários se consumidos/manipulados de forma errada, tais como remédios e produtos químicos	Intoxicações nos usuários
	Instalação de organizações com atividades que não são bem vistas pelas pessoas (exemplo, penitenciárias e aterros sanitários)	Desvalorização dos imóveis da região
	Empresa de grande porte em cidade pequena	Dependência na geração de empregos e efeitos na economia em caso de demissões em massa
	Instalação de empresas em locais com baixa industrialização	Mudanças nas atividades econômicas de populações (pescadores vão trabalhar nos hotéis, fábricas...)
Ambientais	Instalação de canteiro de obras temporário, por exemplo para a construção de uma usina hidrelétrica	Sobrecarga nos postos de saúde do local
	Geração de efluentes líquidos industriais ou de esgotos sanitários	Alteração da qualidade das águas superficiais e/ou subterrâneas
	Geração de resíduos sólidos (ex. embalagens contaminadas, metais, matéria orgânica)	Alteração da qualidade do solo ou ocupação de áreas (aterros)
	Geração de Emissões Atmosféricas (fumaça, gases, particulados)	Alteração da qualidade do ar
	Geração de Ruído	Inômodos à vizinhança
	Consumo de matéria-prima (ex. madeira, metais)	Contribuição para redução da disponibilidade de recursos naturais

# INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



# INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras para os usuários, com apoio da tecnologia da informação.

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio do desenvolvimento e da proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e das operações.

# INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

Versão Compromisso com a Excelência (250 pontos).

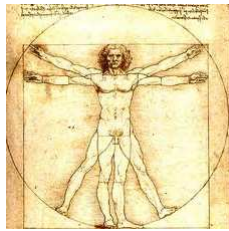
- Identificação das necessidades e definição dos sistemas de informação;
- Tratamento da segurança das informações para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade;
- Obtenção e atualização das informações comparativas; e
- Compartilhamento e retenção do conhecimento.

# INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

SISTEMA	FINALIDADE
SAP R3	- Integração corporativa de todas as empresas do grupo, consolidando informações de vendas, produção, suprimentos, manutenção, RH, contabilidade, custos etc. - Controle e padronização de processos - Agilização das decisões.
SIBARP (Sistema para Acompanhamento de Resultados de Processos).	- Consolidação das informações técnicas em um único local (Alto Forno, Aciaria, Laminação, Custos, Utilidades etc). - Ferramenta auxiliar dos engenheiros de processo. - Análise de dados através de funções estatísticas. - Geração de gráficos e relatórios.
INTRANET	- Disponibilização de informações atualizadas e serviços, através de qualquer computador ou dos quiosques exclusivos colocados em locais estratégicos na usina, tais como: benefícios, políticas, comunicações internas, concursos, acessos a bancos comerciais, dicas gerais, catálogos telefônicos, horários de vãos, informações institucionais, curiosidades sobre a empresa, aplicativos específicos etc.
INTRAMON - Intranet da Unidade	- Disponibiliza informações sobre os processos da Unidade – relatórios e gráficos - Serviços: lista telefônica interna, plantões da Unidade, escala de revezamento etc.
Comunicação remota utilizando VPN ( <i>Virtual Private Network</i> )	- Possibilita acesso aos sistemas industriais da Unidade, de qualquer lugar do mundo.
SGO (Sistema de Gestão Organizacional)	- Divulgar e fazer cumprir as políticas, diretrizes, normas, regulamentos e procedimentos corporativos específicos. - Disponibilizar os documentos normativos corporativos, visando obter uma eficiente penetração da informação junto aos empregados. - Documentar todas as informações da Empresa de cunho político, organizacional e administrativo, de caráter regulamentador.
Sistema de Documentação: Normas, padrões de trabalho, registros	- Informar para toda a força de trabalho os procedimentos operacionais pertinentes - Treinamento no local de trabalho.
Salas de Gestão à Vista	- Divulgar Valores e Diretrizes para toda a força de trabalho. - Divulgar projetos e itens de controle para toda a força de trabalho.
Jornais e Revistas	- Divulgar informações sobre a corporação e a Unidade para os empregados, seus familiares e a comunidade em geral.
Atendimento RH	- Disponibilizar ao empregado, através da intranet acessada das estações de trabalho ou quiosques, suas informações funcionais, como por exemplo dados cadastrais, horas extras, férias etc.



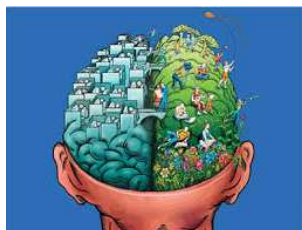
# PESSOAS



# PESSOAS

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para a capacitação e o desenvolvimento dos membros da força de trabalho.

Como a organização implementa processos gerenciais que contribuam diretamente para a criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.



# PESSOAS

Versão Critérios de Excelência

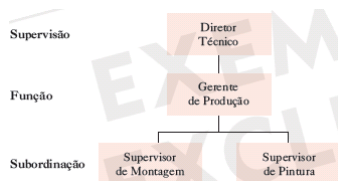
Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

## Versão Compromisso com a Excelência (250 pontos).

- Definição e implementação da organização do trabalho;
- Seleção e contratação das pessoas;
- Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- Forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento;
- Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relativos à saúde ocupacional, segurança e ergonomia; e
- Avaliação da satisfação das pessoas;

# PESSOAS



Método	Padrão
Recrutamento Interno	É a forma de seleção por concurso, visando valorizar e premiar os recursos humanos, consolidando o desenvolvimento e valorizando o desempenho do empregado, por meio de critérios de promoção e/ou transferência estabelecidos no PCR, conforme a IP 3.3, de 20-3-95 e item 7 da Circular DGE/06/97, de 31-3-97, vigorando na Empresa desde 1992. Nesses recrutamentos, são considerados os pré-requisitos de escolaridade, experiência e desempenho. Os programas de seleção interna são divulgados na <i>Cemignet</i> e nos quadros de aviso.
Recrutamento Externo	É realizado por concurso público, e vigora na Cemig desde 05/10/88, objetivando oxigenar a Empresa com a renovação de idéias, pela admissão de novos talentos. É utilizado também para a seleção de menores aprendizes que serão capacitados para atuarem em atividades operacionais: eletricitistas, operadores de subestações, mecânicos, e outros. As regras do concurso público são estabelecidas no documento IP-3.1 e os editais divulgados no MINAS GERAIS, órgão oficial dos Poderes do Estado, <i>Cemignet</i> , Internet e em jornais de grande circulação.
Estágio Curricular	Tem periodicidade anual e é concedido a estudantes regularmente matriculados nos dois últimos anos de cursos universitários ou no último ano de cursos técnicos profissionalizantes. Para seleção dos estagiários, a Cemig mantém convênio com o Instituto Euvaldo Lodi, entidade da Fiemg, visando dar uniformidade e imparcialidade aos critérios de seleção, que são de acordo com a IP. 7.1, de 30-11-98. A divulgação das vagas de estágio e do processo de seleção é realizada pelo IEL em todas as escolas conveniadas, <i>Cemignet</i> , Internet, quadros de aviso, e jornais de grande circulação.
Mão-de-obra temporária	É regulamentada pela Lei 6.019 de 03-01-74 e supre a necessidade transitória por substituição de pessoal permanente ou por acúmulo temporário de serviço. Essa contratação é feita conforme IP-3.4



# PROCESSOS



# PROCESSOS

Como a organização gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio, de modo a assegurar a geração de produtos excelentes para os clientes, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Como a organização gerencia, analisa e melhora os processos relativos a fornecedores, de modo a promover o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimento e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência.

Como a organização gerencia, analisa e melhora processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

# PROCESSOS

Versão Critérios de Excelência

Versão Rumo à Excelência

Versão Compromisso com a Excelência

## Versão Compromisso com a Excelência (250 pontos).

- Determinação dos requisitos aplicáveis aos processos;
- Controle dos processos;
- Análise e melhoria dos processos;
- Seleção de fornecedores;
- Envolvimento e comprometimento dos fornecedores com os valores e os princípios organizacionais; e
- Elaboração e controle do orçamento.

# PROCESSOS

Parte interessada	Exemplos de requisitos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especificações técnicas de um produto ou serviço;</li><li>• Prazo de entrega;</li><li>• Prazo de garantia;</li><li>• Preço e as condições de pagamento e muitos outros.</li></ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não produzir efluentes poluidores do ar, água e solo</li></ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salário compatível com a função e com o mercado;</li><li>• Oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional;</li><li>• Tratamento justo e muitos outros.</li></ul>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retorno adequado do capital investido;</li><li>• Informações sobre a gestão da organização;</li><li>• Perspectivas de desenvolvimento do negócio, além de outros.</li></ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negócios lucrativos;</li><li>• Oportunidades de parcerias;</li><li>• Relacionamentos duradouros, etc.</li></ul>

# PROCESSOS

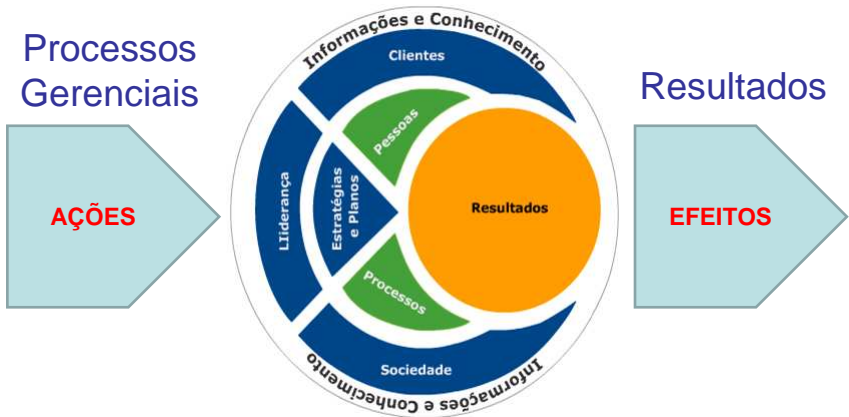
PROCESSOS E DESCRIÇÃO SUMÁRIA	REQUISITOS
<b>SINTERIZAÇÃO</b> Sinterização tipo esteira contínua Moderno sistema HPS (discos de pelotização) para utilização de finos de minério Capacidade atual: 1,75 M t/ano Principais insumos: minério de ferro, coque e fundentes Produto final: sinter, principal componente da carga metálica do Alto Forno	- Volume de produção - Custo - Qualidade
<b>ALTO FORNO</b> Alto forno com moderno sistema de refrigeração que dispensa o uso de refratários. Sistema de carregamento "topo sem cone". Granulador de escória Capacidade atual: 1,00 M t/ano Principais insumos: sinter, coque, calcário e quartzo Produto final: gusa líquida, principal produto da aciaria	- Volume de produção - Custo - Qualidade
<b>ACIARIA</b> Pátio de preparação de metálicos 2 preparadores para armazenagem de gusa 2 convertidores LD-LBE de 110 t (1 "standby") 1 Forno Panela 1 Máquina de Lingotamento Contínuo (MLC) Capacidade atual: 1,2 M t/ano Principais insumos: gusa líquida, sucatas, ferro, ligas e fundentes Produtos finais: tarugos de 12 m de comprimento e seção quadrada de 155 mm, pesando 2,15 t.	- Qualidade do aço - Preço - Volume de produção - Custo
<b>LAMINAÇÃO</b> <b>Laminador 1:</b> Forno de aquecimento automático (120 t/h) 2 linhas de laminação e velocidade final de 75 m/s Sistema de resfriamento 2 compactadores novos (2003) automáticos Capacidade atual: 675.000 t/ano Produto final: fio-máquina com bitolas entre 5,5 mm e 16,0 mm.	- Qualidade do aço - Preço - Volume de produção - Custo
<b>Laminador 2:</b> Forno de aquecimento (140 t/h), automático 1 linha de laminação e velocidade final de 120 m/s Sistema de resfriamento 2 compactadores automáticos Capacidade atual: 525.000 t/ano Produto final: fio-máquina com bitolas entre 5,5 e 32,0 mm	



# RESULTADOS

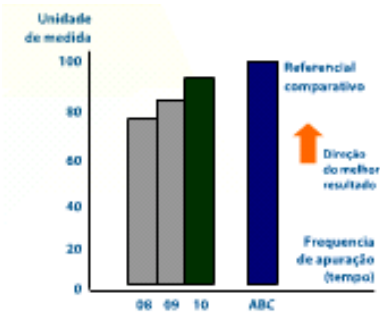


# RESULTADOS



# RESULTADOS

- Econômicos-financeiros;
- Clientes e mercado;
- Sociedade;
- Pessoas;
- Processos; e
- Fornecedores.



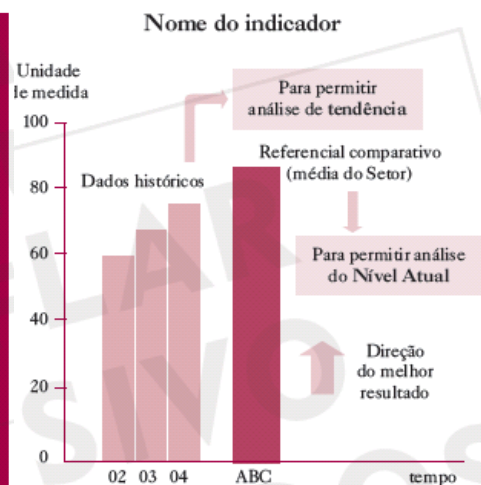
# RESULTADOS

Deve abranger uma série histórica que permita analisar tendências:

- Critérios da excelência 3 ciclos;
- Rumo excelência e compromisso 2 ciclos.

# RESULTADOS

1. Reflete valor para uma ou mais partes interessadas?
2. Tem relação direta ou indireta com pelo menos uma das estratégias?
3. Apresenta alinhamento ou inter-relação com outro(s) indicador(es) usado(s) na organização?
4. Apresenta possibilidade de medição periódica?
5. Tem relação direta ou indireta com pelo menos um dos processos identificados no *Crítério Processos*?
6. Está claramente definido e é facilmente entendido nos diversos níveis em que será utilizado?
7. Tem características que possibilitam sua coleta com acuracidade?
8. Pode ser objetivamente mensurado?
9. Tem características que possibilitam sua apresentação em diferentes mídias e é de fácil interpretação?
10. É representado por uma relação ou taxa (% índice) ao invés de uma grandeza absoluta?
11. Pode ser comparado com referenciais?



# RESULTADOS FINANCEIROS

Grupo	Indicador	Definição
Estrutura	Endividamento	Passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
	Composição do endividamento	Passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
	Endividamento oneroso	Recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo
	Imobilização	Ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido
Liquidez	Liquidez corrente	Ativo circulante dividido pelo passivo circulante
	Liquidez geral	Ativo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo
Atividade	Prazo médio de recebimento de vendas	Número médio de dias para o recebimento
	Prazo médio de renovação de estoques	Número médio de dias para a renovação
	Prazo médio de pagamento de compras	Número médio de dias para pagamento
	Ciclo financeiro	Prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio de pagamento de compras
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas
Rentabilidade	Giro do ativo	Receita líquida dividida pelo ativo
	Rentabilidade para o patrimônio líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido
	Margem bruta	Receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas
	Vendas	Receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista
	Crescimento da receita	Total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior.
	Valor econômico agregado (EVA)	Lucro líquido menos custo de oportunidade de capital
	EBITDA (LAJIDA)	Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização
Índice de cobertura das despesas financeiras	EBITDA dividido pelas despesas financeiras	

# RESULTADOS CLIENTES

Indicador	Definição
Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação
Conhecimento	Percentual de entrevistados que têm imagem positiva da organização
Fidelidade	Percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar (Top Of Mind). Outros indicadores relativos ao conhecimento dos clientes incluem: número de inserções espontâneas e positivas na mídia / número de acessos ao site / etc.
Satisfação	Percentual de clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos.
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados, etc.). Não existe uma definição geral e única. A medição é feita geralmente de forma indireta por meio do monitoramento de fatores adversos tais como: quantidade de devoluções de produtos defeituosos / número de reclamações recorrentes e graves / ligações ao SAC / entregas fora do prazo / atendimentos em garantia / etc.
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda. Considerar a solução do problema o atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.

# RESULTADOS SOCIEDADE

Indicadores	Definição
Conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente)
Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisa que declaram ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização
Investimento / recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas)
Custo ambiental	Custo dos danos causados ao Meio Ambiente no período de um ano, divididos pela receita. Estes custos incluem: Multas e sanções aplicadas pela sociedade + Correção de danos tais como limpeza de vazamentos, descontaminações, indenizações / custos relativos à interrupções de atividades.
Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos divididos pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Investimentos / recurso alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela Receita.
Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais Número de aspectos ambientais inaceitáveis (aspecto cuja combinação de probabilidade, grau de controle e dano potencial ao meio ambiente é considerada muito alta e exige planos de melhoria)
Divulgação	Valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais.

# RESULTADOS PESSOAS

Grupo	Indicador	Definição
Sistemas de trabalho	Organização do trabalho	% da força de trabalho envolvida em grupos multifuncionais
		% de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia (extraído da pesquisa de clima)
		% de pessoas que se sentem com autonomia e delegação suficientes (extraído da pesquisa de clima)
	Seleção e contratação	% de pessoas que não necessitam supervisão direta
		Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários.
		% de pessoas que participam de times de melhoria.
Desempenho das pessoas	Tempo para atendimento a pedido de admissão	
Melhoria contínua a produtividade	Eficiência da seleção (% de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência)	
Avanço na carreira	Indicador consolidado (por nível ou área relativo as avaliações de desempenho)	
Capacitação e desenvolvimento	Habilidades certificadas	Indicadores relativos ao PPR — Programa de Participação nos Resultados
		Valor econômico agregado por pessoa (EBITDA dividido pelo número de pessoas da força de trabalho)
	Eficácia do treinamento	% realizado das metas individuais e das equipes.
		% de oportunidades preenchidas internamente
Cultura da excelência	Volume de treinamento	% de pessoas promovidas nos últimos 12 meses.
		% de funções com equidade externa
	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Bem-estar, satisfação e motivação
Medição do êxito do treinamento na prática após um período pré-determinado (diretamente por melhoria de indicadores dos processos ou indiretamente por entrevistas com as chefias)		
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Investimento em treinamento dividido pela receita
		Bem-estar, satisfação e motivação
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	
		Qualidade de Vida
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	
		Qualidade de Vida
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	
		Qualidade de Vida
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	
		Qualidade de Vida
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	
		Qualidade de Vida

# RESULTADOS PROCESSOS

Grupo	Indicador	Definição
Produto	Conformidade do produto	% de produtos produzidos dentro do padrão Índices de rejeição em etapas críticas
	Prazo de entrega	% de produtos reclassificados % de produtos entregues no prazo prometido
	Atendimento em garantia	Valor do atendimento em garantia dividido pelo valor dos produtos
	Receita de novos produtos ou serviços	% da receita obtida de produtos lançados a menos de um determinado período
Processos principais	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários para o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado
	Conformidade de projeto	Número de não conformidades por projeto Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto Custo real de projeto dividido pelo custo previsto
	Produtividade	Custo real do processo dividido pelo custo ideal (forma recomendada com base no conceito ABC — custeio baseado nas atividades) Produção por pessoa da força de trabalho Receita por pessoa da força de trabalho
	Eficiência Operacional	Consumo por unidade produzida (energia, água, etc., conforme características específicas do processo e produto) % da capacidade global utilizada
	Conformidade do processo	Número de não-conformidades de processo
	Desperdício	% de materiais perdidos em relação ao total utilizado Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas Tempo improdutivo dividido pelo tempo total
	Qualidade do planejamento	% da programação de produção realizada Tempo médio entre falhas de equipamentos críticos (MTBF)
Processos de apoio	Monitoramento e controle dos processos — Indicadores específicos utilizados na gestão de cada processo de apoio	Número de não-conformidades % de ordens de serviço atendidas no prazo programado Medidas de satisfação do cliente interno % de cumprimento dos acordos de níveis de serviços Eficácia do sistema de qualidade (percentual de ações corretivas / preventivas que neutralizaram não-conformidades)
	Liderança	Premiações globais recebidas pela organização Desempenho da liderança, extraído de questões específicas da pesquisa de clima Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (% sobre o total de líderes atuais)
Critérios	Estratégias e Planos	% de planos estratégicos executados % das pessoas da força de trabalho envolvidas nos processos de formulação das estratégias % de conhecimentos críticos documentados e disseminados
	Informações e Conhecimento	Disponibilidade da rede Retenção de pessoas-chave (número de pessoas-chave que saíram espontaneamente nos últimos 12 meses dividido pelo número total de pessoas-chave)

# RESULTADOS FORNECEDORES

Indicador	Definição
Qualidade dos principais produtos	Conformidade do produto
	Pontualidade na entrega
	% de volume de compras vindo de fornecedores com qualidade assegurada
	Número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor com qualidade assegurada
Produtividade de aquisição	Número de não-conformidade por unidade adquirida
	Índice global de desempenho (nota média ou ponderada das notas atribuídas aos diversos fatores relevantes)
	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo do desenvolvimento de fornecedores
Relacionamento	Giro de estoque (365 dividido pelo número médio de dias de estoque)
	% de ações corretivas implementadas no prazo e com eficácia pelos fornecedores
	% de fornecedores que participam de eventos promovidos pela organização
	% de fornecedores que demonstram envolvimento e comprometimentos com os Valores e Princípios da organização
	% de fornecedores que possuem relacionamento caracterizado com parceria, tais como exclusividade, contratos de longo prazo, etc.



# REFERÊNCIAS



- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de excelência implementação de praticas do modelo de excelência da gestão**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011. (10 volumes)
- \_\_\_\_\_, **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.
- \_\_\_\_\_, **Crítérios de Excelência**. 19 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- \_\_\_\_\_, **Curso Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível *online* em <<http://ead.fnq.org.br>>, acesso em 8 de fev. de 2013.
- \_\_\_\_\_, **Edições temáticas: capital intelectual e inovação - a gestão dos intangíveis**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- \_\_\_\_\_, **Ética Empresarial**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade. **Relatório de gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.