

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS DO PRÊMIO NACIONAL DE
QUALIDADE: DO PNQ AOS MELHORES EM GESTÃO**

IZADORA CAROLINA VINAGRE DE ABREU DE OLIVEIRA

Rio de Janeiro

2023

IZADORA CAROLINA VINAGRE DE ABREU DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS DO PRÊMIO NACIONAL DE
QUALIDADE: DO PNQ AOS MELHORES EM GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientador

ANTÔNIO DE ANDRADE

Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço, como sempre na minha vida, a Deus, pois não poderia ser diferente, já que é Ele que tem me proporcionado alcançar tantos objetivos e altos vãos na vida.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Amanda, por sempre acreditarem em mim, e darem força para tudo que me propus a fazer, confiantes que daria certo.

Agradeço às minhas irmãs, Rafaela e Sabrina, por sempre serem minha inspiração na vida profissional e pessoal. São exemplos de mulheres lutam, que correm atrás e fazem a vida de vocês acontecerem, mesmo diante de tantas dificuldades.

Agradeço à Mariene, que se tornou minha mãe, quando eu mais precisei e quando meus pais estiveram longe. Sempre me dando o apoio, carinho e amor.

Agradeço ao Pablo, meu parceiro, companheiro e admirador, que me suportou em amor, quando nem mesma eu estava me suportando. Aguentou a barra comigo nesse final de faculdade, me permitindo ter momentos muito felizes quando precisava de um escape.

Agradeço aos meus tios, Maria e José, e minha prima/irmã/amiga, Fernanda, que me deram casa, comida e roupa lavada, literalmente, quando eu passei um dos momentos mais difíceis e duros da minha vida, no meio da faculdade, da pandemia e de todo o caos. A família foi mais uma vez a minha base, e sou grata de mais a todos da minha família por tanto amor e cuidado que emana de vocês.

Agradeço muito às minhas amigas, companheiras de turma, de surtos, de alegrias, de desesperos, de notas, de aulas, enfim, da Unirio. Eu amo vocês, Fernanda, Anna, Margarida, Talita, Elaine, Carol e Giovanna. Com vocês a faculdade se tornou mais leve, divertida e melhor. Espero que eu tenha dado a vocês o tanto que recebi. Vida longa às Matletas.

Agradeço, também, aos professores que tive o prazer de encontrar ao longo dessa jornada, que nos permitiram sonhar, aprender, ir atrás, que acreditaram em nós e no ensino, na educação, e não desistiram, mesmo quando as condições foram totalmente adversas.

Obrigada, Unirio, por toda a experiência que o ensino superior público pode proporcionar a uma pessoa, ainda que com tantos obstáculos a se encontrar no caminho, sempre vale a pena.

RESUMO

O trabalho trata dos prêmios nacionais de qualidade, especificamente dos critérios e fundamentos que são requisitados e que avaliam as empresas participantes do Prêmio Nacional de Qualidade do Brasil, gerido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Tem por objetivo analisar a evolução desses fundamentos e critérios que estão presentes no Modelo de Excelência em Gestão dos últimos 10 anos. Como objetivos intermediários, buscou-se identificar os principais critérios presentes nos Modelos de Excelência em Gestão analisados; compreender como foi a evolução dos critérios e fundamentos que norteiam a premiação das organizações ao longo dos anos; e identificar os pontos focais que uma organização deve se preocupar e implementar para desenvolver uma gestão excelente. Para atingir os objetivos, a metodologia utilizada foi a pesquisa documental, de caráter qualitativo e descritivo, onde foram analisados os Modelos de Excelência em Gestão – documentos disponibilizados pela FNQ – de forma exaustiva e descritiva, estabelecendo-se comparações entre os modelos analisados. Concluiu-se com as análises que as mudanças e evolução percebidas nos critérios e fundamentos, dos últimos 10 anos, refletem as mudanças do contexto global e empresarial, acompanhando as tendências das organizações classe mundial e exigências da sociedade de forma geral.

Palavras-chave: Prêmio Nacional de Qualidade. Modelo de Excelência em Gestão. Gestão de Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução da gestão da qualidade

Figura 2 – As quatro eras da qualidade

Figura 3 – Critérios de avaliação *Deming Prize*

Figura 4 – Critérios de Excelência do Prêmio Baldrige

Figura 5 – Estrutura do Modelo de Excelência do Prêmio Europeu (EFQM)

Figura 6 – Estrutura do Modelo Ibero-americano de Excelência na Gestão

Figura 7 – Diagrama do MEG: os Oito Fundamentos da Gestão por Excelência

Figura 8 – Evolução do Diagrama do MEG: 20° edição para 21° edição

Figura 9 – Representação dos Critérios de Avaliação – MEG 19°

Quadro 1 – Comparações entre os principais Prêmios de Qualidade

Quadro 2 – Fundamentos do MEG 19° edição

Quadro 3 – Comparação entre fundamentos MEG 19° e MEG 20°

Quadro 4 – Comparação entre Critérios MEG 19° e MEG 20°

Quadro 5 – Comparação entre Fundamentos MEG 20 e MEG 21

Quadro 6 – Principais fundamentos e critérios da premiação Melhores em Gestão

LISTA DE SIGLAS

CEQ	Controle Estatístico de Qualidade
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
ESG	Environmental, Social and Governance
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade
FUNDIBEQ	Fundação Ibero-Americana para a Gestão da Qualidade
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NIST	National Institute of Standards and Technology
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
TQM	Total Quality Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Questão de pesquisa	10
1.2	Objetivo principal	10
1.3	Objetivos intermediários	10
1.4	Justificativa	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	Movimento da Qualidade: da Revolução Industrial aos Prêmios Nacionais de Qualidade	12
2.2	Criação e principais modelos de Prêmios em Qualidade	18
2.2.1	Prêmio Deming – Japão	18
2.2.2	Prêmio Malcolm Baldrige – Estados Unidos	21
2.2.3	Prêmio Europeu da Qualidade (União Européia)	22
2.2.4	Prêmio Ibero-Americano da Qualidade	24
2.2.5	Prêmio Nacional de Qualidade – Brasil	25
2.3	Comparações entre os Prêmios de Qualidade	27
3	METODOLOGIA	29
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)	30
4.1	MEG - 19º edição (ciclo 2011 – 2012)	30
4.2	MEG - 20º edição (ciclo 2013 – 2015)	37
4.3	MEG – 21º edição (ciclo 2016 – atual)	41
5	ANÁLISE COMPARATIVA E COMENTÁRIOS	48
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	58
	ANEXO A - PONTUAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA MEG 21	60

1 INTRODUÇÃO

A qualidade, por definição, é o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer coisa, sendo verificado através de sua forma e dos seus elementos constitutivos, seu modo de produção e pelo resultado do seu uso. É um conceito subjetivo, relacionado a percepções, necessidades e resultados em cada indivíduo. Só se consegue determinar se um produto/serviço “é de qualidade” verificando a forma pelos quais são produzidos e/ou realizados, os elementos que os constituem, como é sua produção e como se encontra após seu uso.

Desenvolvida por diversos estudiosos, a qualidade tem origem na relação das organizações com o mercado, se referindo ao atendimento das necessidades dos clientes e do padrão de produção e serviços providos pela organização.

Cada vez mais, as organizações e indivíduos têm se conscientizado sobre a necessidade da realização de bens e serviços de qualidade. E por esta conscientização, a qualidade, como sistema administrativo, integrante dos objetivos e metas das organizações, permitiu que as mesmas obtivessem diferenciais competitivos.

As novas exigências dos mercados, a globalização e a evolução tecnológica têm exigido das organizações mudanças significativas em seu modo de operar e gerir o negócio. Esse movimento tem feito com que as organizações busquem a melhoria dos seus processos e resultados por meio de diversas ferramentas, sendo cada vez mais competitivas.

Nesse contexto, começam a surgir os modelos de gestão. O Total Quality Management (TQM), como ressaltava Moreno (2008) foi um dos primeiros modelos ampliando o foco da qualidade como “aspecto estratégico do gerenciamento do negócio” que antes se limitava aos processos produtivos, visando a melhoria da qualidade.

E, também, as empresas com o intuito de reconhecimento interno e externo começam a evoluir seus processos e buscam disseminar a gestão da qualidade, com vista a melhorar os processos organizacionais e obter o reconhecimento do público.

Surgem, assim, os prêmios da qualidade nacionais que, segundo Resende (2011), visam “estimular as organizações na busca pela excelência proporcionando um diagnóstico com visão sistêmica para o aprimoramento da gestão, disponibilizando para a sociedade informações sobre práticas de gestão bem-sucedidas”.

Dessa forma, a finalidade do prêmio é promover a excelência na gestão das organizações mediante a divulgação das melhores práticas de gestão, através de seus

fundamentos e critérios, que são atualizados ao longo dos anos, ao passo das necessidades de evolução em que se encontram as organizações, visando acompanhar a evolução das práticas de gestão em nível mundial.

O primeiro prêmio a ser criado foi o Prêmio Deming, no Japão, em 1951, recebendo esse nome como forma de reconhecimento a Edward Deming que, juntamente a Joseph Juran, implantaram um processo de melhoria constante nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento da gestão de qualidade no Japão (SILVA, 2021).

Diante da ascensão da indústria japonesa, a partir da década de 1970, as organizações industriais ao redor do mundo começaram a adotar as práticas dos modelos de gestão e a surgir interesses do governo e das empresas para a melhoria da qualidade, através de ações governamentais, empresariais e, posteriormente os Prêmios nacionais.

Em 1987 foi instituído nos EUA o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige (MBNQA) e em 1989 foi criada a Fundação Europeia para a Qualidade (EFQM).

No Brasil, houve, primeiro, um programa lançado pelo Governo Federal, em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que tinha como missão apoiar o esforço de modernização da indústria brasileira, através da promoção da qualidade e produtividade, visando aumentar a competitividade no mercado econômico do país, alcançando entidades governamentais e civis (MORENO, 2008).

Tendo como precursor o PBQP, surge, em 1991 o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), com o intuito de promover a qualidade na gestão e no desempenho das organizações tanto governamentais como privadas. Para administrar o prêmio foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPQN) que, mais tarde, em 2005, foi denominada de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), hoje chamado de premiação Melhores em Gestão, premia empresas nível classe mundial, que são referência em gestão de excelência no país. Teve sua primeira edição em 1992, e dentre seus objetivos, podem-se citar:

- Difundir as melhores práticas de gestão;
- Discutir modelos para benchmarking;
- Desenvolver a cultura da qualidade dentro das organizações
- Aumentar a competitividade das organizações;
- Estimular o desenvolvimento do país, em quesitos cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social.

A FNQ (2022) ainda ressalta que o objetivo e benefício da premiação é, ao final da avaliação, fornecer a cada organização um diagnóstico de maturidade da gestão, contendo os pontos fortes e as oportunidades para melhoria em relação ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o qual se configura como instrumento balizador do PNQ, reconhecido internacionalmente.

É neste modelo – o MEG – que constam os fundamentos / critérios que foram atualizados ao longo dos anos, de acordo com as melhores práticas de gestão. É segundo esses fundamentos que as organizações são analisadas quando participam do PNQ. E são estes fundamentos / critérios presentes no MEG que se constituem objeto desta pesquisa.

1.1 Questão de pesquisa

Como foi a evolução dos critérios e fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) para que ele se mantenha atualizado nos últimos 10 anos?

1.2 Objetivo principal

O objetivo principal é demonstrar a evolução dos fundamentos e critérios do Modelo de Excelência em Gestão dos últimos 10 anos, utilizados na avaliação para o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), hoje, intitulado, Melhores em Gestão.

1.3 Objetivos intermediários

Identificar os principais critérios presentes nos Modelos de Excelência em Gestão (MEG) analisados.

Compreender a evolução do Modelo de Excelência em Gestão que norteia a premiação das organizações classe mundial ao longo dos anos.

Identificar os pontos focais que uma organização deve se preocupar e implementar para desenvolver uma gestão excelente.

1.4 Justificativa

A evolução do mercado, o mundo cada vez mais globalizado e a crescente valorização das necessidades dos clientes têm feito com que as organizações evoluam também seus processos e adotem melhores práticas de gestão.

Dessa forma, assim como o mundo vem mudando, os Critérios e Fundamentos de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), propostos no Modelo de Excelência

em Gestão, também foi sendo atualizado, visando sua adaptação e adequação às novas realidades do ambiente econômico, empresarial e social, possibilitando às organizações que se espelham neste modelo, a melhoria da competitividade no ambiente globalizado.

A análise da evolução dos critérios do PNQ, dos últimos 10 anos, até o presente ciclo, permitirá compreender como tem sido a gestão de excelência das organizações classe mundial, e verificar, também a evolução dessa gestão excelente, as novas preocupações das organizações, e os fundamentos em que se baseiam para se manter competitivas e ativas no mercado.

Além disso, outro ponto que justifica o desenvolvimento deste trabalho é que não foi encontrado na literatura recente muitos trabalhos nesta temática, dentre alguns estudos brasileiros que analisam a gestão da excelência e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), devem ser destacados a dissertação de Moreno (2008), que abordou exaustivamente a evolução dos critérios de excelência do PNQ, desde sua criação até o ciclo de 2008, e foi base literária para este estudo. Pode-se destacar também a dissertação de Ramos (2012), que tratou de identificar os fatores chaves para a avaliação da excelência em gestão no Brasil, e ressaltou a escassez de estudos nesta área. Por fim, recebe destaque também, para este estudo, o trabalho de conclusão de curso realizado por Matsunaga (2016), que fez um comparativo entre os critérios e requisitos dos principais prêmios internacionais e o PNQ do Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Foi um longo percurso desde o início do movimento da qualidade no mundo até os modelos de gestão em qualidade e Prêmios de Qualidade que são conhecidos hoje, com as características e relevância que possuem.

Ao longo desta seção será apresentado como o Prêmio Nacional da Qualidade se tornou um reconhecimento de Modelo de Excelência em Gestão, descrevendo como foi o movimento da qualidade no mundo, desde seu início, a criação dos primeiros prêmios de qualidade internacionais e sua evolução até chegar ao que conhecemos hoje como o PNQ, no Brasil.

2.1 Movimento da Qualidade: da Revolução Industrial aos Prêmios Nacionais de Qualidade

A preocupação com a qualidade existe desde os primórdios, com o trabalho de inspeções e testes nos serviços e produtos acabados. O conceito de controle da qualidade sofreu mudanças significativas com a Revolução Industrial, conforme afirma Fernandes (2011).

Longo (1994) explica que a partir da década de 50 surge a preocupação com a “gestão da qualidade”, trazendo uma “nova filosofia gerencial que parte do desenvolvimento e da aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade” (LONGO, 1994, p.1).

Com a complexidade tecnológica, o aumento do volume de investimentos e a necessidade de segurança a ampliação do controle da qualidade se fez cada vez mais urgente, tornando-se fundamental assegurar, a priori, a qualidade dos produtos, serviços, instalações e equipamentos, dando origem ao Controle Total da Qualidade.

O Controle Total da Qualidade é uma abordagem sistêmica que resulta na aplicação dos Sistemas de Garantia de Qualidade, que, como explica Fernandes (2011), são “métodos gerenciais que preconizam o esforço globalizado e sistêmico da empresa na busca da qualidade” (FERNANDES, 2011, p. 14).

Por ser sistêmico, os Sistemas de Garantia de Qualidade se baseiam em três premissas que envolvem a qualidade sendo responsabilidade e de conhecimento de todos na empresa, sempre baseada em tecnologia e no desenvolvimento de recursos humanos, sendo sempre explicitada, controlada e desenvolvida.

De forma mais explicativa, Longo (1994, p. 1) descreve a Gestão da Qualidade Total como

“uma opção para a reorientação gerencial das organizações, por apresentar como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros”.

Com a globalização, foi necessário padronizar os requisitos desses Sistemas da Qualidade, e isto foi feito através das Normas ISO 9000, na sua primeira edição em 1987, e sendo revisada pela primeira vez em 1994, dando origem às Normas da Série ISO 9000:1994 (FERNANDES, 2011).

Longo (1994) explica que a qualidade total é a busca permanente da perfeição, e que é um modelo gerencial que implica mudança da cultura da organização, onde as relações internas tornam-se mais participativas e que o autocontrole é uma prática que passou a ser desenvolvida nas organizações que desejam implantar a metodologia de qualidade total.

E na busca contínua da perfeição, como a edição da ISO 9000:1994 dava mais ênfase à garantia da qualidade do produto/serviço do que aos resultados da empresa, começaram a surgir os prêmios de excelência em qualidade, abordando tanto a qualidade do produto ou serviço quanto a satisfação do cliente, os resultados e gestão empresarial e a melhoria contínua da qualidade.

A figura 1, retirada do livro “O movimento da qualidade no Brasil”, de Fernandes (2011), representa como foi a evolução da gestão da qualidade no mundo, até chegar como se conhece hoje.

Figura 1 – Evolução da gestão da qualidade



Fonte: Fernandes (2011, p.14).

Já segundo o autor David Garvin (1988 apud LOPES, 2014), a evolução da qualidade está dividida em 4 etapas chamadas “Eras da Qualidade”, como demonstrado na figura 2.

Figura 2 – As quatro eras da qualidade

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspecção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Lopes (2014, 15).

Apesar da evolução demonstrada por Fernandes (2011) apresentar mais “eras”, ambas representações abordam os pontos focais da evolução da gestão da qualidade.

Desde sua origem até o advento e final da Segunda guerra mundial, a gestão da qualidade era focada no produto. Com o fim do sistema feudal, os artesãos tinham todo o domínio da tarefa de produzir um produto, do início ao fim, e preocupava-se em entregar um produto de qualidade ao consumidor, visto que a relação se concretizava de forma direta entre as duas partes, dessa forma, o controle da qualidade era exercido pelo próprio artesão – o mestre.

A Revolução Industrial trouxe mudanças radicais nos processos produtivos. A figura do artesão foi sendo substituída pelas grandes empresas, com centenas de empregados, com supervisores para coordenar e controlar o trabalho daqueles que detinham conhecimento sobre a produção dos produtos. Os artesãos, antes patrões, eram agora empregados supervisionados que posteriormente foi dando lugar aos operários. Sendo assim, a responsabilidade pela qualidade do produto passou a ser do supervisor, e o “conhecimento passou a ser propriedade da empresa” (FERNANDES, 2011).

Com a Primeira Guerra Mundial, a responsabilidade pela gestão da qualidade passou a ser dos inspetores, visto que com a grande demanda de material, os produtos passaram a sofrer com a falta de qualidade. Portanto, como explica Fernandes (2011), a figura do inspetor surgiu com ênfase em detectar defeitos, ainda olhando somente para o produto. Da mesma forma, LOPES (2014) explica que no início do século XIX, “como consequência da produção em massa”, a inspeção é a atividade formal necessária para o controle da qualidade, sendo vista como uma “responsabilidade distinta da gestão e como uma função independente” (GARVIN, 1988 apud LOPES, 2014, p. 16).

Lopes (2014) ressalta, ainda, que durante este período o conceito de qualidade relacionava-se essencialmente com a conformidade dos bens e serviços vendidos aos clientes. Por fim, a Primeira Guerra Mundial mostrou que a qualidade representava um fator estratégico, pois a falta dela resultava em falta de segurança.

A produção em massa, intensificada pela indústria automobilística no início do século XX resultou na necessidade de se adotar novas técnicas de inspeção, visto que era inviável inspecionar 100% das peças produzidas, pois isso geraria um custo muito alto.

Dessa forma, recorre-se às técnicas mais sofisticadas, como as estatísticas de análise de amostras. Surge, então, durante a década de 30, o início do Controle Estatístico de Qualidade (CEQ), destacado em ambos os esquemas dos autores Fernandes (2011) e Lopes (2014). E como Fernandes (2011) demonstra, a partir desse momento a qualidade passa a ter ênfase no processo.

Nessa fase, os primeiros sistemas de qualidade começaram a ser pensados, esquematizados, implementados e melhorados (LONGO, 1996). O estatístico norte-americano W.A. Shewhart criador do ciclo PDCA desenvolveu várias técnicas de controle estatístico da qualidade. Garvin (1988 apud LOPES, 2014) considera que Shewhart, juntamente com Joseph Juran, foi responsável pelo desenvolvimento do

controle estatístico da qualidade, concedendo fundamento científico que a disciplina de qualidade merecia.

Shewhart desenvolveu várias técnicas de controle estatístico da qualidade, sendo a mais importante a carta de controle estatístico de processo, que consiste em um sistema de mensuração das variabilidades encontradas na produção de bens e serviços. O uso de cartas de controle estatístico tornou possível prever quando um processo de produção sairia de controle, e diagnosticar a ocorrência de defeitos. Dessa forma, um fenômeno pode ser controlado se for possível prever suas variabilidades no futuro, mediante as experiências do passado (FERNANDES, 2011; LOPES, 2014).

As organizações passam agora a cuidar não somente do produto, mas também do processo produtivo, onde os problemas com a qualidade podiam ser detectados previamente nas fases do processo da fabricação, antes do produto acabado, evitando-se o desperdício com descartes.

Entretanto, como explica Fernandes (2011), à proporção que as indústrias cresciam em tamanho e sofisticação/tecnologia, a qualidade diluía-se nos diversos órgãos especializados. Era necessária uma coordenação entre os órgãos/setores quanto à responsabilidade pela qualidade. Feigenbaum, engenheiro americano, em 1951 chamou a atenção da necessidade de se ter um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade, assessorando os demais setores, incentivando o treinamento para controle da qualidade e realizar as atividades de controle da qualidade.

Em 1961, Feigenbaum surgiu com o conceito do Controle Total da Qualidade, que, como explicado anteriormente, envolve a maneira sistêmica de uma organização pela busca da qualidade, em todos os seus setores.

A partir do conceito da qualidade total, defendido por Feigenbaum, quem estabelece a qualidade é o cliente, e não os engenheiros. A qualidade deve estar embutida no produto ou serviço desde o princípio – desejos e interesses do cliente.

Como a qualidade total depende de um esforço conjunto, é fundamental o desenvolvimento da nova mentalidade de toda a empresa voltada a este conceito, desde a alta administração até o chão de fábrica.

Como resultado da aplicação dos princípios do Controle Total da Qualidade e da teoria dos sistemas, surgiu o conceito da Garantia da Qualidade, demonstrada como mais uma fase na evolução da gestão da qualidade por Fernandes (2011) e Lopes (2014).

O objetivo principal da garantia da qualidade é “a prevenção de defeitos ao longo de toda a cadeia produtiva, buscando o envolvimento de todos os departamentos e grupos funcionais das organizações” (LOPES, 2014, p. 16).

Segundo Fernandes (2011) a garantia envolve a segurança que o cliente terá quanto ao atendimento de todos os requisitos técnicos e organizacionais envolvidos no contrato de fornecimento. Já ao fornecedor, a garantia da qualidade provê a confiança de que sua empresa poderá atender a tais requisitos.

O conceito do Controle Total da Qualidade foi o que impulsionou o movimento da qualidade dentro das organizações para sua quarta fase, a da Gestão da Qualidade, ou Gestão Estratégica da Qualidade.

Conforme demonstrado por Lopes (2014) esta fase tem ênfase nos requisitos dos clientes e mercados e uma abordagem de “gerenciar” a qualidade, através dos sistemas de gestão de qualidade. O cliente passa a ser o ponto de partida, e a organização passa a ter uma visão sistêmica, integrada com as pessoas, máquinas e informações.

A gestão da qualidade total, como modelo de gestão, teve origem no Japão, sendo adotado, posteriormente, por empresas norte-americanas e europeias. O famoso controle da qualidade japonês, portanto, teve como base o Controle Total da Qualidade, de Feigenbaum.

O estilo japonês de controle da qualidade surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando o Japão devastado, ocupado pelos Estados Unidos, trouxeram técnicos especialistas em controle de qualidade para solucionar os problemas que se encontravam com os serviços de comunicações japonês. Entre os técnicos, estavam William Deming e Joseph Juran, que trabalhavam em famosa empresa de telecomunicações nos EUA e, também, eram alunos de Shewhart.

Juntamente com Ishikawa, Deming e Juran revolucionaram as indústrias japonesas através da aplicação dos conceitos de controle de qualidade. A JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers, que era o centro das atividades de controle de qualidade do Japão, criou, em 1949, o Grupo de Pesquisa para Controle da Qualidade.

Como explica Fernandes (2011 p. 43), este grupo tinha “o objetivo de promover o controle da qualidade na indústria japonesa, visando à modernização do país, bem como à melhoria da qualidade de vida do povo japonês”.

Uma das considerações mais importantes deste grupo de pesquisa e que motivou o estilo japonês de controle da qualidade foi que, como recorria de importação de matéria-

prima, era necessário exportar produtos de qualidade a preços baixos, o que só seria possível através do Controle de Qualidade.

Em meio aos problemas que ainda persistiam quanto aos conceitos de Controle de Qualidade, como por exemplo, o não envolvimento da alta gerência com a qualidade, o conceito japonês de garantia da qualidade foi evoluindo, passando pela orientação para inspeção, depois orientada para o controle do processo e chegando no estágio atual orientada ao desenvolvimento do novo produto, envolvendo a análise de projetos e resultados a cada estágio e realizando testes de confiabilidade (FERNANDES, 2011).

O modelo japonês de Controle de Qualidade foi alcançando maior sucesso do que o modelo americano por inúmeras razões, dentre elas, fatores culturais, sistema de remuneração, modo de organização etc. Isso acabou aumentando o fator de competitividade entre as indústrias. A gestão da qualidade passa a ser ponto estratégico para a competitividade e concorrência do mercado.

Como forma de garantir e aumentar essa competitividade, os inúmeros países começaram a estabelecer referenciais de excelência, e como estímulo às empresas que se adequem a esses referenciais, instituíram premiações, também como reconhecimento àquelas que se distinguem na gestão da qualidade de seus produtos e serviços.

Nasceram-se assim, os Prêmios Nacionais de Qualidade.

2.2 Criação e principais modelos de Prêmios em Qualidade

Matsunaga (2016) explica que os prêmios de qualidade surgiram visando avaliar o desempenho das organizações e consequente melhoria de seus processos. Já para Ramos (2012) a escolha de um modelo de gestão é uma das principais formas que uma organização detenha vantagem competitiva sobre as demais, e que, por isso, houve uma adoção generalizada dos modelos de Excelência como uma estratégia de gestão.

Os modelos de gestão de Excelência são justamente baseados nos Prêmios da Qualidade, onde todos fornecem um conjunto de princípios, métodos e ferramentas que possibilitam a identificação das necessidades dos clientes, trazendo aperfeiçoamento interno dos processos, ações e estrutura, e, conseqüentemente, maior eficiência no desenvolvimento do produto e/ou serviço (RAMOS, 2012; MATSUNAGA, 2016)

2.2.1 Prêmio Deming – Japão

O Prêmio Deming é o modelo de excelência japonês, e o pioneiro dentre os prêmios de qualidade estabelecidos no mundo. Foi instituído em 1951, pela JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers) em homenagem ao Dr. William Edwards Deming por seus ensinamentos sobre controle estatístico de qualidade e a grande mudança e revolução que trouxe para as indústrias japonesas.

Conforme diversos autores ressaltam, o Prêmio Deming é voltado para promover e reconhecer o Total Quality Management (TQM) em organizações e, portanto, publica critérios norteadores dessa filosofia, adequando, a ela, práticas de gestão, escopo, tipo, volume dos negócios e meio ambiente, reconhecendo as organizações que melhor aplicam e contribuem para a disseminação dos conceitos e práticas do TQM (FERREIRA, 2003; MORENO, 2008, RAMOS, 2012; MATSUNAGA, 2016).

Ferreira (2003), resalta que o Prêmio Deming não tem o caráter de competitividade, como alguns outros se caracterizam, mas sim, de reconhecimento. Ainda, Matsunaga (2016) explica que o prêmio é bem descritivo, indicando quais práticas devem ser utilizadas na organização, para obter tal conhecimento em excelência em qualidade.

JUSE (2015) explica em seu site institucional que

independentemente dos tipos de negócios, qualquer organização pode se candidatar ao Prêmio sob certas condições, seja pública ou privada, grande ou pequena, nacional ou estrangeira, ou parte ou toda a organização. Não há limite para o número de potenciais destinatários do Prêmio a cada ano. Todas as organizações que obtiverem os pontos de aprovação ou mais no exame receberão o Prêmio Deming.

O prêmio é dividido em quatro categorias: a) para pessoas físicas (*Deming Prize for Individuals*) - concedido para pessoas ou grupos que tenham feito notável contribuição para a teoria, aplicações e métodos de controle de qualidade, normalmente por meio de publicações); b) Prêmio Deming Estrangeiro (*The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)*) - para indivíduos cujas atividades principais estão fora do Japão. Dado a indivíduos que fizeram contribuições destacadas na divulgação e promoção do TQM. Como regra geral, o exame será realizado a cada 3-5 anos; c) Prêmio Deming (*Deming Prize*) - é o que recebe a maior publicidade e é destinado a empresas que aplicaram com sucesso o Controle da Qualidade por toda a empresa; d)

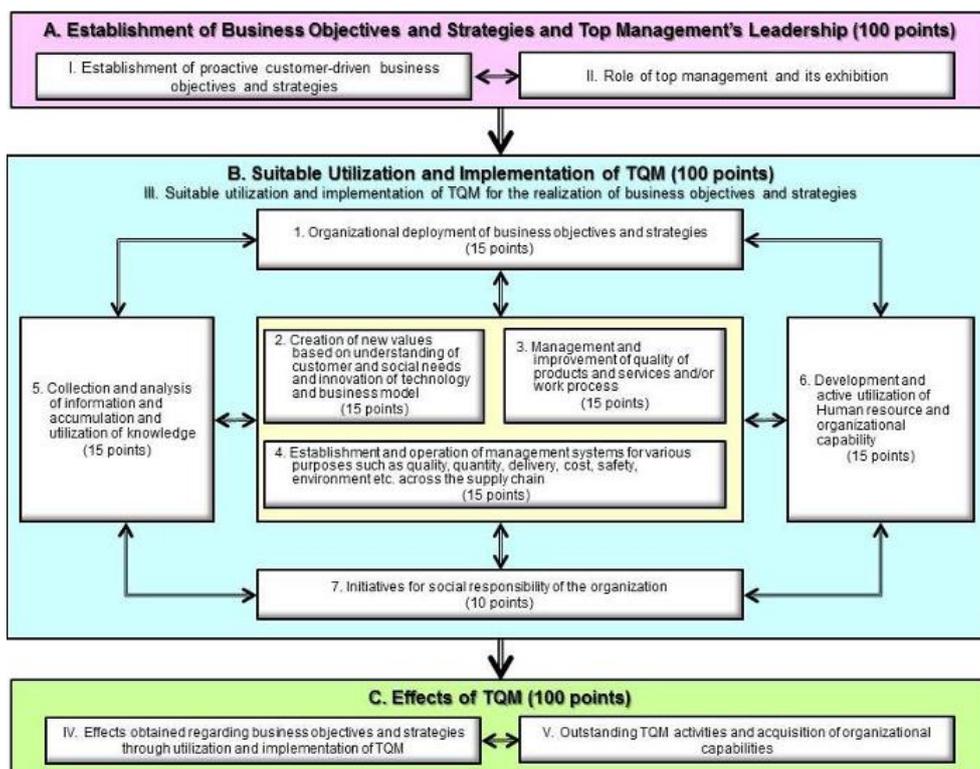
Prêmio Japonês de Controle da Qualidade (*Deming Grand Prize*) - aberto somente para empresas já detentoras do prêmio Deming), foi instituído em 1970 e contempla as empresas que apresentam práticas e padrões elevados de qualidade durante pelo menos três anos.

Cada uma dessas categorias possui critérios de avaliação, e cada critério contém itens e pontos que devem servir como possíveis padrões. De forma geral, os candidatos são avaliados em como o TQM é implementado para atender seus negócios e obter resultados. (JUSE, 2021).

Os três grandes critérios do Deming Prize e do Deming Grand Prize apresentados pela JUSE (2021) e pelo Comitê do Deming Prize são: a) Estabelecimento de objetivos e estratégias de negócios e liderança da alta administração”, b) Utilização adequada e implementação de TQM” e c) Efeitos do TQM. E em cada um desses critérios existe a subdivisão de itens de avaliação.

Todos os critérios possuem o valor máximo de 100 pontos e o mínimo de 70, para o Deming Prize, e de 75, para o Deming Grand Prize. No critério B há 7 itens com pontuação variadas entre entres, até o somatório de 100. O esquema dos critérios do Prêmio Deming está apresentado na figura 3, a seguir.

Figura 3 – Critérios de avaliação *Deming Prize*



Fonte: JUSE (2021).

2.2.2 Prêmio Malcolm Baldrige – Estados Unidos

O Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQ) foi criado em 1987 por uma lei do Congresso Americano (Lei Pública 100-107), como explica Ferreira (2003), instituindo uma parceria público-privada, visando estimular a qualidade nas instituições norte-americanas.

O prêmio é administrado pelo National Institute of Standards and Technology (NIST), que faz parte do Departamento de Comércio dos Estados Unidos. Recebeu este nome em homenagem ao então secretário do Comércio do Governo Americano, Malcolm Baldrige, que atuou entre 1981 e 1987 se esforçando para melhorar a qualidade e instituir o Prêmio como um reconhecimento formal desses esforços.

Ramos (2012, p. 42) explicou que o objetivo do prêmio é “disseminar nas organizações a interface excelência/qualidade, produtividade e competitividade, ampliando a assimilação de qualidade requerida na obtenção do reconhecimento mundial”.

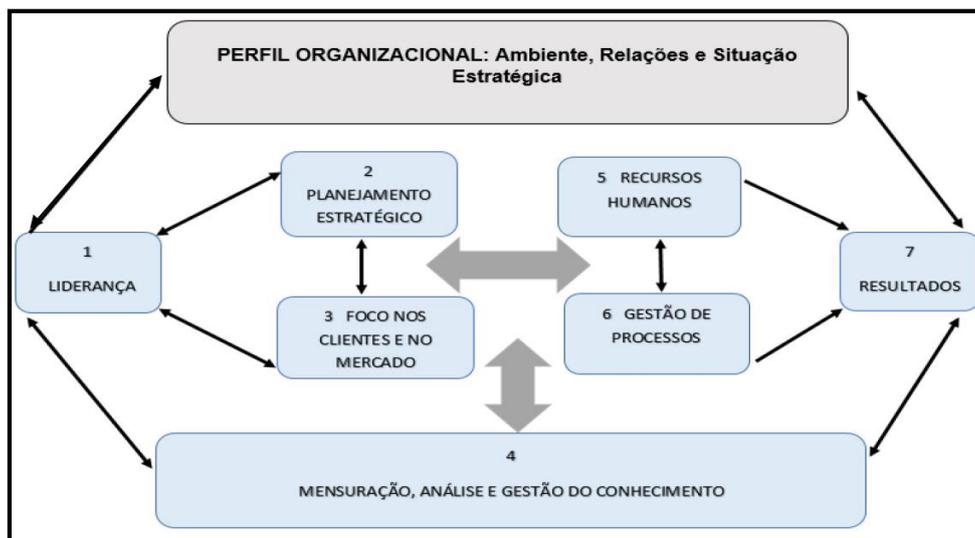
Segundo Ferreira (2003, p. 57), o prêmio foi criado para “promover a conscientização sobre a qualidade como um elemento cada vez mais importante na competitividade [...] e o compartilhamento de informações sobre estratégias de qualidade bem-sucedidas.”

Já, Matsunaga (2016, p. 32) de forma mais direta explicou que o prêmio foi criado com o objetivo de “ser uma resposta para aumentar a competitividade nas empresas americanas e, também, para tentar parar a invasão de produtos japoneses no país”. A autora também ressalta o papel da conscientização da qualidade trazida pelo Prêmio como fator impulsionador da competitividade e, também, como o reconhecimento de resultados de excelência em desempenho das empresas premiadas podem se constituir um fator de troca de informação e experiência.

Dessa forma, Ferreira (2003), Matsunaga (2012) e Ramos (2015) concordam sobre o objetivo do Prêmio Malcolm Baldrige, que versa sobre promover a conscientização sobre qualidade como um elemento chave para a competitividade.

O NIST (2022) apresenta no site institucional o perfil organizacional que uma empresa deve possuir para ter a estrutura de excelência do Prêmio Baldrige, que podem ser identificados como os critérios de excelência do prêmio, que as organizações devem observar para serem premiadas. A figura 4, a seguir, representa uma adaptação da autora Matsunaga (2016) sobre a estrutura de excelência determinada pelo NIST.

Figura 4 – Critérios de Excelência do Prêmio Baldrige



Fonte: Matsunaga (2016).

2.2.3 Prêmio Europeu da Qualidade (União Européia)

A European Foundation for Quality Management (EFQM) – Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – fundada em 1988, na Bélgica, por 14 empresas européias tem a missão de conduzir e promover a excelência sustentável na Europa.

Para esta missão, a Fundação montou uma equipe de especialistas, da indústria e da academia, para desenvolver o Modelo de Excelência EFQM, uma estrutura holística que pode ser aplicada a qualquer organização, independentemente do tamanho ou setor, sendo usado pela primeira vez em 1992, para apoiar a avaliação das organizações na primeira edição do Prêmio Europeu de Qualidade, o European Quality Award (EQA) (EFQM, 2020).

A EFQM (2020) explica que ao longo dos 30 anos de sua existência tiveram muitas mudanças e o modelo de Excelência EFQM foi se adaptando e evoluindo ao longo do tempo para refletir as mudanças do mercado global, mas que uma coisa não mudou: seu objetivo, que é “aumentar a competitividade e a eficácia de todas as organizações de forma sustentável”, permanecendo uma fundação independente e sem fins lucrativos, comprometidos em apoiar seus clientes em sua jornada para se tornar a melhor organização que podem ser e, por sua vez, melhorar suas comunidades e sociedade.

Para Ferreira (2003), o Prêmio Europeu da Qualidade está entre o Prêmio Deming e o Prêmio Malcolm Baldrige, por meio da aplicação da competição e princípios de reconhecimento ao mesmo tempo.

O modelo de Excelência EFQM possui três pontos focais, que são Direção, Execução e Resultados. Segundo a EFQM (2020), esta estrutura do modelo é baseada em três simples e poderosas perguntas cujas respostas são estes três pontos focais. São elas:

- **Por que** essa organização existe? Qual seu propósito? Por que essa estratégia em particular? (DIREÇÃO)
- **Como** pretende cumprir seu propósito e sua estratégia? (EXECUÇÃO)
- **O que** realmente alcançou até agora? O que pretende alcançar amanhã? (RESULTADOS)

Na figura 5, abaixo, é apresentado o modelo EFQM de Excelência atual, lançado em 2020, onde é possível identificar esses pontos focais e os critérios vinculados a cada um deles, totalizando os 7 critérios do Prêmio de Qualidade Europeu.

Figura 5 – Estrutura do modelo de Excelência do Prêmio Europeu (EFQM)



Fonte: EFQM (2020).

2.2.4 Prêmio Ibero-Americano da Qualidade

O Prêmio Ibero-americano de Qualidade (IberQualitas) teve sua primeira edição em 1999, e é destinado a todos os tipos de empresas públicas e privadas, grandes, médias e pequenas. É gerido pela Fundação Ibero-Americana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBEQ), constituída em 1998 (FUNDIBEQ, 2022).

A missão da FUNDIBEQ é contribuir para a melhoria da competitividade e a imagem do tecido econômico e social da Comunidade Ibero-Americana, promovendo a nível internacional o Movimento Ibero-Americano para difundir a cultura de Excelência em Gestão em todas as organizações da Ibero-América.

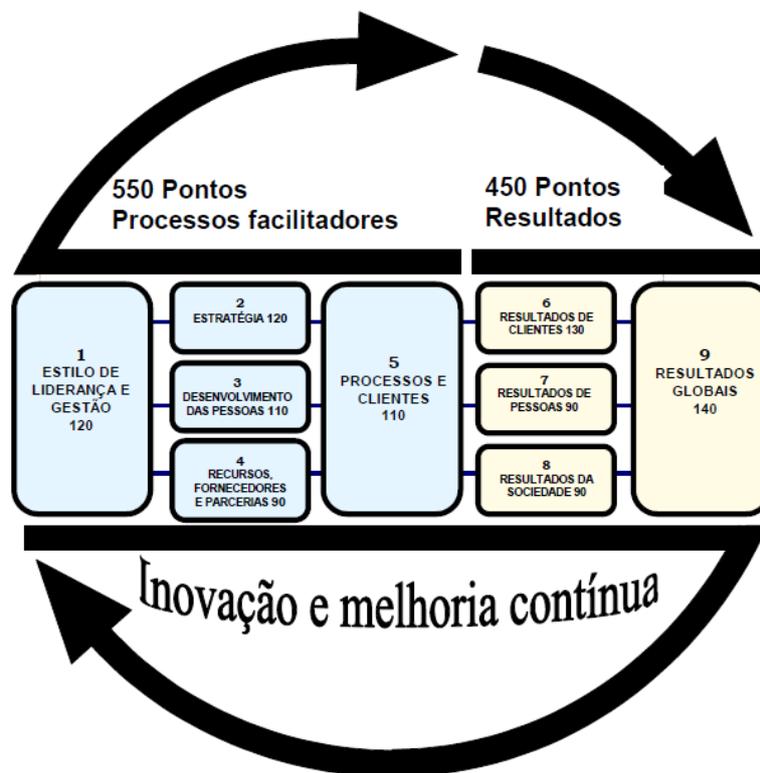
Vinculado à missão da FUNDIBEQ está o objetivo do Prêmio IberQualitas, que é tornar público e formal o reconhecimento das empresas que atingem um alto nível de excelência e que se apresentam livre e voluntariamente ao prêmio (FUNDIBEQ, 2022).

Conforme explica a FUNDIBEQ (2022), o Prêmio Ibero-americano é baseado no Modelo Ibero-americano de Excelência em Gestão, que incorpora as últimas tendências em matéria de gestão assim como as melhores práticas dos principais modelos de excelência internacionais e da própria área.

Ferreira (2003, p. 61) ao comparar diversos prêmios internacionais com o prêmio brasileiro, em sua dissertação, identificou que o IberQualitas visa a competição entre as organizações, com definição absoluta de excelência com a seguinte proposta: “selecionar os excelentes entre os melhores no âmbito das nações da comunidade ibero-americana”.

Para tal proposta, a FUNDIBEQ apresenta o seguinte Modelo de Excelência na Gestão para futura avaliação: são cinco processos facilitadores e quatro critérios de resultados, cada qual com sua pontuação máxima, conforme a figura 6, abaixo.

Figura 6 – Estrutura do Modelo Ibero-americano de Excelência na Gestão



Fonte: FUNDIBEQ (2019).

2.2.5 Prêmio Nacional de Qualidade – Brasil

Seguindo a tendência mundial, a partir de 1990, especialistas em gestão da qualidade buscou a criação de uma premiação nacional no Brasil destinado ao incentivo e a promoção da gestão pela qualidade, tendo por base as experiências do Japão, Estados Unidos e outros países (FERNANDES, 2011).

Em 1991 a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atual Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) foi criada com o objetivo de “padronizar os critérios de excelência em gestão para todas as organizações do território brasileiro” e instituir o Prêmio como reconhecimento após avaliação de seus procedimentos de gestão da qualidade. (MATSUNAGA, 2016).

Logo após a criação da FNQ, em 1991, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi instituído, tendo seu primeiro ciclo em 1992, visando a promoção da melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

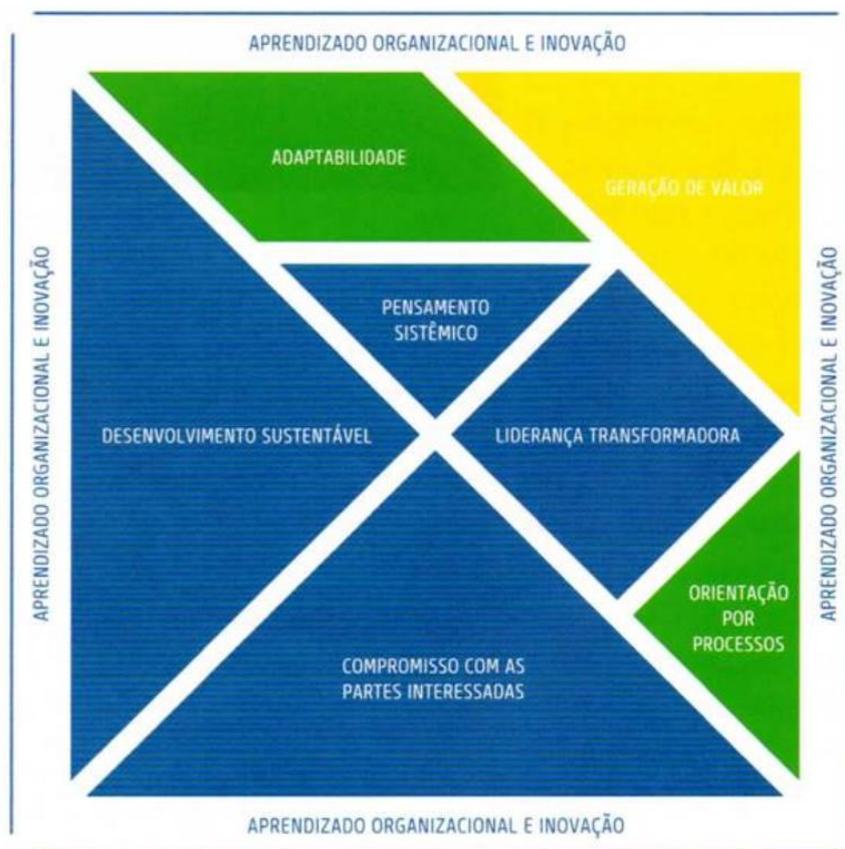
Moreno (2008) explica que, para a definição do modelo do Prêmio, foram realizadas pesquisas e análises dos prêmios já existentes, e o modelo que obteve preferência foi o Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos.

Dessa forma, o modelo do PNQ foi construído tendo como base os fundamentos do Malcolm Baldrige. Essa preferência foi reforçada pela ampla bibliografia a respeito deste modelo, facilitando, também, a sua aplicação.

Apesar de adotar, em 1992, de forma integral, o modelo Baldrige, os critérios e fundamentos de excelência do PNQ foram, e são, atualizados a cada novo ciclo, com base na identificação de novos valores de gestão e dos critérios de excelência adotados mundialmente.

A última atualização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) foi a 21ª edição, em 2016, em que a FNQ apresenta o novo Diagrama do MEG e os Oito Fundamentos da Gestão para Excelência, substituindo os antigos Critérios de Excelência, apresentados na figura 7 e que serão descritos e analisados na próxima sessão deste trabalho.

Figura 7 – Diagrama do MEG: os Oito Fundamentos da Gestão por Excelência

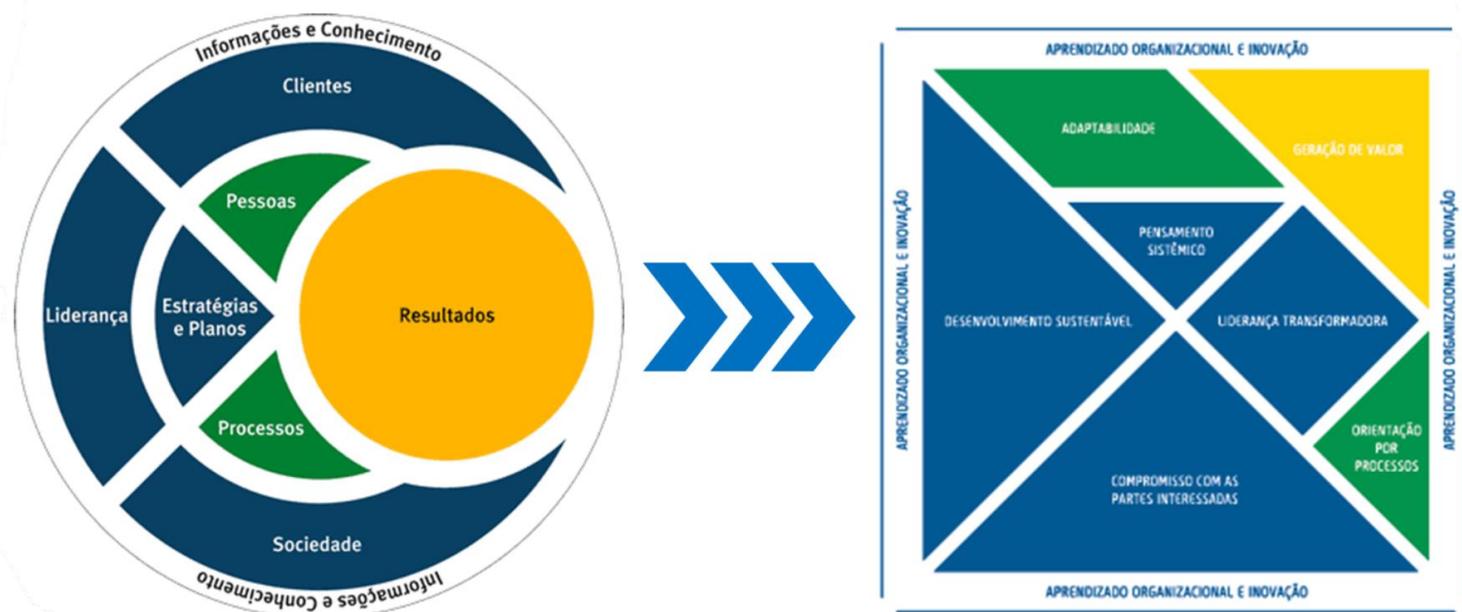


Fonte: FNQ (2016).

As duas principais mudanças propostas pela 21ª edição consistem na apresentação do novo Diagrama do MEG, baseado no Tangram, quebra cabeça de sete peças de origem chinesa e em seus oito Fundamentos da Gestão para Excelência, que substituem os antigos Critérios de Excelência e a inovação na metodologia para avaliação e autoavaliação do nível de maturidade de gestão das organizações, através dos oitos fundamentos propostos.

Na figura 8, abaixo, é possível observar a evolução do diagrama do MEG da 20ª para 21ª edição.

Figura 8 – Evolução do Diagrama do MEG: 20ª edição para 21ª edição



Fonte: FNQ (2016).

Para a FNQ (2016) o MEG deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um modelo integrador. A evolução do diagrama do MEG de uma mandala (20ª edição) para o Tangram (21ª edição) reforça esta ideia, visto que a FNQ considera que os Fundamentos não são aspectos isolados, mas sim inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico.

2.3 Comparações entre os Prêmios de Qualidade

Os Prêmios da Qualidade têm como objetivo difundir as práticas de gestão bem-sucedidas para estimular o desenvolvimento da cultura organizacional, concedendo um reconhecimento público às empresas que demonstram resultados comparáveis aos de

classe mundial. Estes prêmios se assemelham muito devido ao fato de serem inspirados e até mesmo baseados uns nos outros, com diferenças quanto ao enfoque principal, quanto à área de atuação, ou quanto à definição de excelência, por exemplo.

Os prêmios também se diferem quanto à abordagem, que pode ser apenas de reconhecimento à empresa que atingiu resultados mensuráveis através da promoção da qualidade, ou também promover o conceito de competição entre os concorrentes. No quadro 1, abaixo, seguem as características principais de cada prêmio.

Quadro 1 – Comparações entre os principais Prêmios de Qualidade

PRÊMIO	ANO DE CRIAÇÃO	CRITÉRIOS VIGENTES (2022)	CARACTERÍSTICAS
Deming Prize	1951	Estabelecimento de objetivos e estratégias de negócios e liderança da alta administração, Utilização adequada e implementação de TQM, Efeitos do TQM	Prêmio baseado no TQM, de aspecto prescritivo e visa o controle e garantia da qualidade na organização por técnicas estatísticas.
Malcolm Baldrige	1987	Liderança, Estratégia, Clientes, Medição, análise e gestão do conhecimento, Força de trabalho, Operações, Resultados	Prêmio baseado na Qualidade da Gestão que visa o planejamento, liderança, organização e controle da organização. Busca promover a qualidade como impulsionador da competitividade.
EFQM Award	1992	Propósito, visão e estratégia, Cultura Organizacional e Liderança, Engajar as partes interessadas, Criação de valor sustentável, Impulsionar o desempenho e transformação, Percepções das partes interessadas, e Desempenho estratégico e operacional	Prêmio baseado na Qualidade face todas as partes interessadas, visa aumentar a competitividade de forma sustentável e com princípios de reconhecimento, através de três pontos focais: Direção, Execução e Resultados.
PNQ	1992	Pensamento sistêmico, Compromisso com as partes interessadas, Aprendizado organizacional e Inovação, Adaptabilidade, Liderança transformadora, Desenvolvimento sustentável, Orientação por processos e Geração de valor	Prêmio baseado na busca pela Excelência na gestão das organizações, visa promover as melhores práticas através da visão holística da gestão, buscando resultados a todas as partes interessadas.
Ibero-Americano	1999	Estilo de liderança e gestão, Estratégia, Desenvolvimento das pessoas, Recursos, Fornecedores e Parcerias, Processos e Clientes, Resultados de Clientes, Resultados de Pessoas, Resultados da Sociedade, Resultados Globais	Prêmio baseado na busca constante da excelência na gestão, visa a competitividade das empresas mediante a elevação constante da qualidade, com foco na inovação e melhoria contínua.

Fonte: A Autora (2022).

3 METODOLOGIA

Segundo Saccol (2012), três elementos precisam ser considerados ao delinear uma pesquisa e decidir sua metodologia: o paradigma de pesquisa, a classificação de pesquisa quanto a sua finalidade e os métodos de pesquisa escolhidos.

O paradigma de pesquisa é o que irá embasar o método de pesquisa, é a instância filosófica. Os dois principais paradigmas são o qualitativo e o quantitativo. O paradigma qualitativo procura descrever alguma realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática ou estatística. Diferentemente do paradigma quantitativo, que utilizará instrumentos de coletas de dados baseados em quantificação e em técnicas estatísticas. (SACCOL, 2012).

Os tipos de pesquisa quanto sua finalidade e/ou seu objetivos podem ser classificadas em pesquisa exploratória, pesquisa descritiva ou pesquisa explicativa (explanatória) (SACCOL, 2012).

De forma breve, a pesquisa exploratória tem a finalidade de explorar conceitos desenvolvendo hipóteses. A pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever situações, fatos, comportamento, buscando mapear algum fenômeno, não tendo o compromisso de explicá-lo. E a pesquisa explicativa tem a finalidade de testar uma teoria ou relações de causa-efeito.

Os métodos de pesquisa são os procedimentos técnicos que serão utilizados na investigação científica, ou seja, para realizar a pesquisa. Os métodos são muitos, podendo ser o estudo de caso, a pesquisa-ação, o levantamento (survey), a pesquisa experimental, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Esta pesquisa tem o caráter qualitativo, sendo o tipo de pesquisa classificada em descritiva pois busca descrever de forma apenas qualitativa, sem utilização de mensurações ou estatísticas, sobre um fenômeno, que é o Prêmio Nacional de Qualidade. Quanto ao método utilizado para atingir este objetivo, será desenvolvida uma pesquisa documental, pois serão utilizados materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como acontece com a pesquisa bibliográfica.

Os documentos a serem analisados consistem nos materiais enviados pela Fundação Nacional de Qualidade – os Modelos de Excelência em Gestão, utilizados nos últimos 10 anos. Os modelos abarcam os critérios que são considerados no Prêmio Nacional de Qualidade.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) dissemina e disponibiliza, desde a primeira edição do Prêmio, continuamente um documento denominado de Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em que está alicerçado os fundamentos, conceitos e critérios de excelência que são utilizados na avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade e que são utilizados também como uma autoavaliação para as empresas, que buscam a gestão de excelência.

Segundo a FNQ (2011), as publicações do MEG estão em constante evolução, sendo revistas periodicamente pelos Comitês Técnicos da FNQ. Nos últimos 10 anos, de 2012 até 2022, a Fundação Nacional de Qualidade publicou três edições do MEG revisadas e atualizadas, segundo às necessidades e tendências globais no mundo das organizações.

Este estudo abordará os modelos utilizados nos últimos 10 anos – 2012 até 2022. De 2012 a 2022 apenas três edições do MEG foram publicadas pela FNQ, e que serão analisadas, são: 19° (ciclo 2011 - 2012); 20° (ciclo 2013 - 2015); e 21° (ciclo 2016 - atual).

4.1 MEG - 19° edição (ciclo 2011 – 2012)

A 19° edição do MEG, publicada em 2011, trouxe os 11 Fundamentos sob os quais o modelo está alicerçado e os Critérios de Excelência de avaliação da FNQ para o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos conhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial, que buscam constantemente aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

Conforme FNQ (2007), os Fundamentos da Excelência, quando aplicados, trazem melhorias na qualidade, redução nos custos e aumento da produtividade para a organização, melhorando sua competitividade, potencializando a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento.

Os 11 Fundamentos presentes na 19° edição do MEG (2011-2012) são os mesmos Fundamentos desde 2007, que baseiam os Critérios de Excelência, e estão apresentados no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Fundamentos MEG 19º edição

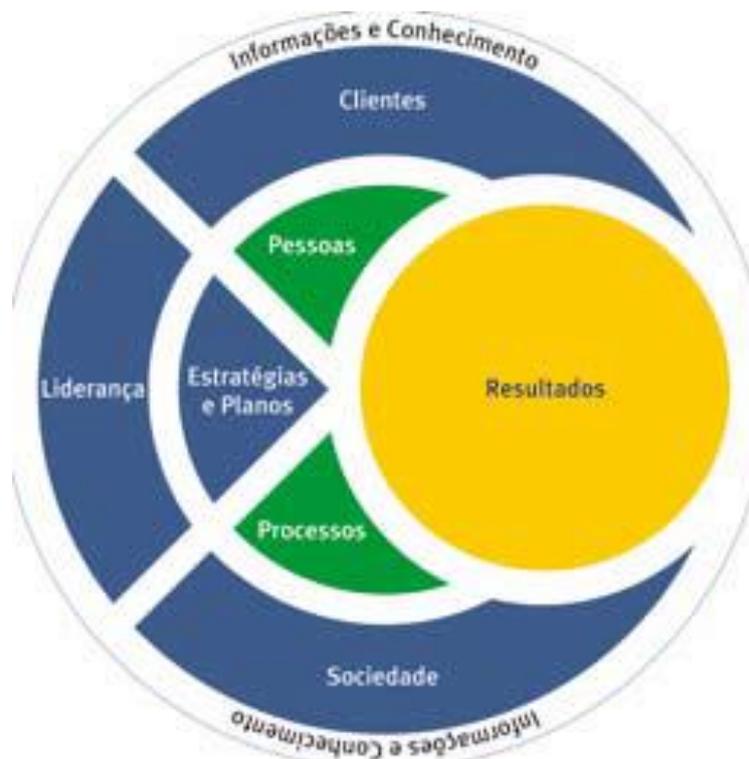
<p style="text-align: center;">1 Pensamento Sistêmico</p> <p>entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como a organização e o ambiente externo.</p>
<p style="text-align: center;">2 Aprendizado organizacional</p> <p>busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.</p>
<p style="text-align: center;">3 Cultura de inovação</p> <p>promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.</p>
<p style="text-align: center;">4 Liderança e constância de propósitos</p> <p>a atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.</p>
<p style="text-align: center;">5 Orientação por processos e informações</p> <p>a compreensão e segmentação das atividades e dos processos da organização que agregam valor às partes interessadas, onde a tomada de decisão e a execução das ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis e os riscos identificados.</p>
<p style="text-align: center;">6 Visão de futuro</p> <p>compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando sua perenização.</p>
<p style="text-align: center;">7 Geração de valor</p> <p>alcance de resultados consistentes através do aumento de valores tangíveis e intangíveis, assegurando a perenidade da organização, de forma sustentada para todas as partes interessadas.</p>
<p style="text-align: center;">8 Valorização das pessoas</p> <p>estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.</p>
<p style="text-align: center;">9 Conhecimento sobre o cliente e o mercado</p> <p>conhecimento e o entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.</p>
<p style="text-align: center;">10 Desenvolvimento de parcerias</p> <p>desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas.</p>
<p style="text-align: center;">11 Responsabilidade social</p> <p>relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.</p>

Fonte: Adaptado de FNQ (2011, p. 13).

Os Critérios de Excelência que são considerados para a avaliação do PNQ são os meios pelos quais o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é colocado em prática. O MEG – 19º apresenta oito Critérios de Avaliação. E cada um desses critérios possuem itens que ajudam a facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no MEG. Os Critérios de Avaliação seguem abaixo, e sua representação está presente na Figura 9, abaixo.

1. Liderança
2. Estratégia e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Figura 9 – Representação dos Critérios de Avaliação – MEG 19º



Fonte: FNQ (2011).

A figura representa como os critérios de avaliação agem de forma harmônica e integrada entre si, imersos em um ambiente de informação e conhecimento, visando a geração de resultados. Conforme a FNQ (2011), esta representação utiliza o conceito de aprendizado do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

A composição dos critérios, dentro do ciclo PDCL fica da seguinte forma: **Planejamento (P)** – Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, e Sociedade; **Execução (D)** – Pessoas, e Processos; **Controle (C)** – Resultados; **Aprendizado (L)** – Informações e Conhecimento.

Liderança: aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, exerce orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; responsável pelo engajamento das pessoas e partes interessadas na sua causa, e pelo controle de resultados pela direção, executando sempre as ações requeridas assegurando a perpetuidade da organização.

Este critério possui três itens que destrincham o critério mais minuciosamente, facilitando e otimizando a avaliação para o Prêmio. São eles a *Governança Corporativa; Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência; e Análise do Desempenho da Organização.*

A *governança corporativa* aborda o nível de compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade, contribuindo para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas através de seus processos gerenciais.

O *exercício da liderança e promoção da cultura* é o item que aborda como os processos gerenciais contribuem diretamente para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência.

A *análise do desempenho da organização* aborda como os processos gerenciais contribuem para avaliar o desempenho operacional e estratégico da organização em termos de alcance de meta, níveis de competitividade no setor ou no mercado e nível de atendimentos de requisitos de partes interessadas.

Estratégias e Planos: aborda os processos gerenciais relativos à concepção e execução das estratégias, como os processos de estabelecimento de metas, definição e acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

Os itens que acompanham este critério são a *Formulação das Estratégias* e a *Implementação das Estratégias*. Este critério analisará quais e como os processos gerenciais contribuem para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócios competitivo e, também os processos gerenciais que contribuem para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização, que é o item de implementação.

Clientes: aborda processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações de cliente e de mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

Este critério se subdivide em dois itens, que são a *Imagem e o Conhecimento de Mercado* que aborda os processos gerenciais que buscam entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, tornar os produtos e marcas conhecidas e a imagem favorável para conquistar clientes e mercados; e o *Relacionamento com Clientes*, que aborda os processos gerenciais que contribuem para a satisfação dos clientes e, quando aplicável, os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, a fidelização aos produtos e marcas.

Sociedade: aborda os processos gerenciais relativos ao respeito ao meio ambiente e tratamento das demandas da sociedade e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

O critério Sociedade é avaliado através dos itens *Responsabilidade Socioambiental* e *Desenvolvimento Social*. A *Responsabilidade Socioambiental* aborda os processos gerenciais que contribuem para a geração de produtos, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável.

O *Desenvolvimento Social* avalia como os processos gerenciais da organização contribuem para estimular o desenvolvimento social e promover uma imagem favorável da organização perante a sociedade, incluindo comunidades vizinhas às instalações da organização.

Informações e Conhecimento: aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

Os itens que explicam este critério são *Informações da Organização e Ativos Intangíveis* e *Conhecimento Organizacional*. O primeiro item busca entender os

processos que contribuem para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras para os usuários, com apoio da tecnologia da informação. O segundo, que trata dos ativos intangíveis e do conhecimento, aborda os processos que contribuem para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio do desenvolvimento e da proteção dos ativos intangíveis e dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações.

Pessoas: aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. Este critério se subdivide em três itens, que são *Sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento* e *Qualidade de Vida*.

O item *Sistemas de Trabalho* trata de como os processos gerenciais e a organização do trabalho, a forma organizacional, contribuem para o alto desempenho das pessoas e das equipes, estando alinhados ao modelo de negócio.

A *Capacitação e Desenvolvimento* aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacitação e o desenvolvimento dos membros da força de trabalho, a forma como são identificadas as necessidades de capacitação, como é concebida a realização dos programas de desenvolvimento.

A *Qualidade de Vida* aborda os processos gerenciais que contribuem para a criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

Processos: aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos aos fornecedores e os econômico-financeiros. Dessa forma, os subitens desse critério são os *Processos Principais do Negócio e os Processos de Apoio*; *Processos Relativos a Fornecedores* e os *Processos Econômico-Financeiros*.

Os *Processos Principais e os de Apoio* abordam àqueles processos gerenciais cujas atividades operacionais contribuem diretamente para assegurar a geração de produtos excelentes para os clientes, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. Como e quais são os processos indispensáveis ao atendimento das necessidades dos clientes assegurando a excelência nos produtos.

Os *Processos Relativos a Fornecedores* são os processos gerenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e a melhoria da cadeia de

suprimentos e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência.

Os *Processos Econômico-Financeiro* abordam a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização, como entender de que forma é monitorado os riscos financeiros da organização e os aspectos que impactam na sua sustentabilidade econômica, como a organização assegura seus recursos financeiros para atender às necessidades operacionais, dentre outros processos que são realizados para atender o setor econômico e financeiro da organização.

Resultados: aborda os resultados da organização em séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento. Diferentemente dos demais critérios, não avalia mais processos gerenciais, e sim os resultados obtidos pela organização em cada um desses critérios já citados e avaliados. É o critério de maior pontuação e, também que possui mais itens que o subdividem, que são os *Resultados Econômico-Financeiros, Resultados relativos a Clientes e ao Mercado, Resultados relativos à Sociedade, Resultados relativos às Pessoas, Resultados relativos a Processos e Resultados relativos a Fornecedores*.

Os *Resultados Econômico-Financeiros* incluem os relativos à estrutura, à liquidez, à atividade e à rentabilidade.

Os *Resultados relativos a Clientes e ao Mercado* incluem os referentes à imagem da organização, sendo necessário apresentar os principais indicadores relativos a clientes e a mercados, estratificando por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos quando aplicável.

Os *Resultados relativos à Sociedade* incluem os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

Os *Resultados relativos às pessoas* incluem os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida, também os referentes à liderança de pessoas e de promoção da cultura da excelência.

Os *Resultados relativos a Processos* abordam os resultados relativos ao produto e a processos principais do negócio e processos de apoio, bem como outros resultados de processos de gestão.

Os *Resultados relativos a Fornecedores* são aqueles resultados relativos aos produtos recebidos dos fornecedores e à gestão de fornecedores.

A FNQ (2011) explica que esses critérios e itens permitem que a organização tenha uma visão sistêmica de seu negócio, com foco em resultados. Para sua avaliação, além do sistema de pontuação, a FNQ estabeleceu fatores que irão direcionar esta avaliação.

Para os processos gerenciais, os fatores a serem levados em conta na pontuação são: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração. Para os resultados organizacionais os fatores avaliados são a Relevância Tendência e Nível Atual.

4.2 MEG - 20° edição (ciclo 2013 – 2015)

Em 2013 a FNQ publicou a 20° edição do MEG, que trouxe em seu conteúdo mudanças nos Fundamentos de Excelência, algo que foi atualizado pela última vez na edição lançada em 2007, e, também mudanças nos Critérios de Excelência, mas neste quesito somente em seus itens, com algumas adaptações e melhoramentos.

Os Fundamentos de Excelência passaram a ser 13, e são eles:

1. Pensamento Sistêmico
2. Atuação em rede
3. Aprendizado organizacional
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança Transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e da cultura
11. Decisões fundamentadas
12. Orientação por processos
13. Geração de valor

Salvo alguns fundamentos que permaneceram sem mudanças, alguns tiveram seus nomes e conceitos readaptados e evoluídos, enquanto outros figuram pela primeira vez.

Os critérios apresentados nesta edição não sofreram alterações em suas nomenclaturas e nem alteração na quantidade de critérios, que continua sendo 8 critérios. Entretanto, houve mudanças nos itens que subdividem alguns critérios.

Liderança: foi ampliado e reorganizado em quatro itens. O antigo item *Exercício da liderança e cultura da excelência* foi desmembrado e originou dois itens diferentes, que são a *Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão* – item 1.1 – e o *Levantamento de interesses e exercício da liderança* – item 1.3.

A *Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão* traz os processos gerenciais relativos ao estabelecimento de padrões para esses processos, seu controle, aperfeiçoamento e investigação de boas práticas em organizações de referência. Traz como novidades os processos gerenciais de identificação, análise e desenvolvimento dos elementos da cultura organizacional e a consolidação, em uma questão, dos processos de comunicação para o desenvolvimento da cultura e para o engajamento das pessoas.

O *Levantamento de interesses e exercício da liderança* traz a novidade dos processos gerenciais relativos ao mapeamento de partes interessadas e seus interesses e, também, de necessidades e expectativas de controladores e partes interessadas. Este item inclui a questão relativa ao exercício da liderança e interação com partes interessadas pela direção do antigo item *Exercício da liderança e cultura da excelência*.

Os demais itens que são *Governança* (antes *Governança Corporativa*) e *Análise do desempenho da organização* permanecem os mesmos, com melhoramentos na *Governança*, que traz como novidades o estabelecimento de diretrizes que a organização deve observar e o de garantia da conformidade com essas diretrizes, além de requisitos legais e regulamentares aplicáveis à organização.

Estratégias e planos: manteve a estrutura de dois itens com aperfeiçoamentos. O item *Formulação das estratégias* inclui agora complementos para a excelência relativos à consideração das redes e à identificação e avaliação de tecnologias relevantes no processo gerencial de análise de características do setor de atuação. Este item também abarca agora os processos gerenciais de identificação e avaliação de ativos intangíveis e os relativos ao uso da tecnologia da informação para alavancar o negócio, dando um cunho estratégico ao uso dessa tecnologia.

O segundo item, anteriormente chamado de *Implementação das estratégias*, passa a ser chamado de *Desdobramento das estratégias* e requer, no processo gerencial de

acompanhamento dos planos, como complemento para a excelência, a forma de a direção acompanhar os planos de ação de maneira integrada.

Clientes: manteve a estrutura de dois itens com aperfeiçoamentos. O item *Imagem e conhecimento de mercado* teve seu nome alterado para *Análise e desenvolvimento de mercado* incluindo a exigência de identificação de comportamento dos clientes-alvo e suas tendências, no processo gerencial de identificação de suas necessidades e expectativas, trazendo, ainda, de forma mais objetiva, o processo gerencial de desenvolvimento de marcas no mercado e respectivos complementos para excelência.

O item *Relacionamento com clientes* permaneceu com a mesma nomenclatura e o processo gerencial relativo aos canais de interação com os clientes passa a exigir o seu monitoramento e o desenvolvimento de redes de parceiros e de avaliação de seu desempenho nasce como um complemento do desenvolvimento de parcerias em busca da excelência deste processo gerencial.

Sociedade: manteve a estrutura de dois itens com aperfeiçoamentos. Ambos os itens permaneceram com as mesmas nomenclaturas. A *Responsabilidade socioambiental* inclui o novo processo gerencial utilizado para traduzir as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária em requisitos de desempenho, com o complemento para a excelência que garanta seu atendimento. O processo gerencial de promoção do desenvolvimento sustentável inclui a atuação em rede, e é solicitada como evidência a citação de ações de educação ambiental e uso de tecnologia limpa ou de baixo impacto ambiental.

O item *Desenvolvimento social* solicita o novo processo gerencial utilizado para traduzir as necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade em requisitos de desempenho. O processo gerencial de direcionamento de esforços para o desenvolvimento da sociedade inclui a atuação em rede e é solicitada como evidência a citação em projetos voltados ao desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade das organizações.

Informações e conhecimentos: manteve a estrutura de dois itens com aperfeiçoamentos, porém a parte relativa à gestão de ativos intangíveis migrou para o critério 2 (Estratégias e Planos).

O item *Informações da organização* inclui novo complemento para excelência, relativo à pronta resposta a novas demandas por informações estratégicas e operacionais, no processo de identificação de necessidades de informação e de seu tratamento, e no

processo de compatibilização da infraestrutura para a disponibilização das informações, bem como novos complementos para a excelência que assegurem o acesso rápido e fácil às informações e de continuidade em situação de emergência.

O antigo item *Ativos intangíveis e conhecimento organizacional* passa a ser chamado apenas de *Conhecimento da organização*, pois passa a tratar exclusivamente desse tema, visto que o tema de ativos intangíveis passa a ser tratado no critério 2. Esse item passa a ter como principal processo gerencial a identificação dos conhecimentos mais importantes para realizar sua missão e implementar as estratégias e, a partir disso, desenvolver, reter, proteger, difundir e utilizar tais conhecimentos para realizar as operações.

Pessoas: manteve a estrutura de três itens com aperfeiçoamentos. O item *Sistemas de Trabalho* inclui, em um de seus processos gerenciais, o complemento para excelência relativo às facilidades para atuação dos donos de processos. Passa a ser solicitado um novo processo gerencial de identificação de competências para o exercício das funções e a avaliação de desempenho das pessoas agora inclui os líderes.

O item *Capacitação e desenvolvimento* inclui os processos gerenciais de identificação e preparo de novos líderes e sucessores para os líderes atuais, antes abordado no critério Liderança.

O item *Qualidade de vida* permaneceu com os mesmos processos gerenciais de traduzir as necessidades e expectativas das pessoas e do mercado de trabalho em requisitos de desempenho, junto aos processos de identificação, análise e uso dessas necessidades e expectativas.

Processos: manteve a estrutura de três itens com aperfeiçoamentos. O item *Processos principais do negócio e de apoio* passa a ser chamado de *Processos da cadeia de valor*. Este item, de forma mais focal, aborda os processos gerenciais utilizados para identificar requisitos de processos e produtos, solicitando, também, novos processos gerenciais relativos à avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias no desenvolvimento dos produtos e processos da cadeia de valor.

O item *Processos relativos a fornecedores* e o item *Processos econômico-financeiros* apresentaram apenas aperfeiçoamentos em sua redação, mas os processos gerenciais que são avaliados permanecem os mesmos.

Resultados: foi reorganizado em cinco itens (anteriormente com seis itens), que abrangem os *Resultados econômico-financeiros*, *Resultados sociais e ambientais*, *Resultados de clientes e mercados*, *Resultados de pessoas* e *Resultados de processos*.

Os antigos *Resultados da Sociedade* passam a ser chamado de *Resultados sociais e ambientais*, e as exigências do antigo item *Resultados de Fornecedores* foram incluídas no item *Resultados de processos*.

Este último critério sintetiza as diretrizes para apresentação dos resultados e solicita, agora, em cada indicador de resultado apresentado, a informação se ele é estratégico ou operacional, ou ambos, e se ele é utilizado para avaliar o nível de competitividade ou cumprimento de compromissos com partes interessadas, ou apenas controlar a evolução dos resultados. As estratificações solicitadas agora enfatizam somente a necessidade de apresentação dos estratos mais importantes.

4.3 MEG – 21º edição (ciclo 2016 – atual)

A 21º edição do MEG, lançada em 2016, trouxe em seu conteúdo mudanças inovadoras, visando incorporar as mais recentes questões relacionadas à gestão e, ao mesmo tempo, representar uma mudança significativa na forma como o Modelo é apresentado e proposto, preocupando-se em mitigar a dificuldade para seu uso, tornando-o de fácil absorção e entendimento.

Nesta edição a FNQ apresenta um modelo bem diferente dos anteriores, mais moderno e desenvolvido com metodologia inovadora de avaliação e autoavaliação da maturidade da gestão, propostas que anteriormente não tinha, considerando o cenário global e as transformações políticas, econômicas e sociais, com o objetivo de atender às demandas e necessidades das organizações.

Três pilares principais guiam este novo modelo: engajamento da sociedade na causa da gestão para excelência; o aumento da produtividade das organizações e o aumento da competitividade do Brasil. A evolução da gestão no Brasil, que foi da qualidade da gestão até excelência da gestão, reflete a nova marca da FNQ, que se sintetiza na Gestão para Excelência, e que reflete este novo modelo.

A 21º edição traz o conteúdo do MEG em duas publicações distintas, com focos bem definidos: o Guia de referência, que aborda os novos Fundamentos e Temas propostos, de maneira simples, de fácil entendimento e lúdica; e o Instrumento de Avaliação, com os conceitos aliado à nova metodologia de diagnóstico da gestão

desenvolvida com forte ênfase no ciclo PDCL, voltado às organizações que desejam conhecer em detalhe a maturidade de sua gestão (autoavaliação) ou participar do reconhecimento da FNQ, que é o antigo Prêmio Nacional da Qualidade (avaliação da FNQ quanto aos critérios atendidos pela organização).

Uma das mudanças bem significativas trazidas por essa edição são os Fundamentos da Gestão para Excelência, que foram reduzidos em oito e que substituíram os Critérios de avaliação.

Dessa forma, a partir da 21ª as organizações são avaliadas com base em Oito Fundamentos, que se desdobram em temas, que são apresentados mais adiante. A intenção da FNQ com esta decisão é simplificar a aplicação do Modelo, e permitir que as organizações se autoavaliem de forma mais eficaz e eficiente, trazendo melhor compreensão sobre os processos a serem avaliados.

Outra mudança é a representação dos Oitos Fundamentos com o novo diagrama do MEG, que é representado pelo Tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), já apresentado anteriormente na figura 7. 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 de seu ambiente externo.

A ideia, como explica a FNQ (2016), é que a organização, ao utilizar o modelo como referência, deve adaptá-lo e remontá-lo da melhor forma que defina o seu modelo de gestão, sem desprezar os fundamentos que o compõe.

A FNQ (2016, p. 13) afirma que a melhor lógica que define o modelo acima é a seguinte:

Considerando do **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 (grifo do autor).

Os Oito Fundamentos da Gestão para a Excelência já citados acima, que substituíram os Critérios de Avaliação, são os mesmos Fundamentos presentes na 20ª edição, com algumas reduções, ou agrupamentos de dois critérios em um só.

Os fundamentos foram reduzidos, de treze para oito. E diferentemente do que ocorria com os Critérios, que eram subdivididos em itens e abordados cada um dos seus processos gerenciais, o novo modelo apresenta os **temas** relacionados a cada um desses Fundamentos, e sua avaliação se baseia no ciclo PDCL – Planejar, Executar, Controlar e Aprender. Os fundamentos descritos pela FNQ (2016) no MEG 21º edição, com seus conceitos e temas estão apresentados a seguir, de forma mais sucinta.

Pensamento Sistêmico: é o primeiro Fundamento, que se subdivide em dois temas, o *alinhamento* e a *tomada de decisão*. O *alinhamento* compreende avaliar a estruturação do modelo de gestão, a estruturação do sistema de medição, com a definição dos indicadores estratégicos e a correlação desses indicadores com os indicadores processos, e a atuação em rede.

A *tomada de decisão* compreende a identificação das informações, com a definição das informações críticas e comparativas pertinentes ao negócio que apoiam a tomada de decisão e avaliar a utilização das informações disponíveis, compreendendo a integração das informações, a comunicação das decisões tomadas e seu acompanhamento.

Compromisso com as partes interessadas: este fundamento aborda como é o estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos da organização. É representado por cinco temas: *requisitos das partes interessadas; relacionamento com as partes interessadas; clientes, fornecedores; e força de trabalho*.

Os *requisitos das partes relacionadas* compreendem a identificação das partes interessadas tradicionais e não tradicionais, a priorização das partes interessadas, identificação das suas necessidades e expectativas, tradução das expectativas e necessidades das partes interessadas em requisitos de desempenho e, por fim, a comunicação do nível de atendimento definido às partes interessadas.

O *relacionamento com as partes interessadas* aborda o monitoramento dos canais de relacionamento, o tratamento de solicitações, reclamações e sugestões (formais e informais), a comunicação com as partes interessadas e a interação da liderança com as partes interessadas.

Os outros três temas deste fundamento são, de fato, sobre as partes interessadas de toda organização: clientes, fornecedores e força de trabalho, e vão compreender como é o desenvolvimento e relacionamento de cada uma dessas partes.

O tema *clientes* busca compreender se e como a organização realiza: o desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo, a divulgação de produtos (incluindo os riscos envolvidos), a avaliação da imagem e da marca, o relacionamento com clientes, incluindo o acompanhamento das transações, avaliação da satisfação e insatisfação e a fidelização dos clientes.

O tema *fornecedores* aborda a seleção e desenvolvimento de fornecedores, incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental, a avaliação do desempenho dos fornecedores, o acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo, e o comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com seus valores e princípios.

A *força de trabalho* é o tema que finaliza o fundamento compromisso com as partes interessas e compreende o recrutamento e seleção da força de trabalho, a preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à cultura organizacional, a promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento, a avaliação de desempenho das pessoas e das equipes, a remuneração, o reconhecimento e os incentivos da força de trabalho, o tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança e a promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho.

Aprendizado organizacional e inovação: na busca de alcançar novos patamares de competência para a organização, este fundamento se destrincha nos temas *aperfeiçoamento, competências essenciais, gestão do conhecimento e inovação*.

O *aperfeiçoamento* compreende três momentos: o diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e fracos na gestão e as oportunidades de melhorias, a implementação das melhorias e a avaliação da eficácia das melhorias implementadas, e o compartilhamento das melhorias, com a disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas.

As *competências essenciais* é o tema em que a organização mapeia a definição das competências essenciais atuais e futuras demandadas pelo mercado, o desenvolvimento das competências essenciais, de modo que crie valor às partes interessadas e se diferencie em relação as outras organizações, e, por fim, a definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo.

A *gestão do conhecimento* compreende a identificação e o desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas

estratégias, a retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros, formas de proteção do conhecimento, acesso e utilização dos conhecimentos retidos e protegidos, incluindo a forma de seu compartilhamento.

A *inovação* compreende os processos de indução, desenvolvimento, incluindo as competências orientadas para a inovação, implantação e medição da inovação, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações.

Adaptabilidade: é o fundamento que reflete quando a organização tem *flexibilidade e capacidade de mudança* em tempo hábil frente às novas demandas.

O tema *capacidade para mudar* compreende, primeiro, a identificação da necessidade da mudança, com a definição da mudança necessária e a identificação das barreiras para a mudança, em segundo, a implantação da mudança, com a definição das competências necessárias para a mudança, a comunicação da mudança para todos os envolvidos, e a implantação dos novos modelos.

A *flexibilidade* é a característica que representa prontidão para resposta, em que compreende a revisão das estratégias, metas, processos e produtos no tempo adequado às mudanças de contexto e das necessidades das partes interessadas. Também compreende a definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão.

Liderança transformadora: é o fundamento que aborda a atuação dos líderes compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas. Abrange cinco temas que destrincham seu conceito, que são: *valores e princípios organizacionais, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro e sucessão*.

Os *valores e princípios organizacionais* compreendem a definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais e dos padrões de conduta que assegurem o relacionamento ético com as partes interessadas, e o engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais, incluindo sua comunicação para as partes interessadas pertinentes.

A *governança* aborda os processos de estruturação, controle e gestão de risco. Estruturação da governança a partir de seus princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. Controle em conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais e através da prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às

partes interessadas. Gestão de riscos com a identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração, e o monitoramento do tratamento dos riscos e comunicação dos riscos às partes interessadas.

A *cultura organizacional* é o tema que aborda o mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos, a definição da cultura desejada e dos planos de ação de mudança cultural e a avaliação da efetividade da mudança cultural.

O tema *olhar para o futuro* compreende na organização realizar a formulação das estratégias, a implementação das estratégias e a análise do desempenho. Esses processos abordam a análise do ambiente externo e suas tendências, análise do ambiente interno, com a avaliação dos ativos intangíveis, definição das estratégias e metas de curto e longo prazos, desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, monitoramento dos planos de ação e seus recursos, análise do desempenho organizacional e acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho desejado.

O tema *sucessão* aborda diretamente os líderes e seus sucessores e seu desenvolvimento, com a definição de competências das lideranças, a seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores, o desenvolvimento e a avaliação de líderes atuais e potenciais e de sucessores.

Desenvolvimento sustentável: é o fundamento que aborda o compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente. Este fundamento permite avaliar se desenvolvimento *econômico-financeiro, ambiental e social* da organização tem sido realizado de forma sustentável.

O tema *econômico-financeiro* compreende a definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro, elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos, otimização de custos, acompanhamento econômico-financeiro e monitoramento do orçamento, incluindo controle fiscal.

O tema *ambiental* compreende a prevenção de impactos ambientais, que inclui identificação dos impactos ambientais, prevenção da poluição e uso de tecnologias limpas, definição das formas de atuação quanto aos grandes temas mundiais e promoção do engajamento das partes interessadas quanto às questões ambientais, e o tratamento de impactos ambientais, que inclui monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental, mitigação dos impactos e cumprimento da legislação ambiental aplicável.

O tema *social* compreende a prevenção e o tratamento de impactos sociais e o desenvolvimento social através do monitoramento dos requisitos de desempenho social, acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações, avaliação da imagem perante a sociedade, desenvolvimento de ações e projetos sociais, estímulo ao voluntariado e à inclusão social e mitigação dos impactos sociais.

Orientação por processos: é o fundamento que demonstra o 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. Este fundamento é representado por três temas: *informações organizacionais*, *gestão por processos* e *produtos*.

As *informações organizacionais* compreendem o desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação e a segurança da informação. Esses processos incluem a compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação, a implantação dos sistemas de informação e comunicação desenvolvidos, a avaliação da satisfação dos usuários dos serviços, o estabelecimento de requisitos de segurança da informação e o tratamento dos riscos à segurança da informação.

A *gestão por processos* é o tema que compreende a organização em realizar o mapeamento dos processos, a definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor, a análise dos processos, considerando sua eficácia, eficiência e produtividade, a melhoria dos processos, o gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia, incluindo padronização e controle, e a análise da estrutura organizacional, com o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho.

O tema *produtos* compreende os processos voltados aos produtos da organização que abrangem a identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, a elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação e incorporação de novas tecnologias, o desenvolvimento dos produtos, com o acompanhamento do projeto e lançamento e, por fim, o acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos.

Geração de valor: o último fundamento, diferentemente dos demais, descreve o alcance dos resultados obtidos pela organização nos diversos temas analisados, e sua avaliação é mediante fatores diferentes dos processos. No lugar dos fatores do ciclo PDCL, este fundamento é analisado mediante os fatores relevância, melhoria, competitividade e compromisso.

Os resultados sustentáveis são analisados através da geração de *resultados econômico-financeiros, resultados ambientais, resultados sociais, resultados relativos aos clientes, resultados relativos à força de trabalho, resultados relativos aos fornecedores e resultados dos produtos e processos.*

5 ANÁLISE COMPARATIVA E COMENTÁRIOS

Esta seção destina-se a analisar de forma comparativa os critérios de avaliação presentes nos três modelos descritos nas seções anteriores, de forma que seja possível compreender as mudanças e evoluções que ocorreram entre os modelos de uma forma mais clara e objetiva.

Os modelos de gestão da edição 19 (MEG 19: ciclo 2011 – 2012) e da edição 20 (MEG 20: ciclo 2013 – 2015) apresentam fundamentos e critérios bem semelhantes, que foram atualizados, mas não sofreram tanta transformação de uma edição para a outra.

Já o modelo de gestão da edição 21 (MEG 21: ciclo 2016 – atual) é apresentado em formato diferente dos demais, com a diferença significativa de não ter mais fundamentos e critérios, mas sim apenas os fundamentos que substituem os critérios de avaliação, trazendo uma forma mais clara de compreensão de como são avaliados os processos gerenciais de uma organização para ser intitulada como Excelente em Gestão.

Dessa forma, serão analisados de forma comparativa, diretamente, entre si, os modelos MEG 19 e MEG 20, enquanto o modelo MEG 21 será analisado comparativamente ao modelo MEG 20, refletindo a ideia de evolução entre os modelos, do mais antigo ao mais recente.

A começar pelos fundamentos, o MEG 19 (ciclo 2011-2012) possui 11 fundamentos, enquanto o MEG 20 (ciclo 2013-2015) possui 13, além de algumas mudanças na nomenclatura e abrangência em seus conceitos, conforme é possível ver no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Comparação entre fundamentos MEG 19° e MEG 20°

MEG 19° (2011-2012)	MEG 20° (2013-2015)
Pensamento Sistêmico	Pensamento Sistêmico
Desenvolvimento de parcerias	Atuação em rede
Aprendizado organizacional	Aprendizado organizacional
Cultura da inovação	Inovação
<i>Novo fundamento</i>	<i>Agilidade</i>
Liderança e constância de propósito	Liderança Transformadora
Visão de futuro	Olhar para o futuro
Conhecimento sobre clientes e mercados	Conhecimento sobre clientes e mercados

Responsabilidade social	Responsabilidade social
Valorização das pessoas	Valorização das pessoas e da cultura
<i>Novo fundamento</i>	<i>Decisões fundamentadas</i>
Orientação por processos e informação	Orientação por processos
Geração de valor	Geração de valor

Fonte: A autora (2022).

A atuação em rede é a ampliação do desenvolvimento de parcerias, que inclui a rede de parceiros, é a cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

A inovação é a readaptação para a cultura da inovação, e enfatiza a concepção de inovações, considerando potenciais impactos socioambientais.

A Liderança transformadora, antiga liderança e constância de propósito, amplia a visão do líder para além dessa constância de propósitos, enfatizando a importância do exemplo, realização e desenvolvimento de líderes.

O Olhar para o futuro, antes visão de futuro, agora enfatiza a projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização.

A Valorização das pessoas e da cultura, antes chamada apenas valorização das pessoas, eleva agora a cultura a um novo patamar de importância na gestão, estimulando o fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

As Decisões fundamentadas é o novo nome que se dá à orientação por informação e que se separa da Orientação por processos, em razão da importância da tomada de decisão por meio do conhecimento advindo de informações factuais e da necessidade de ser destacada da gestão por processos.

Por fim o outro novo conceito que surgiu é a Agilidade que introduz como aspecto importante para a excelência a flexibilidade e a rapidez da adaptação, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

Os demais fundamentos permaneceram os mesmos, conforme explica a FNQ (2013), sofreram melhorias em suas explicações, mas não alterações em seus conceitos e significados.

Os critérios de avaliação dos modelos MEG 19 (2011-2012) e MEG 20 (2013-2015) permaneceram os mesmos e no quantitativo de oito, mas trouxeram mudanças em seus itens, que descrevem mais a fundo cada critério, tanto em suas nomenclaturas, quanto em seus enfoques, conforme quadro 4, abaixo.

Quadro 4 – Comparação entre Critérios MEG 19° e MEG 20°

CRITÉRIOS	MEG 19	MEG 20	Mudanças analisadas
LIDERANÇA	Governança Corporativa	Governança	maior foco nos processos relativos ao desenvolvimento da cultura organizacional e engajamento das pessoas, e mapeamento de partes interessadas e seus interesses
	Exercício da liderança e cultura da excelência	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão Levantamento de interesses e exercício da liderança	
	Análise do desempenho da gestão	Análise do desempenho da gestão	
ESTRATÉGIA E PLANOS	Formulação das estratégias	Formulação das estratégias	maior foco na consideração de redes, no uso da tecnologia da informação concedendo cunho estratégico à tecnologia, e a avaliação de ativos intangíveis é integrada neste critério
	Implementação das estratégias	Desdobramento das estratégias	
CLIENTES	Imagem e conhecimento de mercado	Análise e desenvolvimento de mercado	maior foco nos processos gerenciais de identificação do comportamento de clientes-alvo, desenvolvimento de marcas no mercado e passa a exigir o desenvolvimento de redes de parceiros
	Relacionamento com clientes	Relacionamento com clientes	
SOCIEDADE	Responsabilidade socioambiental	Responsabilidade socioambiental	maior foco em traduzir as leis, regulamentos e normas em requisitos de desempenho, atuação em rede como forma de promover o desenvolvimento sustentável, a competitividade e sustentabilidade
	Desenvolvimento social	Desenvolvimento social	
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	Informações da organização	Informações da organização	maior foco nos processos que assegurem acesso fácil e rápido às informações, pronta resposta às novas demandas de informações estratégicas e operacionais e foco nos conhecimentos da organização
	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	Conhecimento da organização	
PESSOAS	Sistemas de trabalho	Sistemas de trabalho	maior foco nos processos de identificação de competências para o exercício das funções e avaliação de desempenho incluindo os líderes, e processos de identificação e preparo de novos líderes e sucessores para os líderes atuais
	Capacitação e desenvolvimento	Capacitação e desenvolvimento	
	Qualidade de vida	Qualidade de vida	
PROCESSOS	Processos principais do negócio de de apoio	Processos da cadeia de valor	maior foco nos processos de identificação de requisitos de processos e produtos, e nos novos processos relativos à avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias no desenvolvimento de produtos e processos da cadeia de valor
	Processos relativos a fornecedores	Processos relativos a fornecedores	
	Processos econômico-financeiros	Processos econômico-financeiros	
RESULTADOS	Resultados econômico-financeiros	Resultados econômico-financeiros	maior foco em apresentar os resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, através dos indicadores de resultado, informando se é estratégico, operacional ou ambos, e se o resultado é utilizado para avaliar o nível de competitividade ou cumprimento de compromissos com partes interessadas ou apenas controlar a evolução dos resultados.
	Resultados relativos a clientes e ao mercado	Resultados de clientes e mercados	
	Resultados relativos à sociedade	Resultados sociais e ambientais	
	Resultados relativos às pessoas	Resultados de pessoas	
	Resultados relativos a processos	Resultados de processos	
	Resultados relativos a fornecedores	<i>não contém mais</i>	

Fonte: A autora (2023).

Analisando os quadros comparativos acima (quadros 2 e 3), é possível perceber, do MEG 19 para o MEG 20, uma tendência no desenvolvimento e enfoque para atuação em rede, tanto no fundamento, ampliando esse espectro de atuação, quanto no critério clientes, onde passa a exigir o desenvolvimento de redes e parceiros, e no critério sociedade, que estimula atuação em rede com o de promover o desenvolvimento sustentável, refletindo a importância da cooperação entre organizações e indivíduos, com maior desenvolvimento de parcerias, comunicação e integração entre as redes.

Outro ponto alto das mudanças percebidas foi o destaque para o desenvolvimento da cultura organizacional voltada à excelência e que estimule cada vez mais a gestão de excelência, percebida também no fundamento Valorização das pessoas e da cultura e no critério Liderança, que destina um item específico para a Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão. A cultura ganhou novo patamar de importância na gestão, pois é através dela que uma organização consegue estar na mesma sintonia para alcançar seus objetivos e desenvolver os processos gerenciais propostos.

Mais uma tendência no modelo MEG 20 que reflete as mudanças no contexto mundial é a agilidade, fundamento novo, destacando a importância da flexibilidade e rápida adaptabilidade para a excelência, visto que os processos no mundo externo estão cada vez mais velozes, aliados à tecnologia, cada vez mais as organizações precisam ser capazes de se adaptarem de forma tempestiva e eficiente, para garantir a gestão de qualidade.

Comparando o modelo de gestão MEG 21 (2016 – atual) com o modelo anterior MEG 20 (2013 – 2015), tem-se as diferenças entre os fundamentos, a começar pela quantidade, e, também na nomenclatura, conforme apresentado no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Comparação entre Fundamentos MEG 20 e MEG 21

MEG 20	MEG 21
Pensamento Sistêmico	Pensamento Sistêmico
Atuação em Rede	Compromisso com as partes interessadas
Aprendizado Organizacional	Aprendizado Organizacional e
Inovação	Inovação
Agilidade	Adaptabilidade
Liderança Transformadora	Liderança Transformadora
Olhar para o futuro	<i>Retirado</i>
Conhecimento sobre clientes e mercados	<i>Retirado</i>
Responsabilidade social	Desenvolvimento Sustentável
Valorização das pessoas e da cultura	<i>Retirado</i>
Decisões fundamentadas	<i>Retirado</i>
Orientação por processos	Orientação por Processos
Geração de valor	Geração de Valor

Fonte: A autora (2022).

O diferencial da mudança que ocorreu de um modelo para o outro é que a avaliação é baseada nesses fundamentos. Os critérios, que eram baseados nos fundamentos, das edições anteriores, foram substituídos apenas pelos fundamentos, eliminando, assim, o conceito duplo existente nas versões anteriores (Fundamentos e Critérios).

Dessa forma, os fundamentos, que são oito no total, incluem, de forma mais atual e no que é cabível, os conceitos que eram abordados nos critérios anteriores. A avaliação, baseada nesses fundamentos, e da maneira com que se organizou os temas e processos relativos a cada um, facilitou a compreensão, sendo possível à organização realizar autogestão e verificar o nível de maturidade em excelência que se encontra, como se fosse um guia com os fundamentos e processos gerenciais que uma organização de excelência precisa desenvolver dentro de seu ambiente.

Os fundamentos em **destaque** são aqueles que além da nomenclatura, tiveram mudanças na descrição dos processos a que se referem os temas dos fundamentos, e todo fundamento “retirado” foi abordado de forma mais intrínseca em outro fundamento.

O **Compromisso com as partes interessadas** passa a abranger toda a rede de parceiros da organização (clientes, fornecedores e força de trabalho), assim como os processos voltados a determinar os requisitos das partes interessadas e o relacionamento com elas.

O **Aprendizado organizacional e Inovação** tornaram-se um só fundamento, refletindo que a inovação deve estar presente nas diversas áreas da organização, inclusive no desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento.

A **Adaptabilidade**, antes Agilidade, expande seu conceito, refletindo a necessidade de ser mais do que ágil, pois não é só a questão de ser “rápido” frente às novas demandas considerando a velocidade de assimilação, mas sim a capacidade para mudar em tempo hábil, considerando as alterações no contexto, além de ter, também, flexibilidade.

O **Desenvolvimento sustentável**, antes Responsabilidade social, também expande seu conceito e abrangência. Além do Social, a organização tem a responsabilidade por seus atos nos temas Econômico-financeiros e que impactam o Meio Ambiente. O desenvolvimento dos processos que envolvem os temas econômico-financeiro, social e ambiental, deve ser sustentável.

Por fim, uma mudança muito significativa apresentada no modelo atual MEG 21 é a forma pela qual os fundamentos são avaliados. O ciclo PDCL fica muito mais presente e evidente nas avaliações das organizações para a premiação a partir de 2016.

Anteriormente, os critérios eram distribuídos dentro do ciclo PDCL, da seguinte forma: **Planejamento (P)** – Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade; **Execução (D)** – Pessoas, e Processos; **Controle (C)** – Resultados; **Aprendizado (L)** – Informações e Conhecimento. Nesse entendimento, o critério Liderança, por exemplo, aborda somente os processos gerenciais voltados ao Planejamento.

No modelo atual MEG 21 todos os fundamentos, exceto a Geração de valor, que avalia Resultados e não Processos, possuem como fatores de avaliação as etapas do ciclo PDCL. Ou seja, cada processo referente ao fundamento é avaliado em cada etapa do ciclo PDCL, sendo informado se é realizado aquele processo naquela etapa, verificando o nível de maturidade do fundamento em cada etapa do PDCL. Um fundamento pode ser maduro na avaliação da etapa de Planejamento e, também na etapa de Realização, por exemplo.

Diferentemente do modelo anterior, um mesmo fundamento pode e deve figurar em mais etapas do ciclo PDCL, demonstrando, assim, a maturidade da gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas dos três modelos de excelência em gestão (MEG 19, MEG 20 e MEG 21) publicados pela Fundação Nacional de Qualidade nesses últimos 10 anos demonstraram a compreensão da Fundação em evoluir, renovar e melhorar seus critérios e fundamentos, no intuito de acompanharem as tendências e mudanças ocorridas no contexto mundial, propondo um guia que auxilie as empresas a permanecerem competitivas e sustentáveis, sempre em busca da excelência.

Observou-se que não houve alterações significativas quanto aos critérios e fundamentos presentes nas edições, e sim, mudanças em seus enfoques e temas abordados, os principais critérios dos modelos utilizados para a avaliação das organizações que se candidatam à premiação estão destacados no quadro 6, abaixo.

Quadro 6 – Principais fundamentos e critérios da premiação Melhores em Gestão

MEG 19 / MEG 20	MEG 21
CRITÉRIOS	FUNDAMENTOS
LIDERANÇA	LIDERANÇA TRANSFORMADORA
ESTRATÉGIA E PLANOS	PENSAMENTO SISTÊMICO
CLIENTES	COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS
PESSOAS	
SOCIEDADE	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
PROCESSOS	ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS
RESULTADOS	GERAÇÃO DE VALOR
NOVO	ADAPTABILIDADE

Fonte: A autora (2023).

Esses critérios foram considerados principais pois figuram nos três modelos analisados e recebem as maiores pontuações, dentro do quadro de avaliação de pontos máximos, elaborado pela Fundação, que pode ser consultado no Anexo A. Dessa forma, considerou-se os critérios de maiores pontuações como principais, ou seja, que são imprescindíveis para que uma organização tenha uma gestão excelente.

Para a FNQ, uma gestão excelente deve ter muito bem desenvolvida sua liderança, o compromisso com as partes interessadas, focando nas necessidades dos clientes e da força de trabalho, e a orientação por processos, sempre focando na cadeia de valor e nos processos que a compõem.

Pode-se perceber que estes critérios estão muito bem alinhados com o que a literatura especializada ressalta sobre a quarta era ou fase do movimento da qualidade, em que o ponto de partida, o ponto focal, deve ser o cliente. A partir de suas necessidades

pode-se criar estratégias para os processos da cadeia de valor através de uma liderança comprometida à gestão por excelência.

Entretanto, não se pode deixar de ressaltar que esses fundamentos são referentes aos processos. O fundamento Geração de valor, que se refere aos resultados também se configura um fundamento principal, diante do peso que traz para a avaliação, com quase 50% do total dos pontos que se pode atingir. Essa alta pontuação reflete o foco e a importância que a FNQ dá aos resultados planejados, em que é necessário definir os resultados, planejar os processos de forma estratégica, ter uma liderança motivadora e um comprometimento e cooperação das pessoas para que sucesso econômico e sustentável, na busca constante por uma gestão de excelência.

O quadro representa também, a correlação feita entre os critérios dos modelos MEG 19 e MEG 20 com os fundamentos (substitutos dos critérios) do modelo MEG 21. Tema que remete a outro objetivo do presente trabalho, que é compreender a evolução desses modelos de gestão.

É possível perceber que a evolução dos critérios entre os modelos citados acompanhou as tendências de gestão mundial e os temas que as partes interessadas têm se preocupado e exigido das organizações.

Três dos critérios / fundamentos apresentados acima chamam a atenção quanto sua evolução e permite compreender seu surgimento, desenvolvimento e necessidade de se estar entre os requisitos de uma gestão excelente quando atrelados ao contexto do mundo moderno. São eles o Desenvolvimento Sustentável, a Adaptabilidade e a Inovação.

Devido à temática de sustentabilidade em diferentes áreas das empresas ter crescido ao longo dos anos, a necessidade de evolução do critério Sociedade se fez presente. Antes, abrangendo somente a responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, com foco maior nas leis e regulamentos, agora, o fundamento Desenvolvimento sustentável passa a abranger as áreas econômico-financeiro, ambiental e social, ressaltando a responsabilidade que as empresas devem ter quanto às ações que executam em cada uma dessas áreas, de forma que seus impactos sejam sempre sustentáveis e suas tomadas de decisões de acordo com os regulamentos.

A Adaptabilidade foi um dos fundamentos que surgiu no ciclo de 2013-2015 com o termo Agilidade, mas não era um critério de avaliação, ou seja, não estava dentre os requisitos de avaliação do prêmio, mas apenas como um fundamento que as organizações

devem ter como base para sua gestão. Em 2016, no MEG 21 o fundamento evolui para o termo adaptabilidade, abrangendo tanto a flexibilidade quanto a capacidade de se adaptar, e passa a ser requisito avaliativo na premiação e autoavaliação das organizações em busca da excelência.

Desde 2016 pode-se perceber que este fundamento tem ganhado cada vez mais força e parece ser cada vez mais significativo, quando voltamos o olhar para todas as transformações que as organizações têm vivido diante das mudanças mundiais. Um exemplo muito claro da necessidade que se tem em conseguir se adaptar em um tempo hábil, é o que houve com as empresas durante a Pandemia do Covid-19.

A partir de 2020 não só os indivíduos tiveram que se adaptar ao novo modo de viver, se comportar, se cuidar e trabalhar, mas principalmente as empresas tiveram que pôr em prática essa competência. Pode-se perceber que a capacidade de se adaptar foi imprescindível às organizações para sobreviverem a esse momento do mundo tão difícil e desconhecido. Foi necessário descobrir, aprender e desenvolver novas formas de trabalho, de se comunicar e de gerir. Todas essas ações são sustentadas pelo fundamento da adaptabilidade, e podem ter favorecido aquelas empresas que já tinham em sua cultura organizacional, esse fundamento enrustado e bem desenvolvido.

O fundamento Inovação também ganhou destaque na edição atual do MEG 21, critério que não existia de forma tão destacada anteriormente nas outras edições. Pode-se perceber que essa evolução do MEG seguiu as mudanças globais. A tecnologia vem se desenvolvendo para cada vez mais estar atrelada nas diversas áreas de uma empresa, e não só na produção de produtos, por exemplo. Mas sim nas tomadas de decisão, no relacionamento com as partes interessadas, no aprendizado organizacional e informações, enfim, usar a tecnologia de forma estratégica.

Para que uma organização siga em busca da excelência em sua gestão é recomendado observar todos os fundamentos contidos no modelo de gestão publicado pela Fundação Nacional de Qualidade. Entretanto, olhando as tendências globais do mundo corporativo, é possível identificar que as práticas ESG – Environmental, Social and Governance (ambiental, social e governança) têm sido cada vez mais exploradas e tornando-se importantes nas estratégias de negócios das empresas.

ESG é um conjunto de diretrizes e recomendações para concretizar boas práticas ambientais, sociais e de governança dentro das organizações, trazendo impactos positivos para a sociedade como um todo.

Dessa forma, fica claro que o fundamento Desenvolvimento Sustentável é um reflexo da prática ESG e não atoa figura como um dos principais requisitos que avaliam a gestão de uma organização. Fica, portanto, a recomendação de desenvolver e implementar o fundamento Desenvolvimento Sustentável para uma gestão excelente, aliado com outro ponto focal que se tornou urgentemente necessário, a Adaptabilidade.

REFERÊNCIAS

- CRESTANA, Carlos Eduardo Dorsa. **Práticas de gestão em micro, pequenas e médias empresas**: uma avaliação do Modelo da Fundação Nacional da Qualidade. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.
- ITQM – INSTITUTE FOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT. **The EFQM Model**. Zurich: EFQM, 2019. Disponível em: <<https://efqm.org/the-efqm-model/>>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- JUSE – UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. **Introduction of the Deming Prize**. [Online]. Disponível em: <https://www.juse.or.jp/deming_en/download/>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- _____. **The application guide for The Deming Prize, The Deming Grand Prize. 2023**. Disponível em: <https://www.juse.or.jp/deming_en/download/>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essential Idea Publishing, 2011. *E-book*
- FERREIRA, André Ribeiro. **Análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros Prêmios Nacionais e Internacionais de Qualidade**. 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.
- FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 19. ed. São Paulo: FNQ, 2011.
- _____. **Critérios de Excelência**: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 20. ed. São Paulo: FNQ, 2013.
- _____. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**: guia de referência da gestão para excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.
- _____. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**: instrumento de avaliação da maturidade da gestão. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2017.
- _____. **Site institucional**, 2022. Disponível em: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- LONGO, Rose Mary Juliano. A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial. **Relatório interno IPEA**, n. 31, out. 1994. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1033>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade**: decisão ou constrangimento estratégico. 2014. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade Europeia Laureate International Universities, Lisboa, 2014. Disponível: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13214>. Acesso em: 26 jul. 2022.

MATSUNAGA, Tânia. **Um estudo comparativo entre os critérios e requisitos exigidos pelo prêmio Deming do Japão, o prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos e o atual utilizado no Brasil, o Prêmio Nacional de Qualidade.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016.

MORENO, José Alexandre. **O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência.** 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/136674>. Acesso em: 26 jul. 2022.

NIST – NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige Excellence Framework: Criteria Commentary.** [Online], 2023. Disponível em: <<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

OLIVEIRA, Maria do Carmo de *et al.* Um estudo comparativo do desempenho das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) no cenário da governança corporativa. *In:* OLIVEIRA, Elizângela de Jesus *et al.* (org). **Tópicos em Administração.** Belo Horizonte: Poisson, 2021. v. 42, cap. 4.

RAMOS, Enido Fabiano de. **Identificação de fatores chaves para avaliação da Excelência em Gestão no Brasil: um ensaio do modelo PNQ.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

SACCOL, Amarolinda (org). **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática.** São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012.

SILVA, Roberto Dantas Fortunato da. **Modelo de excelência em gestão: diagnóstico de uma organização do mercado de fotografia turística de João Pessoa/PB.** 2021. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/43741>. Acesso em: 26 jul. 2022.

ANEXO A - PONTUAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA MEG 21

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	25	65	
Capacidade de Mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL - PROCESSOS			550
8. GERAÇÃO DE VALOR	450		
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
TOTAL - RESULTADOS			450
TOTAL - GERAL			1000

Fonte: FNQ (2011).