



ISO ou MEG?

Muitas empresas têm dificuldade de entender a diferença e como usar essas referências de modelo de gestão

Uma pergunta que alguns dirigentes de empresas têm me feito recentemente é: “Fico na ISO ou vou para o MEG”. Primeiramente, explicando as siglas, a ISO é a referência a ISO 9001, norma internacional que define os requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a mesma usada pelo Prodfor para definir o Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento (SGQF). Já MEG significa Modelo de Gestão da Excelência, definido pela Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ), e apresenta os critérios de excelência empresarial, sendo usado como forma de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade e de premiações regionais como Prêmio Qualidade Espírito Santo.

Tanto o SGQ, definido pela ISO, quanto o MEG, da FNQ, são modelos de referência para orientar a organização da gestão de empresas. A dúvida que fica é se esses modelos são excludentes ou

se podem ser usados de forma integrada. Vamos entender melhor cada um e ver como podem ser aplicados para ajudar as empresas a serem mais bem organizadas.

ISO 9001: requisitos mínimos

A ISO, sigla da Organização Internacional de Normalização, desde que foi criada, em 1947, já produziu mais de 17 mil normas técnicas internacionais de praticamente tudo o que se possa imaginar. De produtos a processos industriais e também sistemas de gestão, a norma mais conhecida é a de número 9001, que apresenta os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.

De forma mais simples, a ISO define o que é uma empresa minimamente organizada. Essa referência tem sido usada para certificação de empresas em todo mundo, adotada em mais de

“Para melhorar continuamente, a empresa deve buscar os níveis mais elevados de maturidade, visando sempre à excelência”

175 países, sendo que já foram certificadas mais de um milhão de empresas. A ISO tem como fundamento o conceito de sistema, que entende a empresa como um todo, constituído por processos que transformam as entradas em saídas, gerando os produtos que devem ter características que atendam aos requisitos dos clientes.

A ISO é centrada no tripé processo, produto e cliente e estabelece, entre outros pontos, que sejam identificados os processos, definidos os métodos de trabalho desses processos, que as pessoas tenham competência para realizar as atividades de suas atribuições, que haja controle de produtos e processos, que sejam feitas auditorias e avaliações da satisfação do cliente e que a direção, além de comprometida, faça análises críticas se as políticas e objetivos foram alcançados. De forma mais direta, trata da essência de como uma empresa deve ser gerenciada.

MEG: critérios de excelência

O modelo MEG foi criado pela FNQ em 1992, sendo adotado para avaliação de empresas que se candidatam ao Prêmio Nacional da Qualidade. Até 2010, 35 empresas foram premiadas, nenhuma de micro ou pequeno porte.

Atualmente, há mais de 75 prêmios relativos à qualidade em cerca de 100 países, que são entregues a empresas privadas e públicas. O precursor foi o Prêmio Deming, instituído no Japão em 1951 em homenagem ao grande guru da Qualidade. São critérios para o que se define como excelência empresarial, que caracteriza a gestão de empresas de alto nível de organização, e resultados comprovados, reconhecendo aquelas de grande destaque. Os critérios são organizados em oito grupos: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. São temas, portanto, que tratam da gestão da empresa de forma ampla e com muito rigor na avaliação.

O que importa é a gestão da empresa

A ISO 9001 tem sido usada largamente para qualificação de empresas. Trata-se de um modelo amplamente aceito e praticado, que envolve requisitos relacionados a processos e produtos sem grande ênfase na gestão da empresa. Não envolve, por exemplo, custos ou gestão financeira. O modelo do PNQ foca a excelência com critérios muito rigorosos e com alto grau de dificuldade de aplicação. Apesar de ser completo, envolvendo todos os temas relacionados à gestão de uma empresa, apresenta-se como pouco prático na qualificação de fornecedores, sendo uma referência para a melhoria da gestão.

Os modelos ISO e MEG têm muito em comum e tratam do mesmo tema: gestão de empresas. O MEG é bem mais amplo, abrangente,

porque trata de excelência. O ISO é básico, porque trata de requisitos mínimos, ou seja, condições a serem atendidas para uma empresa ser minimamente organizada. Para empresas que estão iniciando, a referência mais apropriada é a ISO. Porém, para as empresas já certificadas há mais tempo, a referência mais adequada é buscar os níveis de excelência do MEG, porque já atendem ao essencial, que é a ISO.

O que importa é a gestão da empresa, e esses modelos são referências para orientá-las a como se organizar, variando o nível de abrangência. A ISO é básica e essencial; o MEG é abrangente e rigoroso.

Mire no MEG e comece pela ISO

É interessante destacar que tudo o que se faz para organizar a ISO é usado para o modelo MEG. Portanto, estes não são modelos excludentes, e sim complementares. A questão é que o modelo MEG é muito exigente e, às vezes, quase inatingível. Uma evidência disso é que ambos os modelos passaram a ser adotados no País basicamente na mesma época, em 1992 (apesar da ISO 9001 ter sido criada internacionalmente em 1987). Desde então, estima-se que o Brasil tenha em torno de 15 mil empresas certificadas ISO e apenas 35 premiadas pelo PNQ, comprovando ser difícil alcançar o nível de excelência.

É como se houvesse uma escada. Ao organizar o SGQ pela ISSO, a empresa alcançou o degrau 2 (isso porque o 1 é representado pelas empresas sem certificação, mas com algum nível de organização). O MEG está no degrau 6. Entre esses modelos há os níveis de maturidade em gestão, ou seja, os níveis 3, 4 e 5, conforme definido na recém-revisada norma ISO 9004. Essa revisão se deu baseada na experiência japonesa, apresentada nas normas TR Q 005 e TR Q 006 elaboradas pela Japanese Standards Association em 2003.

O MEG está além desses níveis, portanto, atribuído hipoteticamente como o nível 6. Como ninguém começa a subir uma escada pelo 6º degrau, o certo é começar pelos degraus mais baixos, pela ISO. Para melhorar continuamente, a empresa deve buscar os níveis mais elevados de maturidade, visando sempre à excelência. Portanto, a melhor prática é mirar no MEG, mas começar e manter a ISO. ■

Luciano Raizer Moura

Doutor e mestre em Engenharia de Produção pela USP, professor do Centro Tecnológico da Ufes/CSTM, diretor da Raizer Moura Consultoria, vice-presidente institucional da Findes para Assuntos do Ideies e coordenador-executivo do Prodfor

