

Ciência Atual

Revista Científica
Multidisciplinar das
Faculdades São José

2016

Volume 8 | Nº2



FACULDADES
SÃO JOSÉ

ISSN 2317-1499

Isabella Chagas Andrade

Bacharel em Administração (Escola de Negócios/ FSJ)

Danilo Garbazza Vieira

Professor da Escola de Negócios/FSJ. Doutorando em Engenharia de Produção (UFF), Mestre em Engenharia de Produção (UFF) e Bacharel em Estatística (UFMG)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a importância do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para as empresas. Para isso, foi realizado um levantamento de estudos que abordam o MEG e o seu impacto nas organizações. São apresentados os conceitos fundamentais desse modelo, bem como os critérios que compõem o mesmo e que garantem para a organização uma melhor compreensão de seus sistemas gerenciais, possibilitando uma visão sistêmica da gestão. A conquista da excelência organizacional é um fator indispensável para conduzir a empresa na direção do sucesso. O MEG tem como principal meta auxiliar as organizações brasileiras no desenvolvimento de uma gestão de excelência, fornecendo elementos para estruturação de um modelo de gestão baseado em 13 fundamentos e 08 critérios. Tais critérios, quando adotados de forma efetiva, direcionam as organizações na busca da excelência da gestão, elevando-as para um nível de competitividade mundial.

Palavras-Chave: Modelo de Excelência de Gestão (MEG), Gestão e Desempenho Organizacional

ABSTRACT

This paper aims to analyze the importance of the Management Excellence Model (MEG) for companies. It was conducted a research on studies that addresses the MEG and its impact on organizations. The main concepts of this model are presented, as well as its criteria, ensuring for companies a better comprehension of its management systems, allowing a systemic view of management. The achievement of organizational excellence is an indispensable factor to drive the company toward success. The MEG has the main goal of help Brazilian companies in developing a management excellence, providing elements to structure the model based on 13 fundamentals and 8 criteria. Such criteria, when applied effectively, drive organizations in the pursuit of management excellence, raising them to a level of global competitiveness.

Keywords: Management Excellence Model (MEG), Management and Organizational Performance

INTRODUÇÃO

Devido ao surgimento de novas exigências do mercado e dos consumidores, além do aumento da competitividade e da evolução tecnológica, as organizações vêm enfrentando desafios cada vez maiores. Dessa forma, para conseguir contornar estes desafios, é necessário que as empresas aprimorem seus modelos de gestão de forma a alcançarem a melhoria dos processos e dos resultados.

A excelência na qualidade dos produtos e serviços muitas das vezes é a garantia de retenção de clientes, mas, para isso, é preciso superar as expectativas daqueles que são considerados peças-chave das empresas. Sendo assim, é de suma importância que os gestores tomem ciência de que o cliente deve ser sempre o foco da organização.

Esse artigo busca identificar o que as organizações precisam fazer para atender aos 13 fundamentos e aos 8 critérios da excelência propostos pelo Modelo de Excelência de Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Tal modelo, quando aplicado, além de trazer melhorias para os processos e produtos, reduz os custos e aumenta a produtividade, tornando a empresa mais competitiva e ampliando seu grau de maturidade.

É importante ressaltar que a dedicação para melhoria contínua é um dos aspectos focados pelo Modelo de Excelência em Gestão. Assim, acredita-se que a utilização desse modelo faz com que as organizações estejam prontas para adaptar-se ao ambiente e manter-se sempre atualizadas aos novos desafios, por isso é considerado um poderoso guia na busca pela melhoria dos processos e resultados organizacionais.

O presente artigo utilizou como metodologia uma pesquisa bibliográfica, uma vez que foi elaborado baseando-se em outros materiais já publicados, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos. Quanto à abordagem, pode ser classificada como pesquisa qualitativa, uma vez que foi utilizada uma abordagem conceitual, não baseada em análise de dados.

A seguir será apresentada a fundamentação teórica sobre o tema. Logo após são expostos os principais fatores que determinam o sucesso de uma organização. Em seguida são apresentados os conceitos do MEG e como o mesmo pode ser colocado em prática pelas empresas. Por fim são tecidas as considerações finais.

VISÃO GERAL SOBRE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

A sobrevivência das organizações depende diretamente da sua produtividade e qualidade diante de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Desta forma, é fundamental que as empresas passem a questionar, testar, verificar, modernizar e a atualizar seus produtos e o processo produtivo, tendo como base os níveis de qualidade exigidos pelo mercado.

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) é de grande importância neste caminho de busca da excelência, pois as ajuda as organizações a atingirem patamares cada vez mais elevados de competitividade e qualidade.

Segundo a definição da FNQ (2008, p. 06):

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Entretanto, para que uma empresa alcance uma gestão de excelência, é necessário que a mesma esteja pronta para adaptar-se ao ambiente externo e manter-se sempre atualizada aos novos desafios que terá que enfrentar ao longo do caminho.

Com a adoção do Modelo de Excelência de Gestão (MEG), a liderança da empresa passa a ter uma visão sistêmica da gestão organizacional, contribuindo para a avaliação, diagnóstico e desenvolvimento da empresa, mostrando os pontos fortes e fracos das mesmas e, conseqüentemente, indicando onde estão as oportunidades de melhoria.

Utilizando os critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto avaliação e obter um diagnóstico da Gestão Organizacional, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p. 19).

Se uma organização é premiada, esta passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de classe mundial. Isto significa que ela demonstrou possuir práticas exemplares, com resultados excelentes em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação (FNQ, 2009, p. 07).

O MEG é um modelo estruturado, que reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. Em virtude disso, faz com que as organizações se tornem um exemplo de qualidade, transformando-as em agentes de desenvolvimento de seus colaboradores e da sociedade com que se relaciona, contemplando os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais, de forma sustentável.

Sendo assim, a excelência em uma organização está relacionada a sua capacidade de perseguir seus propósitos, mantendo completa harmonia com os complexos ecossistemas com as quais interage e dos quais depende.

FATORES INDISPENSÁVEIS PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

O fornecimento de produtos e serviços com alta qualidade é um dos fatores críticos para o sucesso das organizações no atual cenário. Ao exceder as expectativas dos clientes e atender suas necessidades de forma qualificada, a empresa desenvolve um diferencial competitivo no mercado.

Contudo, não se pode pensar em qualidade sem se pensar em planejamento. Toda empresa, para ser bem sucedida, precisa passar por um processo estruturado de planejamento. Este processo abrange a definição das metas a serem alcançadas e também o método que deve ser seguido para atingimento destas metas. Nesta fase de planejamento, busca-se responder duas perguntas principais: Onde a empresa deseja chegar? O que deve ser feito para chegar lá?

Nesse sentido, Paladini (2009, p. 105) destaca que:

Planejar a qualidade significa tomar decisões gerenciais antes que as máquinas parem por defeitos, antes que montes de refugos sejam gerados, antes que os fornecedores nos deixem sem abastecimento, antes que consumidores reclamem, antes que os custos disparem. Planejar a qualidade também significa escolher a melhor forma de realizar as atividades, selecionar os recursos mais adequados para cada ação, envolver a mão de obra melhor qualificada. Significa definir a melhor maneira de adequar nossos produtos ao uso que ele se espera, significa determinar melhores estratégias de competitividade.

Segundo Maximiano (2004, p. 131) o “[...] planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento [...]”.

Aliado ao planejamento, é imprescindível que a empresa tenha a capacidade de acompanhar as mudanças, sejam elas internas ou externas. Com isso a organização será capaz de se adaptar às mudanças no ambiente, de forma a se posicionar melhor no mercado.

Por isso, é fundamental ressaltar que o planejamento sozinho não alcança os objetivos da organização, pois, se ele não for executado, acompanhado, controlado e, acima de tudo, corrigido quando houver necessidade, de nada adiantará realizar o planejamento.

A seguir serão apresentados e discutidos alguns fatores que são indispensáveis para o sucesso de uma organização, a saber: qualidade, competitividade, produtividade e satisfação do cliente.

Qualidade

Atualmente, uma das maiores preocupações das empresas é com a qualidade. O cliente passou a ser visto como um ator fundamental para a sobrevivência das empresas. Para isso, torna-se necessário que as organizações assimilem tais definições para que possam buscar a excelência.

Para Campos (2004, p. 07) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”. Já de acordo com Juran (1992, p. 30), “qualidade é a ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade”.

Para competir no mercado vigente, é fundamental que a organização se dedique diariamente na busca pela melhoria contínua e pela satisfação dos clientes, pois além de conquistar novos clientes é preciso reconquistar e manter os antigos. Para isso, é preciso que toda a alta direção se envolva e que conquiste o empenho de toda a força de trabalho, para que assim o modelo possa ser efetivamente implantado na cultura organizacional.

A qualidade deve ser um compromisso de todos, ou seja, ela tem que estar na rotina de todos os colaboradores da organização, para que assim a empresa possa obter sucesso na geração de produtos e serviços de alta qualidade. Nas palavras de Ishikawa (1993 apud ROSSATO, 1996, p. 24) “controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Segundo Garvin (2002, p. 42):

[...] se os gerentes esperam ter sucesso, tem que mudar agressivamente para melhorar seu entendimento das práticas e desempenho da qualidade, com mais detalhes sobre a opinião dos clientes, os níveis da qualidade dos concorrentes e especialmente, o conhecimento de seu próprio desempenho da qualidade.

Para atingir os objetivos relacionados à qualidade, muitas empresas buscam implantar sistemas de gestão da qualidade, seguindo, por exemplo, a série de normas ISO 9000. Tais sistemas possibilitam que a empresa aprimore seus processos internos, minimizando problemas como baixa produtividade e desperdícios, gerando como resultado principal a qualidade do produto ou serviço final.

Lima (2006, p. 149), afirma: “O processo de satisfação do cliente começa no momento em que um consumidor ou cliente conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por indicação de outra pessoa”. Segundo Kotler (1998, p. 51), “a empresa de hoje precisa ter em mente que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização”. Por fim, um consumidor fica satisfeito quando as ofertas (produtos, serviços e atendimento) oferecidas a eles atendem ou ultrapassam as suas expectativas.

Competitividade

Para Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1996, p. 196), “a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Apresentar uma visão de futuro é essencial para as organizações se tornarem competitivas. Não basta apenas apresentar estratégias competitivas no presente, é imprescindível que a empresa apresente um olhar diferenciado para o futuro, mostrando-se sempre atenta as novas oportunidades e tendências que poderão surgir ao longo do caminho.

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial.

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento (DEGEN, 1989, p. 106 e 107).

De acordo com Porter (1992, p. 113):

[...] a busca constante de melhoria do processo e do produto não basta para assegurar competitividade e sobrevivência às empresas, faz-se necessário criar uma posição única e exclusiva, como forma de competir, proporcionando uma posição de destaque para as empresas e as mesmas passam a se diferenciar das demais.

Para que uma empresa se torne competitiva, ela precisa estar sempre se atualizando, ou seja, inovando as suas ideias, de forma a não somente manter-se no mercado, mas também conquistar a todo o momento novos clientes, com o objetivo de ganhar maior fidelização.

Produtividade

A produtividade é considerada a palavra-chave para o crescimento de qualquer organização. Mas produtividade não está relacionada somente com a produção de grandes quantidades. É preciso produzir com qualidade, em menos tempo e utilizando a menor quantidade de recursos possível.

De acordo com Carvalho e Serafim (1995, p. 161):

A produtividade é basicamente definida como a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados. Os resultados obtidos são definidos em unidades como sejam, por exemplo, toneladas, litros, caixas e euros. Os recursos utilizados são definidos como sejam pessoas, máquinas, materiais e outros.

Em determinados campos a inovação tem impacto decisivo, principalmente sobre produtos de alta tecnologia, mas a produtividade é fundamental para qualquer empresa, de qualquer tamanho e em qualquer setor.

Nesse caso, se faz necessário com que as empresas aprimorem constantemente seus processos, de forma que apresente melhorias contínuas internas que reflitam em seus resultados operacionais e, conseqüentemente, nos resultados financeiros.

O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Criada em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que foi fundada por um grupo formado por representantes de 39 organizações públicas e privadas.

De acordo com sua própria definição, a missão da fundação é: “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 (FNQ, 2014, p. 03)”.

A Fundação Nacional da Qualidade é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Para ela, as organizações são sistemas vivos integrantes de ecossistemas, que necessitam entender e exercitar os princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado (20 anos da FNQ, 2011, p. 73).

Ao longo desses anos de atuação, a FNQ passou a mobilizar esforços no sentido de se tornar um centro de referência de Classe Mundial sobre Excelência em Gestão. Por esse motivo, busca essencialmente por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades em uma verdadeira rede dinâmica e aberta, empenhada em estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento retido por essas organizações.

Além disso, para a FNQ (2014, p. 09) , “a excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende”. Mantendo assim, o compromisso de aperfeiçoar-se e renovar sua missão constantemente, de forma a acompanhar as mudanças globais e impulsionar o desenvolvimento das empresas e do País como um todo.

Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), concedido pela FNQ desde o ano de 1992, é um prêmio que é dado sob forma de troféu, com o intuito de promover a melhoria na qualidade de gestão e o aumento da competitividade das organizações. Tem como objetivo selecionar as empresas que se destacam pela sua excelência em gestão, ressaltando os principais pontos fortes e as oportunidades de melhoria que as mesmas devem tomar para destacar-se cada vez mais.

Esse Prêmio busca oferecer, além do amplo entendimento dos requisitos necessários para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade, a ampla troca de informações sobre os métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

A empresa candidata ao Prêmio deve elaborar um relatório próprio, baseado em evidências fundamentadas, visando demonstrar o atendimento a cada critério do Prêmio e seus desdobramentos. Neste momento, é possível visualizar todas as práticas de gestão que a organização possui quanto ao enfoque, aplicação e resultados, frente aos critérios de excelência.

Um ponto diferencial do PNQ é que não existe concorrência na disputa de vagas na premiação. Para ser considerada premiada ou finalista, a organização deve atingir padrões mínimos em cada um dos oito critérios, por isso constata-se que a quantidade de empresas premiadas ou finalista varia a cada ano.

A partir de 2015, serão quatro formas de reconhecimento desse prêmio :

1. Summa cum laude - nova categoria de reconhecimento agradecerá a organização que alcançar o patamar de Premiada, a partir de 2014, por três anos consecutivos;
2. Premiada - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada a todos os Fundamentos da Excelência, avaliados pelos Critérios de Excelência, demonstrando excepcionais resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados;

3. . Finalista - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada à maioria dos Fundamentos da Excelência avaliados pelos Critérios de Excelência, demonstrando bons resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em muitas práticas e resultados.

4. Destaque por Critério - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, apresentando destaque no atendimento a um determinado critério, evidenciado por meio da pontuação e do atendimento harmônico e balanceado daqueles itens. Para receber esse reconhecimento, a organização deve ainda atender aos seguintes pré-requisitos:

- Alcançar, no mínimo, 70% da pontuação do critério;
- Apresentar resultados consistentes associados ao Critério de destaque;
- Obter, após ser visitada, uma pontuação global, no mínimo, equivalente à faixa 5, que é de 60 pontos (FNQ, 2009, p.57) .

Sendo assim, pode-se afirmar que o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade do produto e de serviços através da gestão do desempenho, aumentando a competitividade e o reconhecimento, ampliando dessa maneira, a imagem e a reputação da organização internacionalmente, bem como o desenvolvimento de meios de processos que conduzem a uma melhoria de qualidade de vida sempre focado na excelência.

O Prêmio Nacional da Qualidade tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico, reconhecido internacionalmente, que possibilita aos gestores uma nova perspectiva acerca da conquista de alto padrão de qualidade nos processos referentes ao alcance das metas administrativas.

Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão é uma ferramenta que avalia o grau de maturidade da gestão da empresa e evidencia os pontos que necessitam de melhorias. Por isso, é considerado um instrumento referencial para a melhoria de práticas e o alcance do sucesso do negócio.

De acordo com o Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (2008, p. 07), da FNQ, o MEG é "um modelo que baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência, que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial".

Segundo o superintendente-geral da FNQ, Jairo Martins, os resultados positivos do ponto de vista econômico-financeiro, revelados através de uma pesquisa realizada, comprovam a eficiência da utilização de um Modelo de Gestão adaptado ao cenário brasileiro.

Na qual afirma:

Diante do atual cenário de instabilidade e imprevisibilidade econômica, a implantação do MEG é vista como grande contribuinte para que as empresas estejam atentas às tendências mundiais e preparadas para responder às transformações globais, como o crescimento demográfico, o surgimento de mercados emergentes e as novas tecnologias. Somente assim, torna-se possível competir em um mercado local e globalizado.

Por ser um modelo simples, flexível e, principalmente, por não fazer uso de ferramentas e práticas de gestão específicas, esse modelo é muito útil, pois além de se auto-avaliar e ter a oportunidade de agir em prol das melhorias a serem implantadas no negócio, o gestor, ao utilizar o MEG, pode candidatar a empresa ao Prêmio Nacional da Qualidade, realizado pela FNQ.

Sendo assim, é importante frisar que o MEG propõe que o gestor adote uma visão sistêmica da organização, por isso baseia-se em 13 Fundamentos e 8 Critérios da Excelência.

Os 13 Fundamentos definidos pela FNQ (2014, p. 10), são:

1-Pensamento Sistêmico: compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como o ambiente com o qual interagem.	8-Conhecimento sobre Clientes e Mercados: interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, criando valor de forma sustentável.
2-Atuação em rede: desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.	9-Responsabilidade Social: dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente.
3-Aprendizado Organizacional: busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência.	10-Valorização das Pessoas: criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho.
4-Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade.	11-Decisões Fundamentadas: deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas.
5-Agilidade: flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando o tempo de assimilação e ciclo dos processos.	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 partes interessadas.
6-Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização.	13-Geração de valor: alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.
7-Olhar para o Futuro: projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização.	

Tais fundamentos são colocados em prática através de oito critérios; Que são características tangíveis, mensuráveis quantitativa e qualitativamente, que direcionam a premiação e a pontuação de cada empresa perante o PNQ.

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

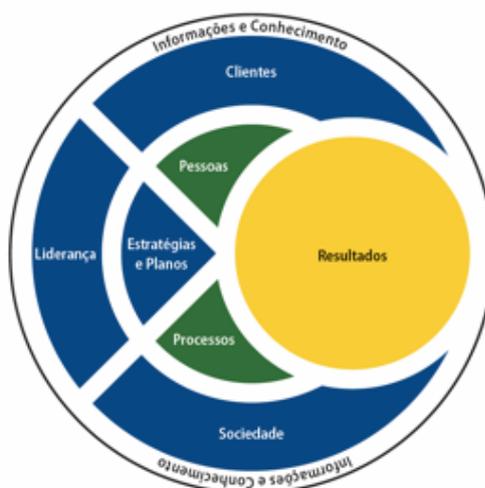


Figura 1 - Modelo de Excelência da Gestão (MEG):

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2008, p. 10.¹²

Essa figura representativa dos Critérios tem como objetivo retratar as organizações, que são consideradas sistemas vivos que interagem tanto internamente como externamente, sendo capazes de adaptar-se ao ambiente em que estão inseridas.

O funcionamento do MEG, segundo FNQ (2008, p. 10) , é explicado pelo conceito do PDCL (Plan – planejar; Do – fazer; Check – checar e Learn – aprender). A figura 1 pode ser entendida conforme a seguinte lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos (fase do P – planejar). A sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização, e todo esse ciclo, ao ser executado (fase do D – fazer), deverá conduzir a Resultados e que devem ser analisados e entendidos (fase do C – checar), gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão (fase do L – aprender).

É importante frisar que a implantação do Modelo de Excelência na Gestão deve partir da incorporação dos Fundamentos da Excelência pela organização e, depois disso, do uso das práticas para atender aos critérios.

O Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG) da FNQ

Criado em 2011 pela FNQ, esse indicador permite avaliar a evolução da qualidade da gestão das organizações, bem como identificar as tendências, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Segundo Gustavo Utescher, gerente de capacitação e premiação da FNQ (20 anos da FNQ, 2011, p. 29):

O indicador serve para as organizações terem como referência o nível de maturidade de sua gestão em relação às demais empresas brasileiras que se submetem a prêmios que utilizam o MEG como referência, além de demonstrar um resultado que certamente tem grande contribuição da FNQ.

De acordo com a FNQ (2014, p. 20):

O indicador da FNQ, que mede o nível de aderência das organizações aos Critérios do Modelo de Excelência (MEG) revelou que as candidatas ao ciclo 2014 do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) avançam nas boas práticas da gestão e colhem bons resultados, apesar do cenário econômico de baixo crescimento.

Tendo como base o e-book da FNQ (2014, p. 21), o INMG é dividido em 4 níveis de abrangência, de acordo com a faixa de pontuação no Ciclo do Prêmio Nacional da Qualidade.

Tais níveis são classificados em:

INMG Excelência: Representa o nível mediano de aderência ao critério de 1.000 pontos utilizado no PNQ. São consideradas para composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes ao Prêmio, tendo chegado à etapa de visita ou não.
INMG Rumo à Excelência: Representa o nível mediano de aderência ao critério de 500 pontos dos prêmios setoriais e regionais que utilizam o MEG como base. São consideradas para composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes aos prêmios, tendo chegado à etapa de visita ou não.
INMG Compromisso com a Excelência: Representa o nível mediano de aderência ao critério de 250 pontos dos prêmios setoriais que utilizam o MEG como base. São consideradas para composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes aos prêmios, tendo chegado à etapa de visita ou não.
INMG Primeiros Passos: Representa o nível mediano de aderência ao critério do Prêmio MPE Brasil e ao critério de 125 pontos dos prêmios setoriais e regionais (a partir de 2015). São consideradas para composição do índice todas as micro e pequenas empresas participantes do processo de avaliação, incluindo aquelas que participaram somente da etapa de autoavaliação .

A Figura 2 ilustra a relação entre tempo de esforço da organização e o nível de maturidade da gestão:

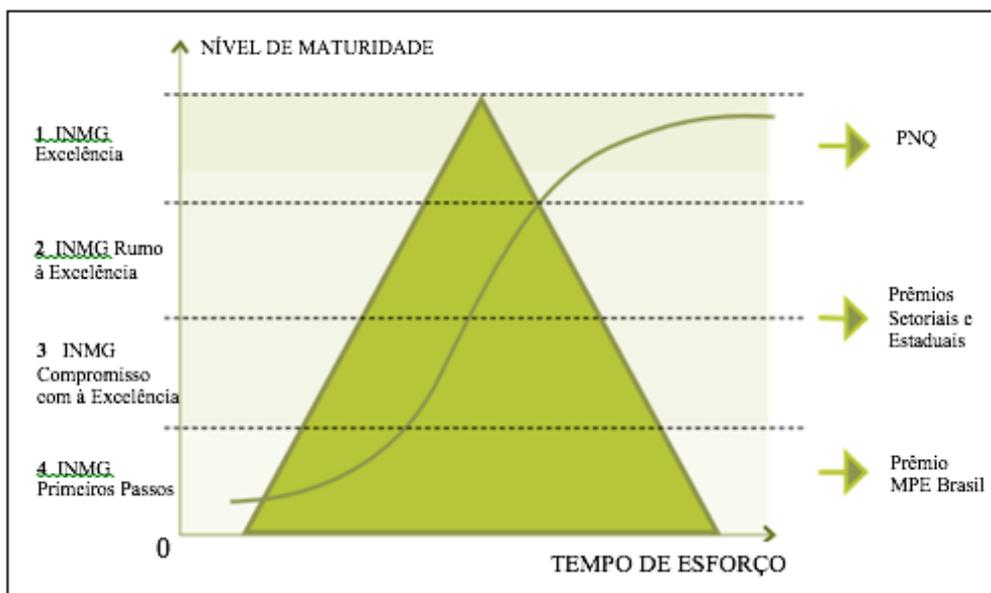


Figura 2 – Níveis de abrangência do Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG)

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2014, p. 21.¹⁷

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse artigo foi expor a importância da adoção do MEG pelas organizações, ressaltando a melhoria contínua que o mesmo ocasiona na gestão. Nesse sentido, foi observado o quanto o ambiente altamente competitivo vem fazendo com que as empresas busquem qualificações e conhecimentos capazes de as tornarem mais participativas no mercado em que estão inseridas.

Além da qualificação da sua força de trabalho, as organizações devem apresentar um olhar diferenciado quanto a sua atuação na relação com clientes e fornecedores. Somente assim, apresentando uma visão sistêmica, as mesmas serão capazes de inovarem e de se adaptarem às mudanças que surgirão ao longo do caminho.

Entretanto, para atravessar as agitações provocadas pelas transformações globais e garantir competitividade, as empresas precisam definir as suas estratégias, buscando o equilíbrio, mantendo o foco e apostando em novos talentos. Logo, a proatividade, o inter-relacionamento, a cooperação e as melhorias são pontos que ganharam bastante atenção dentro da organização, de forma a tornar a sua gestão mais integrada e cooperativa.

Sendo assim, para que uma organização consiga obter êxito em todas as suas atividades, ela deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage — sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando ambiente.

A utilização do MEG faz com que as organizações estejam prontas para adaptar-se ao ambiente e atualizadas para enfrentar novos desafios. Para implantação do MEG, a organização precisa atender plenamente as necessidades das partes interessadas, baseando seu desempenho em práticas modernas de gestão. A adoção desse modelo resulta em impactos positivos para as organizações, uma vez que permite que as empresas tenham informações necessárias para que possa estabelecer as ações que a levarão ao nível de Classe Mundial, fornecendo feedback para seu contínuo aprimoramento.

Como complemento do presente estudo e sugestão de trabalhos futuros, deve ser realizada uma comparação entre organizações que utilizam o MEG como referência com as que não adotaram esse modelo em sua gestão, bem como uma análise prática dos níveis de maturidade da gestão de organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, com o intuito de analisar se os seus indicadores refletem a excelência em gestão.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total. 2ª ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1995, v.2.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

EMPREENDEDOR. NEGÓCIOS CRIATIVOS, INOVADORES E RENTÁVEIS. Disponível em: <http://empreendedor.com.br/noticia/empresas-que-adotam-modelo-da-fnq-crescem-acima-da-media>. Acesso em: 04 mar. 2015.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG). São Paulo: 2008. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/WladVCamp/criterios-excelencia-2009>. Acesso em: 04 set. 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência. São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Criterios_Excelencia2010.pdf. Acesso em: 09 jan. 2015

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf. Acesso em: 27 ago. 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. 20 anos da FNQ. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.fnq.org.br/Publicacao/publicacao_pdf/book20anos_online.pdf. Acesso em: 09 abr. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Perguntas Frequentes. Disponível em <http://www.fnq.org.br/perguntas-frequentes/3>. Acesso em: 19 nov. 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios Primeiros passos para a excelência. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/criterios-de-avaliacao-da-gestao/primeiros-passos-para-a-excelencia>. Acesso em: 05 jan. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. E-book: Modelo de Excelência de Gestão. São Paulo: 2014. Disponível em: http://ftp2.fnq.org.br/2014/e-book_MEG.pdf. Acesso em: 01 abr. 2015

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Revista Classe Mundial: Excelência em Movimento. São Paulo: 2014. Disponível em: <http://fnq.org.br/informe-se/publicacoes/periodicos/revista-classe-mundial>. Acesso em: 17 mai. 2015

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

ISHIKAWA, Kaoru; Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JURAN, Joseph Moses. A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3 ed. São Paulo: Ed. Pinoneira, 1992.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Agnaldo. Gestão de Marketing Direto: da conquista ao relacionamento com o cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Fundamentos de Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade - Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael Eugene. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



www.saojose.br | (21) 3107-8600

Av. Santa Cruz, 580 - Realengo - Rio de Janeiro