



# 4 MODELO DE EXCELÊNCIA DE DA GESTÃO

Me. Edvin Kalil Freitas Granville  
Foz do Iguaçu,  
Abril de 2013

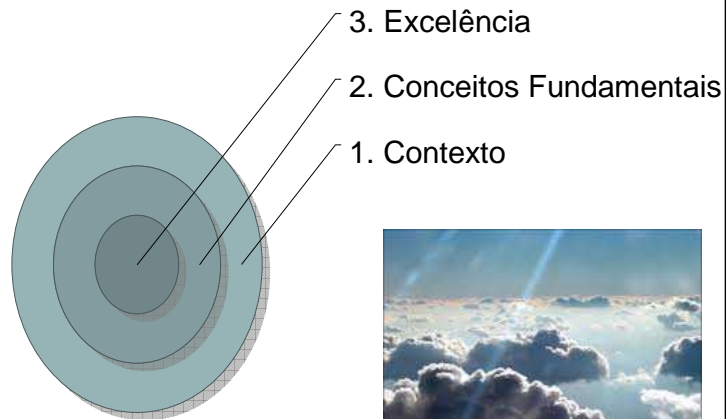
## OBJETIVOS



- Abordar o contexto empresarial atual, segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), conceituando os termos fundamentais da MEG;
- Analisar criticamente as práticas e resultados de gestão utilizadas nas empresas;
- Utilizar o MEG para proposta de melhorias de uma empresa local (Foz do Iguaçu e região).



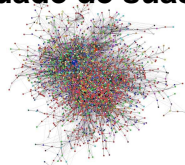
# ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

*“As organizações estão operando cada vez mais sob a forma de redes dinâmicas e abertas”*

“...constituem verdadeiros **ecossistemas**, onde seus integrantes, conscientes de sua interdependência, investem também significativamente na **qualidade de suas relações**”



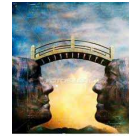


## CONTEXTO SOCIAL,



# TECNOLÓGICO E ECONÔMICO

- **TURBULÊNCIA:** mudança cada vez mais veloz, descontínua e imprevisível;
- **GLOBALIZAÇÃO:** o nacionalismo econômico entrou em declínio e as barreiras reduzidas (mudança quanto aos modelos de atuação global);
- **CONHECIMENTO:** crescimento exponencial, especializado e essencial para a atividade econômica e social (acessível e universal);
- **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:** aumento do nível intelectual do trabalho, mais rico e desafiante;
- **COMUNICAÇÃO:** redução dos custos de processamento, armazenamento e transmissão de dados.



## EVOLUÇÃO ARTEFATOS





## CONTEXTO SOCIAL, TECNOLÓGICO E ECONÔMICO



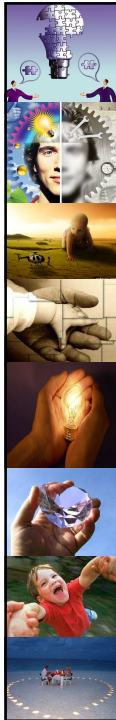
- Organizações como **núcleos de competências específicas**, concentração naquilo que fazem com excelência;
- Estruturas em **redes**, interligação e interdependência ao invés de estruturas piramidais, mais horizontais e intrincadamente entrelaçadas, ligando parceiros, colaboradores, contratados, fornecedores e clientes;
- **Interdependência** entre as organizações, cujo relacionamento vai além da competição e a interação se torna mais complexa (competitiva e colaboração coexistem);
- **Liderança** reconhecida por papéis como símbolo, mentor, guardião da cultura e dos valores da organização, promotor de relações de qualidade com pessoas, clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes, e defensor de ações ambientais e socialmente responsáveis, muitas vezes transcendendo suas fronteiras.



## ESPIRAL DO CONHECIMENTO



Nonaka e Takeuchi (1997)



## CONTEXTO SOCIAL, TECNOLÓGICO E ECONÔMICO

- **Inovação** é vital num mundo de mudança, a inteligência é distribuída nos sistemas vivos, ela permeia toda a organização e as redes internas e externas (culturas de confiança, propensão ao risco e tolerância ao erro bem intencionado);
- **Educação e o aprendizado** é um processo permanente dentro da organização, renovado continuamente ao longo da vida;
- **Geração de valor** depende de ativos intangíveis, como o conhecimento detido pelas pessoas e pela própria organização (conhecimento tácito e redes);

"...organizações como sistemas vivos e interdependentes, a **sociedade e o meio ambiente** deixam de ser vistos como limites à sua atuação. São dimensões do ecossistema em que as organizações estão inseridas e, portanto, partes integrantes de sua existência e de sua estratégia."



## CONTEXTO SOCIAL, TECNOLÓGICO E ECONÔMICO



DIMENSÕES	DE	PARA
Ambiente externo	Estabilidade, mudança progressiva e linearidade	Turbulência, descontinuidade e mudança exponencial
Organizações	Máquina, como metáfora, sistema isolado e independente	Sistema vivo, ecossistema, interdependência e adaptabilidade
Sociedade e meio ambiente	Restrições sujeitas a considerações custo/benefício	Partes integrantes do ecossistema da organização
Interação	Competição, regionalidade e relacionamento utilitário	Competição e cooperação, "globalidade" e relacionamento de qualidade
Estrutura	Pirâmide e integração vertical	Redes e integração horizontal
Percepção de valor	Avaliação objetiva de ativos tangíveis	Avaliação subjetiva de ativos intangíveis
Liderança	Comando e controle, liderança centralizada e restrita à organização	Líder como mentor, focalizador e símbolo, com liderança distribuída e abrangendo o ecossistema
Inovação	Localizada, tarefa para <i>experts</i>	Cultural, distribuída e abrangendo o ecossistema
Conhecimento	Crescimento linear e acesso restrito	Crescimento exponencial e acesso universal
Aprendizado/ educação	Função da escola e que se aprende uma vez para o resto da vida	Função da escola e organização. Aprendizado contínuo para toda a vida
Tecnologia da Informação	Automação Mais tecnologia, menos pessoas	Informatização Maior conteúdo intelectual e transformação do trabalho em experiência mais rica e desafiadora





## 2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Modelo de Excelência da Gestão



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO



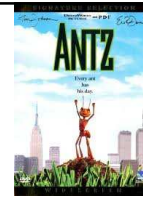
- Modelo de Excelência da Gestão (MEG) baseia-se num conjunto de **conceitos fundamentais**, na forma de critérios e requisitos;
- Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos **reconhecidos internacionalmente**, que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial.







## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

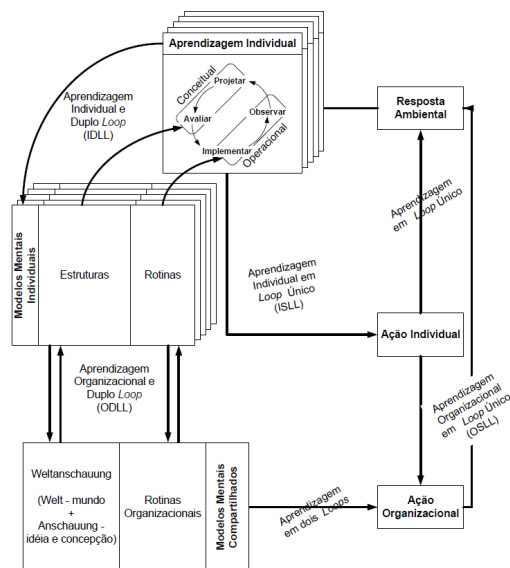


- **Aprendizado organizacional** como meio para alcance de um novo patamar de conhecimento;
- Percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências (**cultura de inovação**);
- **Ambiente favorável** à criatividade, experimentação e implementação de **novas idéias** para criar um diferencial competitivo.



## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

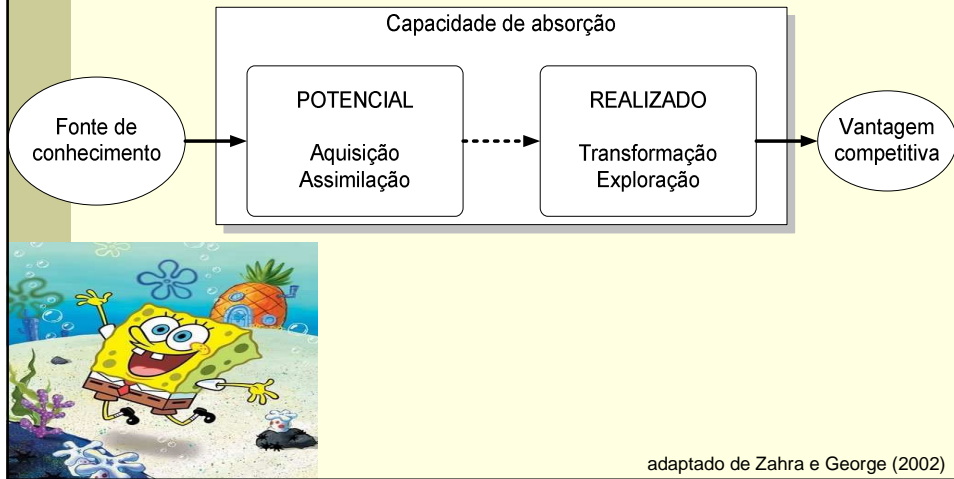
FIGURA 20 - DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL À ORGANIZACIONAL



Fonte: Kim (1998).

# Modelo de análise ACAP

## Capacidade Absortiva – *Absorptive Capacity*



adaptado de Zahra e George (2002)

# CAPACIDADES ABSORTIVAS

Dimensão/ Capacidade	Componente	Papel e importância
<b>Aquisição</b>	a) Prioridade de investimento; b) Prioridade de conhecimento; c) Intensidade; d) Velocidade; e) Direção.	a) Escopo de pesquisa; b) Esquema perceptivo; c) Novas conexões; d) Velocidade de aprendizagem; e) Qualidade da aprendizagem.
<b>Assimilação</b>	Compreensão (entendimento)	a) Interpretação; b) Compreensão; c) Aprendizagem.
<b>Transformação</b>	a) Internalização; b) Conversão.	a) Sinergia; b) Recodificação; c) Bissociação
<b>Exploração</b>	a) Uso; b) Implementação.	a) Competências essenciais; b) Recursos armazenados.

## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO



- **Liderança** e constância de **propósitos**;
- **Atuação** de forma **aberta**, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas;
- **Cultura da excelência**;
- **Relações de qualidade**;
- **Proteção dos interesses** das partes interessadas;



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO



- Orientação por **processos e informações**;
- Compreensão das atividades que **agreguem valor** para as partes interessadas;
- Tomada de **decisões** e execução de ações com base na **medição e análise** do **desempenho**;
- Incluir os **riscos** identificados.



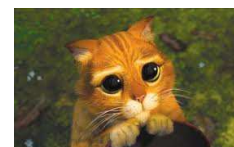
## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- **Visão** de futuro;
- Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu **ecossistema** e o **ambiente externo** no curto e no longo prazo;
- Geração de **valor da organização**;
- Alcance de **resultados** consistentes;
- Assegurando a **perenidade** da organização (aumento de valor tangível e intangível) de forma sustentada para todas as partes interessadas.



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- **Valorização** das pessoas;
- **Realização** profissional e humana;
- **Maximização** do desempenho, comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- Conhecimento e entendimento do **cliente** e do **mercado**;
- Criação de **valor** de forma **sustentada** para o cliente;
- Maior **competitividade** nos mercados;



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- Parcerias;
- Atividades com outras organizações;
- Utilização das competências essenciais;
- Responsabilidade social;



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

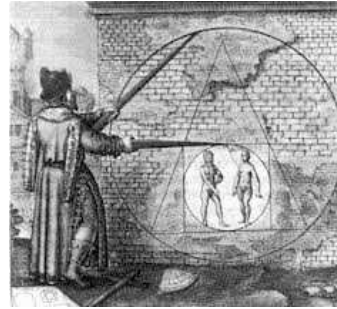


- **Ética** e transparente da organização com todos os públicos;
- **Desenvolvimento sustentável** da sociedade;
- **Preservando recursos** ambientais e culturais para gerações futuras;
- **Respeitando a diversidade** e redução das desigualdades sociais.



# FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.



## 3 O QUE É EXCELÊNCIA PARA A FNQ?

Excelência? Excellence? Exzellenz? Excelencia? Excellence? Eccellenza?  
Excelência? Excellence? Exzellenz? Excelencia? Excellence?  
Eccellenza? Excelência? Excellence? Exzellenz?  
Excelencia? Excellence? Eccellenza? Excelência?  
Excellence? Exzellenz? Excelencia?  
Excellence? Eccellenza?

# POSICIONAMENTO CONCEITUAL

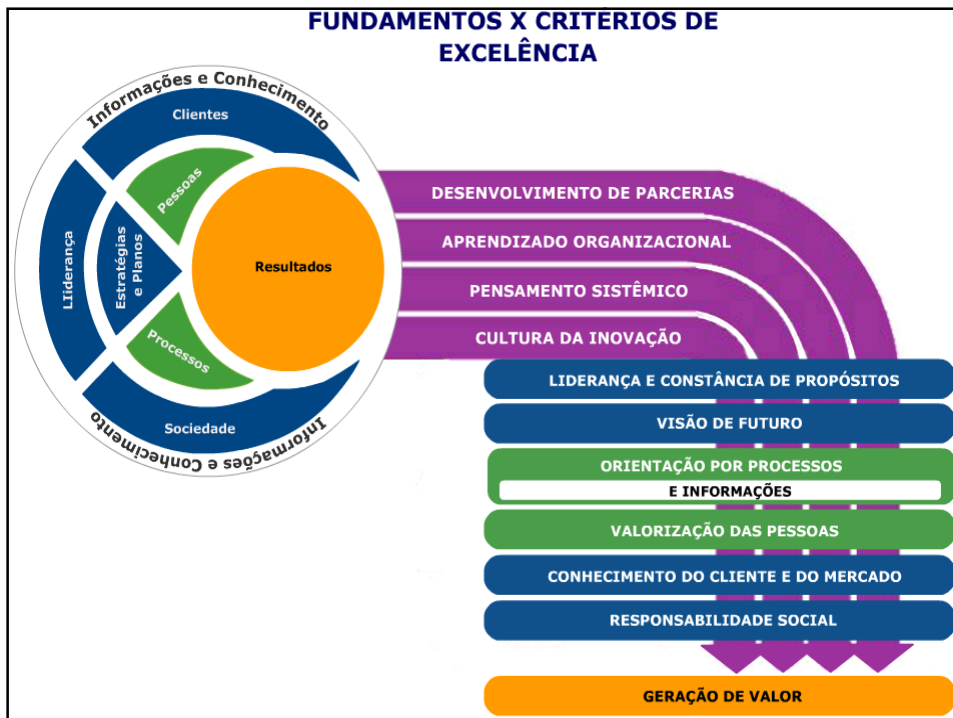


A FNQ entende:

- As **organizações** como **sistemas vivos**, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem;
- A **excelência** numa organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus **propósitos em completa harmonia** com seu ecossistema;
- **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 acredita-se tê-la alcançado, perder-se ela.
- Excelência é busca, procura e indagação, que como uma atitude, um estado de espírito, contagiante e auto-estimulante, a **busca da excelência** por uma organização **é o que constrói seu verdadeiro valor**.



## FUNDAMENTOS X CRITERIOS DE EXCELÊNCIA



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA



- Critério 1 – Liderança;
- Critério 2 – Estratégias e Planos;
- Critério 3 – Cliente;
- Critério 4 – Sociedade;
- Critério 5 – Informações e Conhecimento;
- Critério 6 – Pessoas;
- Critério 7 – Processos;
- Critério 8 – Resultados.



## REFERÊNCIAS



- FNQ, **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.
- \_\_\_\_\_, **Crítérios de Excelência**. 19 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na organização: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity: a review reconceptualization, and extension**. *Academy of management review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

