



# #24

NOVO MODELO DE EXCELÊNCIA  
DA GESTÃO® – MEG

**FNQ**  
gestão para excelência

# ÍNDICE

DEZEMBRO/2016

1. Introdução
2. O novo MEG
3. Conceitos
4. Diagrama do MEG
5. Fundamentos da Gestão para Excelência
6. Diagrama do ciclo
7. Como interpretar o Guia
8. Sobre a FNQ

# 1. Introdução

A publicação Novo Modelo de Excelência da Gestão faz parte da série de e-books desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Periodicamente a FNQ revisa o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), com o objetivo de aperfeiçoá-lo a fim de que retrate o estado da arte da gestão para a excelência. O novo MEG, visa incorporar as mais recentes e emergentes questões relacionadas à gestão e, ao mesmo tempo, representar uma mudança significativa na forma como propomos o nosso Modelo.

A 21ª edição do conceituado Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está ainda mais moderna, ilustrativa e simplificada e surge como um Guia de Referência da Gestão para Excelência àqueles que querem aperfeiçoar os processos gerenciais de suas organizações e alavancar os resultados em nível Classe Mundial.

Esperamos que a leitura desta publicação seja útil para sua organização e que você se sinta estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos ou grupos de discussão. Conheça também o curso específico sobre a 21ª edição do MEG. Acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Esta publicação contou com a participação de Maria Cristina Costa, coordenadora técnica da 21ª edição, e da equipe de comunicação da FNQ.

## 2. O novo MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® - MEG é o carro-chefe da FNQ para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para as partes interessadas.

O MEG é um Modelo de referência que ajuda as organizações a alcançarem um patamar de excelência. Desta forma, entendemos que a busca pela excelência é:

- Compreender que a organização é um **sistema vivo** integrante de um **ecossistema complexo** com o qual interage e do qual depende;
- Gerar **valor** para todos os integrantes da cadeia de valor, numa relação de **interdependência e cooperação**;
- Ter **qualidade na interação** com o seu ecossistema, **velocidade de aprendizado** e **capacidade de adaptação** diante de novos cenários imprevistos e incontroláveis.

Neste contexto de evolução permanente, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) revisou seu Modelo, tendo em vista facilitar o seu uso, tornando-o de mais fácil absorção e entendimento, sem, no entanto, afetar o rigor técnico com que os temas são tratados. O MEG continua refletindo a complexidade do mundo da Gestão.

O novo Modelo inova ao ser formatado em **oito Fundamentos da Gestão para a Excelência**, que se desdobram em **Temas**, os quais, por sua vez, são concretizados em **Processos**. Os novos Fundamentos junto com o novo diagrama substituem os antigos Critérios de Excelência tornando mais concreto o caminho para sua internalização.

## 2. O novo MEG

De acordo com o gerente de Portfólio, Conhecimento e Operações da FNQ, Marcos Bardagi, o Guia não é normativo. “Pelo contrário, ele possibilita uma interatividade que permite à organização moldar e construir o seu próprio caminho a partir de suas características e tendo por base a estrutura do novo MEG”, comentou.

### Confira agora as principais inovações do novo MEG:

- 1. Guia de Referência** - o Modelo se tornou um passo a passo, um tutorial, bem didático, simplificado e de fácil entendimento para que as organizações saibam o que precisa ser feito para alcançar patamares de excelência.
- 2. Oito Fundamentos** - os treze Fundamentos e oito Critérios da Excelência das edições anteriores foram simplificados em oito Fundamentos, desdobrando-se diretamente em Temas que, por sua vez, concretizam-se em processos.
- 3. Novo Diagrama** - a mandala foi substituída pelo Tangram - antigo quebra-cabeça chinês e apresenta os 8 Fundamentos. O objetivo é mostrar que o novo Modelo é interativo e pode ser adaptado a qualquer tipo de organização, permitindo milhares de combinações.
- 4. Ferramentas e Metodologias** - para cada Tema, indicamos o uso de algumas Ferramentas e Metodologias de gestão. As sugestões não têm um caráter prescritivo e sua finalidade é a de explicitar exemplos para auxiliar as organizações em sua busca por soluções para os desafios de seus negócios.
- 5. Não contempla instruções sobre avaliação** - a FNQ desenvolveu uma outra publicação que destinada àquelas empresas que quiserem participar de algum tipo de reconhecimento ou obter um diagnóstico sobre o grau de maturidade da sua gestão.

## 2. O novo MEG

### Publicações

O Modelo de Excelência da Gestão - 21ª Edição foi dividido em duas publicações distintas, com focos bem definidos:

- **Modelo de Excelência da Gestão 21ª Edição - Guia da Gestão para Excelência** - tutorial para adoção e implementação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que aborda os novos Fundamentos, Temas e Processos propostos e sugere ferramentas e metodologias de gestão;
- **Instrumento de Avaliação** - com os conceitos da 21ª edição aliados à nova metodologia de diagnóstico da gestão desenvolvida com forte ênfase no ciclo PDCL, de preenchimento também simplificado, voltado às organizações que desejam conhecer, em detalhes, a maturidade de sua gestão ou participar de reconhecimentos baseados no MEG.

# 3. Conceitos

A principal característica dos Modelos de Excelência da Gestão, caso do nosso MEG, é a **INTEGRAÇÃO**, principalmente por sua característica sistêmica. Os modelos congêneres são chamados de “*Business Excellence Models*”, mas a FNQ preferiu denominá-lo MEG para não reforçar que só serve para “*business*” ou “negócios”.

Para conhecer o novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), é necessário introduzir alguns conceitos importantes.

## MODELO

Protótipo ou exemplo que se pretende **reproduzir ou imitar**, para favorecer o entendimento da dinâmica de interações entre os elementos de um sistema.



## SISTEMA

**Conjunto de elementos** inter-relacionados, com propriedades emergentes e representado no contexto de um paradigma (representação de um padrão a ser seguido)<sup>1</sup>.

## EXCELÊNCIA (FOCO NA GESTÃO)

**Alcance de resultados** harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações.

## MODELOS DE REFERÊNCIA À GESTÃO

São modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais<sup>2</sup>. Dessa forma, o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** deve ser considerado como um Modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um **Modelo Integrador**.

<sup>1</sup> Adaptado de SHEHABUDEEN et al., 1999, p. 8

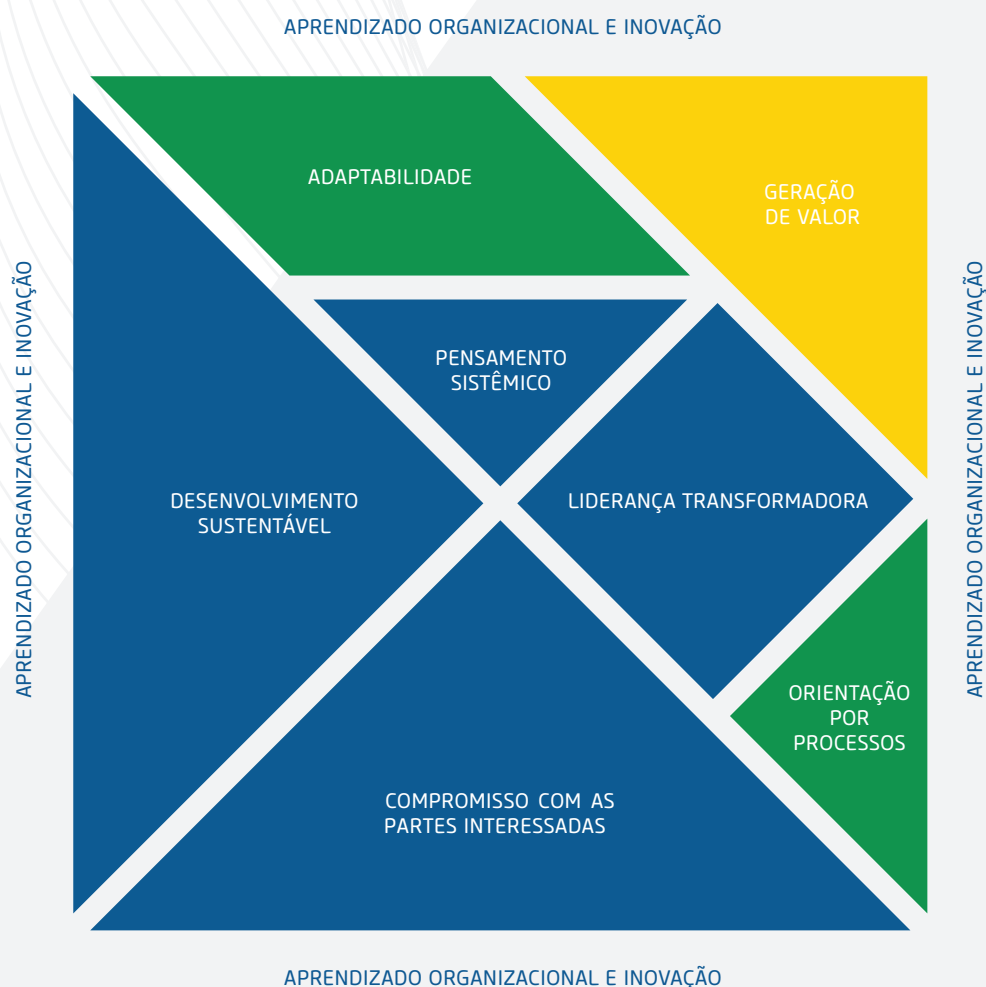
<sup>2</sup> PAGLIUSO, CARDOSO e SPIEGEL. Gestão Organizacional: o desafio na construção do modelo de gestão. 2010

## 4. Diagrama do MEG

Visando contribuir, ainda mais, para o entendimento e a exploração do MEG, criamos uma identidade visual nova para transmitir a ideia de que o Modelo é adaptável às necessidades de cada organização.

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

O Tangram reúne os Oito Fundamentos da Gestão para Excelência. As cores do diagrama representam as etapas do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) que podem ser associadas a cada Fundamento.





## 4. Diagrama do MEG

A figura simboliza um modelo de relacionamento entre a organização — considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações — e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

O conceito do Tangram remete a uma imagem viva, móvel, em consonância com os desafios impostos pelo ecossistema complexo.

Assim, o Diagrama do MEG propõe uma verdadeira mudança de *mindset* dos gestores das organizações, pois deixa bem evidente agora que não é a organização que deve se adaptar ao Modelo, mas o MEG que serve de referência para o modelo de gestão da organização.

Veja outras formas de representar o MEG de acordo com as características de cada organização:



## 4. Diagrama do MEG



### Como interpretar o Diagrama do MEG

Uma das diversas interpretações possíveis, pode ser:

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.

# 5. Fundamentos da Gestão para Excelência

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial - expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional.

No MEG, os Fundamentos são expressos em características **tangíveis**, **mensuráveis** quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

Os Fundamentos são desdobrados em Temas e estes em um conjunto de processos.

Conheça os Oito Fundamentos:

## 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

## 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

# 5. Fundamentos da Gestão para Excelência

- Fornecedor
- Força de trabalho

## 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.

### Temas:

- Aperfeiçoamento
- Conhecimento
- Competências essenciais
- Inovação

## 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

# 5. Fundamentos da Gestão para Excelência

## LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, 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.

### Temas:

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

## 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

# 5. Fundamentos da Gestão para Excelência

## 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

## 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.

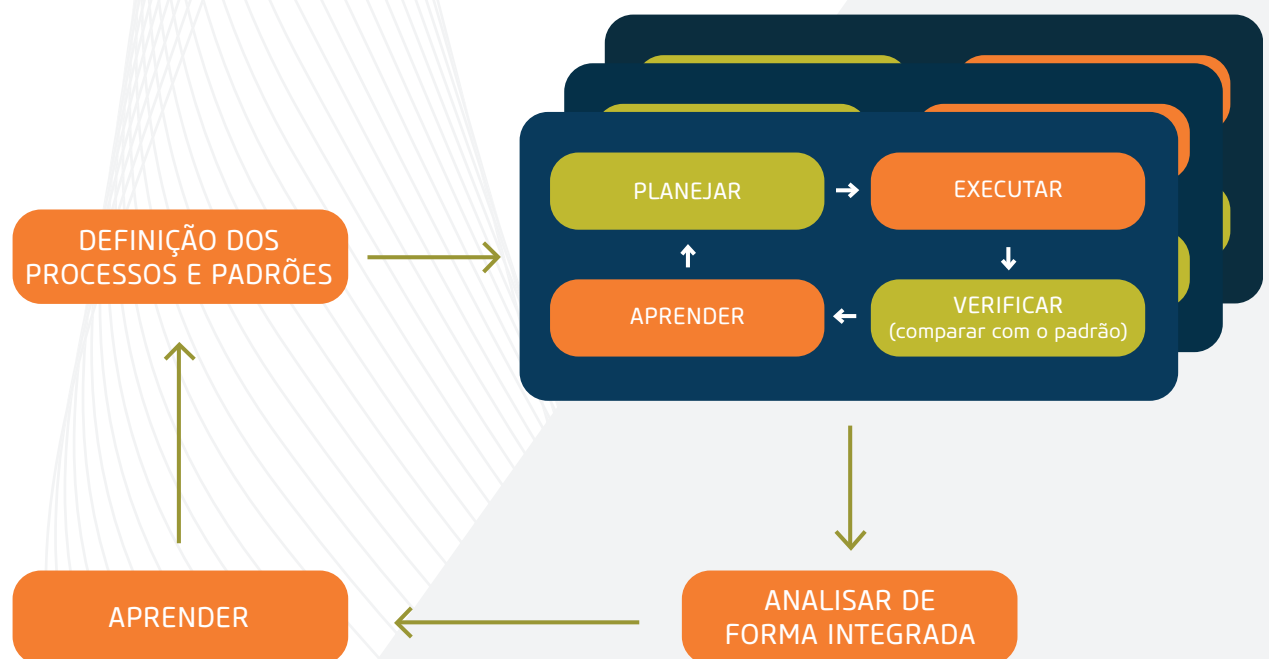
### Temas:

- Resultados sustentáveis

# 6. Diagrama do Ciclo de Gestão

A base conceitual do MEG incorpora o Ciclo PDCL — do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, como sugerido no Diagrama do Ciclo da Gestão abaixo:

## Aprendizado Organizacional



## Ciclo PDCL

### *Plan* ou Planejamento:

A etapa de Planejamento (P) envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo — estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.

# 6. Diagrama do Ciclo de Gestão

## *Do ou Realizar*

A etapa de Realizar (D) envolve realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal da força de trabalho, ou também na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras.

## *Check ou Verificação*

A etapa de Verificação (C) envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo — conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos).

## *Learn ou Aprendizado*

A etapa de Aprendizado (L) envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, respectivamente de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*), rupturas de paradigmas (*breakthrough*), ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).



# 7. Como interpretar o Guia

Para entender melhor como usar o Guia de Referência da Gestão para a Excelência, montamos o esquema ilustrativo abaixo.

Mas antes, é importante entender a seguinte lógica:

## FUNDAMENTO

desdobrado em

## TEMAS

concretizados por meio de

## PROCESSOS

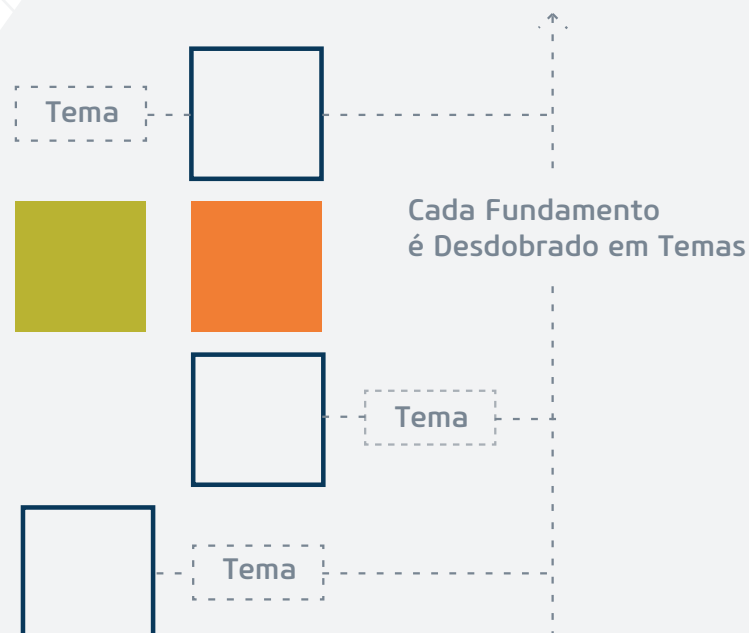
explicados por

## DETALHAMENTO

com sugestão de

## FERRAMENTAS/ METODOLOGIAS

### Estrutura de cada Fundamento



# 7. Como interpretar o Guia

## Estrutura de cada Tema que compõe o Fundamento

cada tema é concretizado por meio do detalhamento dos processos e sugestões de ferramentas / metodologias

● ● ● ícone de processos

○ ícone de ferramentas / metodologias

o tema é representado por uma vinheta



Tema

processos  
há cores diferentes para cada processo dentro do tema

cada processo apresenta o detalhamento das ações

processos  
há cores diferentes para cada processo dentro do tema

exemplos de ferramentas / metodologias

na parte inferior, há exemplos de ferramentas/metodologias que podem ser utilizadas na gestão por processos

### Para entender e se aprofundar mais no entendimento do novo MEG, você pode:

- Adquirir a publicação MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO - 21ª EDIÇÃO - GUIA DE REFERÊNCIA DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA  
<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes>

- Fazer o curso presencial Modelo de Excelência da Gestão - 21ª edição  
<http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos>

## 8. Sobre a FNQ

Há 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) promove o desenvolvimento das organizações por meio da geração e da disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. Dessa forma, estimula a busca por uma gestão para excelência. Com um trabalho estruturado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação tem promovido uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Assim, a FNQ propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Para isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: <http://fnq.org.br/>

# Patrocínio

PRATA



**Bradesco**



**EMBRAER**

APOIO INSTITUCIONAL

**Facility Print**<sup>®</sup>  
SOLUÇÕES GRÁFICAS



**MicroPower**<sup>®</sup>  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ**  
gestão para excelência