

AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva

MEG®

Maceió - AL
2014

AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG

Trabalho apresentado à AVM Faculdade Integrada como parte integrante do conjunto de tarefas avaliativas da disciplina de Modelo de Excelência em Gestão da FNQ.

Prof.º José Alceu de Oliveira Filho.

Maceió - AL
2014

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	4
2.DESENVOLVIMENTO.....	6
2.1. FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA.....	6
2.2. CRITÉRIOS DO MEG.....	8
2.3. QUALIDADE TOTAL E O MEG.....	11
2.4. CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA.....	12
2.5. A CONSTRUÇÃO DO MODELO.....	13
2.6. CARACTERÍSTICAS DO MEG.....	15
2.7. ESTÁGIOS DAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.7.1. ESTÁGIO INICIANTE.....	17
2.7.2. ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO.....	19
2.7.3. ESTÁGIO AVANÇADO.....	20
3.CONCLUSÃO.....	21
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

1 - INTRODUÇÃO

Cada vez mais tem se observado uma aceleração na dinâmica da economia mundial, caracterizada pelo internacionalização dos negócios, velocidade de saturação, surgimento de melhores tecnologias, aberturas de novos mercados e outros. Esses e outros fenômenos tem influenciado toda a sociedade, principalmente quando se tratando de instabilidade dos mercados financeiros, práticas comerciais predatórias e eliminação de postos de trabalho (SILVA, 2002, pág. 03).

Ao mesmo tempo que toda a economia mundial passa por situação preocupantes nos mais diversos segmentos da sociedade, abri-se novas oportunidades de negócios. Em meio tanta mudança no mercado as organizações buscam ao mesmo se modificar, adequando sua gestão da melhor forma para se obter melhores resultados (FORRESTER, 1997 apud SILVA, 2002, pág. 03).

Terra (2007) apud Sartori e Siluk (2011) define gestão da inovação da seguinte forma:

A Gestão da Inovação agrega processos, pessoas, tecnologias, mercados e redes para construir conhecimento, e para repensar a cadeia de valor são importantes fazer com que as pessoas corram riscos pessoais para que as organizações não acreditem que não se deve mexer no processo que está em andamento e obtendo sucesso.

Definir gestão é algo complexo, já que todos os setores de uma empresa depende de uma gestão diferente, seja ela de negócios, de pessoas, clientes, estratégias e outros. Tavares (2000) apud Sartori e Siluk (2011) define gestão como sendo:

Gestão, basicamente, significa influenciar a ação. Gestão é ajudar as organizações e as unidades a fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação. Gerir é conseguir controlar com eficiência, ou busca-se isso. Existem quatro pilares básicos da gestão que devem ser aplicados sempre quando você assumir um cargo de gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar.

No entanto, é preciso que a organização selecione um tipo de modelo de gestão para seguir. O presente trabalho focará entendimento do MEG, modelo utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro nacional de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência de Gestão. O MEG é baseado em oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados (SARTORI; SILUK , 2011, pág. 03).

O conjunto de fundamentos da excelência do MEG expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Os fundamentos da excelência refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referências são o Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 07) .

Este trabalho tem como objetivo apresentar quais os caminhos que uma organização precisa percorrer rumo a excelência em gestão e esclarecer as características do MEG.

2 - DESENVOLVIMENTO

2.1- FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

Como citado anteriormente, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de gestão utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro nacional de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência de gestão. O MEG é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Como fundamentos pode-se definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. O Quadro 01 a seguir apresenta os fundamentos com breves explicações de cada um.

Esses fundamentos da excelência, quando aplicados trazem benefícios, tais como:

- Melhorias para os processos e produtos;
- Redução de custos e aumento da produtividade para a organização;
- Maior potencial a credibilidade da instituição;
- Reconhecimento público;
- Aumento do valor do empreendimento.

Esses e outros benefícios proporcionam maior capacidade da organização acompanhar as mudanças e de se manter um desempenho de Classe Mundial (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 07) .

Quadro 01 - Fundamentos da Excelência.

FUNDAMENTOS DA EXCELENCIA	
VISÃO SISTÊMICA	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.
PROATIVIDADE	Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.
INOVAÇÃO LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	Implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo.
VISÃO DE FUTURO	Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.
FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade nos mercados.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
GESTÃO BASEADA EM FATOS	Tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados.
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.
ABORDAGEM POR PROCESSOS	Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Fonte: FNQ: Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, 2006 apud FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 07.

2.2- CRITÉRIOS DO MEG

O foco do MEG são os resultados, sendo os critérios requisitos básicos, inter-relacionados e orientados para resultados vinculados ao desempenho global da organização. Segue abaixo a lista de critérios com breve explicação de cada um.

1. Liderança

- Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção, engajamento, lideranças e controle dos resultados da Direção.

2. Estratégias e planos

- Processos gerenciais relativos a concepção e execução das estratégias, inclusive ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.

3. Clientes

- Aborda processos gerenciais de informações de clientes e mercado e a comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

4. Sociedade

- Este critério visa processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente.

5. Informações e conhecimento

- Tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente o do conhecimento.

6. Pessoas

- Configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e a manutenção do seu bem-estar.

7. Processos

- Trata dos processos principais do negócio e aos de apoio.

8. Resultados

- Aborda resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhamentos de referenciais comparativos pertinentes.

Observa-se que os primeiros sete critérios tratam dos processos gerenciais, o último critério é relacionado aos resultados obtidos pela organização. Ainda, através da Figura 01 é possível verificar melhor o englobamento dos critérios (SARTORI; SILUK , 2011, pág. 03).

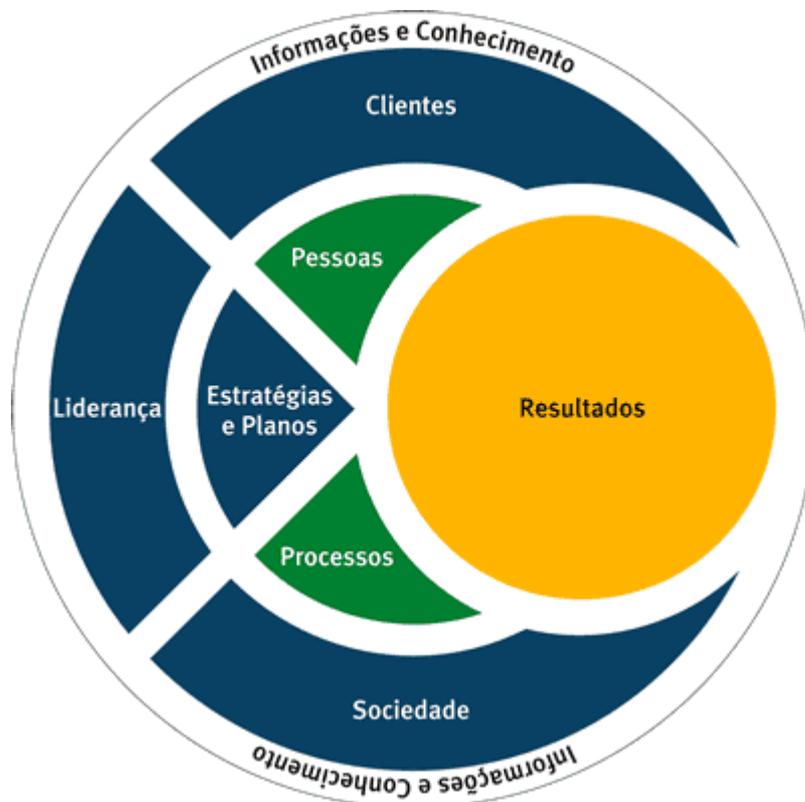


Figura 01: Modelo de Excelência de Gestão (MEG)(FNQ, 2014).

O funcionamento do MEG segue o conceito de aprendizado e de melhoria contínua, de acordo com o ciclo PDCL [*Plan, Do, Check, Learn*]. Na etapa **Planejamento [P]** são considerados quatro tópicos:

- a) Clientes:** a organização busca atender às suas necessidades, visando gerar valor para conquistá-los e mantê-los fiéis à empresa;
- b) Sociedade:** a organização também deve identificar as suas necessidades e expectativas, buscando ir além das obrigações legais;
- c) Liderança:** tendo conhecimento dessas informações, o líder impulsiona a organização a seguir os princípios e valores estabelecidos, assegurando a satisfação de todas as partes interessadas, bem como analisando o desempenho e garantindo a perpetuidade da organização;
- d) Estratégias:** são estabelecidas pelos líderes, elas são desdobradas em planos de ação em todos os níveis da organização, em curto e em longo prazo (FNQ, 2007a apud OGASSAWARA, 2009, pág. 37).

Na etapa **Execução [D]**, encontram-se as pessoas e os processos. As primeiras devem estar satisfeitas e capacitadas, executando os processos em um ambiente permeado pela cultura da excelência, gerando valor para os clientes. No passo denominado **Controle [C]**, estão os resultados “em relação a: situação econômico-financeira; clientes e mercado; pessoas; sociedade; processos principais do negócio e processos de apoio; e fornecedores” (FNQ, 2007a, p. 16), no qual as comparações entre as metas alcançadas e estabelecidas podem ser feitas para possíveis correções de orientação.

A etapa **Aprendizado [L]** se refere aos resultados que são transferidos para a organização na forma de informações e de conhecimento para que, então, ocorra o aprendizado organizacional (FNQ, 2007a apud OGASSAWARA, 2009, pág. 37).

2.3 - QUALIDADE TOTAL E O MEG

O Quadro 02 apresenta a evolução do conceito de qualidade e o comparativo com excelência de qualidade. É interessante notar quanto a Gestão de Qualidade Total tem influência no Modelo de Excelência de Gestão (MEG) (SILVA, 2002).

Quadro 02 : Evolução do Conceito de Qualidade.

Características	Inspeção Final	Controle Estatístico	Garantia da qualidade	Qualidade Total	Excelência
Objetivo	Impedir a saída de produtos defeituosos	- Reduzir custos de inspeção - Observar e analisar defeitos para atacar causas	Assegurar qualidade dos produtos	Satisfação dos Clientes	- Encantamento dos clientes - Ser referência
Início	Início do século	Década de 30 – EUA	Década de 50 – Japão	Década de 60 – Japão	Final dos 80 – EUA
Responsabilidade	Setor de inspeção	Departamentos Projeto e Produção	Todos os Departamentos	Toda a Organização	Toda a Organização com ênfase na liderança
Método	Calibragem e medição	Ferramentas e métodos estatísticos	Programas, sistema e normas	Planejamento estratégico e envolvimento de todos	Avaliação/alinhamento com critérios
Princípios	Evitar reclamações	Diminuir variabilidade do processo	Qualidade é controlável em todas as etapas	- Qualidade para satisfazer clientes. - Qualidade é medida pela melhoria da satisfação dos clientes e processos	- Qualidade em toda a gestão. - Bom para todos
Estratégia	Defensiva	Corretiva	Preventiva	Ofensiva	Liderança

Fonte: Ruas, 1999 (com adaptações) apud Silva, 2002.

O ponto que é importante destacar é o ponto de vista do cliente para empresa diante do conceito de qualidade total e excelência na qualidade, onde o primeiro busca atender a necessidade do cliente fazendo o necessário apenas para atendê-lo. O segundo, conceito de excelência, a empresa busca ir muito além da satisfação do cliente, ou seja, a mesma busca encantar o cliente com qualidade além da desejada.

2.4 - CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

Para caminhar rumo a excelência, qualquer organização irá ter que seguir um caminho longo e difícil. A busca pela excelência, diferentemente de uma pequena corrida é considerada uma longa maratona com obstáculos. A linha gráfica que melhor descreve toda a evolução de uma organização até obter a excelência pode ser visto na Figura 02, sendo então muito bem representada como uma curva “S” (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

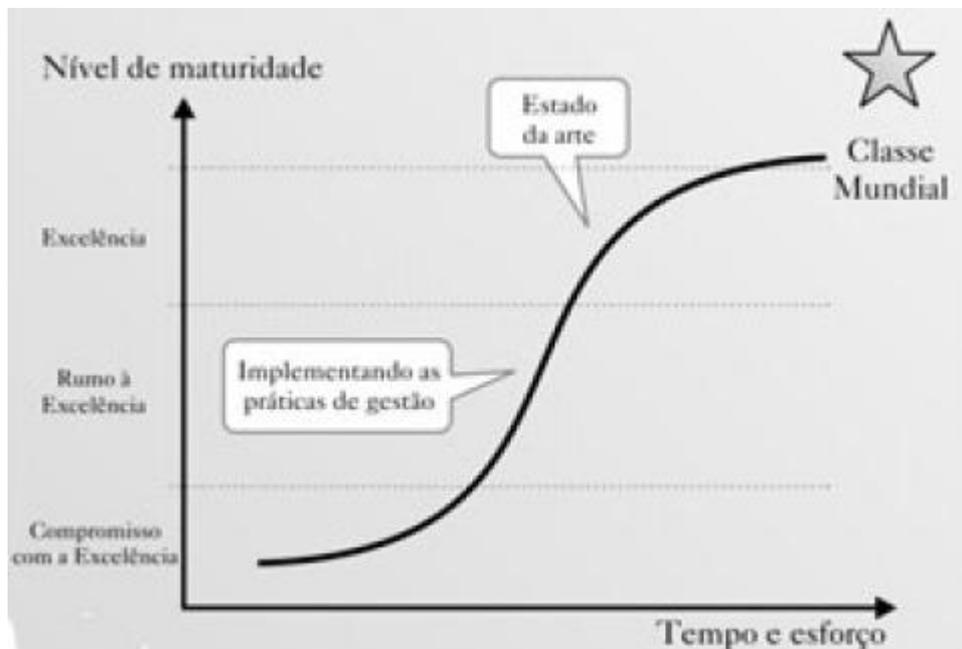


Figura 02 : *Evolução e estágios de maturidade da gestão* (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

A seguir serão apresentados os estágios de empresas com base na aplicação do MEG, onde serão apresentadas algumas dificuldades e vantagem para obtenção de um bom resultado através deste.

2.5 - A CONSTRUÇÃO DO MODELO

Como apresentado anteriormente, o MEG é construído a partir dos fundamentos da excelência, onde através deles são definidos os requisitos que são divididos de forma lógica em itens e critérios. Essa lógica tem sido adotada pelo Comitê de Critérios da FNQ para revisão e implementação do modelo, onde a qual pode ser vista através da Figura 03 (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 08).



Figura 3 – Lógica de construção do MEG (FNQ, 2008).

A metodologia de atualização do MEG sustenta-se em três grandes etapas: levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos e construção do Modelo de Gestão preconizado. Esse processo é executado de forma abrangente e

completa durante um ciclo de três anos. Na primeira etapa, o comitê realiza estudos teóricos e pesquisas em organizações de Classe Mundial e nos fundamentos adotados por prêmios nacionais de gestão de outros países a fim de identificar os fundamentos que definirão as características das organizações de excelência. No Brasil também utilizam-se fóruns com empresários de renome nacional para discutir tendências para os fundamentos da excelência. Em seguida, os fundamentos são selecionados, conceituados e validados em discussões com empresários e profissionais de organizações, acadêmicos e examinadores experientes do PNQ (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 08).

Na etapa seguinte, os fundamentos (conceituados) são desdobrados em um conjunto de requisitos que deverão ser atendidos pelas organizações para que seus modelos de gestão alcancem a excelência ou padrão Classe Mundial. Nesse momento, os requisitos estão associados diretamente aos fundamentos, não havendo limitações quanto aos itens e critérios. No final desta etapa, o conjunto de requisitos que caracterizam cada um dos fundamentos é validado novamente por empresários e profissionais de organizações, acadêmicos e examinadores experientes do PNQ (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 09).

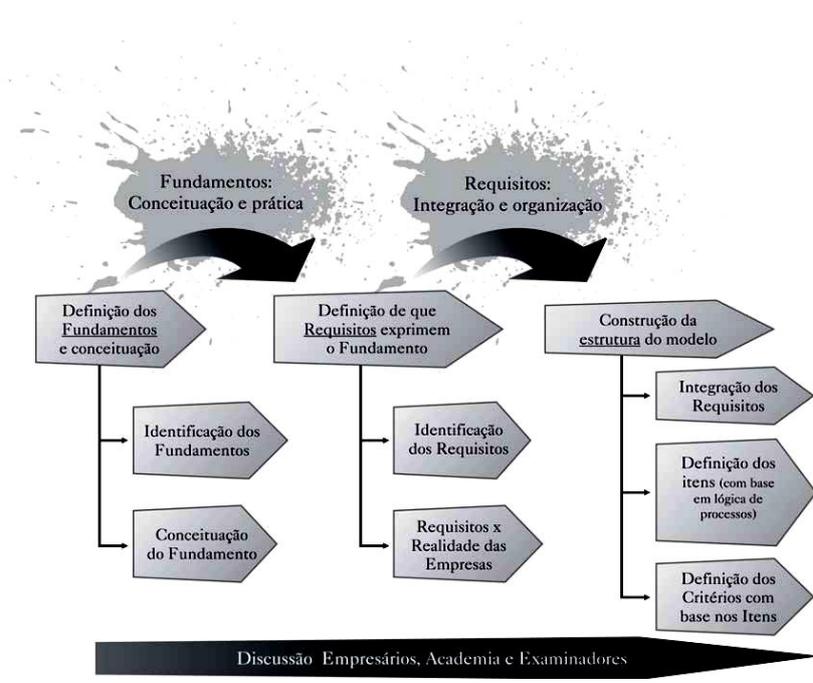


Figura 4 – Método de construção do MEG. Fonte: FNQ, 2008.

2.6 - CARACTERÍSTICAS DO MEG

Segundo a FNQ (2007a) o MEG não visa prescrever ferramentas e práticas de gestão. Dessa forma, devido a esse caráter, pode ser utilizado para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento de modelos de gestão em empresas de qualquer tipo, porte e fim. Por ter característica sistêmica, o modelo busca a integração e alinhamento dos componentes da gestão em apenas um foco. Os elementos da organização, assim como as partes interessadas, interagem de forma harmônica e equilibrada nas estratégias e resultados (FNQ, 2007d).

O grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio do sistema de pontuação, o qual compreende duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. A escala de pontuação de processos gerenciais é usada na avaliação dos itens dos *Critérios* de 1 a 7 e a escala de resultados organizacionais corresponde aos itens do *Critério* 8.

O Quadro 03 mostra as pontuações máxima que podem ser obtidas no PNQ por critérios. Pode-se observar que os Resultados praticamente somam 50% da pontuação máxima total.

Quadro 03 : Critérios, Itens E Pontuações Máximas (Critérios De Excelência)

CrITÉrios e itens	Pontuação máxima
1. Liderança	110
1.1 Governança corporativa	40
1.2 Exercício da liderança	40
1.3 Análise de desempenho da organização	30
2. Estratégias e planos	60
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
3. Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	60
5.1 Informações da organização	20
5.2 Informações comparativas	20
5.3 Ativos intangíveis	20
6. Pessoas	90
6.1 Sistema de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7. Processos	110
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	50
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Processos econômico-financeiros	30
8. Resultados	450
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de pontos possíveis	1.000

FONTE: FNQ (2008b) apud OGASSAWATA, 2009, pág. 44 .

Promover a integração e o alinhamento sistemático dos setores da organização é algo que também é foco MEG. Para que se tenha melhores resultados é necessário que haja colaboração entre as diversas áreas, assim como a organização e suas partes interessadas. Então, é necessário que todos hajam com cooperação para que o desempenho e os resultados sejam maiores do que aqueles obtidos individualmente. Resumidamente, é preciso que haja sinergia entre todos os setores da organização e todos os interessados. Para a FNQ a integração é um dos pontos mais difíceis de se cumprir (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 12).

O MEG não determina uma " receita de bolo " de como tudo deve ser implementado, deixando a empresa com total liberdade. Dentro MEG não importa o quanto uma certa solução de um problema é lógica e bem planejada, sendo assim necessária a apresentação de evidências de que ela está sendo periodicamente avaliada e melhorada. Além disso, é preciso que a organização divulgue aprendizado para todos, sendo assim considerado uma péssima prática realizar mudanças sem que haja explicação dos motivos e a

demonstração da evolução de algum critério. O fator aprendizado também considera o compartilhamento de abordagens efetivas entre diferentes unidades da organização, ou seja, é preciso estimular a troca de aprendizado entre diferentes setores e unidades (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 12).

O grande foco do MEG são os resultados, item este que é avaliado no Critério 08. Três fatores são avaliados sobre os tipos de resultados, sendo a relevância do resultado para o sucesso do negócio, a tendência do resultado ao longo do tempo e o nível atual de desempenho, sendo este último avaliado por meio de comparações competitivas ou setoriais e com referências de excelência. Sendo assim a organização deve sempre buscar se atualizar com práticas de gestões inovadoras praticadas por outras que já são referências em excelência (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 13).

2.7 – ESTÁGIOS DAS ORGANIZAÇÕES

A organização apresenta estágios de evolução que revelam sua maturidade, nesses estágios, pode-se, então, visualizar a adoção de práticas que colaboram para a gestão organizacional. Tais estágios são apresentados a seguir.

2.7.1 – ESTÁGIO INICIANTE

Nesse estágio, as empresas não possuem muitos pontos definidos e muitas vezes seus próprios produtos. Devido a falta de definições a empresa não tem uma direção a seguir e logicamente não conseguirá bons resultados. Com a adoção do MEG a empresa passa a ter um direcionamento de onde quer chegar, através de um mapeamento claro do negócio. Geralmente todo o plano é traçado inicialmente para obter a melhor qualidade dos produtos e conseqüentemente a maior satisfação dos clientes (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

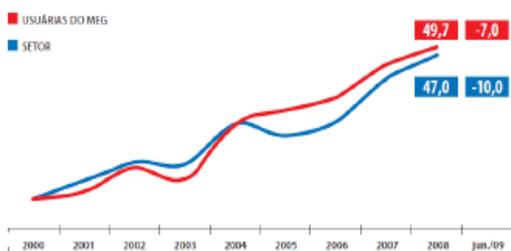
Nota-se nesse estágio que os resultados não são tão significativos, porém é notória uma melhoria na forma de atuação e todos passam a começar a entender o rumo a qual a empresa caminha. O documento do MEG que a empresa utiliza nesse estágio é denominado Compromisso com a Excelência (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

O importante reforçar que a decisão de uma organização adotar o MEG é algo muito importante para o grande sucesso da mesma e ao mesmo tempo contribui para o sucesso de outras que a terão como exemplo e seguirão o mesmo caminho. Os gráficos abaixo apresentam a evolução do faturamento das empresas que adotaram o MEG do ano 2000 até 2009. Os dados abaixo comprovam a eficiência e eficácia do MEG. Nota-se que no setor de comércio existe uma grande diferença entre o faturamento de empresas que adotam o MEG e as que não adotam (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

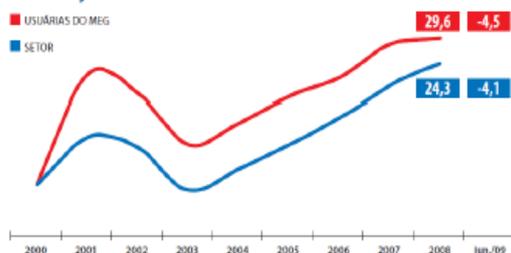
EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO

Varição acumulada, descontada a inflação (IGPM) – em %

INDÚSTRIA



SERVIÇOS



COMÉRCIO

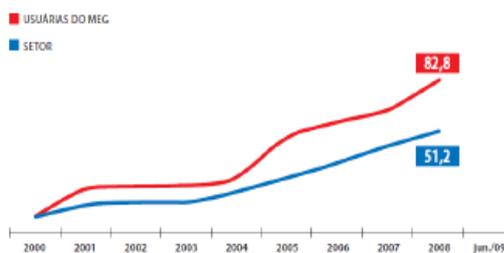


Figura 03: Evolução do faturamento de empresas que adotam o MEG (SERASA EXPERIAN apud NETO, 2009, pág. 25).

2.7.2 – ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO

Pode ser chamada de fase da empolgação, pois nela começam a surgir os primeiros resultados decorrentes da padronização. Nesse fase a empresa passa a atacar os problemas mais agudos, porém ainda não tem os processos determinados totalmente disseminados. A grande dificuldade a ser superada neste estágio é a integração entre as áreas de trabalho para que ambas possam implementar as melhorias de forma sustentáveis. Por ser o estágio de muito de entusiasmo por parte de todos, passa a ser uma boa oportunidade para a liderança chamar a atenção a todos para a visão do negócio. Superando-se essa fase a empresa começa a atender de forma correta as partes interessadas e assim melhora a satisfação dos clientes e de toda equipe. O documento do MEG que a organização usa nesse estágio é denominado Rumo a Excelência (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

Jorge Marquesini, diretor industrial da Volvo afirma:

“Ao adotar o modelo de gestão da FNQ, percebemos um avanço significativo em todos os nossos processos. Nosso sistema flui, hoje, de maneira natural dentro dos mais variados cenários”.

O Quadro 04 apresenta um estudo elaborado a partir de uma amostra de 130 demonstrativos contábeis de empresas membros da Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de avaliar o desempenho destas empresas com o desempenho das demais empresas dos respectivos setores de atuação.

Quadro 04: Quantidade de empresas no SERASA.

	MEMBROS DA FNQ	GRANDES EMPRESAS	SETOR
INDÚSTRIA	63	1.706	10.459
SERVIÇOS	49	1.132	14.152
COMÉRCIO	10	854	18.809
BANCOS	8		154
TOTAL	130	3.692	43.574
Nº BALANÇOS	910	25.844	305.018

Fonte: SERASA EXPERIAN apud NETO, 2009, pág. 55.

O Quadro 03 comprova o quanto os resultados do MEG são positivos para qualquer empresa.

2.7.3 – ESTÁGIO AVANÇADO

É o estágio em que já existe um sistema de gestão alinhado e em ótimo funcionamento. A equipe avalia e melhora constantemente os resultados e as práticas de gestão. Nesse estágio já é possível verificar que os resultados são melhores que os dos concorrentes, mas abaixo das empresas que são referências em excelência. O fundamento cuja aplicação é crítica e coloca em prova essas organizações é a Constância de propósitos, que significa assumir claramente as obrigações com o futuro do negócio e com o planejamento estratégico do mesmo. Ao se deparar com essa situação as pessoas se vêem de frente com os problemas crônicos e culturais não resolvidos. Diante disso é preciso promover maior integração de toda equipe e criar parcerias, sendo esse o momento em que encontram a solução e passam a ter melhores resultados, se tornando então um referencial de excelência. Nesse estágio o documento do MEG utilizado é uma orientação de gestão desse nível, chamado de Critérios de Excelência (FNQ: Cadernos Rumo à Excelência , 2008, pág. 14).

3 - CONCLUSÃO

Diante de tanta concorrência, uma organização que deseja obter sucesso, seja em produtos ou serviços, precisa buscar e desenvolver inovações constantemente. A inovação, ciência e tecnologia trabalham juntas para que novos produtos e serviços sejam criados, fazendo com que os clientes aumentem, aumentando assim o lucro das organizações. Para isso é necessário que se faça uso de ferramentas de Gestão, as quais ajudarão a organização na busca de inovações (SARTORI; SILUK , 2011, pág. 02) .

O MEG consegue fazer com a organização tenha um rumo a seguir, objetivos a alcançar, estimulando as pessoas a buscarem resultados. Sem dúvida, é um modelo de gestão que orienta a organização a ter uma nova estruturação na gestão de forma inovadora e com total liberdade de decisão com definir toda a sistemática. Com o objetivo de integrar os setores e todos interessados na organização a definirem onde a empresa deve chegar e como deve chegar através de um plano de ação objetivo e claro, o MEG é algo que se implantando corretamente com certeza dará bons frutos. Ainda, fica claro que o MEG é algo de total importância para o mundo empresarial, por estimular a aprender com já faz, a aprender com organização que conseguem bons resultados e que são exemplos e destaque mundial. . Então, diante de toda pesquisa realizada para o desenvolvimento deste trabalho ficou claro que o MEG é realmente uma ferramenta eficaz para empresas que buscam sobreviver no mercado atual, se mantendo sempre competitiva

4 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade Cadernos Rumo à Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência).

NETO; F. T. MODELO DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)® . SETOR DE PREMIAÇÕES E AVALIAÇÕES. APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009.

OGASSAWARA; C. H. T. BALANCED SCORECARD E O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO COMPARATIVO EM EMPRESAS DA REGIÃO DE CURITIBA NO PARANÁ. Dissertação apresentada ao Programa de Pós graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2009.

SARTORI; T.; SILUK; J.C.M. Modelo de Excelência em Gestão (meg): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (RS). VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011.

SILVA; M. A. OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE EMPRESAS PEQUENAS - UM ESTUDO DE CASO. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós Graduação. Dissertação de Mestrado, 2002.