

# Modelo de Excelência da Gestão®



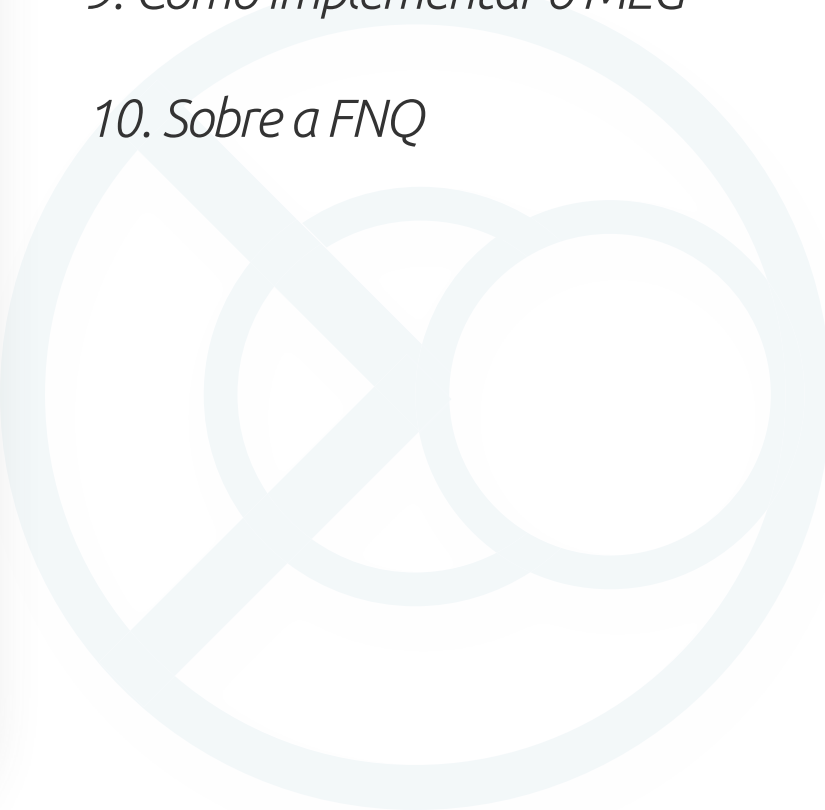
**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# Índice

---

<i>1. Apresentação</i>	<b>2</b>
<i>2. Por que o Modelo de Excelência da Gestão®?</i>	<b>3</b>
<i>3. Evolução do MEG</i>	<b>4</b>
<i>4. Características do MEG</i>	<b>6</b>
<i>5. Benefícios do MEG</i>	<b>7</b>
<i>6. Estrutura do MEG</i>	<b>9</b>
<i>7. Fundamentos da Excelência</i>	<b>10</b>
<i>8. Critérios de Excelência da Gestão</i>	<b>13</b>
<i>9. Como implementar o MEG</i>	<b>16</b>
<i>10. Sobre a FNQ</i>	<b>17</b>



# 1. Apresentação

---

Esta publicação faz parte da série de *e-books* que a Fundação Nacional da Qualidade lançou em junho deste ano. Todo mês, será publicado um novo conteúdo sobre temas pertinentes à gestão empresarial, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Nosso objetivo com esta iniciativa é ajudar no entendimento do nosso modelo de gestão.

A publicação deste mês traz o tema Modelo de Excelência da Gestão®, que pretende apresentar a todos a metodologia criada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). É voltado aos que querem fazer um processo de capacitação em gestão empresarial, bem como àqueles que desejam conhecer e entender os conceitos básicos do MEG.

Este *e-book* apresenta o MEG e seus conceitos, além de explicar sua estrutura e seu funcionamento. Saiba como implementá-lo e conheça os benefícios de organizações que já adotaram o nosso modelo de gestão.

Esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação. Leia outras publicações da FNQ, participe dos nossos eventos e cursos e, sempre que necessário, consulte nossos *e-books* e beneficie-se dos exemplos e conceitos apresentados.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## 2. Por que o Modelo de Excelência da Gestão®?

A criação desse modelo é a concretização da missão da FNQ. É a nossa maneira 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 a sociedade.

### Missão da FNQ

Estimular e apoiar as organizações brasileiras para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência

# 3. Evolução do MEG

Antes de ser consolidado como MEG, a FNQ adotava outras metodologias internacionais.

De 1992 a 1996, seguimos o modelo americano da Fundação Baldrige da Gestão Qualidade Total. Ligeiras mudanças foram feitas no modelo a partir de 1995, mas sempre acompanhando a estrutura do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, até 2000.

## Evolução do MEG

**1992**

Globalização  
Uniformização Tecnológica  
Gestão da Qualidade Total  
Expansão das Comunicações

**2012**

Insustentabilidade  
Escassez de Recursos  
Crise de ética e corrupção  
Força das redes

**1992 - 1996**

Baldrige EUA  
Gestão pela  
Qualidade Total

**1997 - 2000**

Baldrige EUA  
Business Excellence  
Model

**2001 - 2002**

Controle &  
Aprendizado  
Proc. Gerenciais

**2003 - 2012**

Sustentabilidade  
Integração de  
Processos  
Gerenciais

**2013**

Sustentabilidade  
Flexibilidade

Responsabilidade Social  
Logística como Diferencial  
Poder da Distribuição  
Cadeia de Valor Linear  
Migração de Capitais

Velocidade  
Conectividade  
Volatilidade Financeira  
Imprevisibilidade  
Complexidade

Depois de estudos realizados pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência, da FNQ, olhando para outros modelos internacionais, foi configurado um modelo realmente brasileiro, denominado Modelo de Excelência da Gestão®, em 2001. No ano seguinte, foi criado o Critério Sociedade, influenciado pelo modelo europeu da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). A cada ano, o MEG vem sendo aperfeiçoado por meio do Núcleo de Estudos Técnicos Critérios de Excelência, da FNQ, que promove a atualização do modelo à luz do século XXI e torna os Critérios aplicáveis a qualquer tipo de organização, independente do porte e/ou setor de atuação. Em 2013, o MEG passou por uma revisão mais profunda, incorporando o conceito de modelo flexível.

Esta reformulação foi realizada com base em diversos estudos, com contribuição dos usuários do MEG, examinadores e especialistas, que compartilharam suas sugestões com o Núcleo Técnico. Também foram analisadas as principais novidades dos Prêmios Internacionais, tais como o *Malcolm Baldrige*, Prêmio Europeu de Qualidade, *Singapore Quality Award*, *Japan Quality Award* e *Australian Quality Award*.

Além disso, outro estudo foi realizado para encontrar os principais pressupostos que pudessem propiciar uma trajetória para as organizações contribuírem e usufruírem ambientes mais sustentáveis. Várias normas ISO de gestão foram analisadas para alinhamento do MEG e, também, levadas em conta, as práticas de gestão premiadas para confirmar o nível de atualização do modelo.

O MEG é, atualmente, o único modelo no mundo que está em sua 20ª edição, demonstrando a preocupação da FNQ em mantê-lo atual e alinhado ao cenário mundial.

## 4. Características do MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são:

### ***Modelo sistêmico***

Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). Para saber mais, veja o *e-book* sobre Sistemas de Gestão.

### ***Não é prescritivo***

Isso é possível porque o MEG 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***

O MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que tornem a organização mais competitiva.

Ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

Além disso, o MEG estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

# 5. Benefícios do MEG

O MEG pode ser aplicado em qualquer tipo de organização. São diversos os benefícios da adoção do modelo.

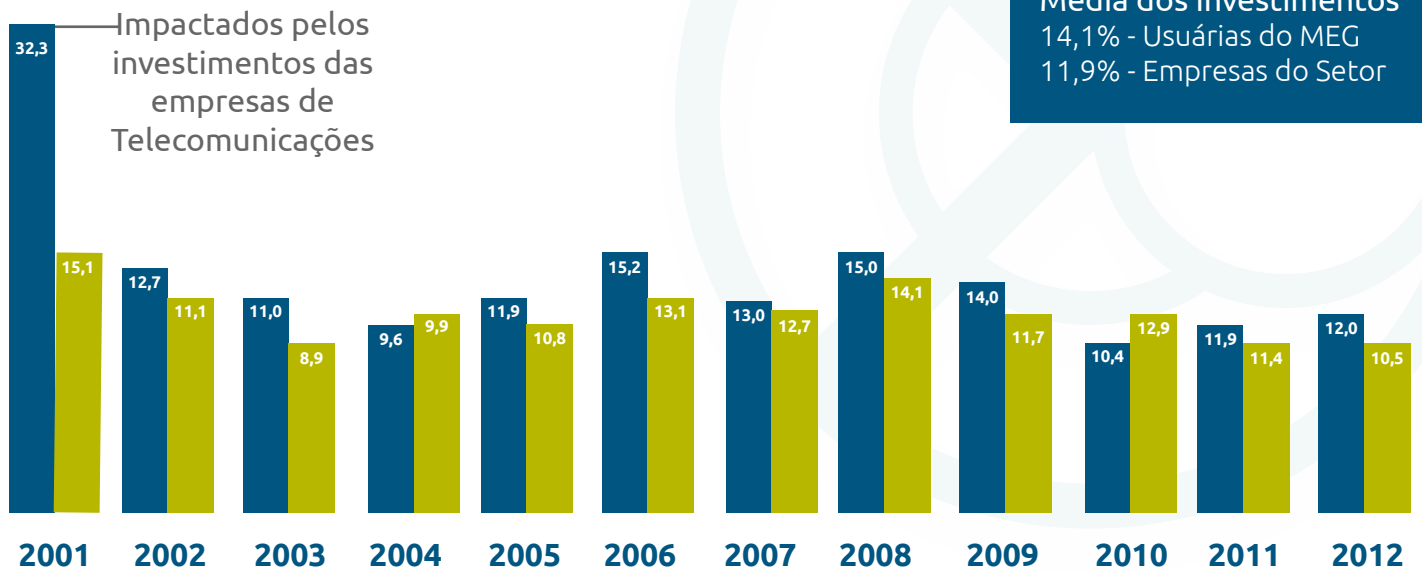
- Promove a competitividade e a sustentabilidade
- Proporciona um referencial para a gestão de organizações
- Promove o aprendizado organizacional
- Possibilita a avaliação e melhoria da gestão de forma abrangente
- Prepara para participar do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)
- Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas
- Mensura os resultados do negócio de forma objetiva
- Gera confiança das partes interessadas nos administradores
- 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 medição do grau de maturidade da gestão
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico

Além desses benefícios, a Serasa Experian, junto com a FNQ, realizou uma pesquisa que analisou os demonstrativos financeiros de 245 organizações usuárias do MEG em comparação a empresas dos mesmos setores de atuação, entre os anos 2002 e 2012. De acordo com essa pesquisa, o investimento do mercado e a evolução financeira de organizações usuárias do MEG foi superior às empresas do setor.



# Indicador de Investimentos - SERVIÇOS

% sobre o faturamento líquido



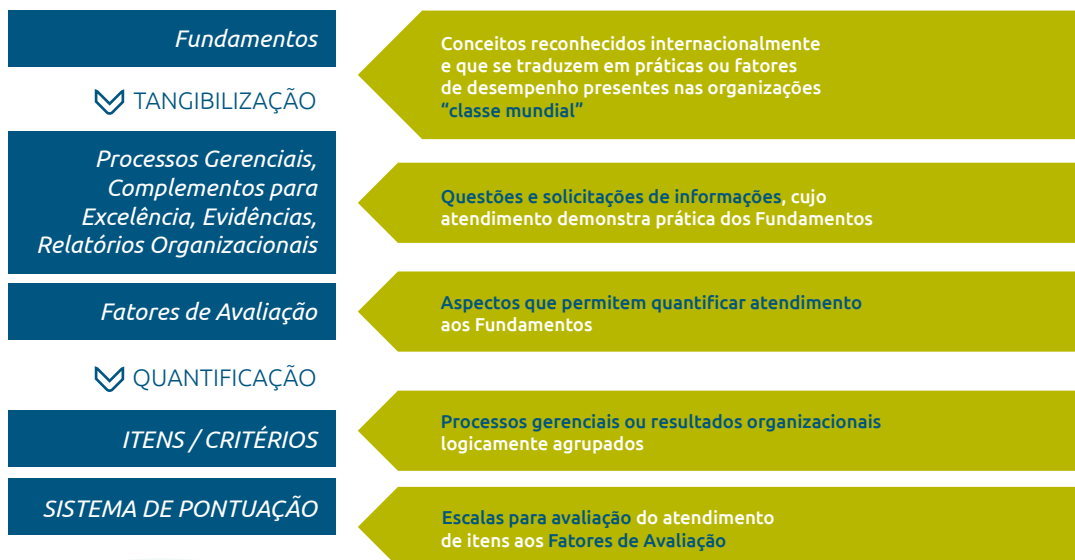
Fonte: Serasa e FNQ

■ Usuárias do MEG ■ Setor

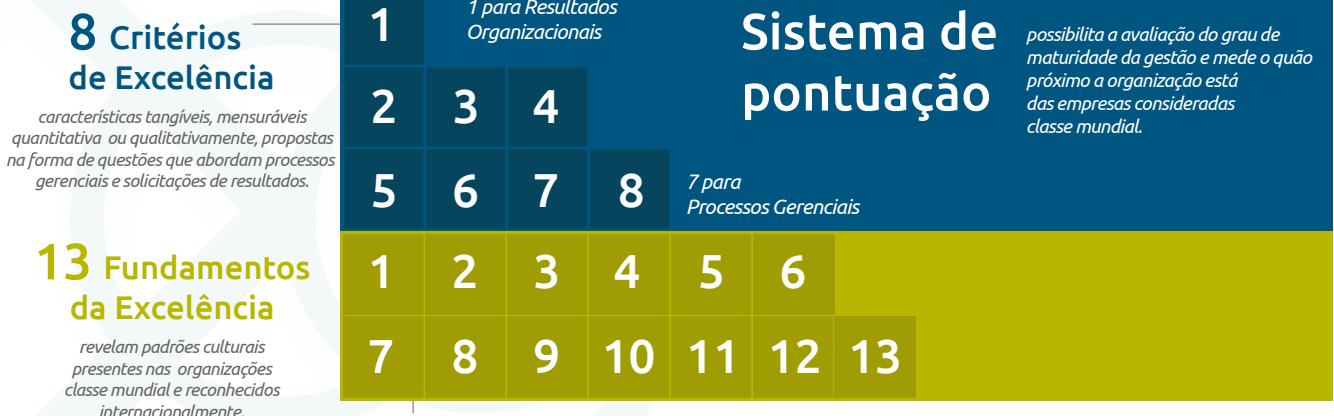
# 6. Estrutura do MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado em 13 Fundamentos e oito Critérios, com o objetivo de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Ele reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

## Estruturação do MEG



## Componentes do MEG



# 7. Fundamentos de Excelência

O MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão. Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas, processos ou fatores de desempenho encontrados em organizações classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.

## 1. Pensamento sistêmico

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

## 2. Atuação em rede

Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

## 3. Aprendizado organizacional

Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e do compartilhamento de conhecimento e experiências.

## 4. Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

## 5. Agilidade

Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

## 6. Liderança transformadora

Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

## 7. Olhar para o futuro

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

## 8. Conhecimento sobre clientes e mercados

Interação com clientes e mercados e entendimento de necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.

## 9. Responsabilidade social

Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

## 10. Valorização das pessoas e da cultura

Criação de condições positivas e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

## 11. Decisões fundamentadas

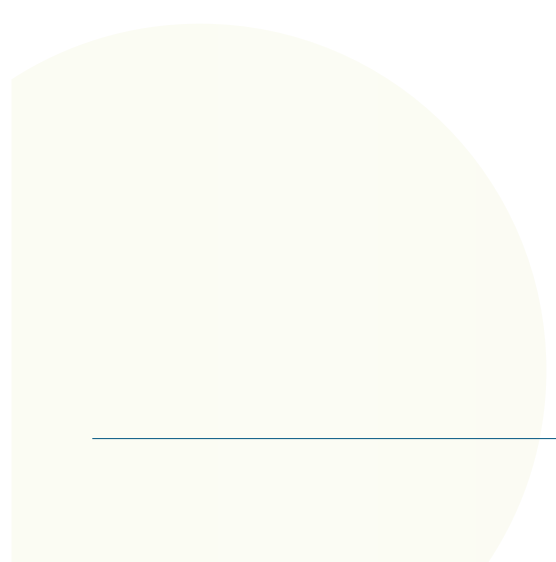
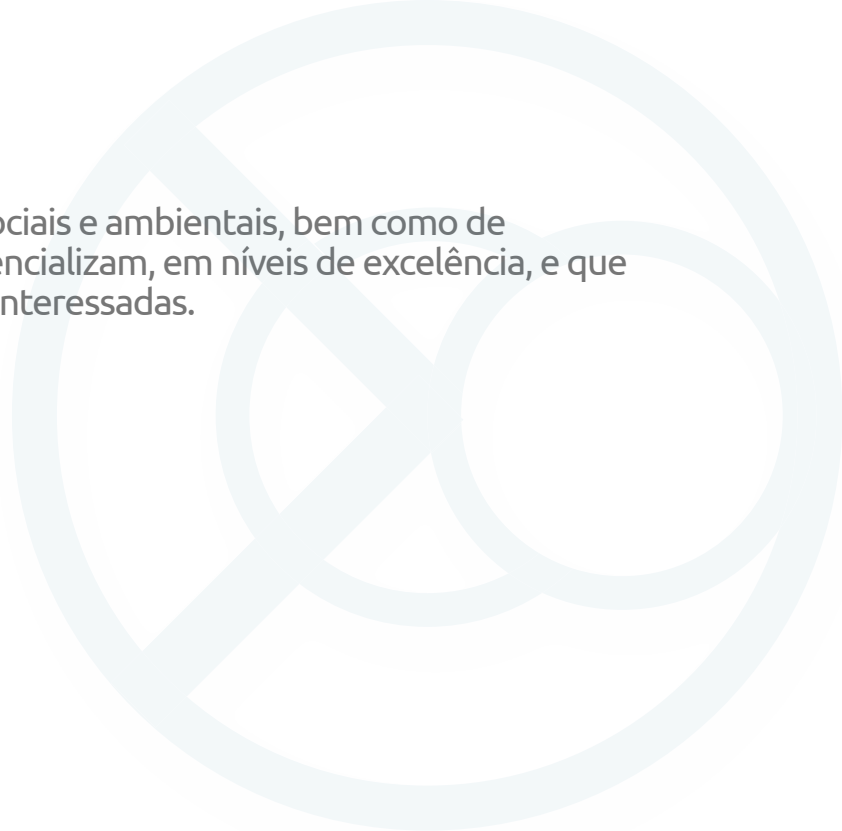
Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

## 12. Orientação por processos

Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

### 13. 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 das partes interessadas.

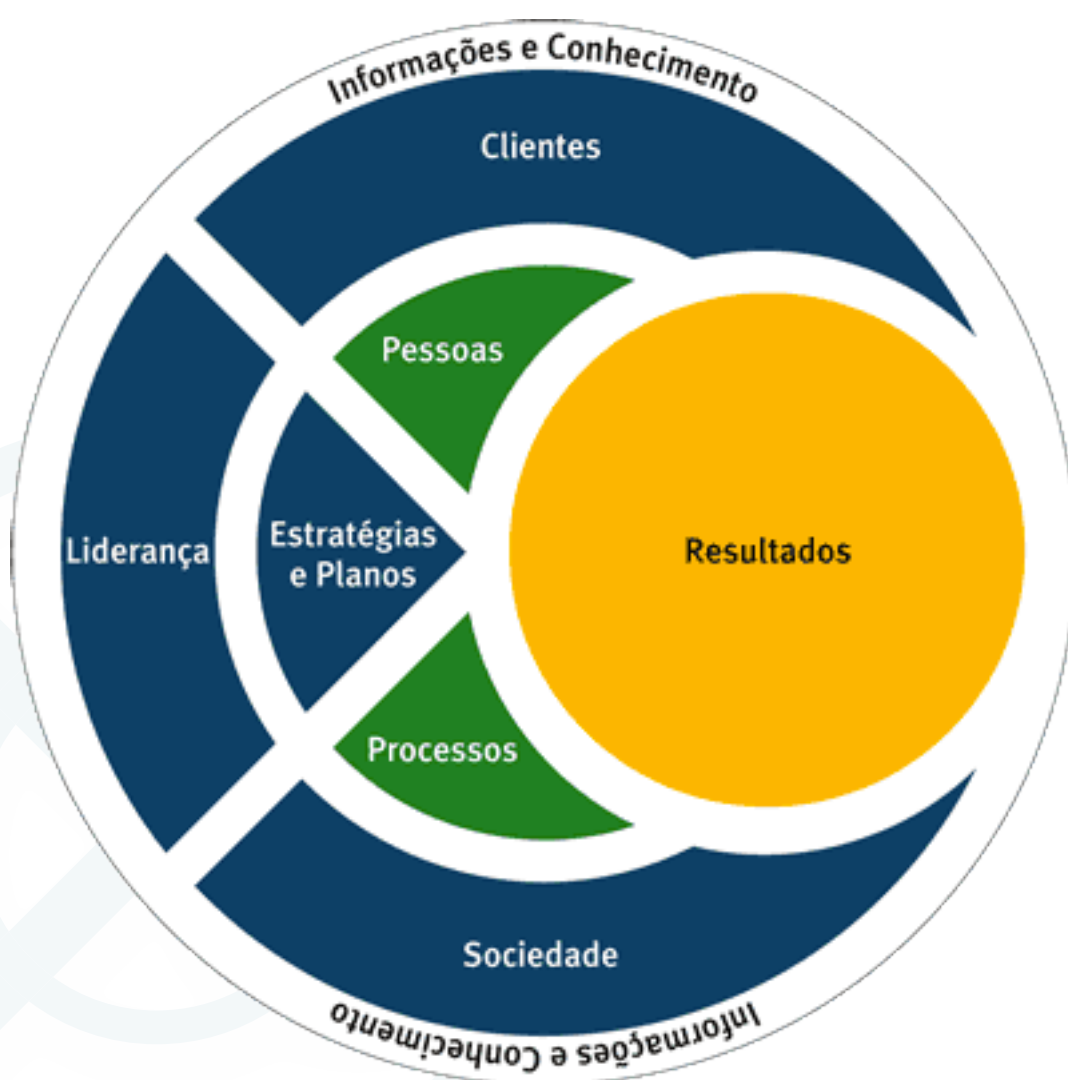


# 8. Critérios de Excelência da Gestão

Os Critérios são características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados.

O objetivo da distribuição das exigências em Critérios e Itens é facilitar o entendimento de conteúdos afins e reproduzir, de forma lógica, a gestão de temas essenciais de uma organização.

Os Critérios de Excelência são representados na seguinte figura, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional.



A mandala do modelo pode ser entendida de acordo com a seguinte lógica: 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.

Os **oito Critérios de Excelência** estão subdivididos em **23 itens de avaliação**, sendo **18 processos gerenciais** e **cinco resultados organizacionais**. Eles garantem à organização uma melhor compreensão do sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona.

As principais vantagens do seu uso são:

- Avaliar a qualidade da gestão;
- Modelar o sistema de gestão com práticas de organizações classe mundial e com foco em resultados, visando ao desenvolvimento sustentável.

## *Composição dos Critérios de Excelência*

### **Clientes:**

Análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização e relacionamento com clientes.

### **Pessoas:**

Sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.

## **Liderança:**

Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização.

## **Estratégias e planos:**

Formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação.

## **Sociedade:**

Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação.

## **Processos:**

Processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

## **Resultados:**

Apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

## **Informações e conhecimento:**

Informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.

*\*Para compreender melhor o funcionamento e conceito de cada Critério de Excelência, recomendamos a realização do curso e a leitura da publicação de mesmo nome.*



# 9. Como implementar o MEG

Uma organização que está em busca da excelência da gestão pode adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) para alcançar seu objetivo. Ao implementar o MEG, a organização é instigada a aperfeiçoar seu sistema de gestão e buscar resultados melhores.

Utilizando o MEG como referência, uma organização pode implantar um programa de melhoria por meio de autoavaliações, obtendo um profundo diagnóstico do sistema de gestão, seguida de planos de melhoria, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Veja, no diagrama abaixo, quais caminhos sua organização deve seguir para implementar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG):

## Implementar o MEG com Autoavaliação



# 10. Sobre a FNQ

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a 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.

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Estruturado em 13 Fundamentos e oito Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência.

Para saber mais acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)