



# #15

MEG:  
CASES DE SUCESSO

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

1. Apresentação
2. Desempenho financeiro de organizações usuárias do MEG
3. Qualidade da gestão
4. Cases
  - Sebrae
  - Bradesco
  - Embraer
5. Sobre a FNQ

# Apresentação

A publicação "MEG: cases de sucesso" faz parte da série de *e-books*, desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o intuito de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais especiais ou de capacitações.

Este *e-book* dedica-se aos leitores que desejam melhorar a produtividade e a imagem por meio de melhorias nos processos de gestão, do planejamento estratégico e da implementação de Critérios e de Fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão® (MEG) em suas atividades organizacionais diárias.

Mais do que a adoção de uma visão sistêmica da gestão, o Modelo promove mudanças que valorizam a disseminação de valores e condutas éticas que, quando compartilhadas com todas as partes envolvidas e interessadas de um negócio, transformam-se em resultados e na otimização de recursos e de mão de obra.

A FNQ acredita que organizações bem-sucedidas são aquelas que trabalham com indicadores, papéis e responsabilidades definidos, por isso, dedicam-se às práticas que estimulam o desenvolvimento da gestão. Muitas empresas adotam o MEG em suas atividades e, neste *e-book*, separamos alguns casos de sucesso que demonstram como o investimento em excelência traz resultados a longo prazo.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Esta publicação contou com a participação do coordenador de projetos da FNQ Francisco Teixeira e da equipe de comunicação da Fundação.

# Desempenho financeiro de organizações usuárias do MEG

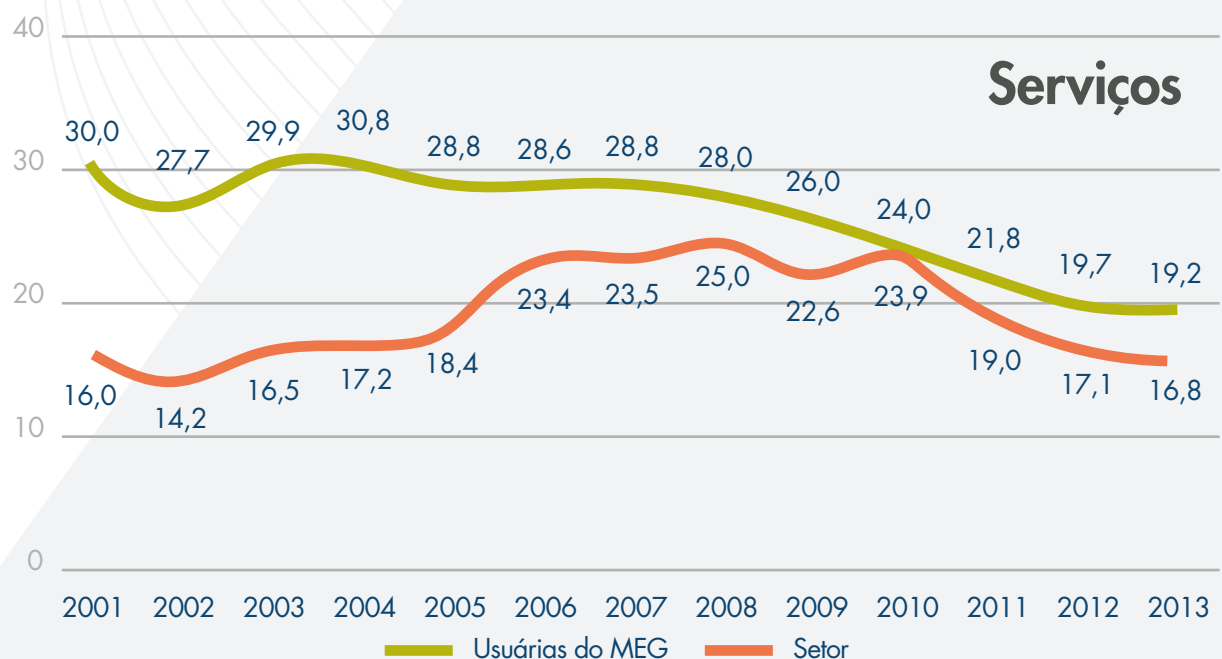
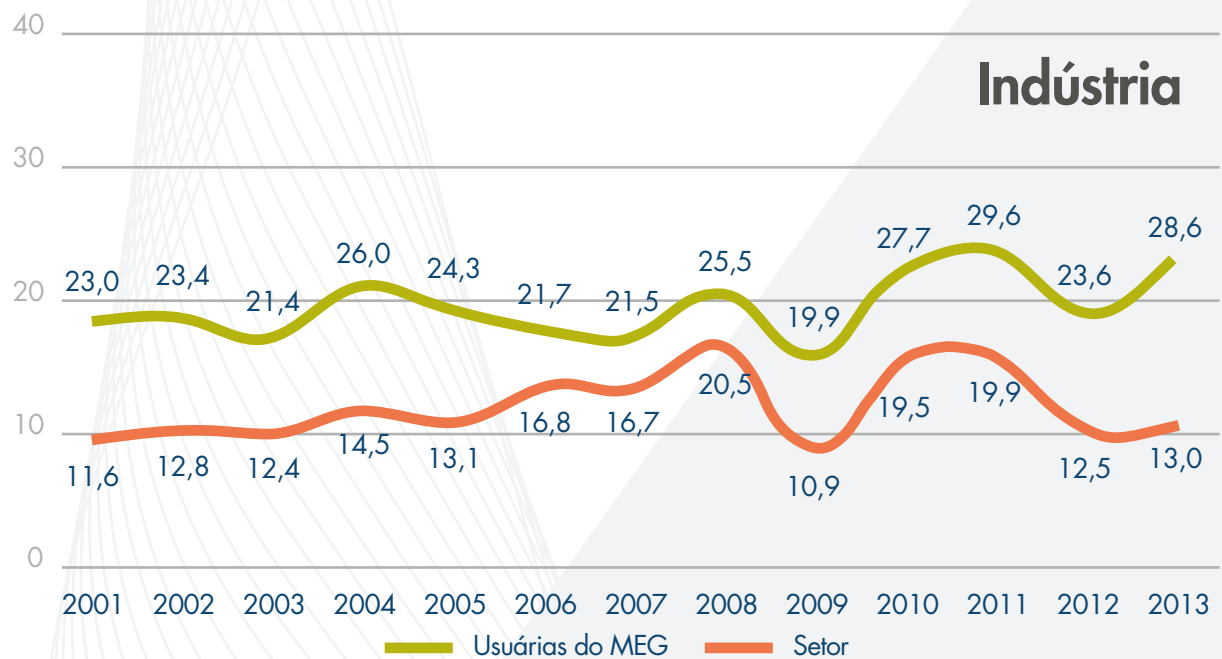
A Serasa Experian, a pedido da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), realizou uma pesquisa para identificar o desempenho financeiro de organizações que utilizam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) entre os anos 2000 e 2013. O estudo utilizou os demonstrativos econômicos de 246 organizações que adotam o MEG dos setores da indústria e serviços e comparou com os indicadores das demais companhias pertencentes aos mesmos segmentos de atuação.

De acordo com o levantamento, as empresas usuárias do MEG apresentam desempenho financeiro superior em termos de faturamento e lucro, além de investirem mais.



# Desempenho financeiro de organizações usuárias do MEG

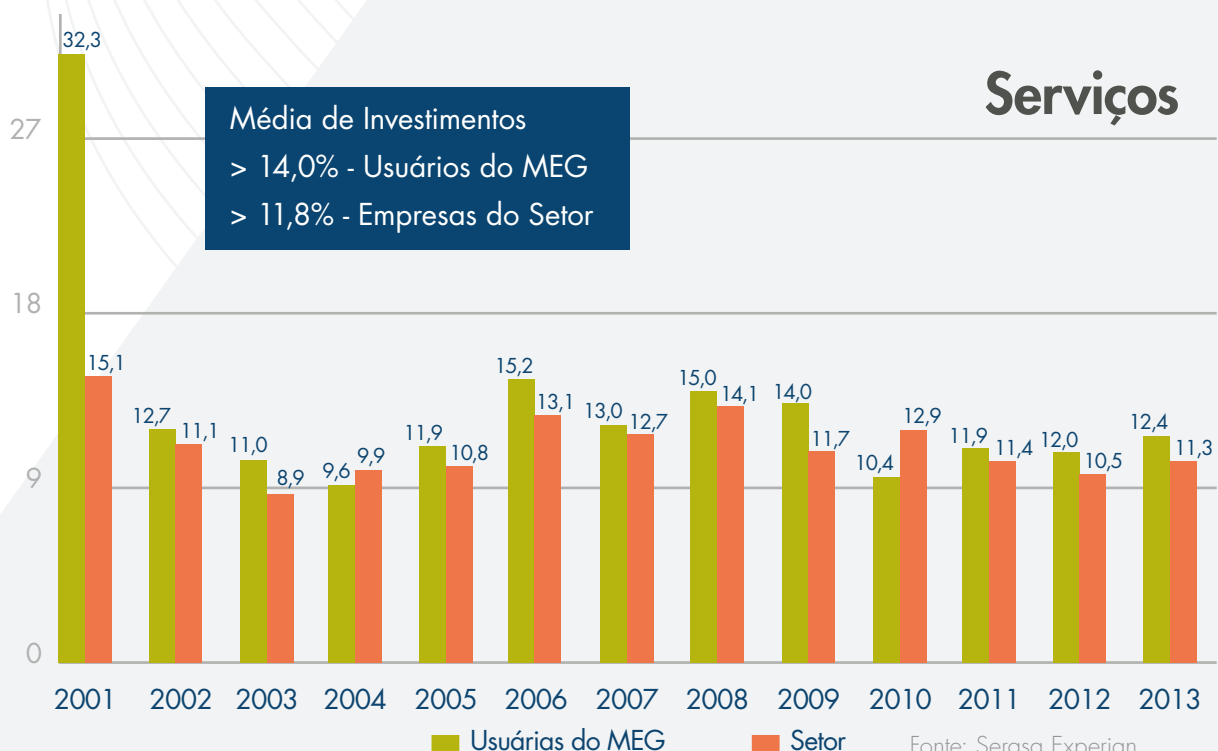
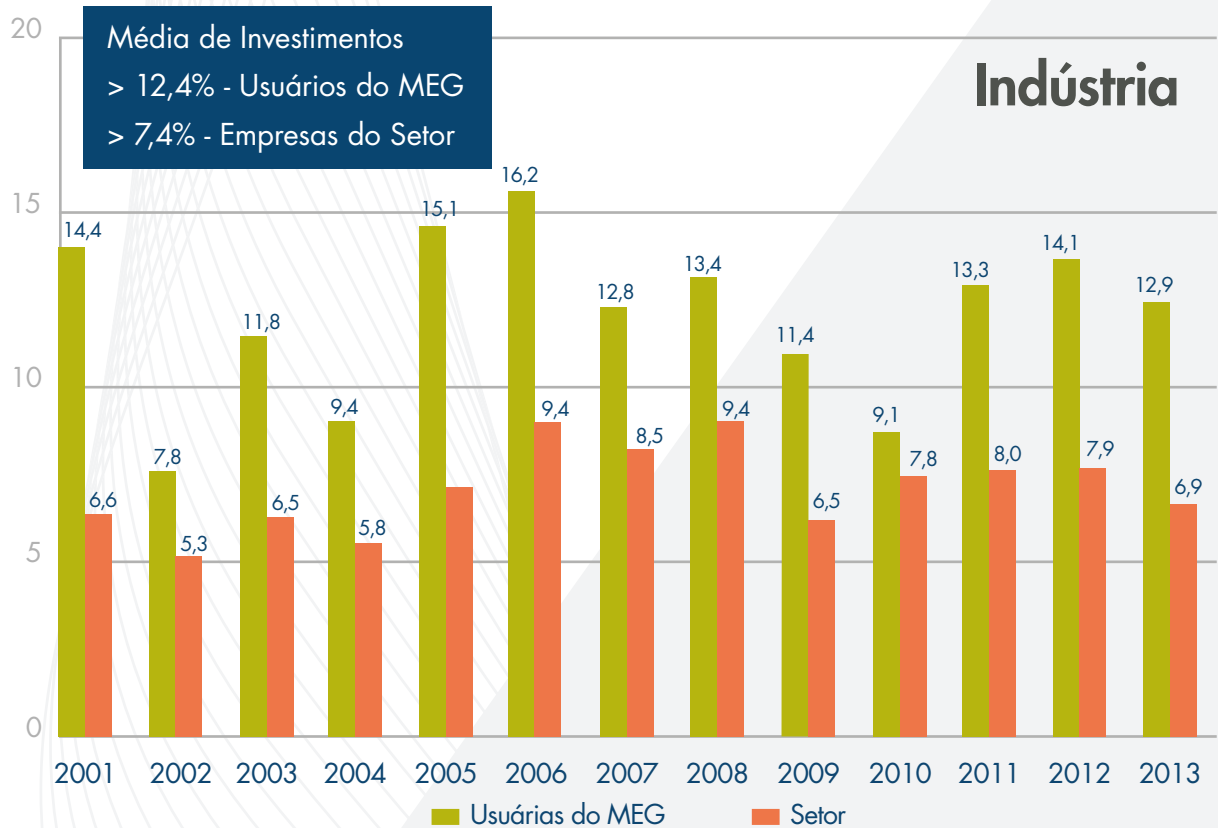
## Margem EBITDA (% sobre o faturamento líquido)



Fonte: Serasa Experian

# Desempenho financeiro de organizações usuárias do MEG

## Indicador de investimentos (% sobre o faturamento líquido)



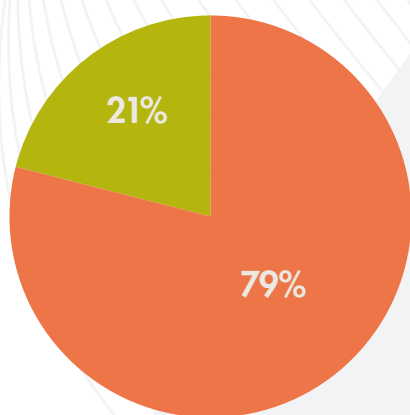
Fonte: Serasa Experian

# Qualidade da gestão

Em 2013, a FNQ realizou outra pesquisa com o objetivo de verificar o quanto as empresas brasileiras estão atentas e o quanto investem na busca pela excelência da gestão, além de identificar quais são os aspectos do negócio com os quais as organizações mais se preocupam. Para isso, teve uma amostra de 212 organizações brasileiras, entre filiadas à Fundação e associadas a instituições parceiras.

De acordo com esse levantamento, 99,53% acreditam que investir na melhoria da gestão contribui para o aumento da competitividade da empresa e 79% consideram estar preocupadas com a qualidade da gestão, de modo que todas as áreas e atividades estejam focadas em processos adequados para a busca de melhores resultados, conforme gráfico abaixo.

## Preocupação com a melhoria contínua da gestão



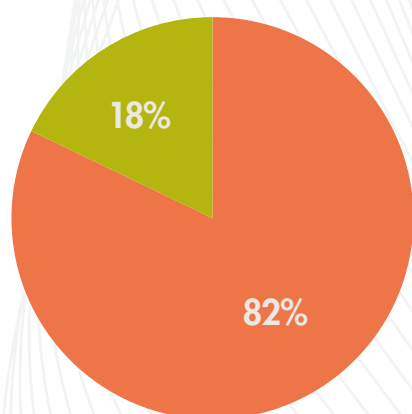
- A organização preocupa-se com a melhoria da gestão
- A organização não se preocupa com a melhoria da gestão

Fonte: FNQ

# Qualidade da gestão

Quando falamos em investimentos não financeiros para a busca da excelência, 82% consideram a adoção de políticas para capacitar e motivar colaboradores, ações socioambientais e programas para ouvir e satisfazer clientes, com o objetivo de melhorar seus processos, de acordo com os dados abaixo.

## Investimento de recursos não financeiros para a melhoria da gestão

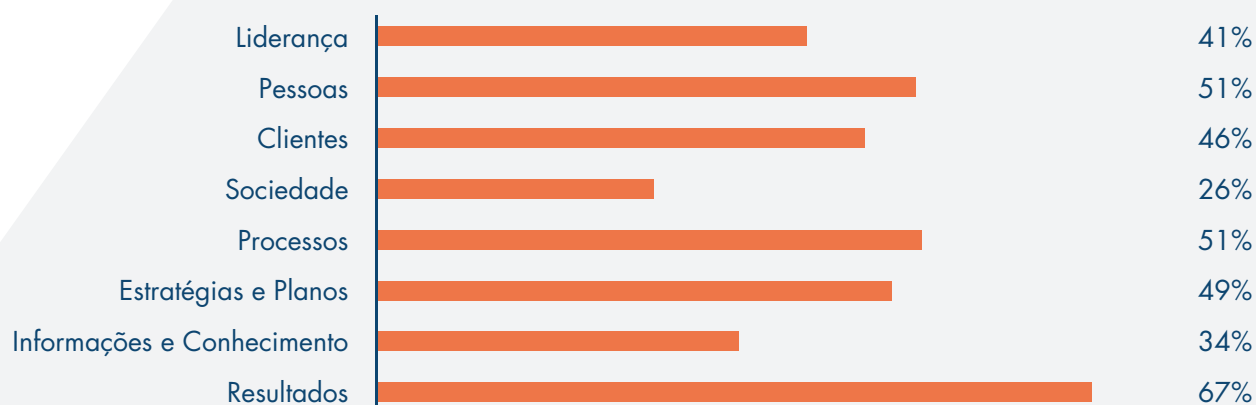


- A organização investe recursos não financeiros para a melhoria da gestão
- A organização não investe recursos não financeiros para a melhoria da gestão

Fonte: FNQ

Além disso, a pesquisa destacou as áreas e os aspectos mais relevantes para as organizações quando o assunto é melhoria da gestão. A preocupação com resultados foi a mais citada entre os entrevistados, com 67%, seguido de processos e pessoas (empatados com 51%), que ficou à frente de estratégias e planos, apontado como o principal aspecto para 49% das pessoas.

## Setores que mais se preocupam e investem em gestão



Fonte: FNQ



# Cases

Investir na melhoria de processos para garantir a eficiência e a eficácia das operações dentro da organização é o primeiro passo para atingir a excelência e a maturidade da gestão. Alinhado à missão e à visão de cada instituição, o MEG identifica os pontos fortes e as oportunidades de crescimento, aprimora a comunicação, a produtividade e contribui para a efetividade das ações, além de possibilitar que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Mais do que implementar Critérios e Fundamentos de Excelência, o modelo de gestão aprimora a compreensão do sistema gerencial das empresas, proporcionando uma visão sistêmica da organização, transformando os resultados positivamente ao longo do tempo. Conheça, a seguir, algumas empresas que melhoraram seus resultados com o MEG.

## Sebrae

O Sebrae precisou colocar em prática tudo aquilo que pregava na promoção da competitividade, do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e no fomento do empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional. Para isso, alinou a própria cultura aos Fundamentos e Critérios do MEG e criou um Direcionamento Estratégico que prevê ações para que a instituição consolide a excelência na gestão e no atendimento ao cliente até 2022.



Com o desafio de integrar todas as unidades em uma cultura de excelência, o Sebrae iniciou o desenvolvimento desse processo, em 2011, implementando o Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG), alicerçado no MEG.

Houve, então, um trabalho de sensibilização com todos os dirigentes em encontros regionais. No ano seguinte, 20 Unidades do Sebrae implementaram o programa, iniciando, assim, a internalização da cultura da excelência na gestão. Em 2013

# Cases

e 2014, sete Estados aderiram ao programa, consolidando a sua aplicação para evolução gerencial do Sistema Sebrae.

Assim, o processo aperfeiçoou-se em todas as suas dimensões e o Sebrae conseguiu promover a cultura da excelência, melhorando a gestão, o compartilhamento das boas práticas e gerando melhores resultados para os clientes, os colaboradores e a sociedade.

A realização desse ciclo nos últimos anos proporcionou maior integração, visão sistêmica e ganhos representativos para o Sebrae. Foram implantados novos processos, suas práticas gerenciais foram aprimoradas e o papel da liderança foi fortalecido, mantendo um ambiente saudável e produtivo.

Desde a implementação do modelo, 25 dos 27 Estados onde o Sebrae está presente melhoraram em mais de 40% a maturidade de sua gestão e, hoje, o PSEG, juntamente com o MEG, representa a ferramenta essencial para uma gestão que evolui de forma sustentável nas três dimensões: econômica, social e ambiental.

## Bradesco

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros, o Bradesco planeja suas ações para a geração de valor para os acionistas e a sociedade, assim como para propor soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência para seus clientes.



Para isso, a empresa desenvolve a sua estratégia empresarial seguindo três vetores principais, que proporcionam maior amplitude de atuação:

**a)** crescer organicamente, sem perder de vista as possibilidades de aquisições, associações e parcerias que se comprometem com a qualidade do atendimento e da prestação de serviços;

# Cases

- b)** manter rígidos controles para identificar, avaliar e mitigar riscos intrínsecos às atividades, bem como definir os níveis aceitáveis em cada operação;
- c)** conduzir os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores e colaboradores.

Com o intuito de aumentar a qualidade, o Bradesco adota os Critérios e Fundamentos de Excelência do MEG em seus processos gerenciais desde 2006. Integrado à estratégia do banco, foram desenvolvidos planos de ação com foco nos clientes, na preparação de suas lideranças, na integração com a sociedade, na transmissão de informações e conhecimentos, nos processos e, principalmente, na gestão e no desenvolvimento de pessoas.

O capital humano, aliás, é um dos pilares mais importantes para a empresa, que adota a política de carreiras e de investimento em seus colaboradores para que eles possam aproveitar as oportunidades de crescimento dentro da organização.

Com 95 mil funcionários em todo o País, o Bradesco tem a preocupação constante de identificar e preparar novos talentos para assumir novos cargos no futuro. Por isso, o banco apoiou-se em uma série de ferramentas de gestão e nos Critérios apresentados no MEG para complementar sua estrutura de treinamento interno e fazer o mapeamento de competências, a identificação do potencial de cada colaborador e a avaliação de desempenho de todas as equipes da organização.

Em 2012, o investimento em capital humano ganhou novos rumos com a criação da Universidade Corporativa Bradesco. Esse projeto organiza todas essas práticas em nove cursos de capacitação corporativa, que estão alinhadas com aquilo que é estratégico para o banco.

E o programa de desenvolvimento de pessoas trouxe resultados expressivos para a organização no mesmo ano da implementação da Universidade Corporativa. O Bradesco buscava cumprir a meta de abrir mil novas agências, em apenas seis meses. O desafio foi cumprido sem a necessidade de contratar novos gerentes devido aos profissionais preparados para assumir novos cargos dentro da instituição.

# Cases

Ao reconhecer as boas práticas como elemento estratégico para a empresa, em 2014 foram investidos R\$ 145 mi em treinamento de pessoas, confirmando a importância de identificar o potencial dos colaboradores e possibilitar a evolução de suas carreiras.

## Embraer

Apesar do crescimento registrado durante o ano de 2007, a Embraer contabilizou queda na rentabilidade da empresa e, por isso, decidiu melhorar o seu modelo de gestão por meio de um programa de excelência que promovesse transformações internas para serem tangibilizadas em resultados positivos para a organização.



Fruto dessa reestruturação gerencial, o projeto “Embraer T3E” foi desenvolvido com ações que contemplam quatro pilares principais, da seguinte forma:

- **cultura da empresa** - compartilhamento dos valores que estruturam a cultura da empresa com todos que trabalham na Embraer.;
- **pessoas** - valorização do capital humano de uma maneira diferenciada, considerando que todos os resultados, de fato, são obtidos por meio das pessoas;
- **liderança** - desenvolvimento de líderes empreendedores, que trabalham com o negócio Embraer como se fosse o próprio negócio;
- **busca da eficiência** - utilização de ferramentas de gestão para melhorar processos administrativos e produtivos.

Para identificar e contemplar todas as frentes na nova cultura organizacional, foram desenvolvidas atividades para que os valores corporativos fossem identificados e compartilhados entre todas as unidades da organização. A partir desse momento,

# Cases

a Embraer passou a promover o reconhecimento e a celebração de pessoas e equipes que trabalham em consonância com os seus objetivos.

Além da valorização do capital humano, a Embraer criou uma rotina de avaliação do clima organizacional e de produção de um plano de ação para implementar as medidas necessárias para criar um bom ambiente para se trabalhar. Após a adoção dessas medidas, trabalhadas desde a base até as gerências responsáveis por cada departamento, o nível de aprovação da empresa pelos funcionários, de maneira geral, apresentou alta de 82,83%.

Adotar o MEG como referência foi uma das importantes ações realizadas pela Embraer que levaram à melhoria de resultados. Todo o trabalho de desenvolvimento das lideranças da companhia foi elaborado com base nos oito Critérios e nos 13 Fundamentos de Excelência do modelo de gestão da FNQ. Dessa forma, a organização conseguiu complementar seu plano de ações e promover melhorias em 30 mil processos, evitando desperdícios, gerando valor para os acionistas e para os clientes.

Reconhecer a importância de toda essa sistemática foi fundamental para que a gestão da Embraer fosse transformada em resultados melhores e mais consistentes para todos os stakeholders do negócio e em premiações, como o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) em 2014 e 2015.

# Sobre a FNQ

Reconhecida pelas práticas que incentivam a produção e o compartilhamento de conteúdos e informações da área da gestão no Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) reafirma seu compromisso com a missão de promover o desenvolvimento das organizações e de fortalecer a relação com sua rede de filiados.

Ao seguir as premissas do MEG, a Fundação promove uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão, que permite a qualquer organização buscar melhorias em seus processos gerenciais a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Assim, é possível estimular e apoiar todas as organizações que desejam desenvolver e evoluir a sua gestão, compartilhando práticas sustentáveis e cooperativas, que geram valor para a sociedade.

Pensando nisso, a FNQ elabora um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

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

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

# Patrocínio

## PLATINA



## PRATA



## APOIO INSTITUCIONAL



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO