

XIX Seminário de Boas Práticas – CIC Caxias do Sul

A Importância da Liderança na Cultura da Excelência

Msc. Eng. Irene Szyszka

04/ABR/2013



O negócio, o mercado e a sociedade



- Pressão dos clientes e mercado;
- Exigências de acionistas, funcionários e sociedade;
- Regulamentação do setor ou atividade;
- Responsabilidade social das organizações;
- Preservação da imagem;
- Globalização.

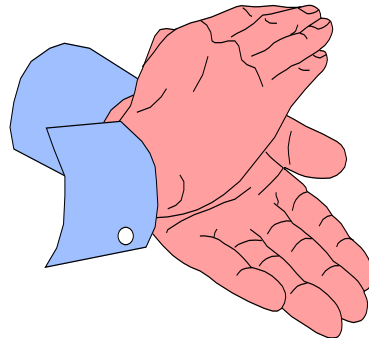
O negócio, o mercado e a sociedade

- Empresas economicamente viáveis, ecologicamente sustentáveis, socialmente justas, etc. são reconhecidas no mercado.
- As empresas procuram adequar-se a este perfil por exigências do mercado ou pelo desejo de obter reconhecimento externo.



O negócio, o mercado e a sociedade

- As empresas implementam sistemas de gestão que lhes conferem o diferencial desejado ou exigido pelo mercado.



Definições

- **SISTEMA DE GESTÃO (SG)**: conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos para estabelecer política e objetivos e para atingir esses objetivos.
- **NOTA**: Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade, um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.
(NBR ISO 9000:2008)



Aspectos da Gestão



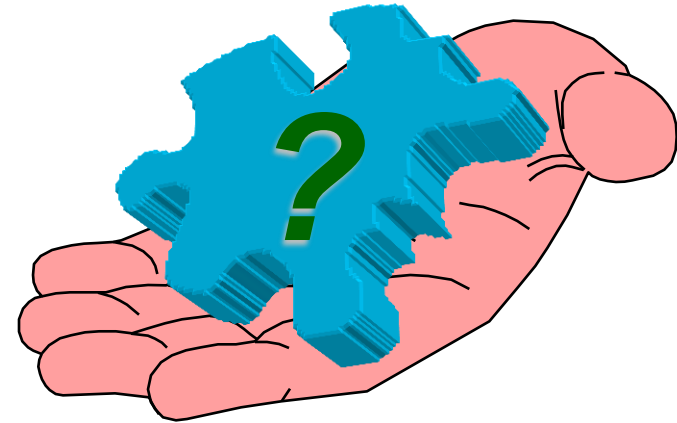
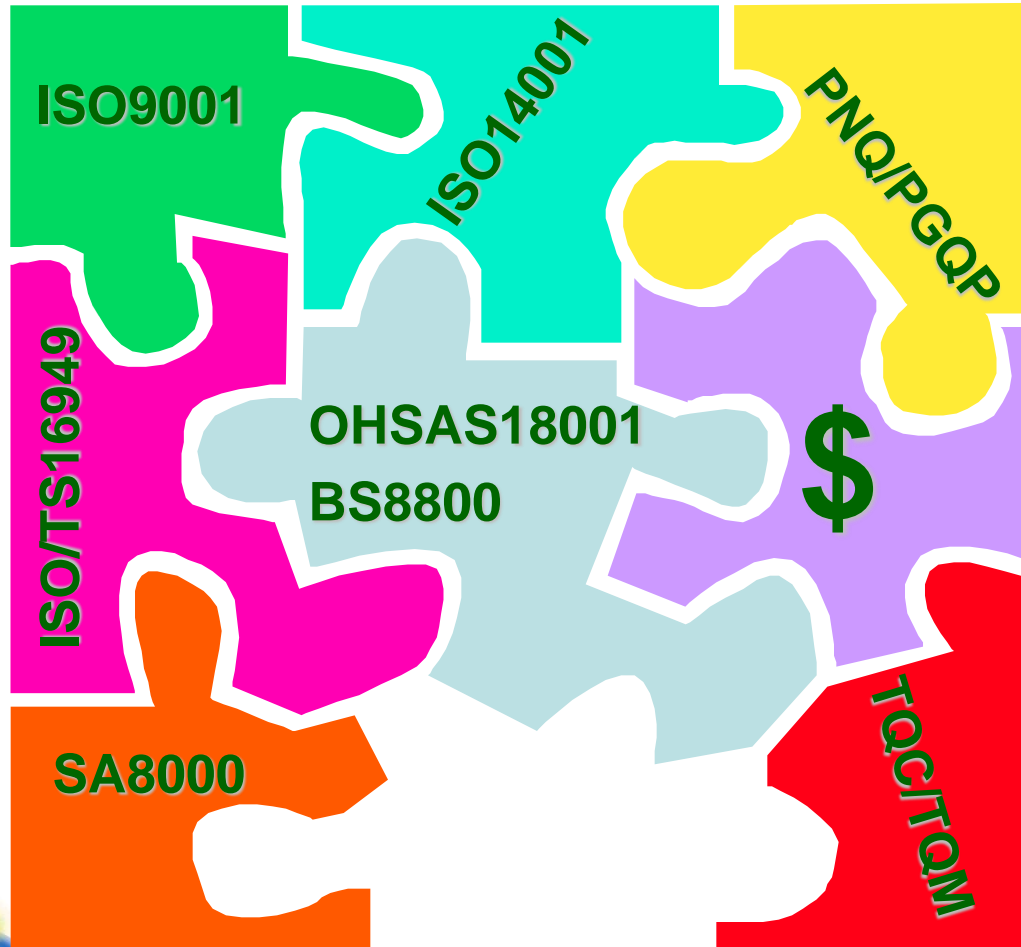
- **Gestão financeira**
- **Gestão de recursos humanos**
- **Gestão da qualidade e produtividade**
- **Gestão ambiental**
- **Gestão de custos**
- **Responsabilidade social**
- **Riscos**
- ...

Definição

Modelo de Sistema de Gestão é uma representação do que se pretende reproduzir em termos de práticas de gestão nas organizações, baseado em referenciais teóricos.



Exemplos de Modelos de Sistemas de Gestão



Modelos de Sistemas de Gestão

- Os diferentes modelos propõem um conjunto de práticas recomendáveis a uma boa gestão.

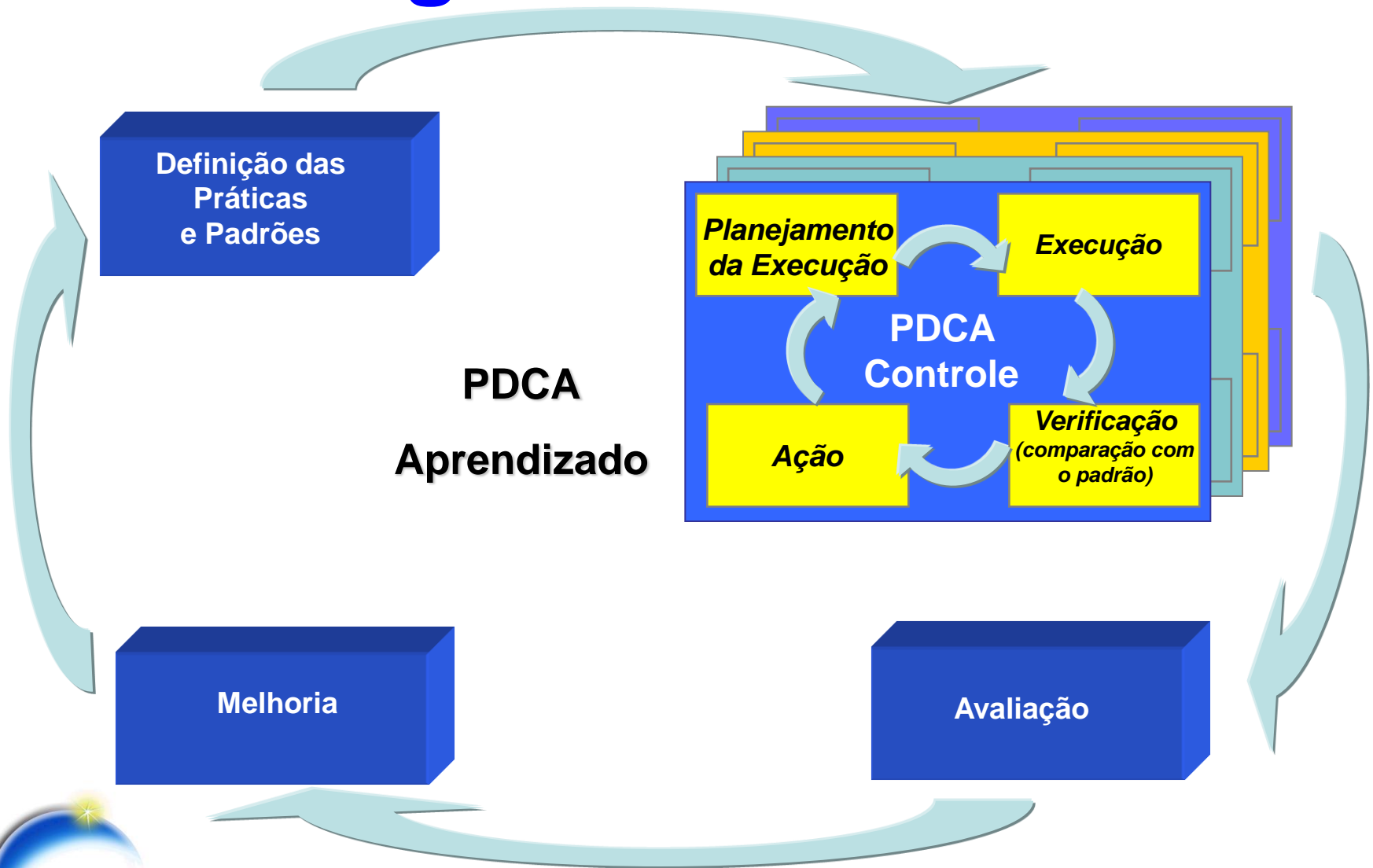


MEG®

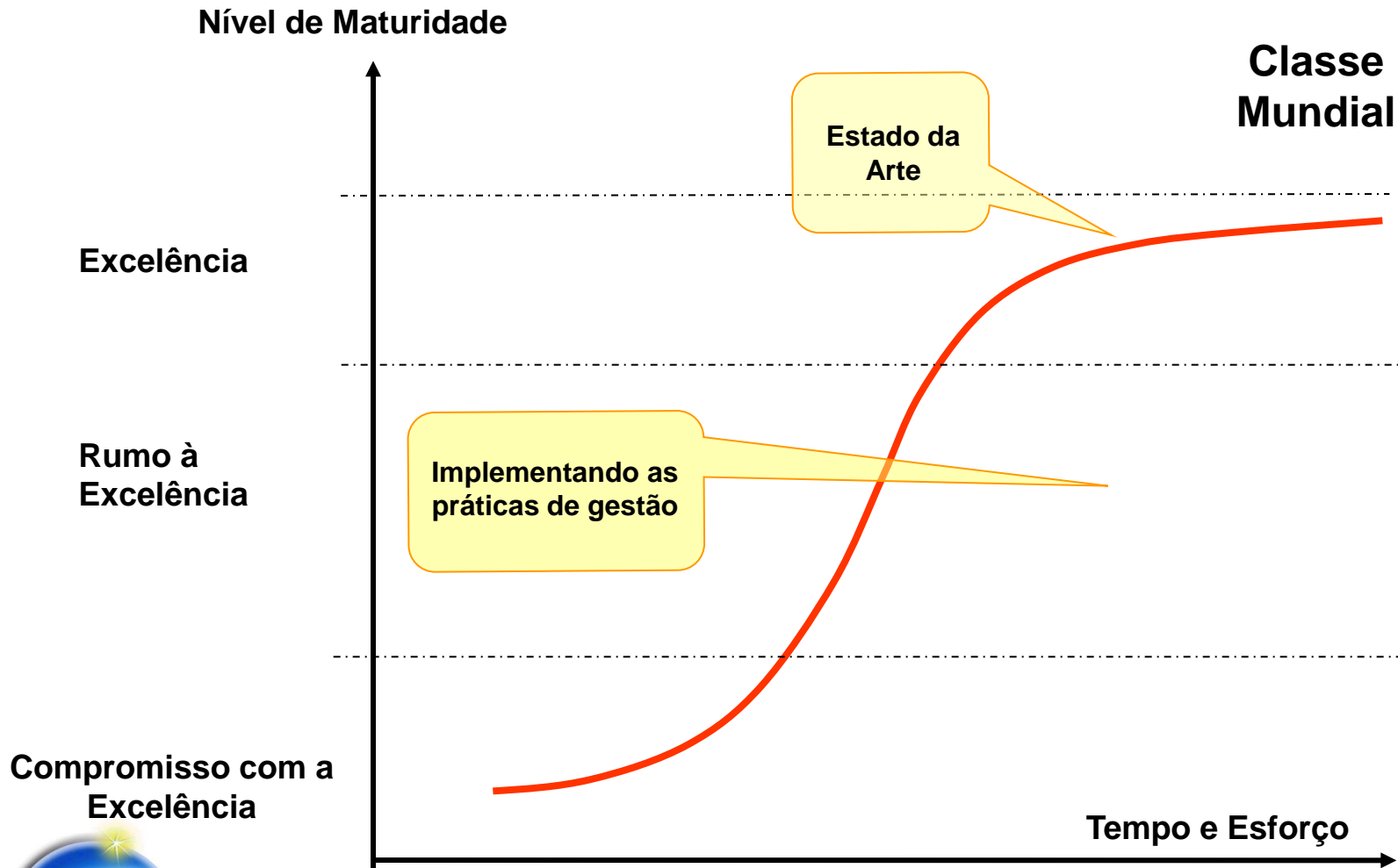
Modelo de Excelência da Gestão



Diagrama da Gestão



O Caminho para a Excelência



Fundamentos da Excelência



- Decorrentes de estudos sobre as características comuns às organizações bem-sucedidas e consideradas de classe mundial.
- Constituem valores organizacionais integrantes da cultura das organizações, sendo praticados pelos líderes e profissionais em todos os níveis.



Fundamentos da Excelência

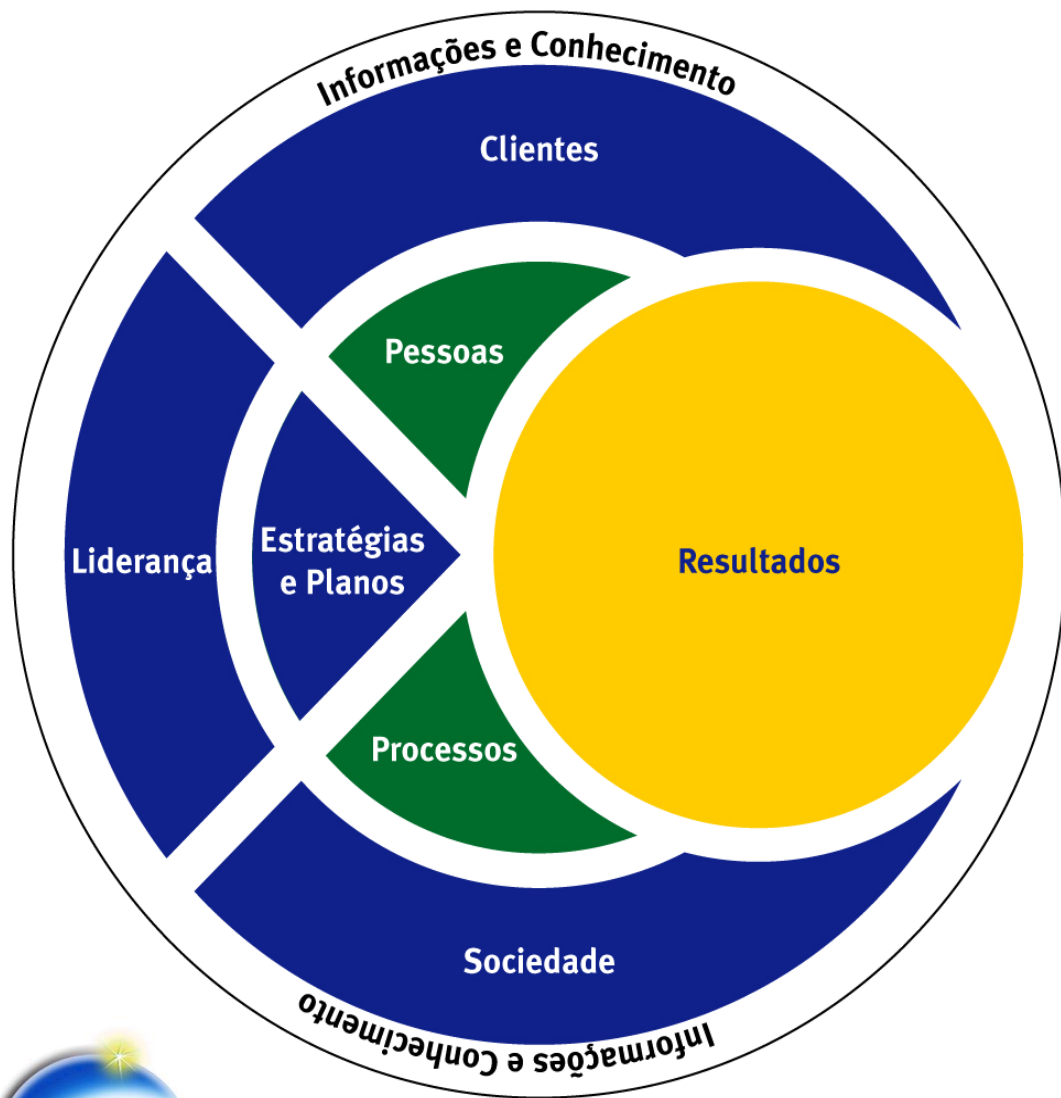
1. Pensamento sistêmico
2. **Aprendizado organizacional**
3. Cultura de inovação
4. **Liderança e constância de propósitos**
5. Orientação por processos e informações
6. **Visão de futuro**
7. Geração de valor
8. **Valorização das pessoas**
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado
10. **Desenvolvimento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



Critérios e Requisitos do MEG®

- Decorrem dos Fundamentos.
- Exigências que definem elementos do sistema de gestão a serem atendidos ou perseguidos pelas organizações.
- Esses requisitos podem ser atendidos por um ou mais métodos de trabalho/práticas de gestão.





8 Critérios de Avaliação

Modelo de Excelência da Gestão – MEG®

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

PONTUAÇÕES

Critérios e Itens	Rumo	Compromisso	Excelência
1 Liderança	60	33	110
1.1 Governança corporativa	20		40
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	20		40
1.3 Análise do desempenho da organização	20		30
2 Estratégias e planos	35	20	60
2.1 Formulação das estratégias	15		30
2.2 Implementação das estratégias	20		30
3 Clientes	35	20	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	20		30
3.2 Relacionamento com clientes	15		30
4 Sociedade	30	12	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	15		30
4.2 Desenvolvimento social	15		30
5 Informações e conhecimento	30	12	60
5.1 Informações da organização	15		30
5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	15		30



Modelo de Excelência da Gestão – MEG®

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

PONTUAÇÕES

Critérios e Itens

Rumo

Compromisso

Excelência

6 Pessoas

45

20

90

6.1 Sistemas de trabalho

15

30

6.2 Capacitação e desenvolvimento

15

30

6.3 Qualidade de vida

15

30

7 Processos

60

33

110

7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio

25

50

7.2 Processos relativos a fornecedores

15

30

7.3 Processos econômico-financeiros

20

30

8 Resultados

205

100

450

8.1 Resultados econômico-financeiros

45

100

8.2 Resultados relativos a clientes e ao mercado

45

100

8.3 Resultados relativos à sociedade

20

60

8.4 Resultados relativos às pessoas

35

60

8.5 Resultados relativos a processos

45

100

8.6 Resultados relativos a fornecedores

15

30

Total de Pontos Possíveis

500

250

1000



Critério 1 - Liderança

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS



Critério 1 – Liderança

Item 1.1 – Governança corporativa

a	Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas? <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os valores e os princípios organizacionais.
b	Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos? <ul style="list-style-type: none">• Citar os códigos de conduta emitidos, incluindo os que contêm regras de conduta para os integrantes da administração.• Apresentar os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho, da sociedade e demais partes interessadas para receber denúncias.• Destacar a forma de prevenção de desvios de conduta envolvendo a organização.
c	Como são identificados classificados e tratados os riscos empresariais mais significativos que possam afetar o negócio? <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os principais riscos empresariais identificados.
d	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
e	Como a Direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?



Critério 1 – Liderança

Item 1.2 – Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência

a	<p>Como a direção exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i>, identificando suas expectativas e buscando o alinhamento de interesses?</p> <ul style="list-style-type: none">• Destacar as principais formas de mobilização da força de trabalho e de busca de apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.
b	<p>Como os <i>valores</i> e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às demais partes interessadas?</p> <ul style="list-style-type: none">• Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos <i>valores</i> e dos princípios organizacionais pela <i>força de trabalho</i>.
c	<p>•Como são avaliadas e desenvolvidas, nos líderes, as competências necessárias para o exercício da liderança?</p> <ul style="list-style-type: none">•Destacar a forma utilizada para identificar e preparar novos líderes.•Apresentar as principais competências desejadas para os líderes da organização.
d	<p>Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e verificado o seu cumprimento?</p> <ul style="list-style-type: none">•Destacar a forma de implementar as ações corretivas quando necessário.
e	<p>Como os processos gerenciais são melhorados por meio do aprendizado?</p> <ul style="list-style-type: none">•Destacar as formas utilizadas para conhecer boas práticas de gestão de organizações de referência para apoiar o aprendizado, informando os critérios de seleção das organizações de referência, e as formas de obtenção e de utilização das informações.

Critério 1 – Liderança

Item 1.3 - Análise do desempenho da organização

a	<p>Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados.• Apresentar os critérios utilizados para identificar as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes indicando as principais formas de obtenção dessas informações e respectivas fontes.
b	<p>Como a direção analisa o desempenho operacional e estratégico da organização?</p> <ul style="list-style-type: none">• Destacar a forma de utilização das variáveis do ambiente interno e externo para contextualizar a análise e tomada de decisão;• Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de referenciais comparativos e principais requisitos de partes interessadas.
c	<p>Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à <i>força de trabalho</i>, em todos os níveis da organização, e a outras <i>partes interessadas</i>, quando pertinente?</p>
d	<p>Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?</p>



Liderança e Constância de Propósitos



Liderança e Constância de Propósitos

Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.



- 
- O que fazer?
 - Como fazer?

Item 1.1 – Governança corporativa

Pontos Chaves

- **Atualização de valores e princípios organizacionais**
- **Tratamento questões éticas**
- **Gestão de riscos empresariais**
- **Tomada de decisões, comunicação e implementação**
- **Prestação de contas de ações e resultados**



Item 1.2 – Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência

Pontos Chaves

- **Interação com Partes Interessadas**
- **Comunicação de valores e princípios organizacionais**
- **Avaliação e desenvolvimento de líderes**
- **Estabelecimento de padrões de trabalho para processos gerenciais**
- **Melhoria dos processos gerenciais (Aprendizado)**



Item 1.3 – Análise do Desempenho da Organização

Pontos Chaves

- **Identificação de necessidades de informações comparativas para operação e estratégias**
- **Análise do desempenho operacional e estratégico**
- **Comunicação de decisões relativas ao desempenho da organização**
- **Acompanhamento da implementação das decisões**



Sucesso a Todos!

“É MELHOR LANÇAR-SE À LUTA EM BUSCA DO TRIUNFO, MESMO EXPONDO-SE AO INSUCESSO, QUE FORMAR NA FILA COM OS INCAPAZES, QUE NEM GOZAM MUITO E NEM SOFREM MUITO: VIVEM NESSA PENUMBRA CINZENTA, SEM CONHECER VITÓRIA, NEM DERROTA.”



MUITO OBRIGADO!

Lucem

Sistemas Integrados de Gestão

Fone: (51) 3344-2461

irene@lucem.com.br

www.lucem.com.br

