

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

3ª EDIÇÃO



CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

ISBN 978-85-8139-032-1

CONCEITOS FUNDAMENTAIS
DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO
3ª Edição - 28 páginas

3ª Edição | Setembro / São Paulo, 2015.

© 2015 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.

Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão

Publicado por:



Av. das Nações Unidas, 13.797,
Conjunto Morumbi – Bloco III – 16º andar
CEP: 04794-000 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700
Site: www.fnq.org.br

INFORMAÇÕES E CONTATO

Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
Siga os perfis da FNQ



Site: www.fnq.org.br

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo Fale
Conosco em www.fnq.org.br

COORDENAÇÃO GERAL

Caterine Juliana Berganton

RELATORIA

Carlos Amadeu Schauff

REVISÃO TÉCNICA

Fábio Santana Cordeiro Dias
Rafael Scucuglia

REVISÃO LINGUÍSTICA

Patrícia Silva Motta

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Kamila Mota

AGRADECIMENTO

A FNQ agradece à governança e a todos
que colaboraram para a concretização
desta publicação.

© 2015 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

Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão – São Paulo, 2015.

ISBN 978-85-8139-032-1

1. Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão. 2. Fundação Nacional da
Qualidade. 3. Excelência empresarial. 4. Excelência em gestão. 5. Pensamento
sistêmico. 6. Aprendizado organizacional. 7. Atuação em rede. 8. Sustentabilidade. 9.
Inovação. 10. Liderança. 11. Valorização das pessoas.

AGRADECIMENTOS

A FNQ agradece os membros voluntários do Núcleo Técnico Critérios de Excelência, que realizaram a atualização dos Fundamentos da Excelência desta edição, analisando, debatendo e consolidando as informações provenientes das inúmeras fontes de referência e consulta:

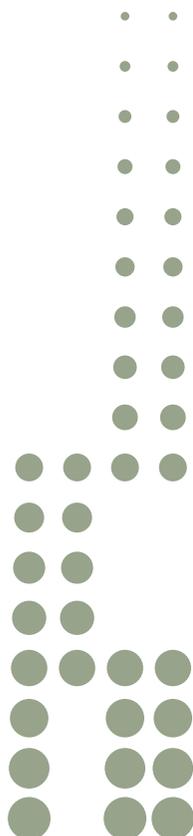
Jorge Emanuel Reis Cajazeira (coordenador), Carlos Amadeu Schauff (relator), Alexandre Carrasco, Ana Maria Iten, Antonio Tadeu Pagliuso, Caio Márcio Becker Soares, Cesarino Carvalho Junior, Francisco Paulo Uras, Ivan Cozaciuc, Luciana Matos Santos Lima, Marco Antônio Nutini, Mauro de Oliveira Sobrinho, Mauro Sergio Sguerra Paganotti, Renato Aldarvis, Ricardo Motta, Rodolfo Cardoso, Ronaldo Darwich Camilo.

Agradece, ainda, as pessoas que compuseram voluntariamente o Grupo Desafio da FNQ em 2008 e 2009, possibilitando um novo olhar sobre a sustentabilidade nas organizações e lançando as bases para essa atualização dos Fundamentos da Excelência e dos Critérios de Excelência - 20ª edição:

Ana Maria Iten, Antônio Carlos Ritto, Antonio Tadeu Pagliuso, Basílio Dagnino, Caio Becker, Carlos Amadeu Schauff, Cesarino Junior, Cláudio Cardoso, Filipe Cassapo, Francisco Uras, Gezsler Carlos West, Heloísa Nogueira, Humberto Mariotti, Jean Bartoli, Jorge Cajazeira, Lucia Barreto, Luiz Carlos Moraes Rego, Marcelo Marinho Aidar, Marcos Augusto Vasconcellos, Mauro Paganotti, Moysés Simantob, Odair Quintella, Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares (coordenador), Pérciles Pegado Cortez, Ricardo Kehdy, Ricardo Motta, Rodolfo Cardoso, Ronaldo Darwich Camilo, Silvana Pereira de Aguiar, Stella Regina Reis da Costa.

SUMÁRIO

SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)	6
INTRODUÇÃO	7
CONTEXTO SOCIAL, TECNOLÓGICO E ECONÔMICO	8
POSICIONAMENTO CONCEITUAL DA FNQ	10
OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO.....	10
PENSAMENTO SISTÊMICO	11
ATUAÇÃO EM REDE.....	12
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	13
INOVAÇÃO	14
AGILIDADE.....	15
LIDERANÇA TRANSFORMADORA.....	16
OLHAR PARA O FUTURO	17
CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS.....	18
RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	19
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA	20
DECISÕES FUNDAMENTADAS	21
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS.....	22
GERAÇÃO DE VALOR	23
A ORIGEM DOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO	24



SOBRE A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

Uma instituição sem fins lucrativos, cujo objetivo é disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes.

É também responsável pela organização, promoção e avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), que reconhece, anualmente, as organizações que possuem as melhores práticas de gestão no Brasil.

MISSÃO

Estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

VALORES

- Comprometimento
- Excelência
- Integridade
- Respeito
- Responsabilidade

ASPIRAÇÃO

Ser reconhecida como o mais importante agente promotor, articulador e disseminador da cultura e da excelência da gestão do Brasil.

NOSSAS CRENÇAS

A organização é um sistema vivo, integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende.

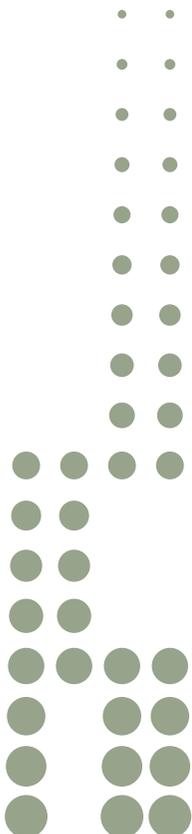
O objetivo de qualquer sistema de gestão é gerar valor para todos os integrantes da cadeia de valor, em uma relação de interdependência e cooperação.

A perenidade da organização depende da qualidade da interação com o seu ecossistema e da velocidade com que aprende e age em cenários novos, imprevistos e incontrolláveis.

Os Fundamentos da Excelência da Gestão expressam a nossa compreensão dos fatores de competitividade em um contexto complexo de mudanças globais.

CLIENTES

Organizações de qualquer porte, setor e natureza, que se relacionem com a FNQ, com o objetivo de melhorar a sua gestão e contribuir para o desenvolvimento sustentável do País.



INTRODUÇÃO

O contexto social, ambiental e econômico mundial muda continuamente, de forma imprevista e incontrollável. Para se manter ativas, cooperativas, competitivas e sustentáveis, as organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, de micro, pequeno, médio ou grande portes, dos segmentos da indústria, comércio ou serviços, precisam interagir e adaptar-se ao complexo cenário de transformações globais.

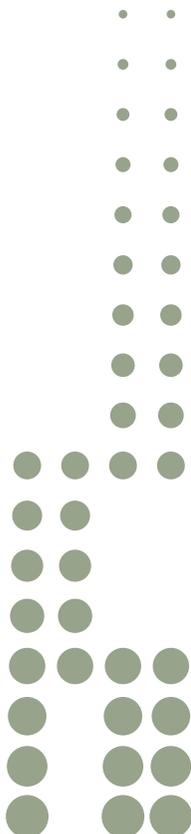
Há mais de 20 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por meio do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), contribui para que as organizações brasileiras promovam a melhoria da sua gestão e desenvolvam-se de forma ética e sustentável, gerando valor à sociedade, em ambientes cada vez mais voláteis e exigentes.

Como resultado de extenuante e minucioso trabalho, conduzido pelo Núcleo Técnico dos Critérios de Excelência da Gestão - que, de forma estruturada, capturou, analisou e processou conhecimentos e experiências das organizações dos diversos setores, natureza e países, além de acervo de instituições normativas nacionais e internacionais, academia e núcleos temáticos de estudos da gestão, a FNQ publicou, em agosto de 2013, a 20ª edição dos Critérios de Excelência.

As melhorias implementadas, alicerçadas nos Fundamentos da Excelência da Gestão, expressam a compreensão da FNQ sobre os aspectos da competitividade e sustentabilidade no contexto complexo das mudanças globais, que exige das organizações maior capacidade de interação e maior velocidade de aprendizado e adaptação. O objetivo é que inovem, transformem-se e participem da construção de um mundo melhor, mais conectado e sem as preocupantes desigualdades socioeconômicas ainda existentes.

Desta forma, a FNQ inicia um novo ciclo de atuação no Brasil. Mais uma vez, a Fundação atualiza e aperfeiçoa a sua contribuição para que o “Modelo Brasileiro em Excelência da Gestão”, que adquire maior visibilidade no cenário internacional, consolide-se como a principal ferramenta de gestão da “Cadeia de Valor Brasil” - constituída por regiões, Estados, municípios, governos, organizações, sociedade e cidadãos, que, por sua vez, precisa ser excelente de norte a sul, de leste a oeste, para que a nossa população tenha uma melhor qualidade de vida no presente e no futuro.

Jairo Martins da Silva
Presidente-executivo da FNQ



CONTEXTO SOCIAL, TECNOLÓGICO E ECONÔMICO

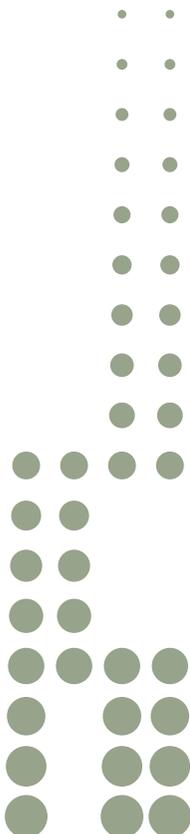
O contexto social, tecnológico e econômico atual traz novos paradigmas e megatendências globais, os quais impactarão os próximos anos e que precisam ser considerados na concepção e na transformação dos sistemas de gestão de qualquer organização.

Os paradigmas econômico, ambiental e social requerem uma nova abordagem e uma mudança de postura, conforme ilustra a tabela abaixo:

PARADIGMA	DE	PARA
Econômico	Crescimento infinito Poucos com muito Poder econômico	Recursos finitos Muitos com um pouco mais Equilíbrio econômico
Ambiental	Consumo para a ostentação Os 4 P do <i>Marketing</i> Inovação para o consumo	Consumo para o bem-estar Os 5 R da Sustentabilidade Inovação para a necessidade
Social	"Ter" antes do "Ser" Pressa destruidora Liderança para o poder	"Ser" antes do "Ter" Paciência geradora Liderança para transformar

Seja na formulação ou na revisão do planejamento e posicionamento estratégicos de uma organização, as megatendências globais para os próximos 15, 20 anos precisam ser observadas. Abaixo, as dimensões que a FNQ considera relevantes e fundamentais nas análises dos cenários nacional e mundial:

DIMENSÃO	MEGATENDÊNCIA
Perfil demográfico	Alta expectativa de vida e baixo índice de natalidade desafiam os sistemas de trabalho e de previdência social
Ascensão do indivíduo	Avanços na educação e no conhecimento estão levando os indivíduos a exigir melhores serviços
Tecnologia e conectividade	Inclusão, inovação, rapidez e atuação em redes, com aumento da insegurança cibernética
Interligação econômica	Competitividade para enfrentar o aumento do comércio internacional e os fluxos de capital
Serviços públicos	Eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos para manter a dívida pública sob controle
Mudanças no poder econômico	Economias emergentes influenciam fortemente o centro geográfico e o reequilíbrio da economia global
Mudanças climáticas	Políticas proativas e efetivas de sustentabilidade para mitigar as consequências das mudanças climáticas
Pressão sobre os recursos naturais	Novo modelo de crescimento econômico para um uso mais eficiente e consequente dos recursos naturais
Urbanização	Concentração nas cidades desafiam a infraestrutura, a mobilidade, o abastecimento e a segurança
Lideranças transformadoras	Entender as megatendências e buscar o alinhamento econômico com as escolhas políticas de governo e de Estado



A necessidade da quebra de paradigmas e as megatendências globais influenciarão a rapidez na tomada de decisão, a complexidade na construção de cenários, o dimensionamento dos riscos e a capacidade para absorver as mudanças e lidar com os imprevistos. Algumas possíveis conclusões do apresentado acima são:

- as mudanças serão cada vez mais rápidas e abrangentes, incluindo todos os aspectos da vida;
- o número de forças aparentemente não inter-relacionadas interferirão na vida e na segurança das pessoas, das instituições e dos países;
- os riscos e as incertezas se multiplicarão, o que inclui ameaças como o terrorismo, a criminalidade e as turbulências econômicas;
- teremos de nos adaptar, por meio de mudanças radicais, em nossos ambientes de trabalho, comunidades e relacionamentos;
- boas ou más, imagináveis ou inimagináveis, as surpresas cada vez mais farão parte do dia a dia, desafiando a nossa lógica binária.

Os Fundamentos da Excelência da Gestão orientam as organizações a considerarem as relações sistêmicas e os aspectos relevantes para se tornarem e se manterem produtivas, competitivas e sustentáveis. A origem desses Fundamentos encontra-se no capítulo *A ORIGEM DOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO*, no final deste caderno.



POSICIONAMENTO CONCEITUAL DA FNQ

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) entende e trata as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. A excelência em uma organização depende, fundamentalmente, de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema.

Para a FNQ, excelência não é um estado absoluto, mas uma disposição intensa, constante, abrangente de fazer bem, em espírito e em verdade.

Excelência é um horizonte. Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido.

Na verdade, ao invés de falar em excelência simplesmente, propõe-se falar em busca, procura, indagação. Essa busca revela-se como uma atitude, um estado de espírito, contagiante e autoestimulante. A busca da excelência por uma organização é o que constrói o seu verdadeiro valor.

OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), tendo como base esse posicionamento conceitual, está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em Critérios e requisitos, que expressam a compreensão sobre a excelência da gestão. Esses conceitos estão sintetizados na publicação Critérios de Excelência, atualizado e editado periodicamente pela FNQ.

Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes, consideradas “classe mundial”, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças.

Eles sintetizam os conceitos fundamentais da excelência da gestão no seu estado mais avançado. Estão presentes nas empresas e são colocados em prática por meio da adoção de processos gerenciais e da busca por resultados organizacionais que atendam aos Critérios de Excelência do MEG. A intensidade ou o grau de maturidade do sistema de gestão em que esses Fundamentos estão incorporados é mensurado por meio do Sistema de Pontuação do MEG.

A seguir, apresentamos cada Fundamento, acompanhado de uma breve explicação sobre seus principais reflexos na gestão das organizações de alto desempenho.

PENSAMENTO SISTÊMICO

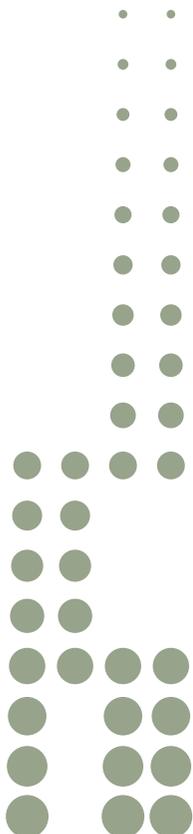
COMPREENSÃO E TRATAMENTO DAS RELAÇÕES DE INTERDEPENDÊNCIA E SEUS EFEITOS ENTRE OS DIVERSOS COMPONENTES QUE FORMAM A ORGANIZAÇÃO, BEM COMO ENTRE ELES E O AMBIENTE COM O QUAL INTERAGEM.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são sistemas sociais constituídos por uma complexa rede de componentes: pessoas, processos, recursos, produtos, sistemas, áreas, unidades etc. Esses estão em interação, o tempo todo, entre si e com componentes do ambiente - mercados, clientes, fornecedores, parceiros, instâncias da sociedade, comunidades, sindicatos, associações, detentores de tecnologias, ecossistemas, entre outros, partes que podem gerar oportunidades e dificuldades ao sistema de gestão. A forma de modelar, para compreender, e de gerir, para tratar essa interação, pode afetar, positiva ou negativamente, o alcance de resultados de competitividade e sustentabilidade da organização.

O mapeamento das relações instanciadas pela organização exige uma análise profunda e abrangente, considerando as premissas do pensamento complexo, no qual se inclui o pensamento sistêmico. É possível, contudo, compreender o modelo de negócio, os principais componentes organizacionais e as interações entre eles e os componentes do ambiente por meio de mapeamentos simplificados do negócio, das partes interessadas predominantes e de seus anseios, dos riscos associados e sua intensidade e dos subsistemas de gestão e suas relações.

A configuração e o desenvolvimento planejados do sistema de gestão tornam-se vitais para potencializar a sinergia entre seus componentes, bem como a retroalimentação para torná-lo mais adaptado ao ambiente e, conseqüentemente, mais competitivo e sustentável. O próprio MEG coloca-se como um instrumento para mapeamento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização visando à sua avaliação, inclusive comparativa, e à retroalimentação contínuas.



ATUAÇÃO EM REDE

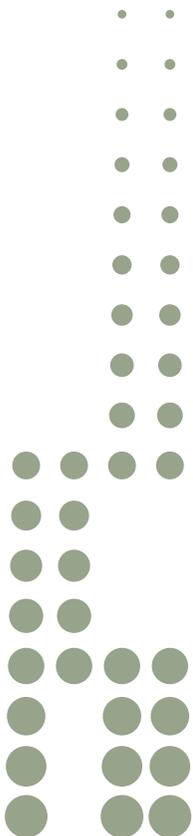
DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES E ATIVIDADES EM COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES OU INDIVÍDUOS COM INTERESSES COMUNS E COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, como sistemas sociais, precisam aprender a perceber e a gerir seu papel nas redes formais engendradas com clientes, parceiros, fornecedores e outros entes da sociedade, bem como nas redes, formais ou informais, que emergem espontaneamente entre seus integrantes e entre eles e integrantes do ambiente externo. Além disso, a identificação de eventuais redes de organizações ou de pessoas, que possam gerar influências positivas ou negativas para a organização, é fundamental para a configuração de um sistema de gestão que vise a aumentar sua competitividade e sustentabilidade.

Quanto melhor forem entendidas e trabalhadas as diferenças e as similaridades entre membros de uma rede, mais ela se beneficiará da cooperação e melhor será a contribuição para a sua sustentabilidade e de seus membros. Por isso, esses aspectos devem ser reconhecidos e tratados no âmbito do sistema de gestão de maneira lógica e sistemática. O desenvolvimento de parcerias ou alianças estratégicas, casos particulares da atuação em rede, pode, inclusive, atingir um novo patamar de importância, abrangendo temas da responsabilidade social, do conhecimento e de outros aspectos associados ao desenvolvimento sustentável.

As redes informais de relacionamentos estabelecidas pelas pessoas nas organizações são essenciais para o cumprimento de suas tarefas e para a disseminação de informações, agregando-lhes valor, mediante o compartilhamento dos conteúdos e contextos dos conhecimentos necessários à decisão. É necessário, no entanto, que exista um ambiente propício para a disseminação de conhecimentos e experiências, seja em redes formais ou informais.



APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

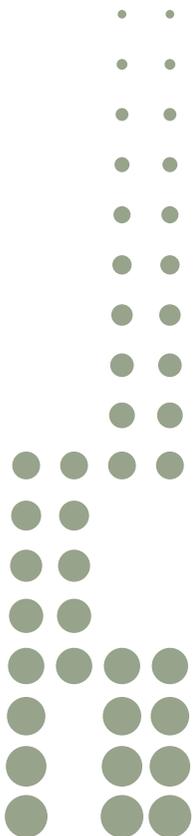
BUSCA DE MAIOR EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO E ALCANCE DE UM NOVO PATAMAR DE COMPETÊNCIA, POR MEIO DA PERCEPÇÃO, DA REFLEXÃO, DA AVALIAÇÃO E DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIAS.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

O aprendizado organizacional está internalizado na cultura da organização, explicitado em seus comportamentos, seus hábitos e suas normas, tornando-se parte da maneira de pensar e agir, em todos os níveis e em quaisquer das suas atividades. Preservar e ampliar continuamente o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e das operações é fator básico para a sua evolução.

A organização deve buscar o conhecimento compartilhado e o aprendizado participativo. A gestão do conhecimento, apoiada na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, valoriza e perpetua os ativos intangíveis geradores de diferenciais.

O aprendizado organizacional avalia e critica o status quo, reflete e apropria-se do que adiciona valor, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, busca e dissemina melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada, buscando aumentar continuamente a eficiência e eficácia dos processos operacionais e gerenciais.



INOVAÇÃO

PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE, EXPERIMENTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS CAPAZES DE GERAR GANHOS DE COMPETITIVIDADE, COM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

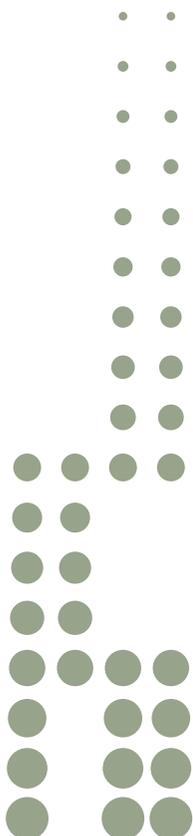
REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

Para permanecer competitiva, a organização deve explorar continuamente novas ideias e as incorporar em seus produtos, seus processos, suas tecnologias e seus relacionamentos, quando comprovadamente adicionarem valor. Para concomitantemente desenvolver a sustentabilidade, os produtos e os subprodutos dessas novas ideias não podem onerar a sociedade e o meio ambiente, ao contrário, devem ser capazes de beneficiá-los.

O desejo de as pessoas experimentarem outras maneiras, diferentes ou mais eficazes, de fazer as coisas, de forma disciplinada, em todas as áreas, deve ser incentivado, buscando a inovação tanto em processos como em produtos. O insucesso é inerente da busca por inovações e deve ser entendido como forma de aprendizado. O objetivo da experimentação é manter um superávit de ideias implementáveis, com comprovada adição de valor, que se convertam em inovações ao serem adotadas.

A disponibilização de ambientes, conhecimentos e recursos, bem como a promoção da mobilização humana em torno de ideias com potencial inovador também são fatores essenciais para o desenvolvimento de experimentos aplicáveis à realidade.

A inovação não se limita à criação de produtos, serviços, métodos ou tecnologias que rompem com a maneira convencional de fazer as coisas, mas considera, também, mudanças que podem adicionar valor à gestão da organização, incluindo a própria forma de gerir a inovação.



AGILIDADE

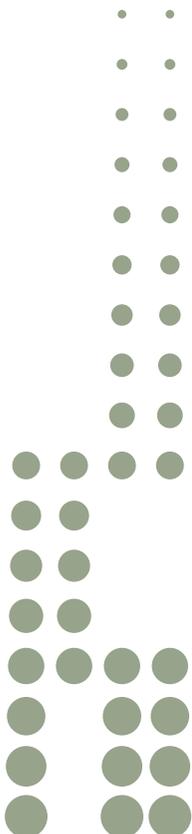
FLEXIBILIDADE E RAPIDEZ DE ADAPTAÇÃO A NOVAS DEMANDAS DAS PARTES INTERESSADAS E A MUDANÇAS DO AMBIENTE, CONSIDERANDO A VELOCIDADE DE ASSIMILAÇÃO E O TEMPO DE CICLO DOS PROCESSOS.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

O ritmo e a plasticidade na adaptação a novas demandas do ambiente são essenciais para a competitividade e a sustentabilidade das organizações, tendo em vista a maior velocidade que essas demandas emergem. A simplicidade e o fator tempo tornam-se cada vez mais cruciais na assimilação de mudanças e na implementação de ajustes e contramedidas.

Ter agilidade é cada vez mais urgente, sob qualquer ângulo que se observe a necessidade de adaptação da organização a novas demandas do ambiente e das partes interessadas. Ela é vital no reconhecimento de novas forças competitivas ou restritivas, na identificação de novas necessidades e expectativas de partes interessadas, na reformulação e no desdobramento de estratégias, na aquisição de empresas ou tecnologias, na configuração de novos produtos ou de suas novas versões, na montagem de equipes, na alteração de processos, na atualização de tecnologia e de sistemas de informação etc. Enfim, todos os processos gerenciais devem ser ágeis.

A busca de maior flexibilidade e adaptabilidade impõe a necessidade de desenvolvimento de características mais enxutas aos processos e de maior rapidez, demanda maior autonomia para os níveis operacionais implementarem ajustes, contramedidas, melhorias e inovações nos processos.



LIDERANÇA TRANSFORMADORA

ATUAÇÃO DOS LÍDERES DE FORMA INSPIRADORA, EXEMPLAR, REALIZADORA E COM CONSTÂNCIA DE PROPÓSITO, ESTIMULANDO AS PESSOAS EM TORNO DE VALORES, PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, EXPLORANDO AS POTENCIALIDADES DAS CULTURAS PRESENTES, PREPARANDO LÍDERES E INTERAGINDO COM AS PARTES INTERESSADAS

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

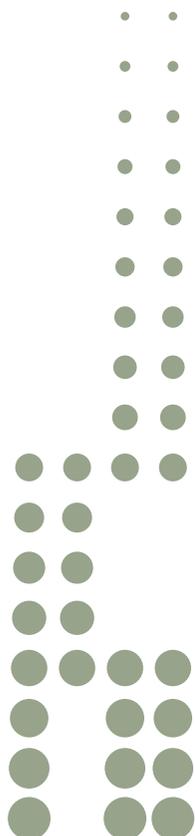
Os líderes transformadores atuam como mentores, comportam-se eticamente e possuem habilidade de comunicação, negociação e avaliação de riscos, de cenários e de pessoas, liderando pelo exemplo e atuando como parte humana essencial do sistema de governança e de liderança. Agem de forma disciplinada, respeitosa e transparente. Sua capacidade realizadora e a firmeza de propósitos propiciam maior engajamento dos liderados na causa da organização, que é representada por um conjunto de valores e princípios coerentes, lapidados regularmente.

Essas características são observadas nas interações com clientes, fornecedores, controladores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos e outros públicos e devem ser base de um sistema de governança eficaz e eficiente.

A ação da liderança conduz ao estabelecimento e à manutenção de relações de qualidade com todas as partes interessadas, de forma a obter seu comprometimento para concretizar a visão da organização. A diversidade existente na organização deve ser conhecida e levada em consideração no trato com as pessoas e equipes, assim como com interlocutores externos.

A interação pessoal, ativa e continuada dos líderes cria clareza e unidade de propósito na organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento pessoal e profissional constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de antecipar-se e adaptar-se com agilidade às mudanças no ambiente e das expectativas das partes interessadas.

Nas redes formais, o líder deve estar apto a lidar com negociação, coordenação, supervisão, cobrança, cumprimento e compartilhamento de compromissos. Nas redes informais, cabe a ele promover o conhecimento e os valores da organização como filtro para tomada de decisões pelas pessoas. Desenvolver outros líderes representa uma atividade tão mais importante quanto mais alto o nível de responsabilidade.



OLHAR PARA O FUTURO

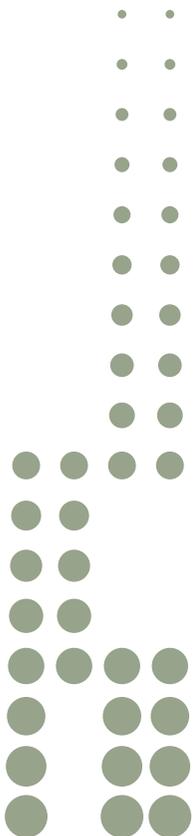
PROJEÇÃO E COMPREENSÃO DE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS PROVÁVEIS DO AMBIENTE E DOS POSSÍVEIS EFEITOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO, NO CURTO E LONGO PRAZOS, AVALIANDO ALTERNATIVAS E ADOTANDO ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS APROPRIADAS.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

A organização com olhar para o futuro reflete, de forma disciplinada, sobre os cenários possíveis que poderá encontrar no curto, médio e longo prazos, a partir da própria experiência e das informações e tendências do ambiente, percebidas e prontamente investigadas com a profundidade necessária.

A definição de rumos, na forma de visão, objetivos, estratégias e metas, leva em conta esses cenários e tendências. É realizada simultaneamente com a avaliação do potencial de ganho dos projetos - que visam a aproveitar as forças impulsoras e a contornar as forças restritivas identificadas - e com a reflexão sobre o modelo de negócio mais adequado.

A organização transforma-se, produz-se a si própria e molda o ambiente por meio desse planejamento voltado para a manutenção da competitividade e sustentabilidade no longo prazo. Eventuais ganhos de curto prazo não devem prevalecer sobre a necessidade de perpetuação.



CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS

INTERAÇÃO COM CLIENTES E MERCADOS E ENTENDIMENTO DE SUAS NECESSIDADES, EXPECTATIVAS E COMPORTAMENTOS, EXPLÍCITOS E POTENCIAIS, CRIANDO VALOR DE FORMA SUSTENTÁVEL.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

A interação da organização com seus clientes e com os mercados com os quais atua proporciona um fluxo de conhecimento mútuo de extrema relevância para o cumprimento de sua missão de forma sustentável.

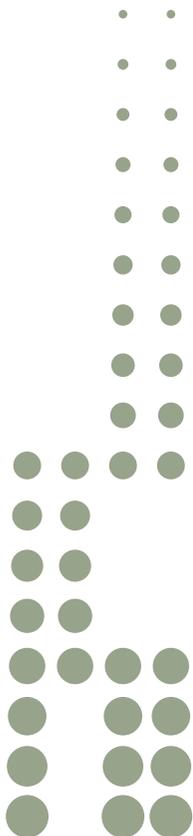
De um lado, a organização com foco no cliente busca conhecer e compreender as necessidades, as expectativas e os comportamentos, explícitos e potenciais, mais relevantes que o leva a optar pelos produtos ou serviços da organização, considerando as opções existentes no mercado. De outro, a organização assegura uma comunicação com o cliente e com o mercado capaz de demonstrar características que possam ser valorizadas em seus produtos, incluindo marca, confiabilidade, serviços associados, segurança e ecoeficiência, gerando sua preferência. Essa interação visa a atualizar proativamente a oferta e mantê-la atrativa e competitiva.

Quando essas necessidades, essas expectativas e esses comportamentos estão claramente identificados e compreendidos em toda a organização, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes e gerar sua preferência. Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto das outras opções do mercado, de modo a compreender comparativamente a oferta de valor e posicionar-se de acordo.

As pesquisas e análises mercadológicas, entre outras ações, são formas de manter a organização atenta à percepção dos clientes sobre a organização e seus produtos e serviços, à movimentação dos clientes, ao surgimento de novos nichos, às mudanças comportamentais dos consumidores, à atuação das várias formas de concorrência e ao surgimento de produtos substitutos, gerando uma inteligência de mercado que identifica e trata, de forma antecipada, ameaças e oportunidades.

Os canais de interação com os clientes, por sua vez, habilitam a organização a captar e reagir pronta e eficazmente às suas manifestações visando à recuperação ou à intensificação da satisfação.

A promoção da satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade por meio do estabelecimento de relações duradouras e da diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fatores fundamentais para o aumento da competitividade e sustentabilidade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.



RESPONSABILIDADE SOCIAL

DEVER DA ORGANIZAÇÃO DE RESPONDER PELOS IMPACTOS DE SUAS DECISÕES E ATIVIDADES, NA SOCIEDADE E NO MEIO AMBIENTE, E DE CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA, POR MEIO DE UM COMPORTAMENTO ÉTICO E TRANSPARENTE, VISANDO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da sociedade humana e de todos os entes que constituem o meio ambiente como parte do ecossistema em que a organização se insere, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas.

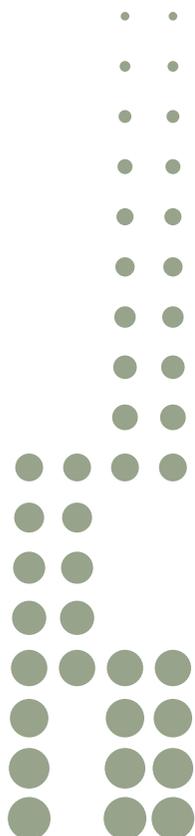
Pelo simples fato de a organização existir, suas instalações, seus processos e produtos geram impactos positivos e negativos à sociedade e ao meio ambiente. Esses devem ser mapeados, tratados e acompanhados, sejam legalmente exigíveis ou não. Ações preventivas são instanciadas para eliminá-los ou minimizá-los em todo o ciclo de vida das instalações, dos produtos e dos serviços.

Adicionalmente, a organização deve preservar os ecossistemas, conservar os recursos não renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis, promovendo a consciência do desenvolvimento sustentável.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações com as pessoas. A organização deve apoiar e agir em favor dos grandes temas mundiais, frutos do consenso entre as nações para melhoria do planeta e da qualidade de vida das pessoas.

O exercício da cidadania pressupõe apoio ao desenvolvimento social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; a geração de renda e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança, nesse campo, implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nesses propósitos e, também, estimular as pessoas a engajarem-se em atividades sociais.

O desenvolvimento sustentável advém da ampla compreensão do papel da organização na sociedade e no planeta e é precedido da adoção de padrões de conduta ética e transparente, que promovam a credibilidade institucional em todos os públicos.



VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA

criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas desenvolverem-se integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento permanente das potencialidades das pessoas, tendo em vista as necessidades individuais e as estratégias da organização, é vital para o alcance da visão de futuro. A configuração de equipes de alto desempenho resulta da valorização, do desenvolvimento e da maximização do aproveitamento das potencialidades individuais no trabalho em equipe. A promoção da confiança nas pessoas e na sua autonomia para aperfeiçoar os processos propicia retornos de agilidade e comprometimento.

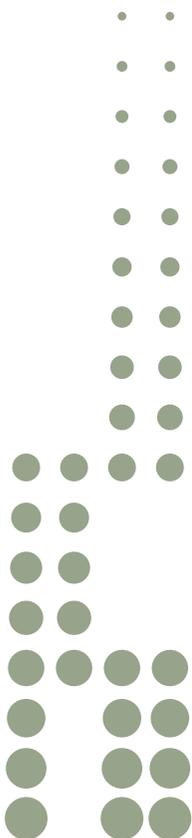
Reconhecer os colaboradores por contribuições implementadas, incentivar o alcance de metas e aplicar uma remuneração competitiva são instrumentos de mobilização das pessoas. A identificação e manutenção de talentos na equipe aumenta a sua sinergia, o que contribui com novas ideias e novos conhecimentos. Para motivação e comprometimento das pessoas talentosas, incumbidas de criar e disseminar o conhecimento na esfera de influência da organização, é necessário proporcionar-lhes meios para que atuem nas redes de relacionamento.

O investimento permanente na identificação e no desenvolvimento de líderes prepara a organização para enfrentar ciclos de crescimento e expansão e para tempos difíceis em que o ativo liderança é mais exigido.

A promoção de condições altamente seguras e saudáveis para realização do trabalho, além de evitar a perda do recurso humano no caso de afastamentos, é uma forma de valorizar as pessoas. A manutenção de um clima propício ao trabalho - com espaços agradáveis, recursos e serviços essenciais à disposição das pessoas - e de um ambiente que favoreça a comunicação e a troca de experiências entre líderes e subordinados e entre pares favorecem a sinergia e contribuem para a produtividade da força de trabalho.

As ações para desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais e para promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho potencializam a contribuição das pessoas e favorecem o desenvolvimento social da família e da comunidade.

A evolução e o compartilhamento permanente de valores e princípios, que abriguem e protejam a diversidade entre as pessoas e incluam o desenvolvimento sustentável, são fundamentais para desenvolvimento de uma cultura robusta e de um ambiente em que as pessoas sintam fazer parte da construção de algo maior, que faça sentido. A atenção da liderança ao desenvolvimento de uma cultura disciplinada por métodos, favorável à busca e ao compartilhamento de conhecimento, aberta à medição, à crítica construtiva, ao reconhecimento, ao aprendizado e à inovação, respeitando as culturas locais e as diferenças de opiniões, faz parte da tarefa organizacional de desenvolvimento humano. A diversidade de ideias e pensamentos também deve ser estimulada como forma de fortalecer a cultura organizacional a partir do debate e consenso sobre as melhores formas de decidir e fazer, possibilitando, inclusive, a inovação.



DECISÕES FUNDAMENTADAS

DELIBERAÇÕES SOBRE DIREÇÕES A SEGUIR E AÇÕES A EXECUTAR UTILIZANDO O CONHECIMENTO GERADO A PARTIR DO TRATAMENTO DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EM MEDIÇÕES, AVALIAÇÕES E ANÁLISES DE DESEMPENHO, DE RISCOS, DE RETROALIMENTAÇÕES E DE EXPERIÊNCIAS.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

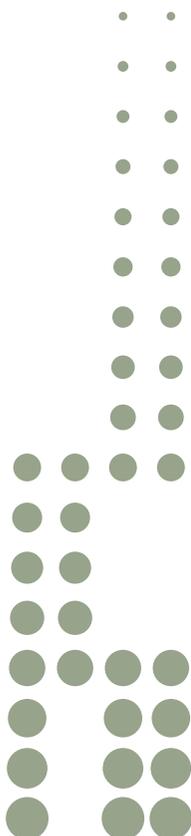
As decisões tomadas são produtos dos processos gerenciais. Todos na organização recebem e geram informações, que alimentam os processos e permitem a tomada de decisões sobre direções a seguir e ações a executar. Quanto mais as decisões forem formuladas utilizando informações consistentes, mais eficazes serão as ações e direções resultantes, pela redução das incertezas.

A informação consistente de uma organização provém de medições, de avaliações e de análises de dados de desempenho, do nível de riscos tomados e de pareceres especializados, bem como da experiência acumulada internamente, considerando a trajetória profissional e as vivências anteriores de seus colaboradores.

Decisões são tomadas continuamente em todos os níveis, desde o estratégico de longo prazo até o mais operacional possível. Podem ser com base apenas na experiência e no instinto ou suportada por indicadores gerados a partir de métodos científicos. Indicadores são criados e monitorados para assegurar que as decisões aconteçam de forma fundamentada.

O uso de conjuntos de indicadores para avaliar diferentes perspectivas estratégicas ou operacionais facilita o estabelecimento de metas, o monitoramento da evolução e do nível de desempenho, dando maior segurança na tomada de decisão. As avaliações regulares de processos e de riscos, incluindo aquelas com visões independentes, propiciam pareceres de melhor qualidade para apoiar a decisão.

O uso de referenciais comparativos possibilita a avaliação da competitividade dos resultados obtidos em relação a outras organizações, assim como a consciência de níveis de desempenho e das possíveis melhorias esperadas pelas partes interessadas. Permite, ainda, o monitoramento do nível de comprometimento da organização.



ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

BUSCA DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NOS CONJUNTOS DE ATIVIDADES QUE FORMAM A CADEIA DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES E AS DEMAIS PARTES INTERESSADAS.

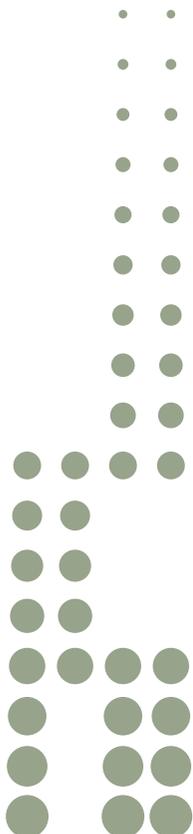
REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

O funcionamento de uma organização está baseado em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Para agregar valor aos clientes e às demais partes interessadas, é importante configurar os processos em unidades facilmente gerenciáveis e estabelecer seus padrões para atender aos requisitos de desempenho.

A satisfação dos clientes e das demais partes interessadas é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos de desempenho para os produtos e serviços e seu desdobramento em cada processo na cadeia de valor.

Todos os processos da organização devem agregar valor. Suas atividades devem ser planejadas, executadas, controladas e aprimoradas visando à sua eficiência e eficácia. Isso pressupõe o estabelecimento de um responsável pelo processo e de sua missão, o uso dos recursos de modo mais eficiente, a eliminação de atividades redundantes, a medição dos requisitos de desempenho mais relevantes, a realização da prevenção e solução de problemas e o acompanhamento de planos de melhoria.

Quando o domínio dos processos é pleno, há maior previsibilidade dos resultados, o que serve de base para a implementação de melhorias e busca de inovações.



GERAÇÃO DE VALOR

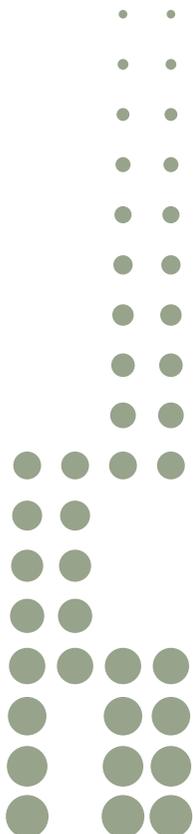
ALCANCE DE RESULTADOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS, BEM COMO DE RESULTADOS DOS PROCESSOS QUE OS POTENCIALIZAM EM NÍVEIS DE EXCELÊNCIA E QUE ATENDAM ÀS NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS.

REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento sustentável é promovido com a geração de valor econômico, social e ambiental pela organização a partir da criação de valor para as partes interessadas, por meio da mobilização de pessoas e execução de processos da cadeia de valor.

A criação de valor para as partes interessadas é viabilizada por meio do balanceamento de compromissos e metas em cada uma dessas perspectivas de resultados. O estabelecimento de metas para monitorar resultados relativos aos requisitos das partes interessadas proporciona transparência nesse balanceamento e permite o monitoramento da sustentabilidade.

O monitoramento dos níveis de resultados em relação à concorrência, às organizações de referência, às médias setoriais ou de mercado e a outros referenciais comparativos pertinentes possibilita avaliar a competitividade dos resultados e conhecer posições de liderança ou de excelência alcançadas, no setor ou no mercado.



A ORIGEM DOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

A FNQ conduziu, no final da última década, um estudo abrangente para encontrar os principais pressupostos que pudessem propiciar uma trajetória para as organizações contribuírem e usufruírem de ambientes mais sustentáveis, fazendo emergir um novo olhar sobre a excelência que, por sua vez, pudesse orientar a modernização dos Fundamentos da Excelência para os novos tempos. Esse trabalho desafiou o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) existente, visando a antecipar-se à obsolescência que acomete naturalmente os principais modelos aplicados à gestão, após alguns anos de melhoria contínua. Por isso, foi denominado Projeto Desafio.

Colaboradores e especialistas voluntários da FNQ, acadêmicos, entre eles, 12 doutores, consultores e examinadores do PNQ com mais de dez anos de experiência, executivos de empresas e instituições “classe mundial”, reconhecidas com o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), trabalharam em equipe para essa finalidade. Dividiram-se em dois grupos independentes para estudar a vasta literatura pós-modernista e debater a realidade das organizações de referência, vivida pela maioria dessas pessoas, chegando, de forma independente, a conclusões essenciais, quase unânimes, que foram compartilhadas ao final do estudo.

A boa notícia foi que os Fundamentos da Excelência, até então disseminados pela FNQ, já incorporavam muitos dos pressupostos da sustentabilidade.

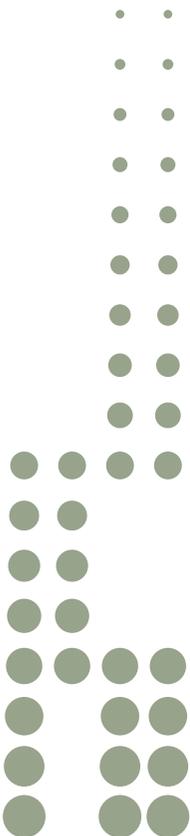
No entanto, ficou evidente que seria muito importante promover uma releitura e a ampliação dos Fundamentos e, conseqüentemente, ajustar e complementar o próprio Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) à luz de novas descobertas.

Os principais pressupostos, presentes nas ideias do conjunto dos autores estudados e na realidade de algumas organizações com sistemas de gestão mais avançados, que serviram de inspiração para gerar esta publicação, estão abaixo sintetizados.

Sobre o todo e as partes: *o propósito maior de uma organização, como parte, é a sua própria sobrevivência e perenidade, que devem ser perseguidas com base em uma ética que contemple, de forma harmônica, a preocupação com a preservação do planeta; o desenvolvimento da sociedade; e o respeito ao indivíduo.*

Sobre o planeta: *em sua trajetória, a civilização tem causado danos ao meio ambiente, afetando a vida no planeta, considerando que, em uma ecologia profunda, estamos todos interligados. As organizações influenciam o equilíbrio do planeta pelo simples fato de existirem em grande número. É necessário neutralizar os danos causados ao ecossistema e proteger o meio ambiente visando atender aos interesses das gerações atuais e futuras.*

Sobre a sociedade: *o mundo apresenta-se, no cotidiano, fragmentado e caótico, onde coexistem múltiplas realidades. Exemplo: economia, política, religião, clima etc. A sociedade é plural, mas há uma diversidade de interesses que pode ser compatibilizada, ainda que com fraco compartilhamento de crenças e valores. A complexidade é crescente, já que também o é a variedade de sistemas e suas interações. As mudanças são constantes e o ambiente turbulento.*



Sobre a organização: as organizações são sistemas sociais dinâmicos operando em redes. A identificação dessas redes e a atuação integradora facilita a adaptação ao ambiente. As organizações têm um papel preponderantemente social. É necessário considerar o desenvolvimento socioeconômico em toda sua cadeia de valor. As organizações são singulares. É necessário encontrar um metamodelo que possibilite uma representação e um entendimento dessa singularidade, inclusive cultural e seus efeitos nas pessoas. As organizações são sistemas complexos. É necessária uma visão sistêmica para explorar essa complexidade.

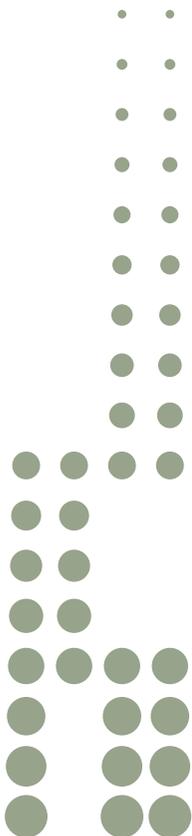
Sobre o indivíduo: a realidade pode ser interpretada de múltiplas maneiras, por isso, o entendimento individual deve ser valorizado e respeitado. As organizações são constituídas por seres humanos que precisam ser observados e entendidos, considerando-se seus aspectos biológico, social, mental e espiritual. Há de se dar importância à cultura, ao significado e ao simbólico. As organizações escolhem caminhos e comportam-se sob influência preponderante de seus líderes. Os seus valores e as suas crenças pessoais influenciam as decisões.

Sobre a gestão: visa a desenvolver a capacidade da organização de adaptar-se a um mundo em rápida transformação e deve buscar o equilíbrio entre o qualitativo e o quantitativo; o objetivo e o subjetivo; os estilos racional e analítico com os intuitivo e orgânico, baseado na empatia; e a competição e a colaboração.

Sobre a tecnologia: a tecnologia necessita ter seu instrumental e suas abordagens lineares ampliados para promover a capacidade de os artefatos tecnológicos estarem também compatíveis com o desenvolvimento da vida na Terra.

Sobre a ciência: a transdisciplinaridade evidencia-se como peça vital para provocar a sinergia das descobertas científicas nos mais variados campos do conhecimento e o encontro das razões essenciais que equacionem o desenvolvimento sustentável no planeta e fora dele. Essa transdisciplinaridade é viabilizada pela rápida evolução das ciências e tecnologias que lidam com o processamento e a comunicação de dados, com sua gigantesca capacidade de tratamento e cruzamento de informações, base da expansão acelerada de novas descobertas. A abordagem transdisciplinar é capaz de transformar radicalmente a maneira de entender como melhorar a vida das pessoas, o meio ambiente e o planeta.

Sobre a economia: a economia deve ser ampliada e aperfeiçoada para propiciar a regulação e o balanço da disponibilidade de todas os bens e serviços necessários à sobrevivência e à qualidade de vida.



Esses pressupostos contribuíram para a modernização dos Fundamentos da Excelência, além de fazerem emergir as necessidades de:

- 1) proporcionar um MEG com características de flexibilidade ampliadas, mais adaptável ao rearranjo dinâmico do modelo de negócio de cada organização que o adota, por meio de um sistema de variação de pesos aplicáveis em avaliações;
- 2) um olhar crítico sobre a cultura organizacional em que o sistema de gestão vigente opera;
- 3) maior cuidado na identificação das partes interessadas, das variáveis de ecossistemas e do tratamento de seus anseios;
- 4) atenção aos riscos relativos a pessoas ou outras organizações que impactem ou possam criar dificuldades à organização na realização de sua missão.

O estudo concluiu que a organização, seja ela qual for, instancia simultaneamente múltiplas realidades como dimensões paralelas entrelaçadas pela sua cultura vigente:

- a dimensão da “**liderança** e do **propósito**”, que enxerga a organização como um sistema político mobilizador de pessoas e de outras organizações em torno de propósitos e causas;
- a dimensão da “**inteligência organizacional**”, que vê a organização como um sistema cognitivo, capaz de interpretar a realidade organizacional e social, na qual atua, e de tomar decisões, com base em diversas racionalidades, objetiva e subjetivamente, individual e coletivamente, e de apreender o conhecimento adquirido, traduzindo-o em aprendizado organizacional - a metáfora da organização: máquina de pensar;
- a dimensão da “**rede de relacionamentos**”, que percebe a organização inserida em uma rede dinâmica de influências mútuas com partes interessadas, concorrentes e outras que lhe criam dificuldades ou facilidades no cumprimento da missão;
- a dimensão da “**rede próxima**”, que enxerga a organização como uma rede de comunicação, cujos processos geram um corpo comum de significados e regras de comportamento - a cultura da rede - e um corpo comum de conhecimentos;
- a dimensão do “**sistema dissipativo**”, que posiciona a organização como um processo de transformação de matéria e energia. Esse sistema retira matéria e energia do meio ambiente e gera bens, serviços e outros produtos não intencionais, que, ao final, retornam à natureza - trata-se da antiga metáfora da “organização máquina”;
- a dimensão do “**balanço de valor**”, que posiciona a organização como um sistema de reflexão sobre o seu propósito, a sua agregação de valor sustentável para o meio ambiente e para todas as partes interessadas e, também, sobre a capacidade da própria organização de adaptar-se a um mundo em transformação.

NOTA

Não foi excluída a possibilidade de haver outras dimensões não tão perceptíveis pelos observadores do momento e que podem emergir com intensidade, no futuro, com o avanço da ciência e a evolução das organizações.

PATROCÍNIO MÁSTER



APOIO



MicroPower[®]
Improving Performance
Getting Results

REALIZAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-8139-032-1



9 788581 390321