

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG SAÚDE)

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
DA MATURIDADE DA GESTÃO
PARA ORGANIZAÇÕES
DE SAÚDE



BASEADO NA
21ª EDIÇÃO DO MEG

FNQ
gestão para transformação

Baseado na 21ª Edição do MEG | Abril/2019
Válida a partir de 01/04/2019

© 2019 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade –
Todos os direitos reservados
Proibida a reprodução total ou parcial desta
publicação sem o prévio consentimento, por escrito,
da FNQ

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão
para Organizações de Saúde

São Paulo, 2019

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG SAÚDE)
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
DA MATURIDADE DA GESTÃO
PARA ORGANIZAÇÕES
DE SAÚDE

BASEADO NA
21ª EDIÇÃO DO MEG

ISBN 978-85-8139-064-2

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO
PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Baseado na 21ª Edição do MEG - 98 páginas

REALIZAÇÃO

FNQ
gestão para transformação



Rua Flórida, 1.758, Conjunto 21, 2º andar,
Cidade Monções, 04565-001

São Paulo – SP – Brasil

Tel.: 55 11 5509-7700

www.fnq.org.br

PRESIDENTE EXECUTIVO

Jairo Martins

CHIEF OPERATIONS OFFICER

Marcos Bardagi

NÚCLEO TÉCNICO MEG SAÚDE

COORDENADORA TÉCNICA

Ivana Mara Rodrigues da Silva

RELATORA

Marcela Ferreira Ignez Beltramin

MEMBROS

Ana Beatriz Giovanoni da Silva

Anísio de Moura

Jayme Malek Junior

Jurini Valdisi da Silva

Luiz Carlos Pereira Junior

Marcia Bevilacqua

Ricardo Motta

Rodolfo Cardoso

Sara Cecin

Sérgio Schaumloeffel

Teresinha Passos Gotti

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE

PaulaLyn Carvalho

EDIÇÃO FINAL E REVISÃO

Inah de Paula Comunicações

ILUSTRAÇÃO CAPA

Fernando Carvall / Estúdio Saci

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece a todos os que contribuíram para tornar possível esta publicação. Agradecimento especial à equipe do Instituto de Infectologia Emílio Ribas e Grupo Giovanoni, que estimularam a produção deste documento.

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo

Fale Conosco em www.fnq.org.br

© 2019 FNQ – Fundação Nacional da
Qualidade – Todos os direitos reservados

Proibida a reprodução total ou parcial desta
publicação sem o prévio consentimento, por
escrito, da FNQ

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão
para Organizações de Saúde | São Paulo, 2019

ISBN 978-85-8139-064-2

PREFÁCIO



Orgulhamo-nos de apresentar este “MEG Saúde”, uma iniciativa que se soma ao esforço continuado da FNQ, de sempre propor conteúdo e materiais adequados à disseminação das boas práticas de Gestão. Cientes de que o segmento de Saúde possui características muito específicas, juntamos um grupo de profissionais experientes com atuação no setor, para se debruçarem sobre o MEG e produzir um instrumento de avaliação que contemplasse as idiosincrasias do setor. Baseado na 21ª edição do **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**, este IA, dedicado ao segmento de Saúde, apresenta a metodologia de diagnóstico, com ênfase no ciclo PDCL na linguagem do setor Saúde, objetivando simplificar seu entendimento e implementação nas organizações. Mantém inovações importantes da 21ª edição, que visam a incorporar as mais recentes e emergentes questões relacionadas à gestão no Brasil e no mundo. Agora, os **Fundamentos da Gestão para Excelência** estão concentrados em oito, desdobrando-se diretamente em Temas, que, por sua vez, se abrem em Processos, para os quais são indicadas as ferramentas mais adequadas de abordagem.

Neste Instrumento de Avaliação, você perceberá que todas as nuances da área de Saúde foram levadas em consideração, para determinar o diagnóstico mais adequado a todos os atuantes, sejam hospitais, clínicas de atendimento geral ou especializadas, laboratórios, consultórios médicos e dentários, prontos socorros, *home care*, cooperativas e operadoras de saúde que possuem unidades que prestam serviços assistenciais. Consideramos este IA o passo a passo ideal para uma organização do segmento Saúde avaliar sua atuação e usar o MEG como alavanca para aprimorar, cada vez mais, seus processos de gestão e a geração de resultados. E quando falamos de aprimorar processos de gestão e mais geração de resultados em saúde, seja ela pública ou privada, estamos falando de preservar vidas, de dar mais qualidade ao tratamento a pacientes, atenção a familiares e condições dignas para o corpo clínico e de apoio. Tudo isso, com o objetivo maior de elevarmos a condição humana.

A FNQ completou 27 anos e não descansará jamais em sua Missão de contribuir para que as melhores práticas de gestão sejam disseminadas no Brasil. Quando, em 2016, assumimos o compromisso voluntário de atuarmos em consonância com a Agenda 2030 da ONU, perseguindo insistentemente influenciar no Brasil todos os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, o objetivo número 3, Saúde de Qualidade, sempre esteve entre nossas prioridades. Tornamos isso realidade agora com esta publicação.

Temos a certeza de que o leitor encontrará nesta versão do MEG para a Saúde a ferramenta ideal para acompanhá-lo na jornada a patamares cada vez mais altos de resultados nesse segmento.

Boa leitura!

Marcos Bardagi
COO

sumário

cap1

Sobre a Fundação
Nacional da Qualidade **10**

Modelo de Excelência
da Gestão® (MEG)
(Uma Visão Sistêmica da Gestão
Organizacional) **11**

Modelo de Excelência
da Gestão® -
MEG SAÚDE **12**

Diagrama do MEG **13**

Fundamentos da
Gestão para Excelência **14**

Processos e Resultados **15**

Diagrama do Ciclo da Gestão **15**

cap2

Como utilizar este
Instrumento **20**

Caminho para
a Excelência **21**

cap3

Perfil da
Organização **24**

Quadro de Fundamentos,
Temas e Pontuações **28**

Sistema de Avaliação **30**

Determinação
da Pontuação **34**

cap4

Tabelas de
Avaliação **40**

Faixas de
Pontuação
Global **76**

cap5

Principais Novidades
da 21ª Edição **82**

Glossário de Termos **85**

Principais Referências
Bibliográficas **92**

Índice Remissivo **96**



cap**1**

Sobre a Fundação Nacional da Qualidade	10
Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) (Uma Visão Sistêmica da Gestão Organizacional)	11
Modelo de Excelência da Gestão® - MEG SAÚDE	12
Diagrama do MEG	13
Fundamentos da Gestão para Excelência	14
Processos e Resultados	15
Diagrama do Ciclo da Gestão	15

SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Criada em 1991, a **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** se consolidou como um marco no movimento pela excelência da gestão, reunindo milhares de pessoas em rede, para disseminar a causa e colocar as organizações brasileiras e o País na rota da competitividade mundial. São vários os avanços desde sua criação. Nossas empresas estão cada dia mais conscientes de seu papel evolutivo diante dos cenários em constante mudança, voltadas ao aumento da qualidade e da produtividade e ao desenvolvimento da sociedade.

A marca da FNQ também evoluiu diante dos cenários e dos direcionamentos da Fundação. De 1991 até 2005, a Fundação passou a priorizar a excelência em gestão. Entre 2016 e 2017, a gestão passou a ser o veículo para a busca da excelência. Em 2018, nosso direcionamento passou a ser a gestão para transformação.

É importante enfatizar que a busca permanente da excelência continua sendo o foco de atuação, porém, diante dos cenários imprevisíveis e incontroláveis, ela exige constantes transformações, por meio das quais as organizações poderão se adaptar, renovar-se e, até mesmo, reinventar-se, para sobreviver e crescer em cenários adversos e em constante evolução.

A FNQ dissemina o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** como instrumento essencial, voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações, e promove, anualmente, o mais importante reconhecimento à qualidade dos processos e do desempenho da gestão no País.

No papel de agente do desenvolvimento socioeconômico, a FNQ atua por meio de uma abrangente rede de parceiros, dinâmica e aberta, engajada no estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a excelência da gestão.

Nesse sentido, ela organiza e apoia grupos de estudos, núcleos de conhecimento, capacitações, fóruns de debates, seminários, congressos, publicações técnicas e temáticas, tais como a Saúde, além de manter o Portal da FNQ (www.fnq.org.br), que disponibiliza recursos para o aprendizado, tais como: cursos virtuais, publicações eletrônicas, videoteca, Comunidade de Boas Práticas, artigos e entrevistas, entre outros produtos e serviços.

Como estratégia de atuação, a FNQ permanece atenta às transformações no mundo e no ambiente de negócios, com o intuito de as incorporar a seus conceitos, serviços e práticas, e para que a sua base de conhecimento corresponda à ampliação de seus objetivos e realizações, na busca pela melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do País.

A proposta de atualização permanente da Fundação resulta, entre outras iniciativas, na revisão periódica dos Fundamentos da Excelência, de seu Instrumento de Avaliação, assim como na produção de ferramentas identificadas pela sociedade como uma necessidade prioritária.



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

O **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior, baseando-se em oito **Fundamentos da Gestão para Excelência**, que se desdobram em temas e seus respectivos processos, que, por sua vez, produzem os resultados.

No MEG, os Fundamentos da Gestão para Excelência (ver *pág. 14*) são expressos em características tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente. Seu **Sistema de Pontuação** possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, dos processos e resultados.

Com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados ao MEG e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, as **Tabelas de Avaliação** apresentam os processos solicitados agrupados por **Temas** que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de

proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde ela atua e se relaciona.

Analisar e responder adequadamente a avaliação, seguindo a lógica do PDCL¹ — do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, auxiliam a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e alcançar os objetivos estratégicos.

Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade. Conforme descrito na publicação **Guia de Referência da Gestão para Excelência**, o MEG deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional², cuja principal característica é ser um **Modelo Integrador**.

Para a FNQ, a excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende, sendo um alvo móvel. Se, em algum instante, crermos tê-la alcançado, esse é o momento em que a teremos perdido.

¹ Adaptação realizada pela FNQ, desde 2003, do ciclo PDCA (do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT / Plan-Do-Check-Adjust*), que é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de *Deming* ou ciclo de *Shewhart*.

² Modelos de referência à gestão: modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. (PAGLIUSO, CARDOSO e SPIEGEL. *Gestão Organizacional: o desafio na construção do modelo de gestão*. 2010)

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - MEG SAÚDE

Com o intuito de promover e disseminar a cultura da gestão para excelência e transformação nos serviços de saúde do Brasil, a FNQ instituiu, no final de 2017, um Núcleo Técnico (NT) denominado “**MEG Saúde**”.

O objetivo foi criar este Instrumento de Avaliação específico para o setor, com base no **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**, para que possa ser utilizado por serviços de saúde públicos e privados.

Este Instrumento é fruto da revisão do Instrumento de Avaliação, à luz das principais metodologias de acreditação e certificação dos serviços de saúde existentes, com análise das correlações existentes entre tais metodologias e o MEG e a adequação da linguagem para esse público.

O setor de saúde apresenta uma alta complexidade, por se tratarem de processos mais críticos, que envolvem o acolhimento de pacientes, atendimento ambulatorial, execução de procedimentos médicos, fornecimento de medicamentos, entre outros. A excelência da gestão nos serviços de saúde é extremamente relevante, por refletir

na cultura da segurança, a qual pressupõe procedimentos mais eficientes e seguros, tanto para os pacientes, quanto para os profissionais, bem como o gerenciamento dos riscos assistenciais. Acrescenta-se a isso o fato de que, atualmente, o cliente de saúde é munido de informações por diferentes meios e está exigindo cada vez mais a qualidade dos serviços.

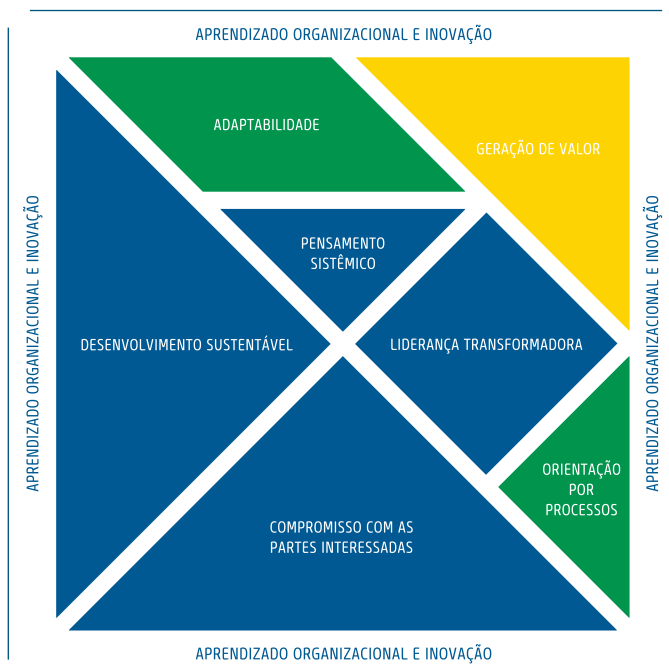
Torna-se, assim, fundamental a busca por uma gestão excelente, em todo o Sistema Nacional de Saúde, englobando organizações públicas e privadas, assim como aquelas que desenvolvem processos de ensino e pesquisa, além dos processos assistenciais, por meio de um modelo de gestão que garanta a profissionalização da gestão e um melhor uso dos recursos para maximizar o valor gerado para a sociedade.

Nesse sentido, este Instrumento de Avaliação, embora com questões focadas na assistência, no caso de organizações que desenvolvem ensino e pesquisa, as questões estarão abrangendo a estruturação também desses processos.



DIAGRAMA DO MEG

Na figura abaixo, temos a representação gráfica do MEG, baseada no Tangram — quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa, do século IX d.C. Ao utilizar o MEG como seu modelo de referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) na melhor forma que defina seu modelo de gestão. 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 do próprio ambiente externo.



O descritivo da figura admite algumas interpretações. Entre elas, a que melhor representa o MEG é a seguinte:

Considerando o **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.

O Modelo de Gestão vem sendo discutido em mais de 100 países, sendo que a FNQ representa o Brasil nesse movimento, considerando os grandes temas atuais que impactam positiva e negativamente as organizações e, por consequência, a sociedade. O principal desafio da FNQ, ao longo de mais de duas décadas de existência, renova-se regularmente para “adaptar” seu Modelo à realidade brasileira, de forma que as organizações públicas e privadas possam tê-lo como referência na estruturação de seus processos, projetando suas ações a fim de que elas próprias possam evoluir e contribuir para o desenvolvimento do País.

Uma organização é considerada excelente quando atende de forma equilibrada a todos os Fundamentos da Gestão para Excelência, com um grau de maturidade elevado de seu sistema de gestão.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

Os **Fundamentos da Gestão para Excelência** são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações Classe Mundial* e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados.

Cabe ressaltar que os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados, o que

caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico. Nele, os Fundamentos são apresentados em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

** Expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional.*

Os Fundamentos da Gestão para Excelência, assim como seus conceitos, estão descritos a seguir:

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazos.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	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. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.



PROCESSOS E RESULTADOS

Como descrito anteriormente, os **Fundamentos da Gestão para Excelência** são materializados no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

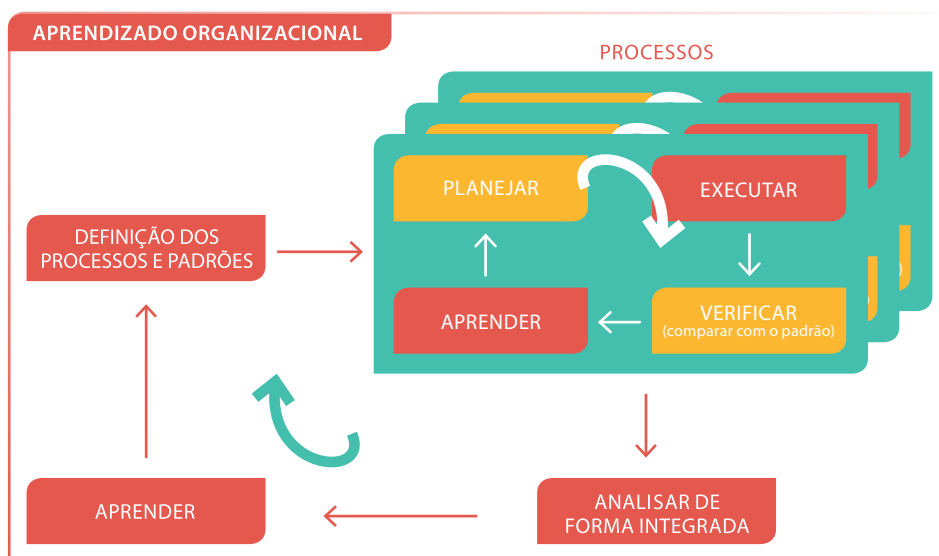
Na estruturação dos processos devem ser consideradas as seguintes características:

- Padrões formalmente documentados ou não (dependem da maturidade e da relação da cultura organizacional com a obtenção de resultados), aplicados de maneira sistemática, com a definição de responsáveis, métodos, periodicidade e respectivos controles para orientar seu funcionamento e monitorar sua aplicação.
- Abrangência para áreas, partes interessadas, processos ou produtos, devendo considerar também os riscos inerentes a cada um.
- Avaliação adequada ao ciclo de aplicação, objetivando seu aperfeiçoamento e visando ao aumento da eficiência ou eficácia. Inovações podem demonstrar sua maturidade, criando formas diferentes de estruturação, execução ou controle nos mesmos.
- Produção de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo aos compromissos com as partes interessadas.

Cabe destacar que os processos incorporam mais de um Fundamento, visto que eles se inter-relacionam numa perspectiva holística.

DIAGRAMA DO CICLO DA GESTÃO

A base conceitual do **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** incorpora o **Ciclo PDCL**¹ — do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, como sugerido no Diagrama do Ciclo da Gestão abaixo:





O **Diagrama do Ciclo da Gestão** considera, em seu movimento, que a definição dos processos e de seus padrões está presente na organização de forma sistemática. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementados e executados a partir de um planejamento, e verificados quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que podem abranger: ações corretivas ou preventivas, visando a sua melhoria, ou ainda simplesmente nenhuma decisão, pois o processo está sendo realizado de forma satisfatória. A esse primeiro ciclo, convencionalmente, denominamos de **Ciclo de Controle**.

Já o segundo ciclo, denominado **Ciclo de Aprendizado**, considera que, quando um processo necessita de alterações nos seus padrões, identificadas no Ciclo de Controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da organização, sendo que as decisões considerarão melhorias e inovações nos padrões.

Dessa forma, promovem-se o aprendizado e a integração do sistema gerencial. Ressalta-se ainda que, apesar dessa diferenciação, nos dois momentos é possível identificar o ciclo PDCL (*ver quadro ao lado*), sendo que a principal diferença está na abrangência em que é realizada a análise.

REALIZAÇÃO

FNQ
gestão para transformação

