

Produtividade, Competitividade e Gestão: imperativos para o desenvolvimento sustentável



Jairo Martins

Caxias do Sul, 20.07.2015

Agenda



Os cenários



As tendências



As organizações



A agenda Brasil



O desafiador cenário mundial



- EUA e Europa: aprendizado da crise
- A busca do equilíbrio econômico
- BRICS: emergentes a qualquer custo
- Políticas protecionistas
- Desigualdades continentais
- Insatisfação das populações
- Falta de alimentos
- Tecnologia e conectividade
- Escassez de recursos naturais
- Crescimento populacional
- Crise energética e hídrica
- Catástrofes climáticas
- “Insegurança” Pública e Digital
- “Sustentabilidade cosmética”

■ Principais problemas:

- Saúde
- Educação
- Infraestrutura
- Segurança
- Gastos públicos
- Carga tributária
- Burocracia
- Leis trabalhistas
- Insegurança jurídica
- Inflação
- Corrupção
- Má gestão dos recursos (dinheiro, água e energia)

■ Principais desafios:

- Ajuste econômico
- Alinhamento político-econômico-sindical
- Alinhamento: Federal-Estadual-Municipal
- Retomada do crescimento
- Abertura econômica e integração comercial
- Reforma Política (e “dos Políticos”)



O diagnóstico das ruas!



Megatendências Globais 2015-2030

• Perfil demográfico

Alta expectativa de vida e baixo índice de natalidade desafiam os sistemas de trabalho, saúde e previdência social.

• Ascensão do indivíduo

Avanços na educação e no conhecimento estão levando os indivíduos a exigir melhores produtos e serviços.

• Tecnologia e conectividade

Inclusão, inovação, rapidez e atuação em redes, com aumento da insegurança cibernética e exposição pública.

• Interligação econômica

Produtividade e competitividade para enfrentar o aumento do comércio internacional e fluxos de capital.

• Qualidade dos serviços públicos

Eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, bem como uma boa gestão da dívida pública.

• 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 física.

• Lideranças transformadoras

Entender as megatendências e buscar o alinhamento econômico com as escolhas políticas de governo e de estado.



Os Novos paradigmas

Paradigma Econômico

- PIB do crescimento infinito
- “Market share”
- Poucos com muito
- Empresários do curto prazo
- Poder econômico



- PIB da preservação
- “To share the market”
- Todos com um pouco mais
- Líderes com visão no futuro
- Equilíbrio econômico

Paradigma Ambiental

- Consumo para ostentação
- Pensamento individual
- Marketing de consumo
- Cortar, cavar e queimar
- Inovação para o consumo



- Consumo para o bem estar
- Pensamento coletivo
- “Purpose marketing”
- Preservar, reduzir e reutilizar
- Inovação para a necessidade

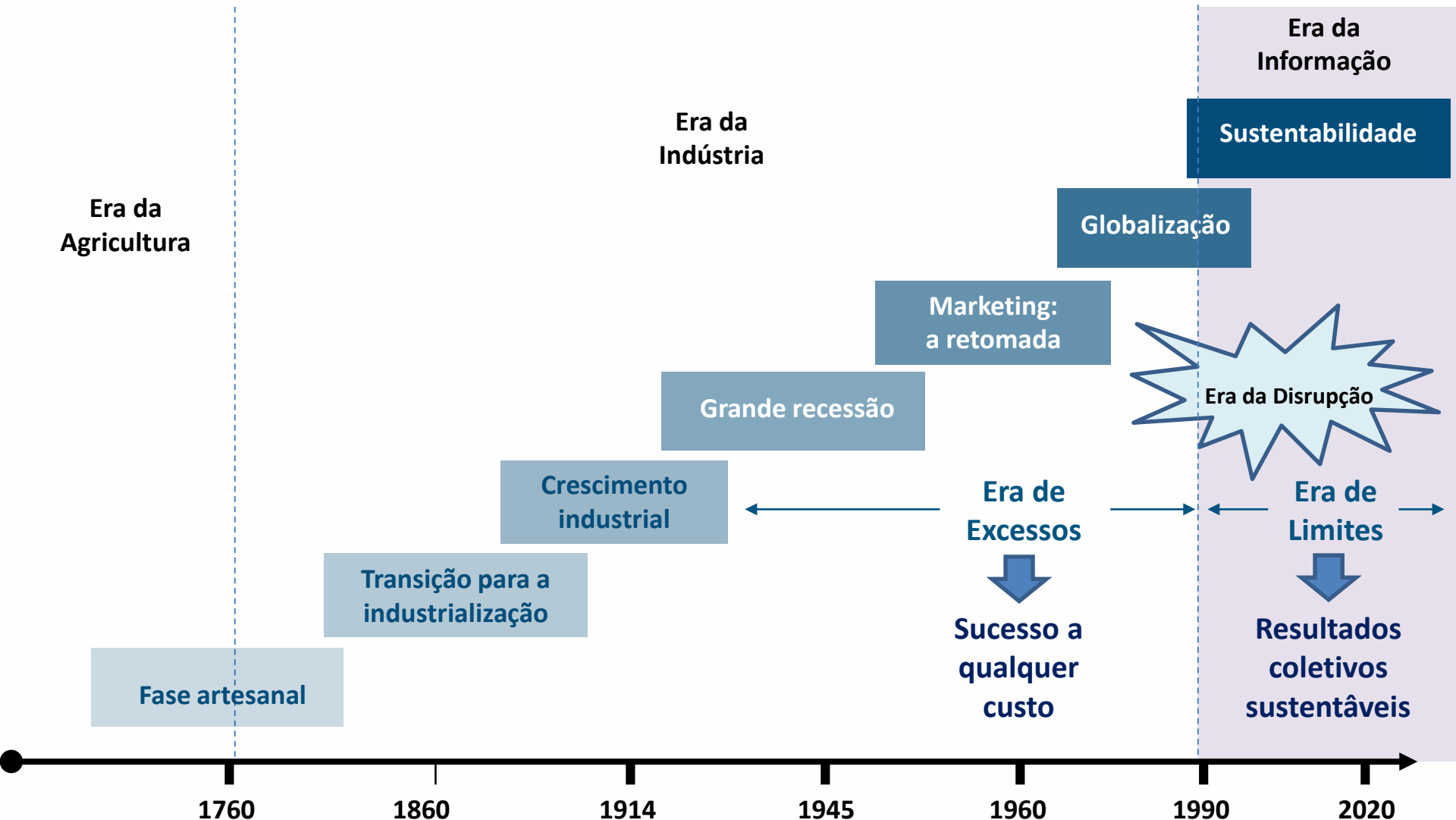
Paradigma Social

- “Ter” antes de “Ser”
- Políticos paroquiais
- Pressa destruidora
- Inclusão para o consumo
- Liderança pelo poder



- “Ser” antes de “Ter”
- Políticos cosmopolitas
- Paciência geradora
- Inclusão educacional e social
- Liderança para transformar

Organizações: fases desenvolvimento econômico



Um novo modelo mental



Estamos diante da necessidade de nos transformarmos, revolucionando o sentido de tudo o que fazemos, para que a excelência se traduza em prosperidade coletiva e o crescimento não vá além das fronteiras da sustentabilidade e da ética.

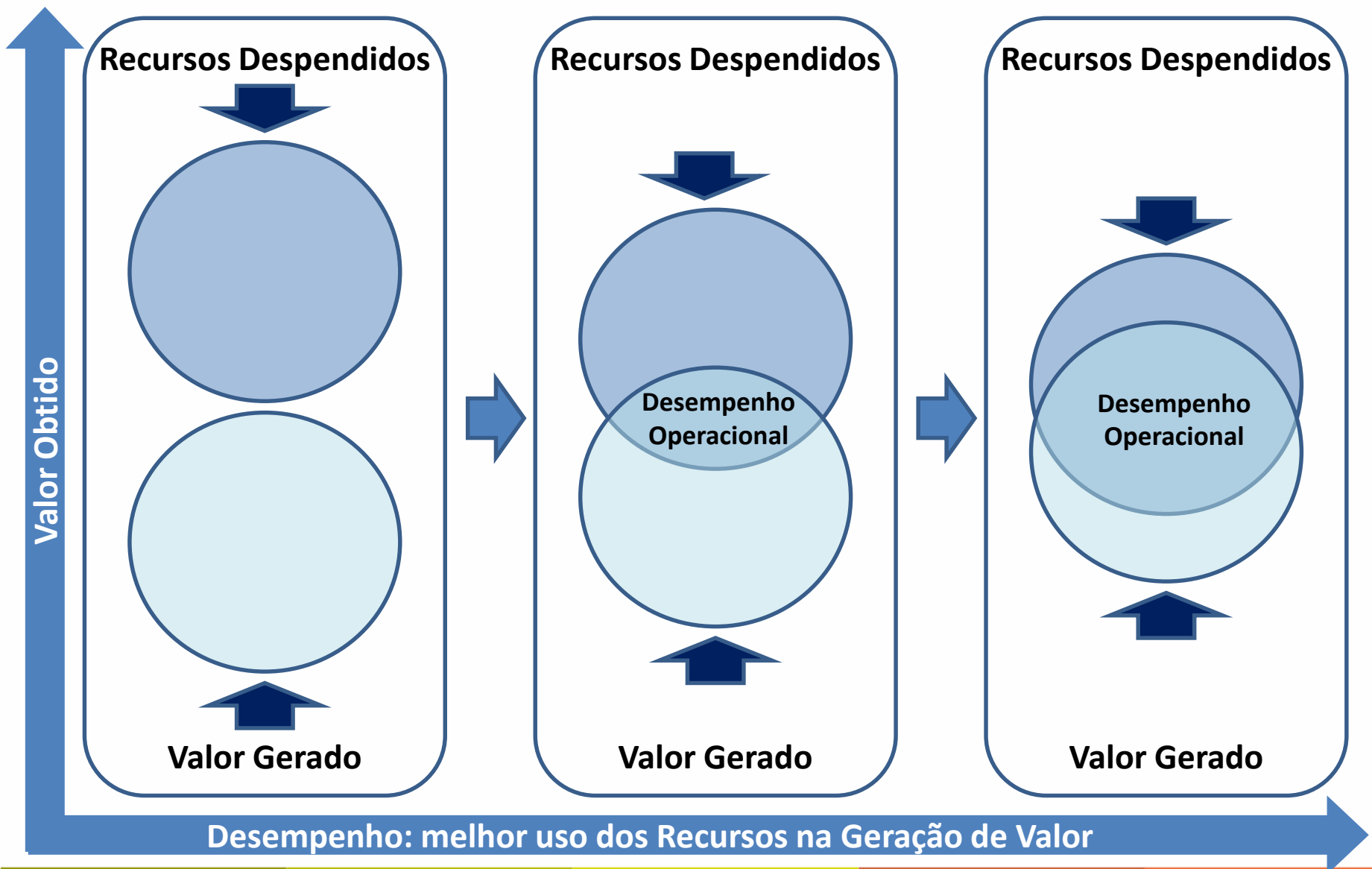
Perceber, refletir, inovar, agir e mudar são os desafios mais urgentes das organizações e da sociedade mundial!



O papel das organizações



Maximizando o desempenho organizacional



Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais

Produtividade

$$\frac{\text{Mais}}{\text{Menos}} = \frac{\text{Fazer}}{\text{Gastar}} = \frac{\text{Mais + Melhor}}{\text{Barato + Rápido}}$$

Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais

Eficácia (fazer o certo)

Produtividade

$$\frac{\text{Mais}}{\text{Menos}} = \frac{\text{Fazer}}{\text{Gastar}} = \frac{\text{Mais + Melhor}}{\text{Barato + Rápido}}$$

Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais

Eficiência (fazer certo)

Eficácia (fazer o certo)

Produtividade

$$\frac{\text{Mais}}{\text{Menos}} = \frac{\text{Fazer}}{\text{Gastar}} = \frac{\text{Mais + Melhor}}{\text{Barato + Rápido}}$$

Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais

Inovação (fazer diferente)

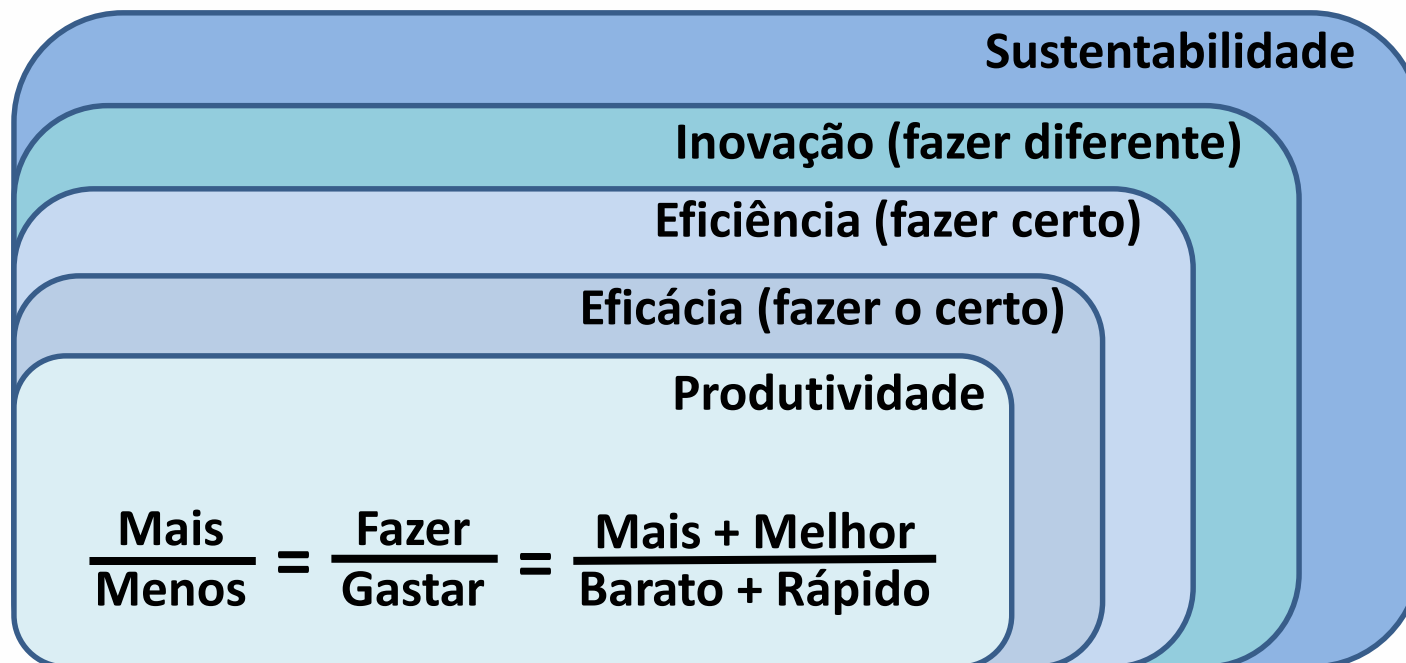
Eficiência (fazer certo)

Eficácia (fazer o certo)

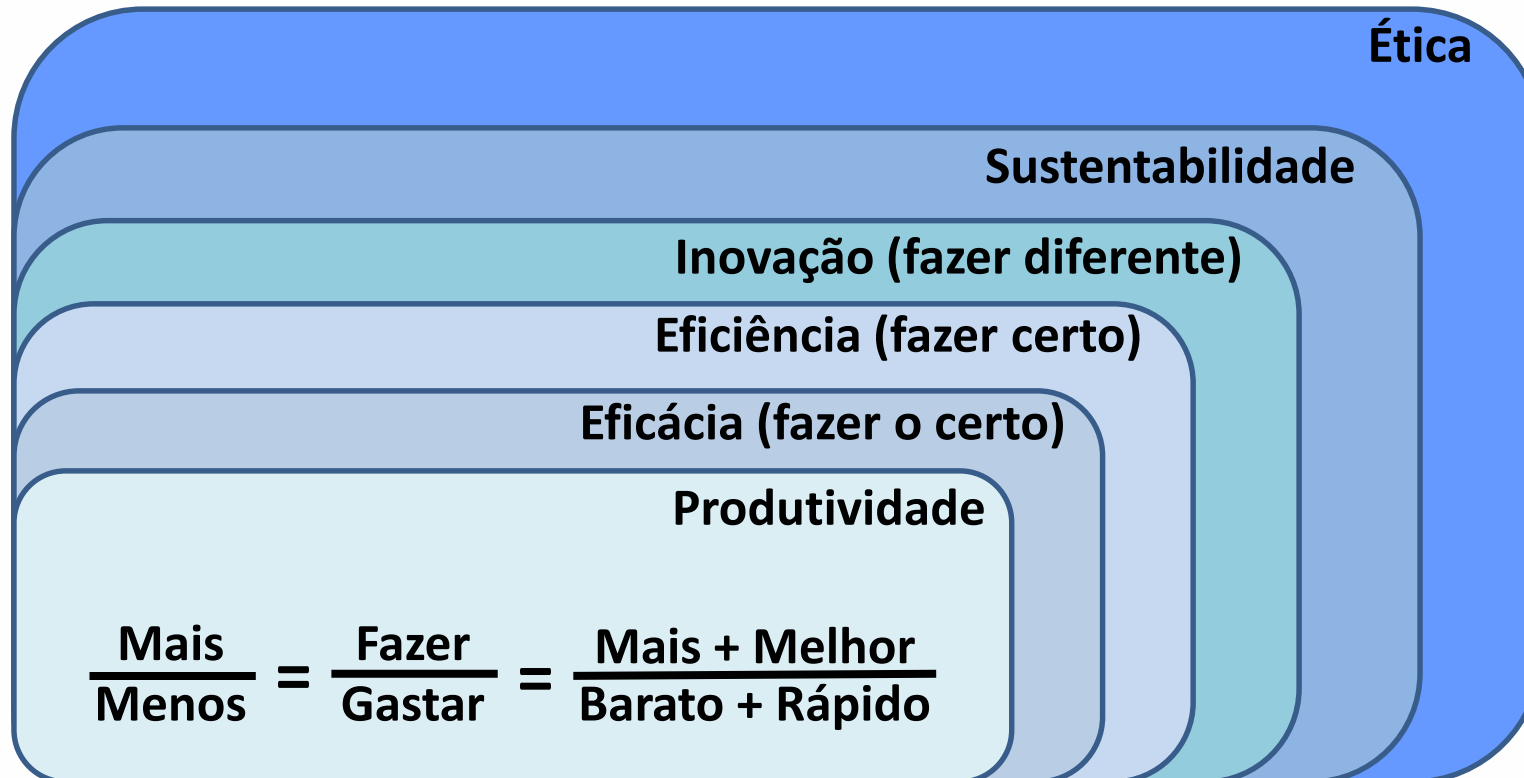
Produtividade

$$\frac{\text{Mais}}{\text{Menos}} = \frac{\text{Fazer}}{\text{Gastar}} = \frac{\text{Mais + Melhor}}{\text{Barato + Rápido}}$$

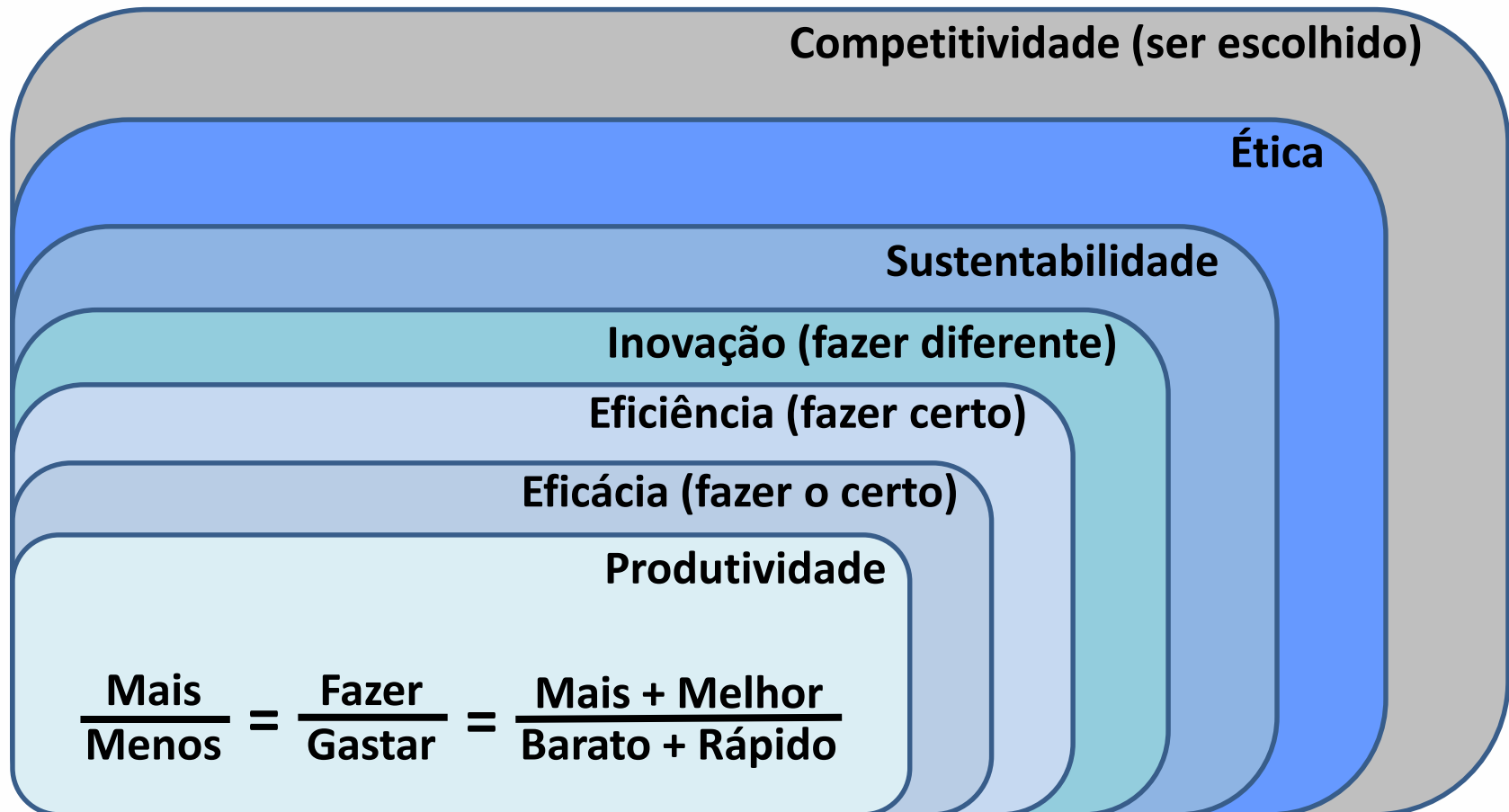
Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais



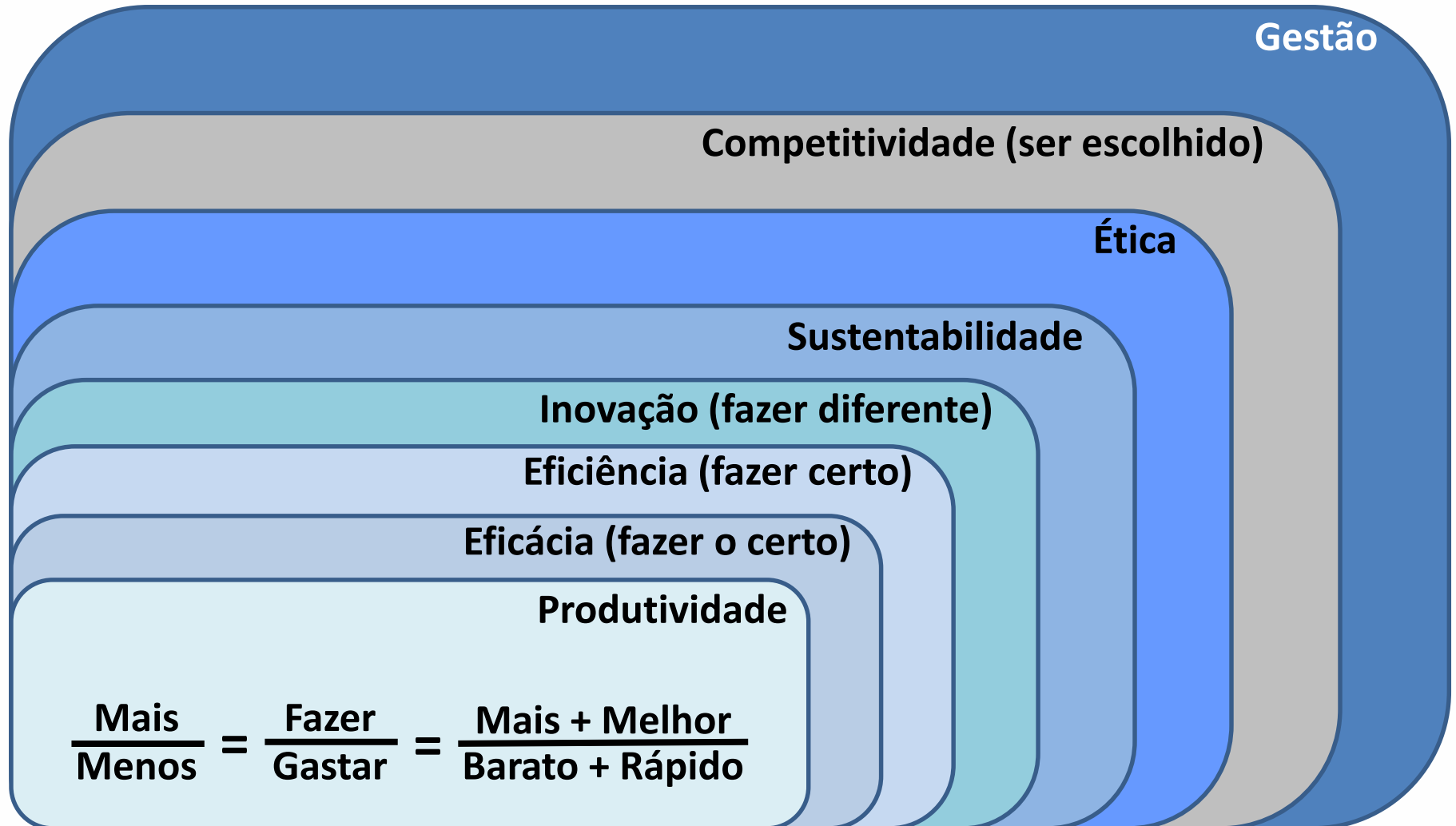
Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais



Alto desempenho organizacional: os elementos essenciais



Gestão: maximizando o desempenho



Organizações: a gestão sistêmica



Os “bons” valores gerados

- Lucro honesto
- Novos investimentos
- Qualidade de vida
- Entregas conformes
- Satisfação dos clientes
- Responsabilidade coletiva
- Qualidade ambiental
- Geração de empregos
- Alinhamento da cadeia de valor
- Produtividade
- Reputação
- Valor da marca
- ...



Os “maus” valores gerados

- Prejuízo
- Falta de recursos
- Baixa qualidade de vida
- Custos da má qualidade
- Perda de clientes
- Irresponsabilidade/descaso
- Poluição ambiental
- Demissões (desemprego)
- Ações desalinhadas
- Má reputação
- Baixa produtividade
- Desperdícios
- ...



Sociedade

A Organização: a boa e a má gestão

Organização



- Visão sistêmica
- Co-propriedade
- Estratégias e planos
- Colaboradores
- Gestão por processos
- Cooperação
- Transparência
- Sustentabilidade
- Bom uso dos recursos
- Resultados planejados
- Gestão de clientes
- Conhecimento
- Informação



- Visão fragmentada
- Individualismo
- Empirismo
- Empregados
- Gestão “ad hoc”
- Competição
- Crise de Ética
- Oportunismo
- Mau uso dos recursos
- Lucro a qualquer custo
- Corrupção
- Oferta irresponsável
- Ilegalidade

Como está a gestão no Brasil?

Ambiente



Recursos

- Humanos
- Financeiros
- Naturais
- Valores

Valor

- Social
- Econômico
- Ambiental
- Ético

Sociedade



Rankings mundiais: posição do Brasil

Indicador	Países	Posição Brasil
Educação	122	88º
PISA - Matemática	65	58º
Corrupção	177	72º
Inovação	143	61º
Competitividade	60	56º
Ambiente para negócios	189	120º
Chance de levar um tiro na rua	100	9º
Violência	Global	6º
Número de presos	Global	4º
Juro real	Global	1º
Congestionamento	Global	3º

Produtividade: Mundial x Brasil

DOMINGO, 31 DE MAIO DE 2015

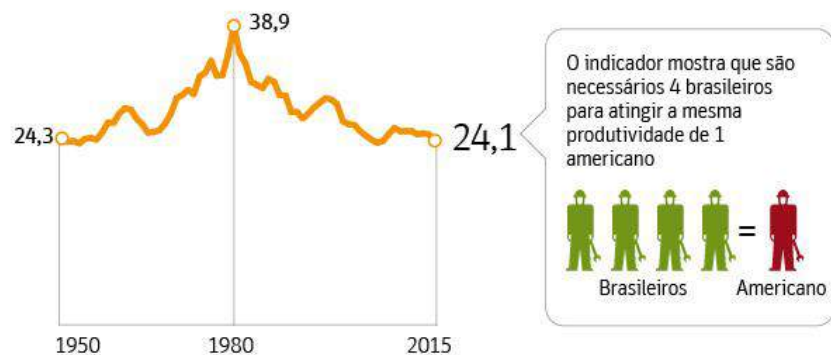
FOLHA DE S.PAULO

QUATRO PARA UM

Em queda, produtividade de um brasileiro se distancia da de um americano

PRODUTIVIDADE DO BRASILEIRO...

...em relação à de um trabalhador americano, em %



ENTENDA O CÁLCULO

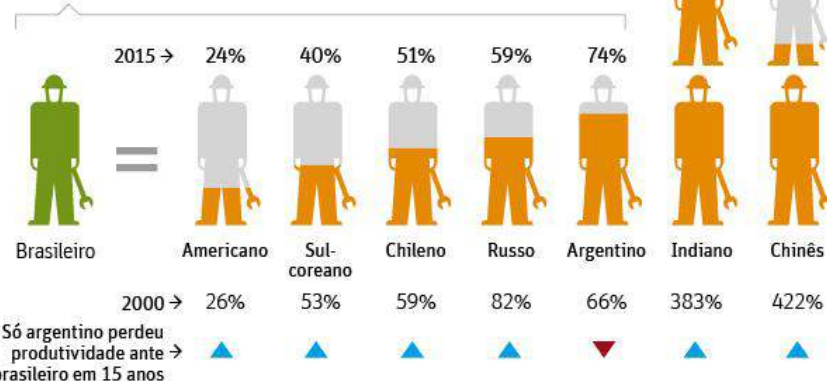
> A produtividade do trabalhador é a relação entre o PIB do país e o total de empregados



> A comparação entre os países é medida pela produtividade per capita

...em relação a outros países, em %

O brasileiro é menos produtivo do que...



Fonte: Conference Board

Competitividade: Mundial x Brasil

ATRASO

- Entre 61 nações, Brasil ocupa a 56ª posição

As 10 economias mais competitivas em 2015

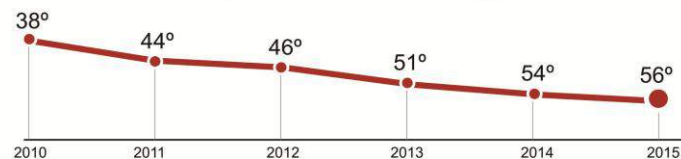
PAÍS	POSIÇÃO NO RANKING	
	2014	2015
EUA	1º	1º
Hong Kong	4º	2º
Cingapura	3º	3º
Suíça	2º	4º
Canadá	7º	5º
Luxemburgo	11º	6º
Noruega	10º	7º
Dinamarca	9º	8º
Suécia	5º	9º
Alemanha	6º	10º

As 10 economias menos competitivas

PAÍS	POSIÇÃO NO RANKING	
	2014	2015
Jordânia	53º	52º
África do Sul	52º	53º
Peru	50º	54º
Bulgária	56º	55º
Brasil	54º	56º
Mongólia	—	57º
Croácia	59º	58º
Argentina	58º	59º
Ucrânia	49º	60º
Venezuela	60º	61º

Ladeira abaixo

Brasil perdeu 18 posições em 5 anos no ranking geral



1º semestre: o Brasil em ajuste

PIB

INFLAÇÃO

DESEMPREGO

JUROS

CONSUMO

1,5

8,9

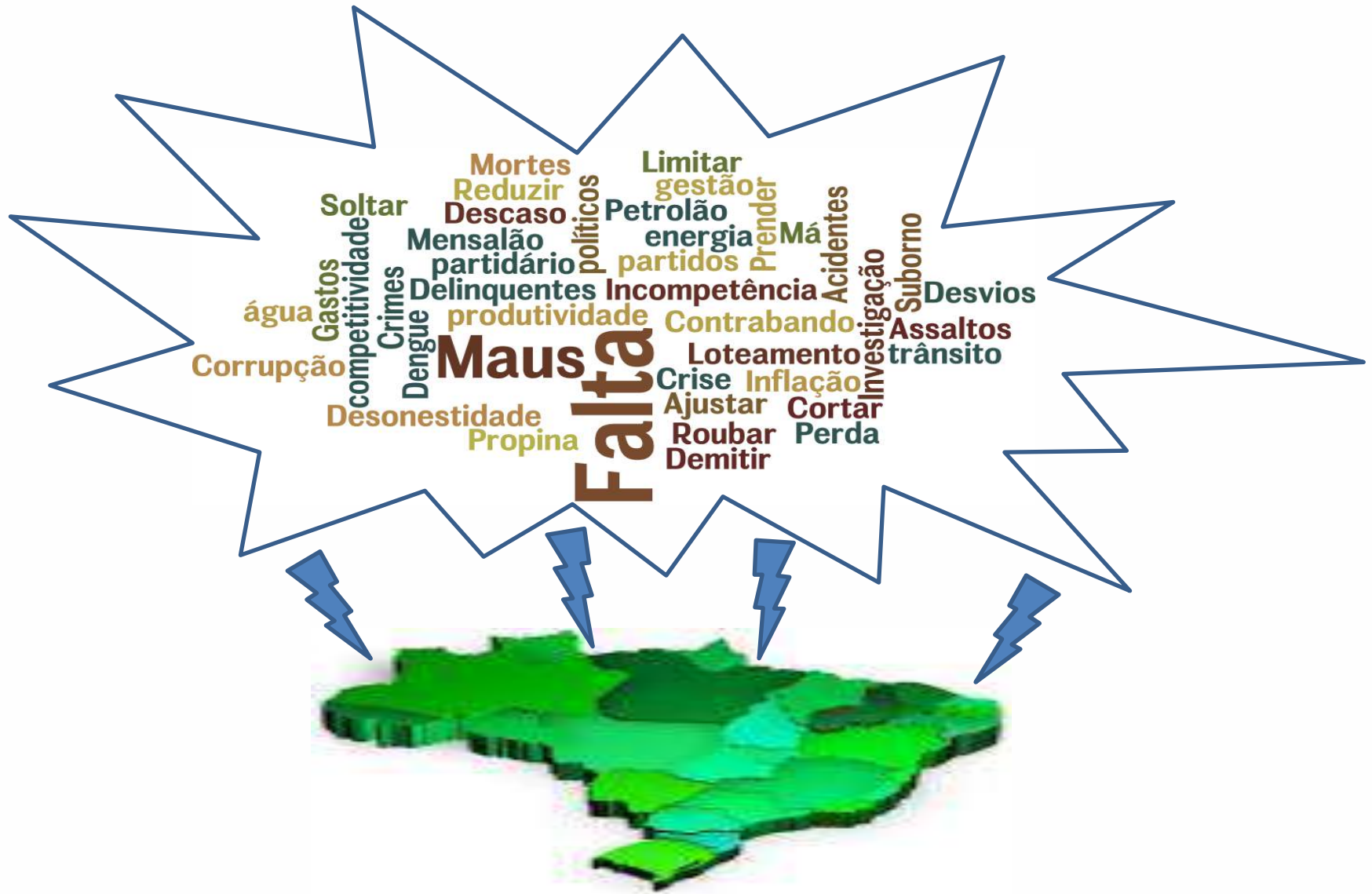
8,1

13,75

1,5

- **ECONOMIA ENCOLHE E EVIDENCIA CENÁRIO DE RECESSÃO, DESEMPREGO E INFLAÇÃO ALTA.**
- **ÍNDICADORES DE ATIVIDADES ECONÔMICAS JÁ SINALIZAM PIORA DO CENÁRIO NO 2º TRIMESTRE.**

A má notícia: a tempestade perfeita paira sobre o Brasil!

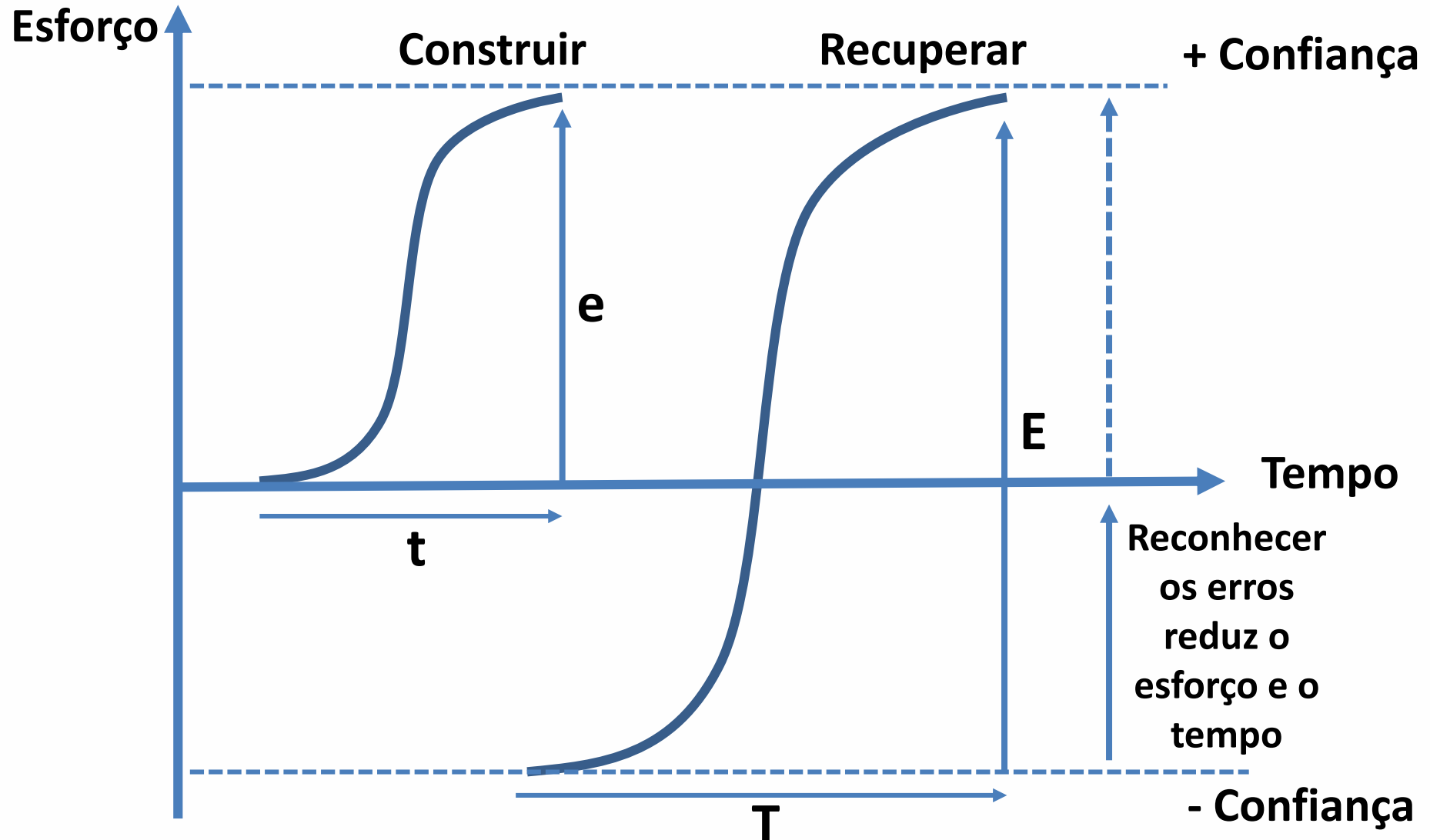


**A boa notícia:
o Brasil será o que dele fizermos!**



**Seremos sempre do tamanho da
confiança que transmitimos.**

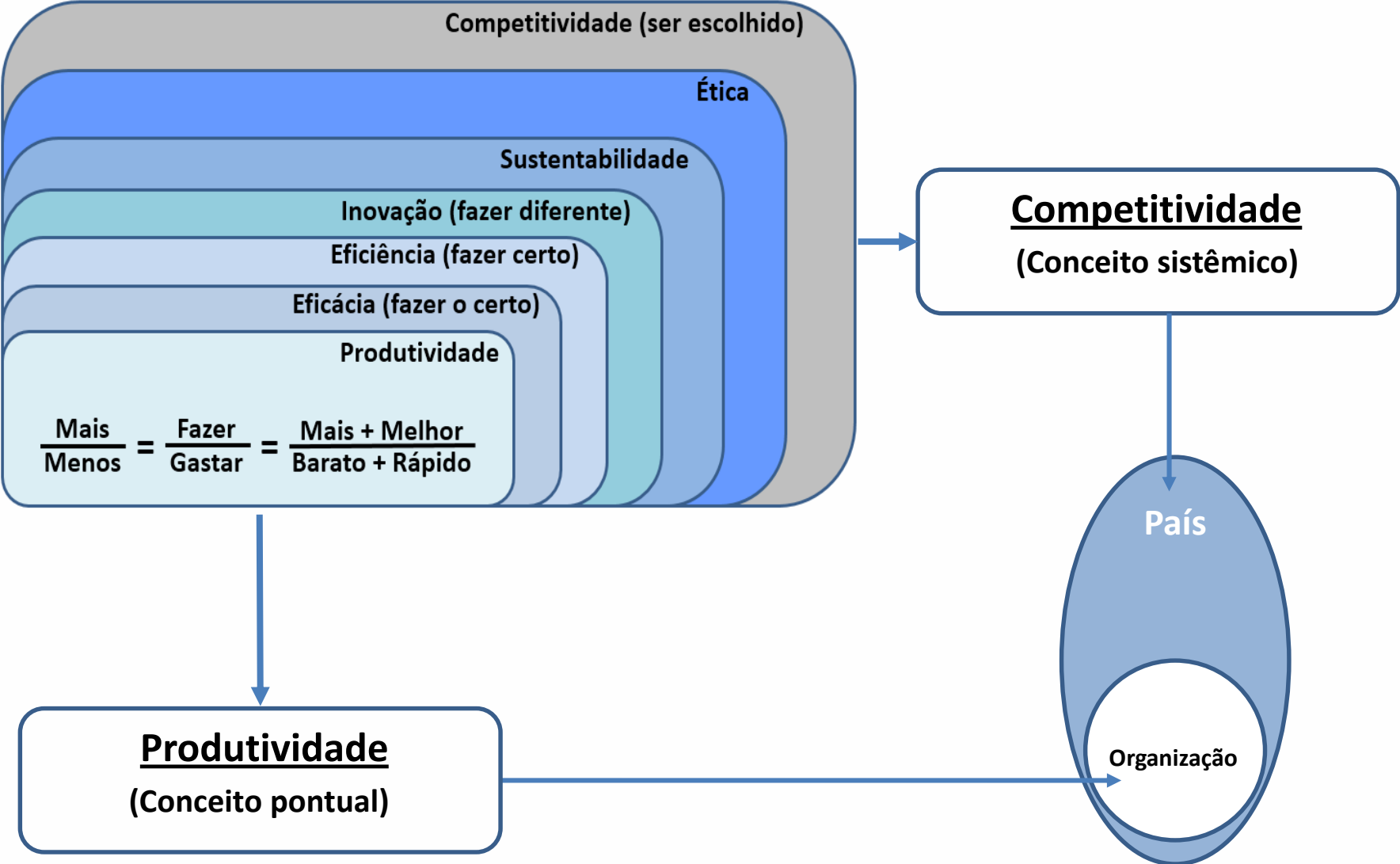
Confiança: é mais fácil construir do que recuperar





**Como
podemos
melhorar a
gestão no
Brasil?**

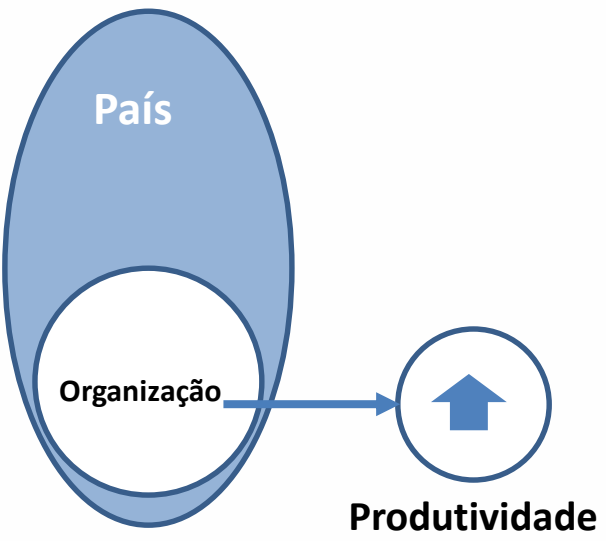
Produtividade e Competitividade: caminho virtuoso do crescimento!



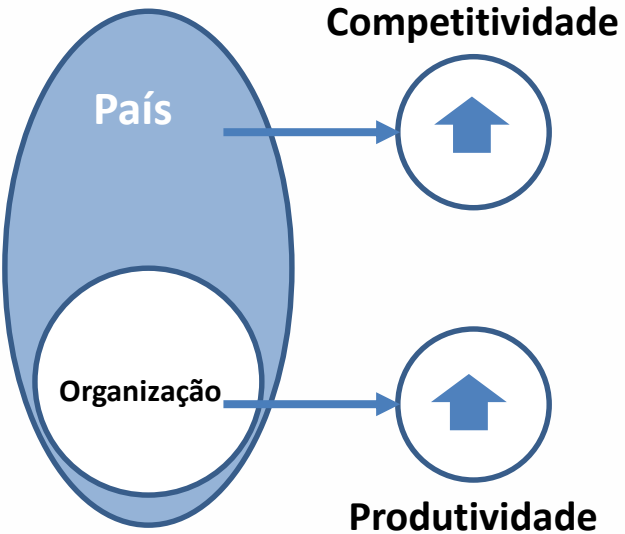
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



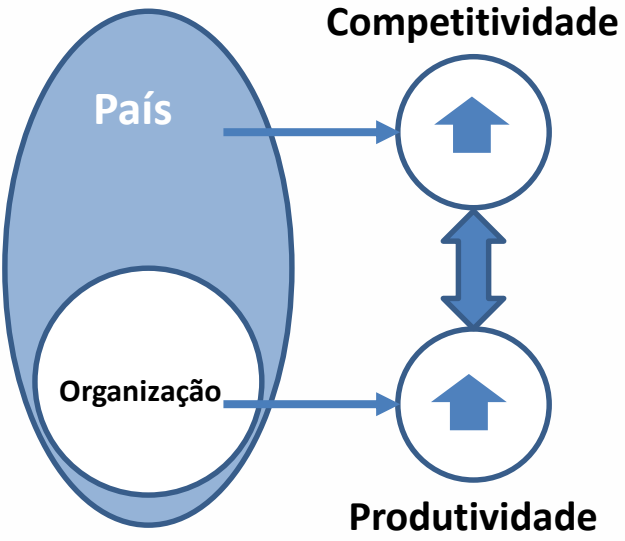
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



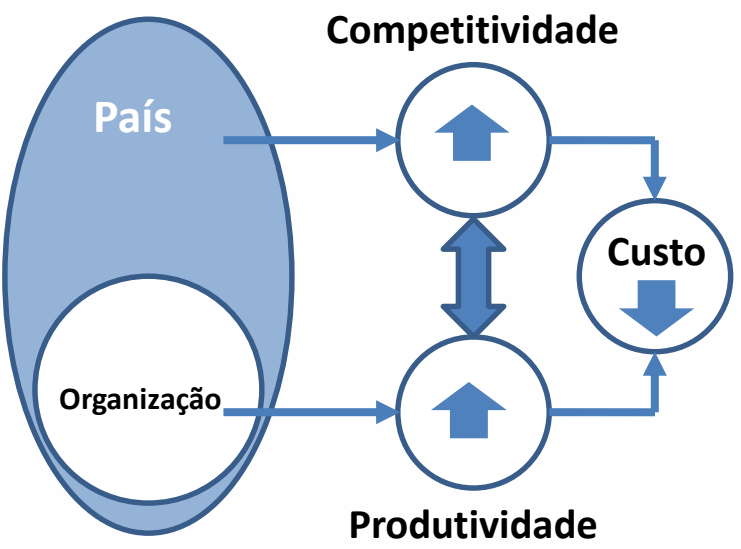
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



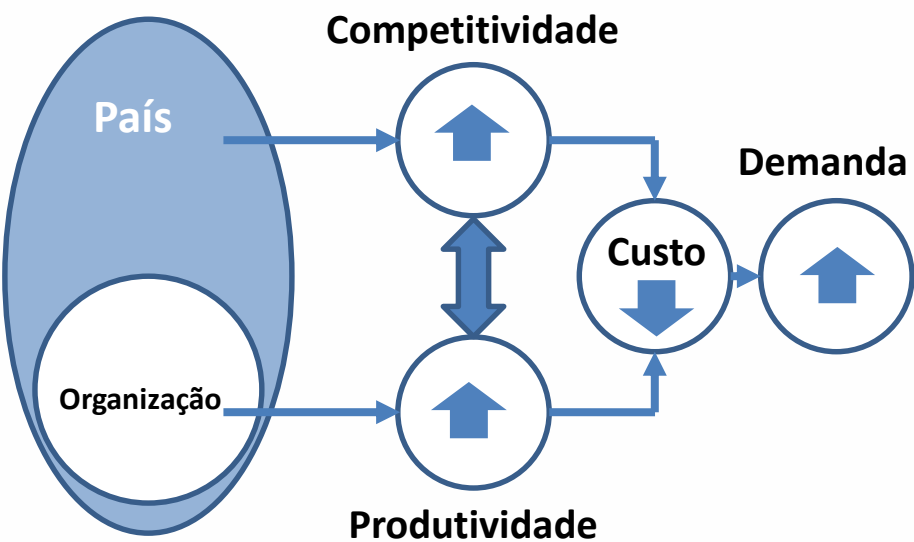
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



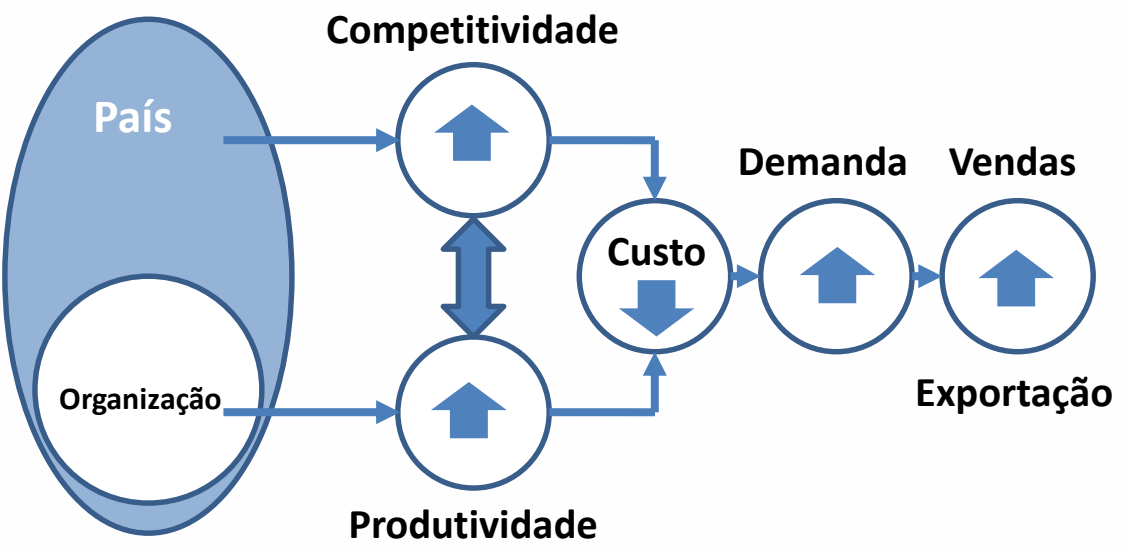
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



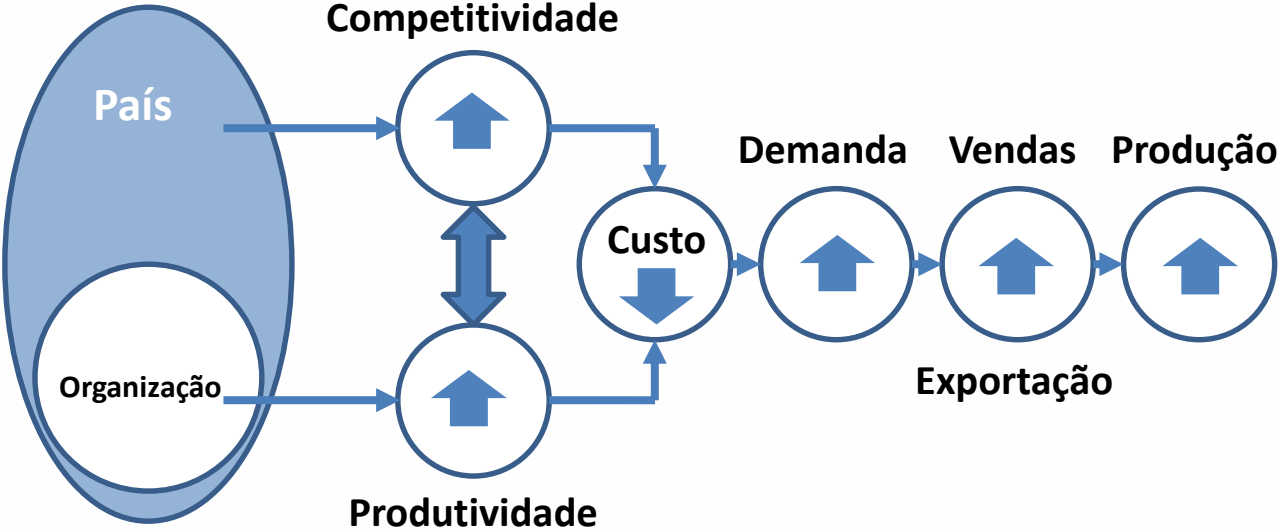
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



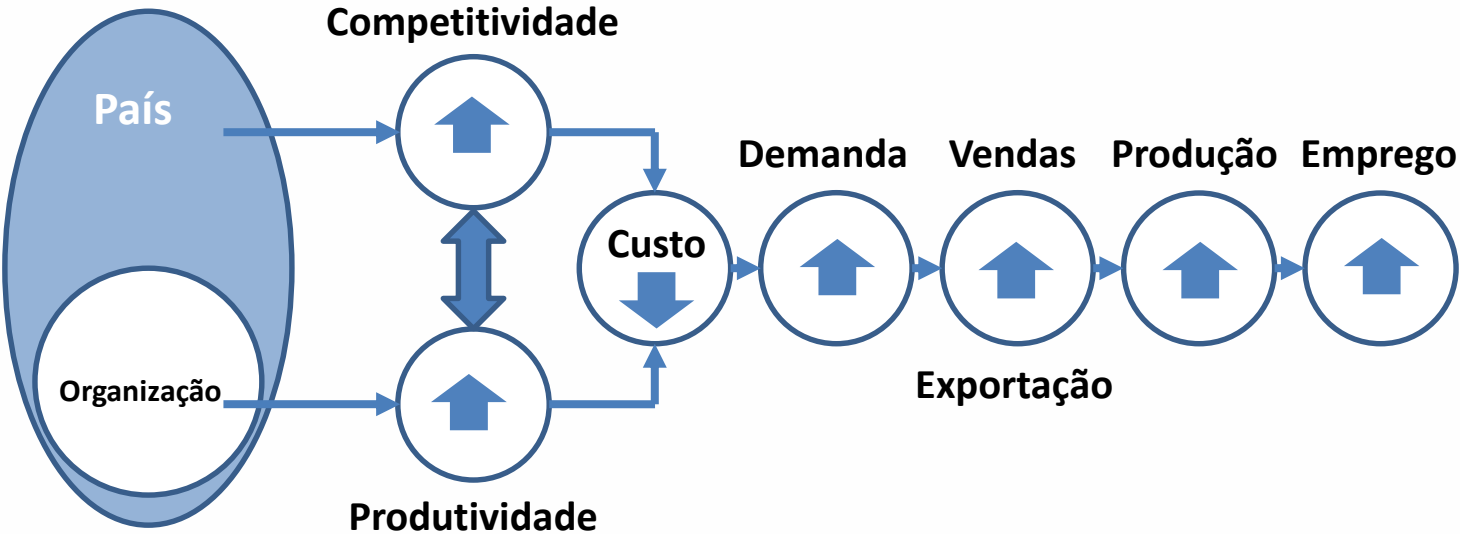
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



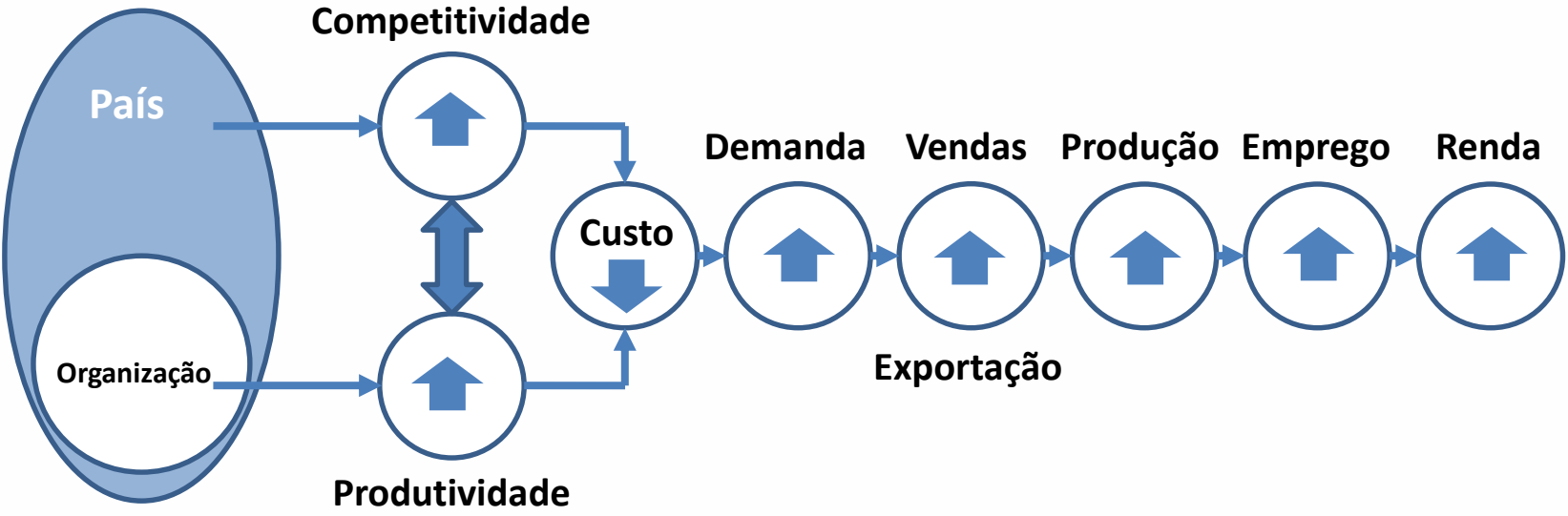
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



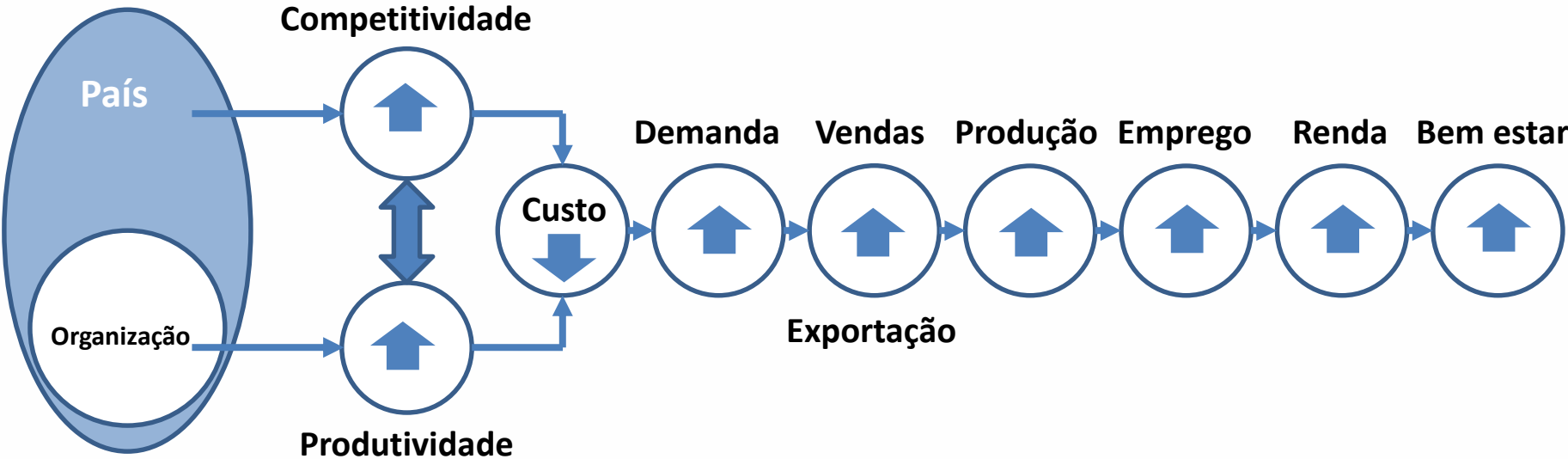
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



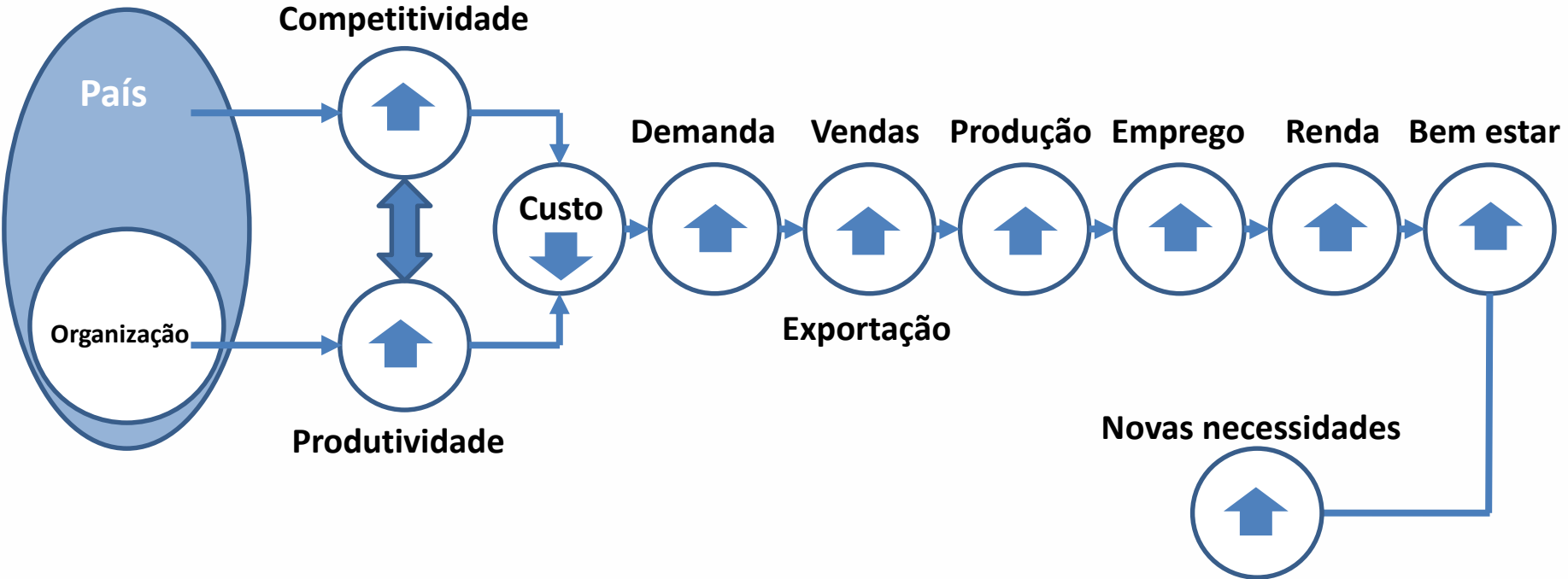
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



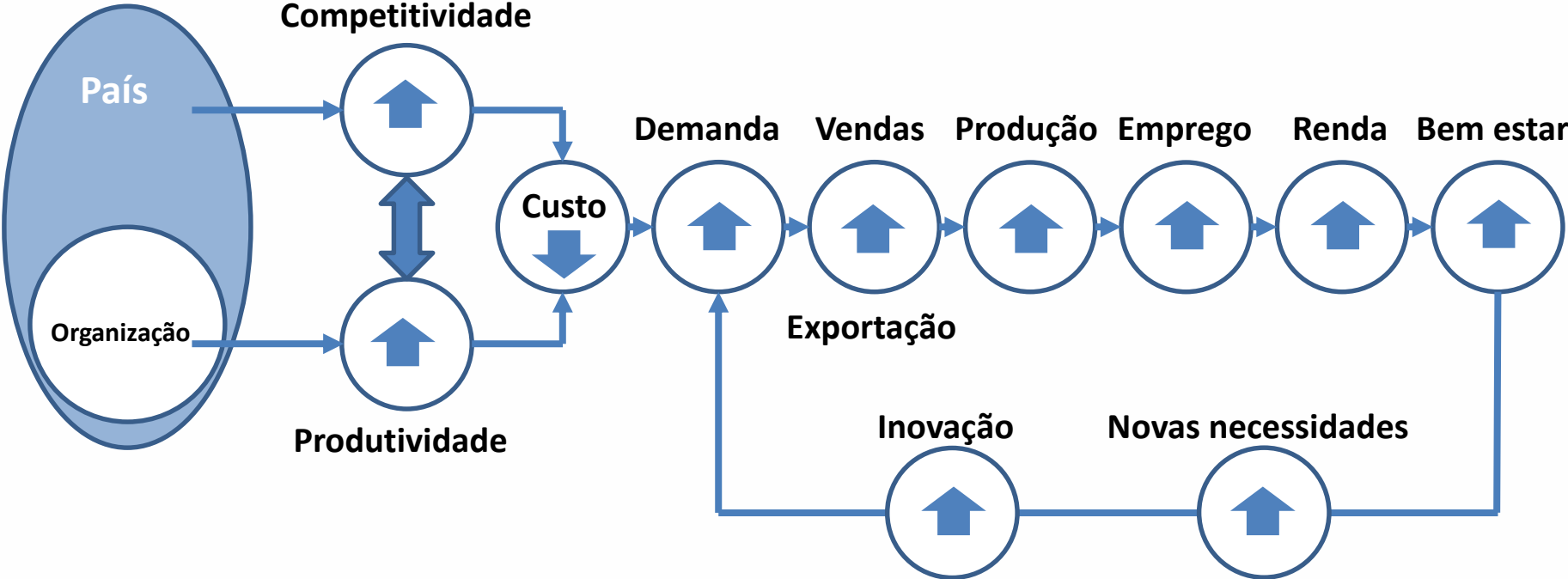
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



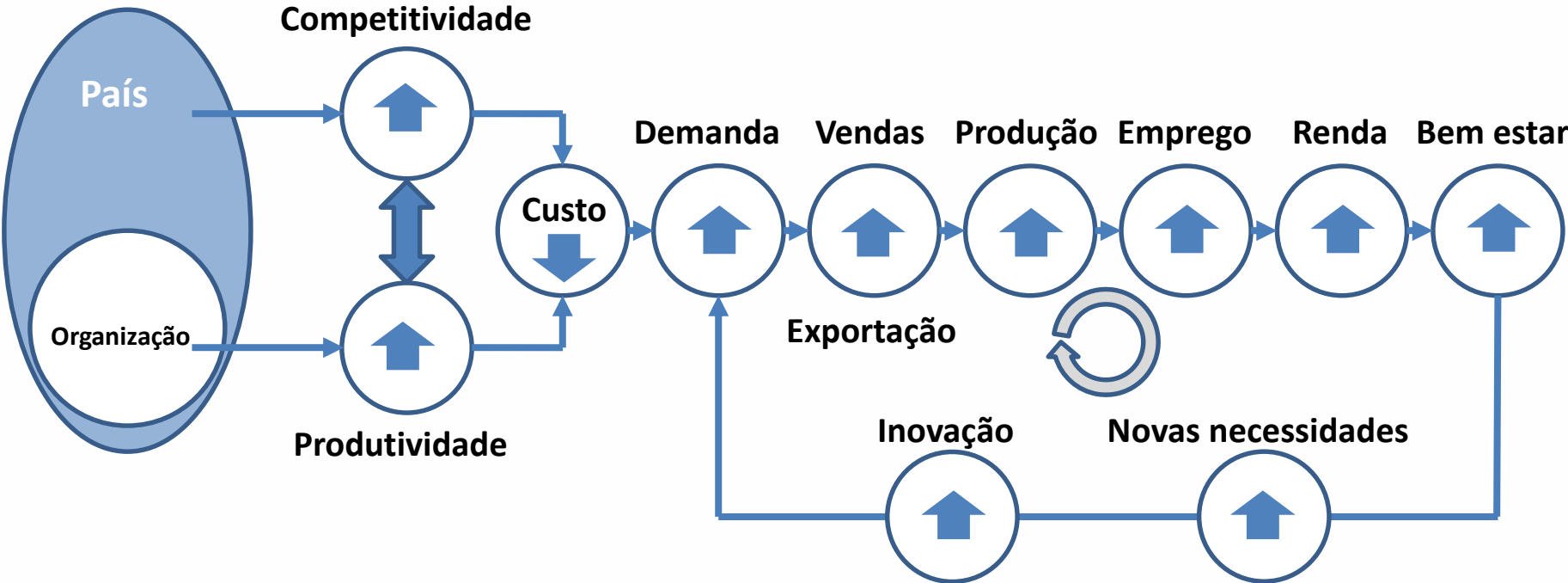
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



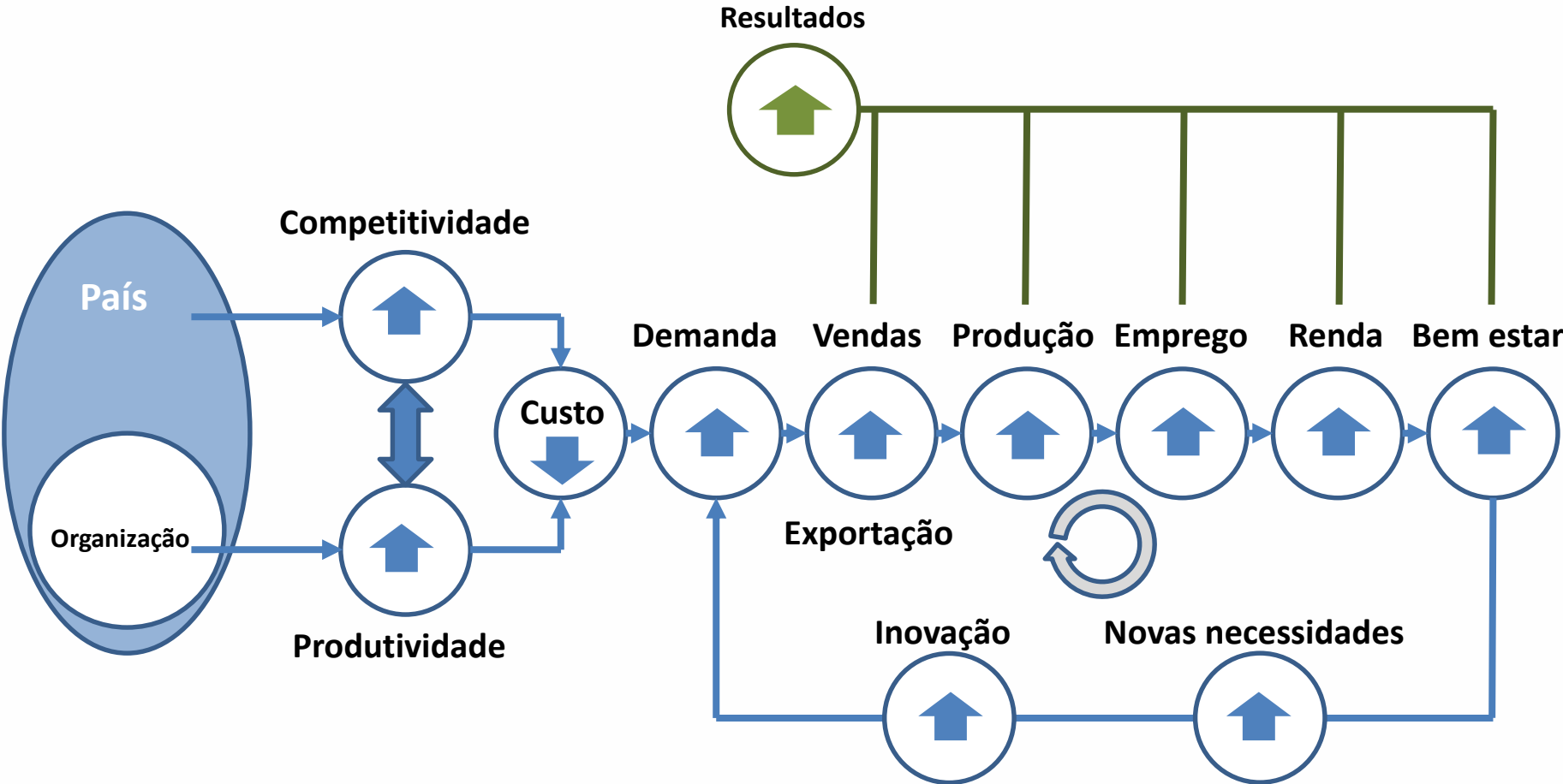
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



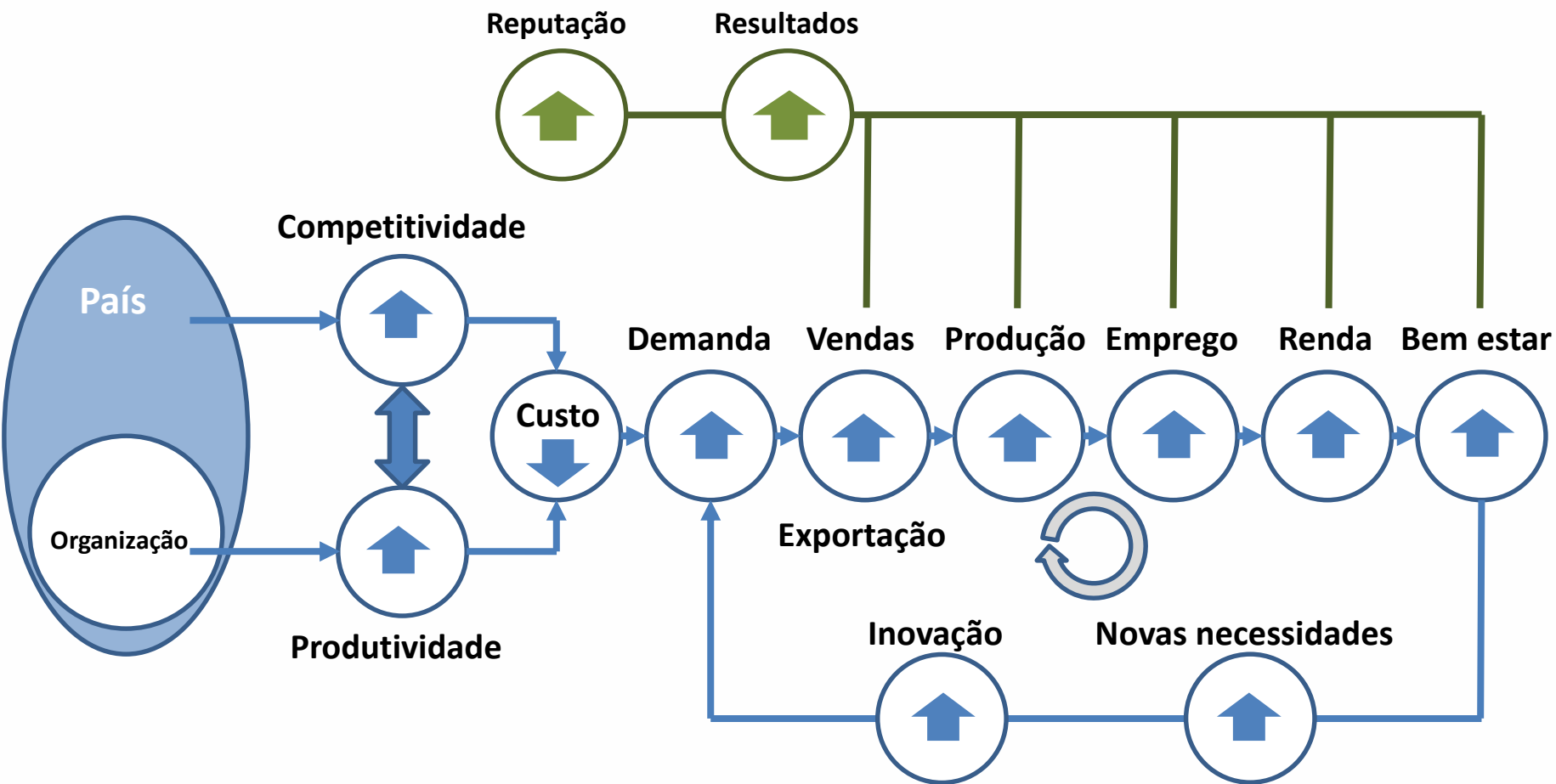
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



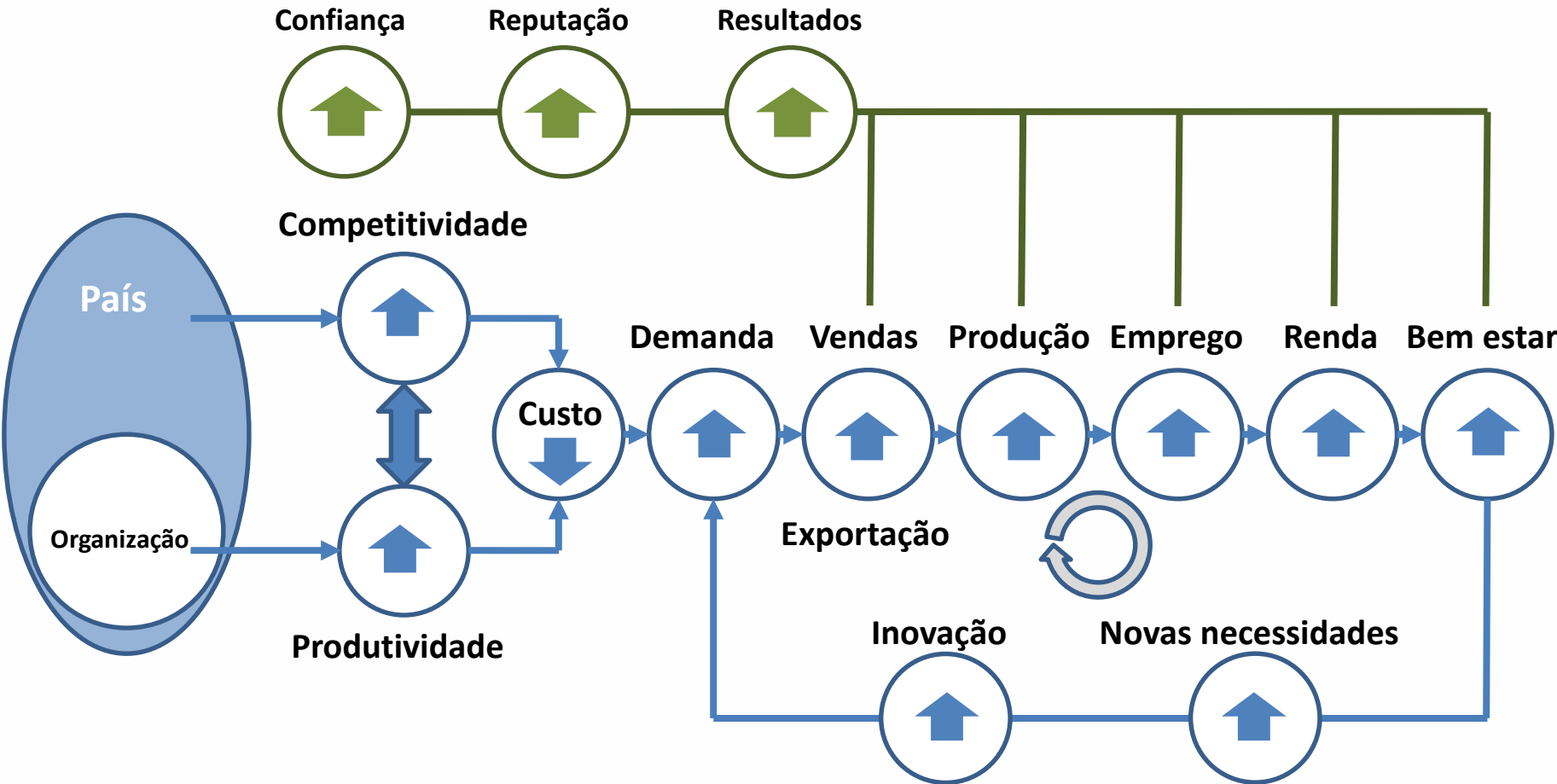
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



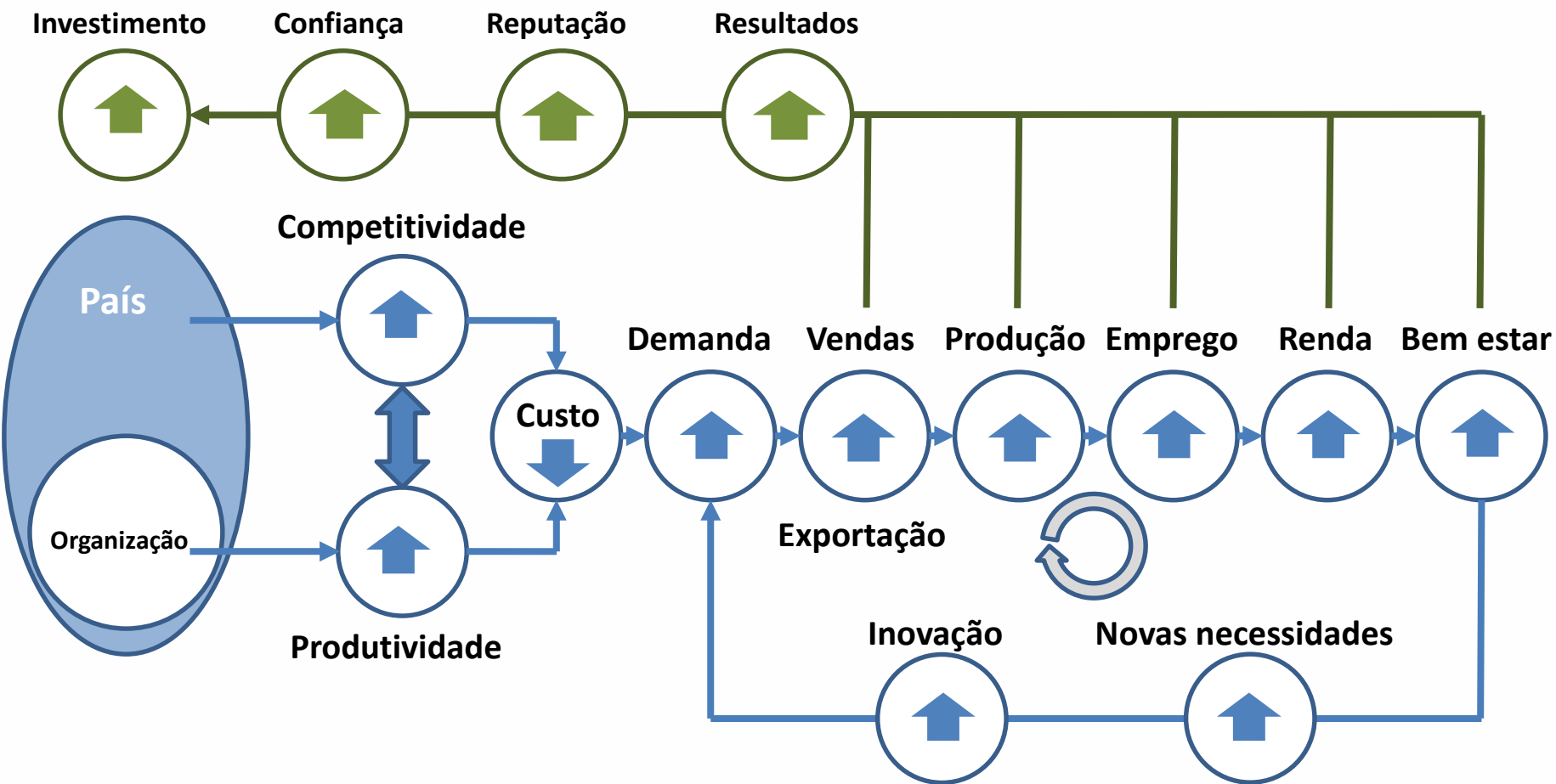
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



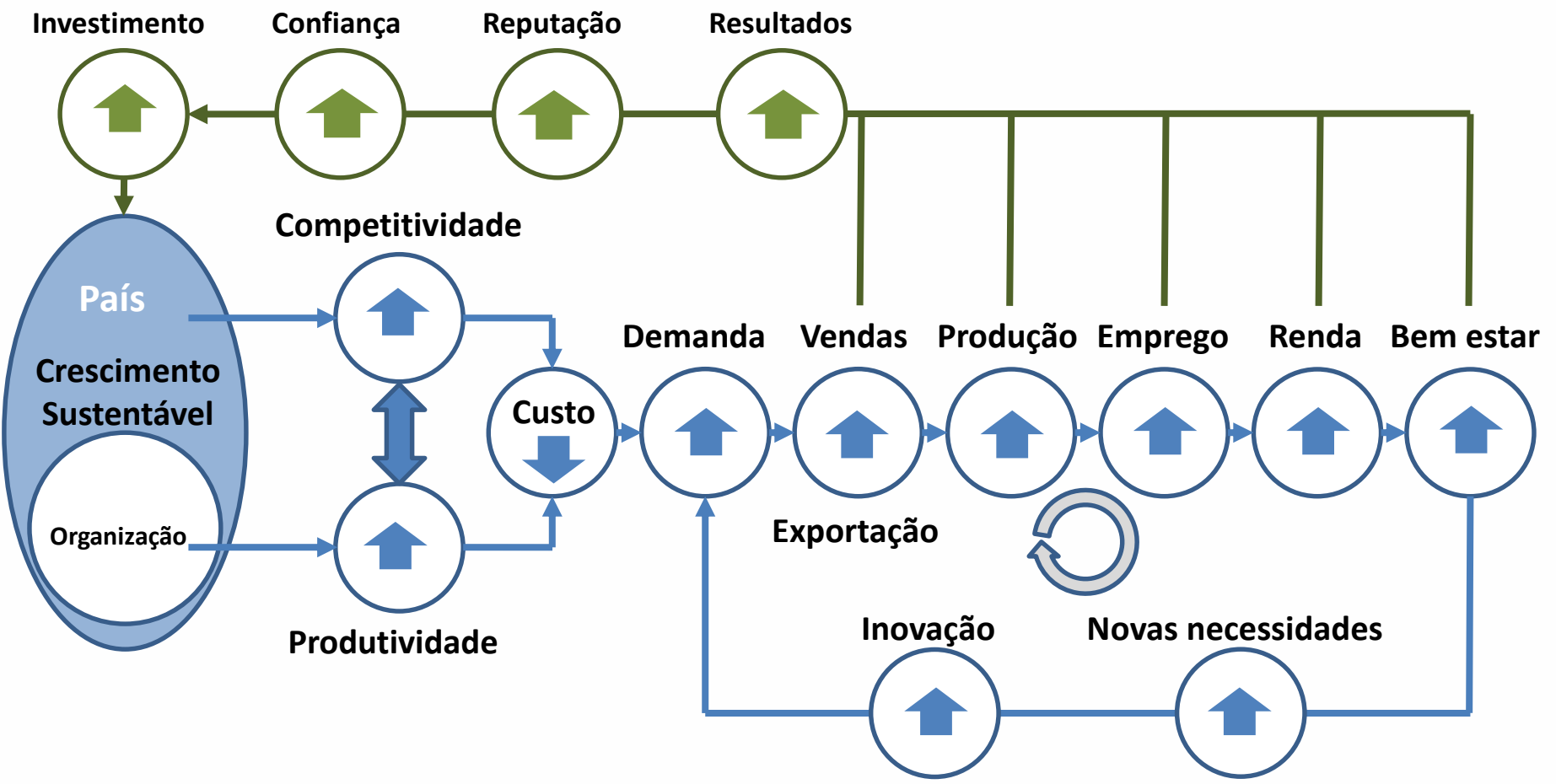
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



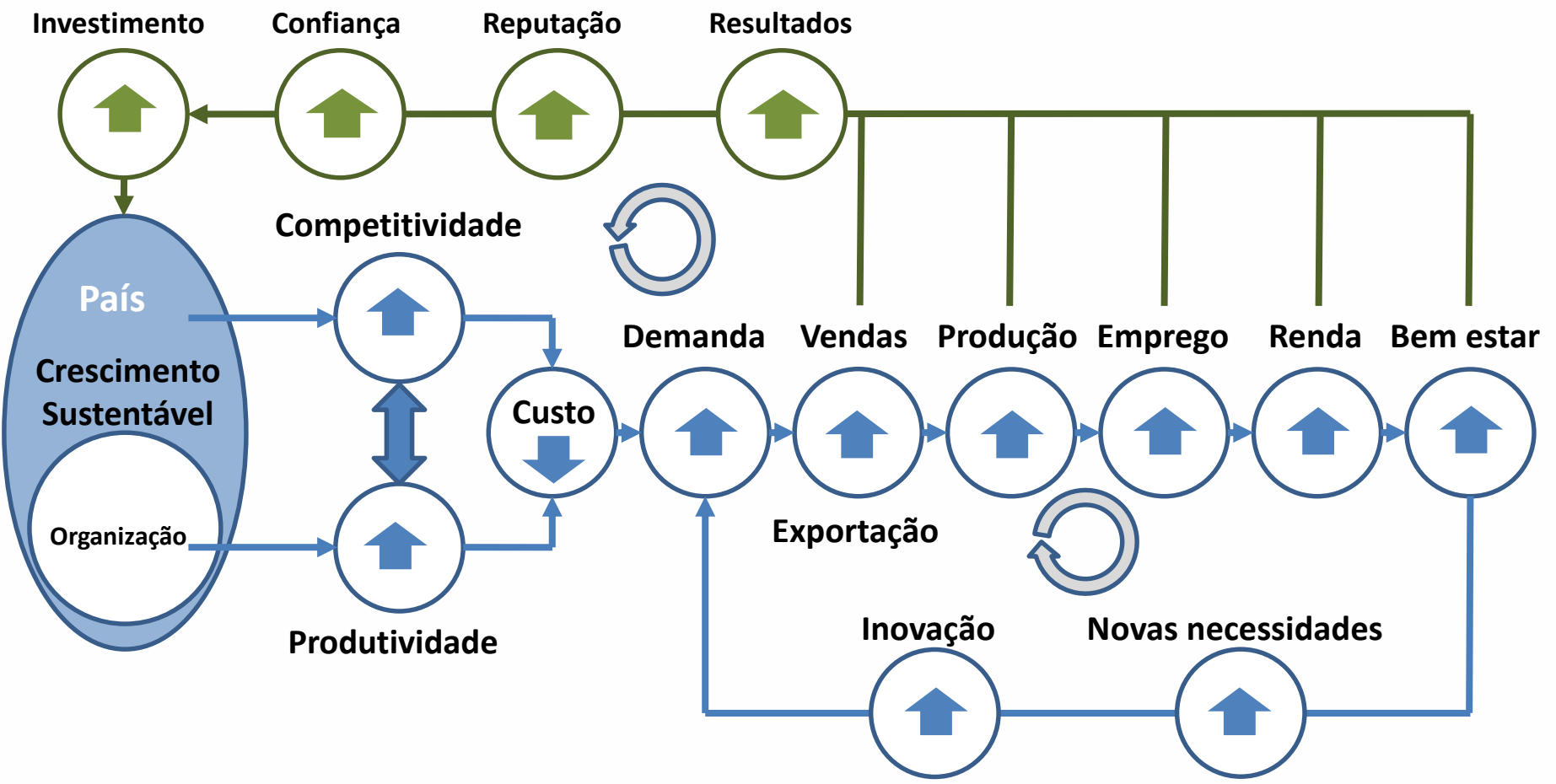
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



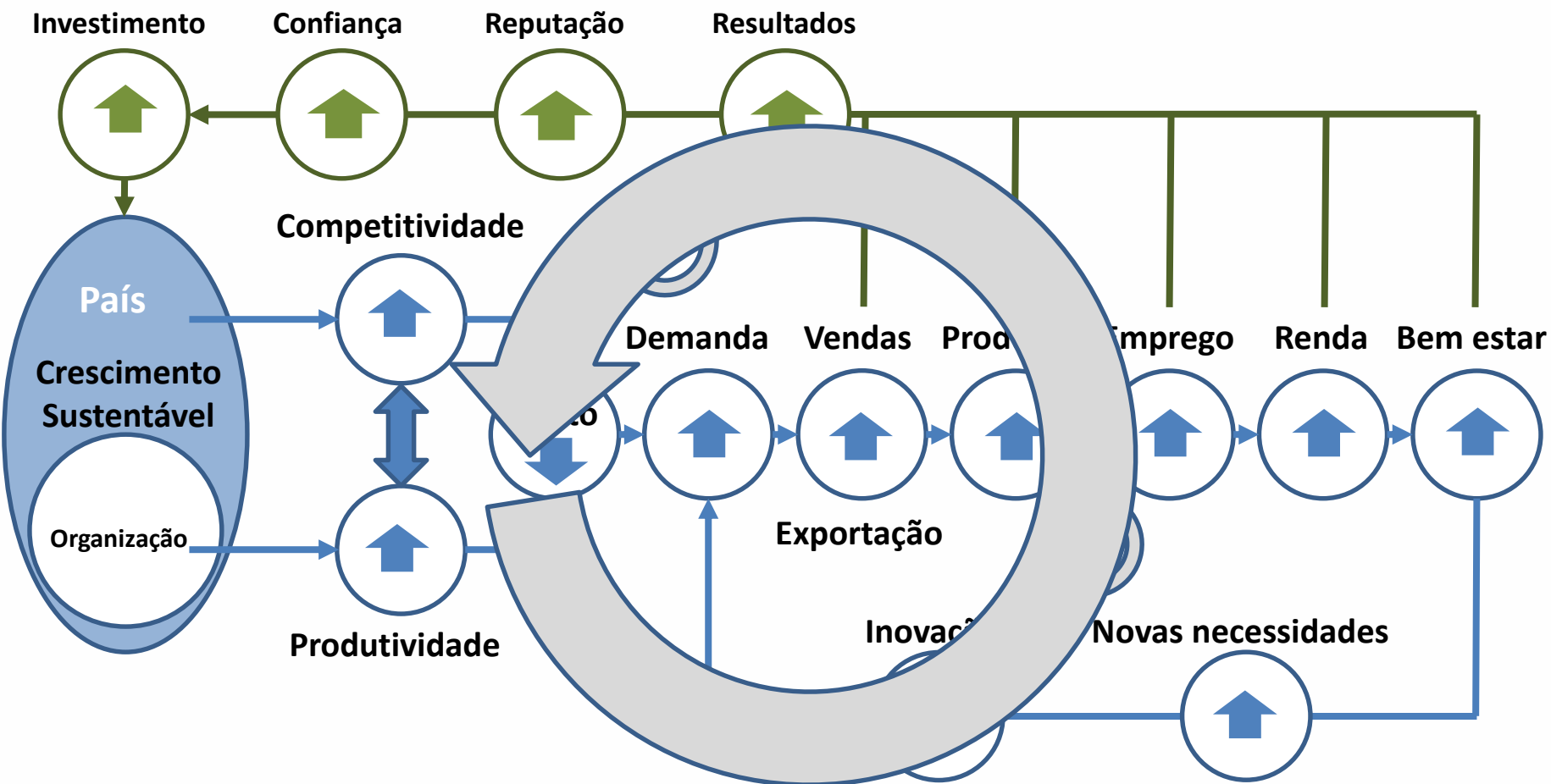
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



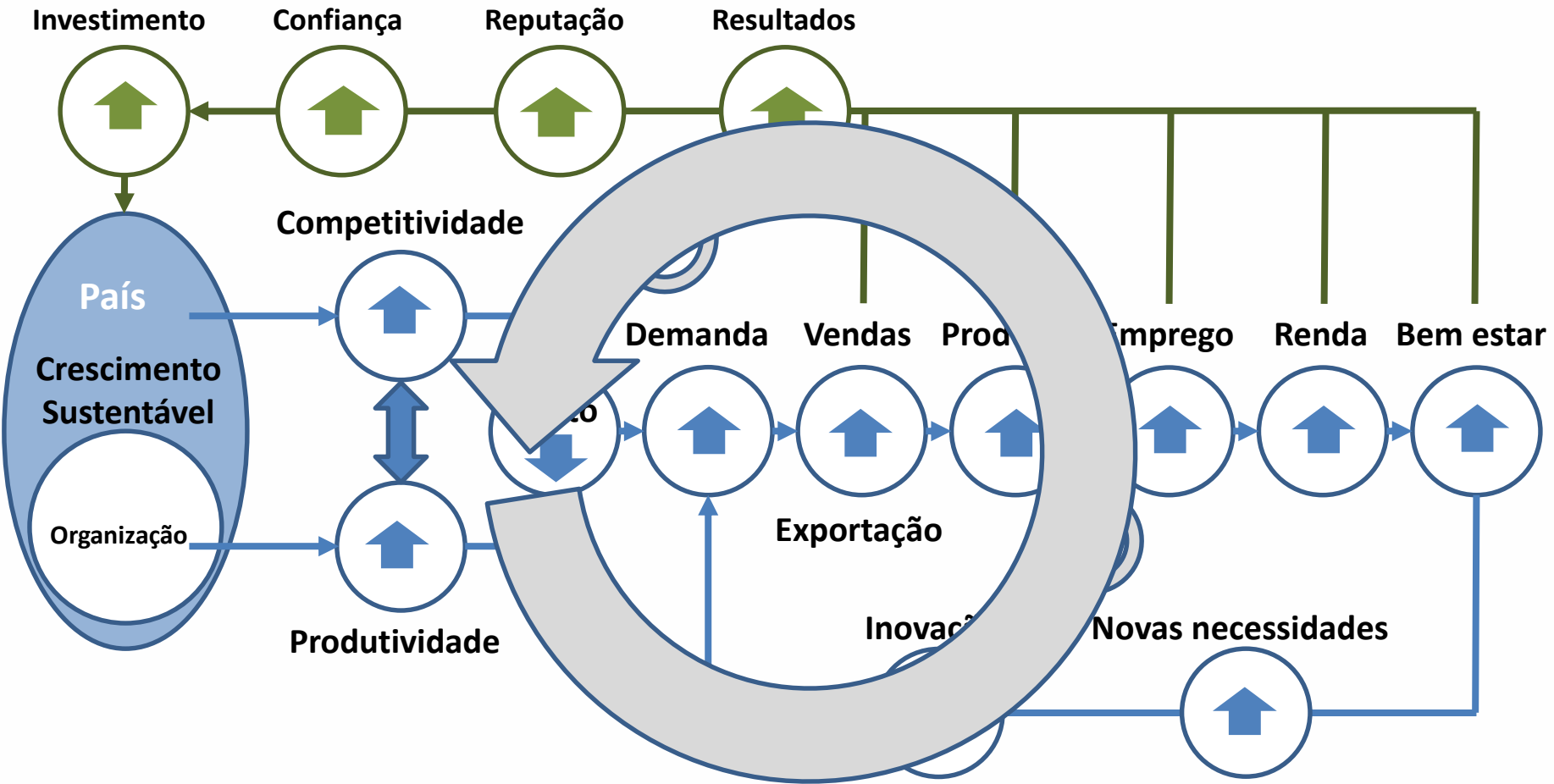
Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



Produtividade, competitividade e gestão: imperativos para o crescimento sustentável



Excelência da Gestão: círculo virtuoso do crescimento sustentável



Diagnóstico: o que afeta a Produtividade das Organizações e a Competitividade do País?



A força dos fatos

- Os princípios e critérios da boa gestão não precisam ser reinventados. Os modelos de gestão estão à disposição de todo mundo.
- Por adotarem gestão sistêmica, estruturada e abrangente, vários países, principalmente na Ásia, Coreia do Sul, Singapura e Taiwan, que eram pobres até os anos 70, hoje são prósperos e desenvolvidos.
- O governo conservador de David Cameron, no Reino Unido, teve sucesso em sua estratégia de ajuste da economia via cortes drásticos de despesas e reformas para aumentar a produtividade e a competitividade do país.
- Como resposta à crise, outros países europeus, como Espanha e Itália, também passam por reformas cujo objetivo central é reduzir o peso do custo da máquina pública sobre a economia.
- Enquanto o mundo mira o futuro e procura maneiras para ampliar a sua produtividade e, assim manter a relevância internacional, o Brasil mira o passado, adotando medidas ultrapassadas e ineficazes de curto prazo.

Enfim, tudo deveria ser fácil, mas nada funciona facilmente no Brasil!

Princípios de Gestão: o exemplo do General Marshall



“Marshall valeu-se de alguns critérios (que havia alinhavado anos antes) para selecionar generais, **preferindo aqueles que exibissem bom senso, conhecessem seu ofício, estivessem em boa forma física – demonstrando energia -, fossem otimistas (irradiando um espírito positivo) e cuja lealdade fosse acompanhada de determinação.** Essas características, em geral, se traduziam na **capacidade de trabalhar em grupo, responder sob pressão e não culpar os outros pela adversidade.**”

JOAQUIM LEVY, Ministro da Fazenda, em artigo publicado na Folha de São Paulo, de 7 de maio de 2015, sobre os princípios de gestão aplicados pelo General George Marshall, que comandou o Exército dos Estados Unidos na II Guerra, elaborou o Plano Marshall de reconstrução europeu e ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 1953.

A agenda pós ajuste: para destravar a economia

“Para destravar a economia, o país precisa combater o mau humor, o desânimo e, principalmente, o conformismo. Há uma inexplicável aceitação por parte do setor produtivo da elevação seguida dos juros num ambiente de demanda já contraída. Esse remédio amargo já se mostrou ineficaz para reduzir a inflação. Os juros sufocam o país com custos abusivos e seus graves efeitos colaterais, como o aumento da dívida pública e a apreciação do câmbio. **E não se ouvem críticas. É um silêncio assustador.”**



Benjamin Steinbruch

BENJAMIN STEINBRUCH, Diretor-presidente e Presidente do Conselho de Administração da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em artigo publicado da Folha de São Paulo de 19 de maio de 2015.

O exemplo do Reino Unido: a vitória da coerência



*“Deixem-me ser claro: **aumentar a produtividade da economia e a competitividade do país** é o caminho para elevarmos o padrão de vida de cada indivíduo. **Nossa prosperidade futura depende disso.**”*

GEORGE OSBORNE, Ministro das Finanças do Governo Britânico.

Aristóteles disse!

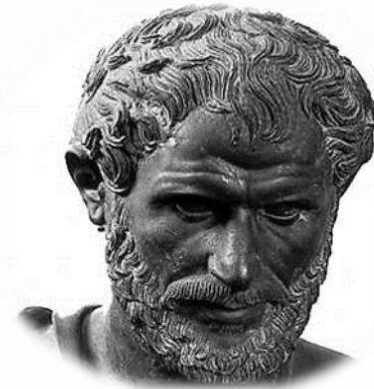
“A excelência nunca é um acidente.

*É o resultado de intenção elevada,
esforço sincero e execução inteligente.*

Ela representa a opção mais sábia entre muitas alternativas.

***Escolha, não acaso, determina o seu destino, os seus
sonhos e os seus valores.”***

Tradução livre



Como podemos ajudar?



Criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, cujo objetivo é disseminar os Fundamentos da Excelência em 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 melhores práticas de excelência em gestão no Brasil.

Missão, Valores e Aspiração



Nossa Missão

Estimular e apoiar as organizações para o **desenvolvimento e 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.**



Nossos Valores

- Comprometimento
- Excelência
- Integridade
- Respeito
- Responsabilidade



Nossa Aspiração

Ser reconhecida como o mais importante **agente promotor, articulador e disseminador** da cultura e da excelência da gestão no Brasil.

Valor Agregado da FNQ:

transferência de conhecimento de gestão



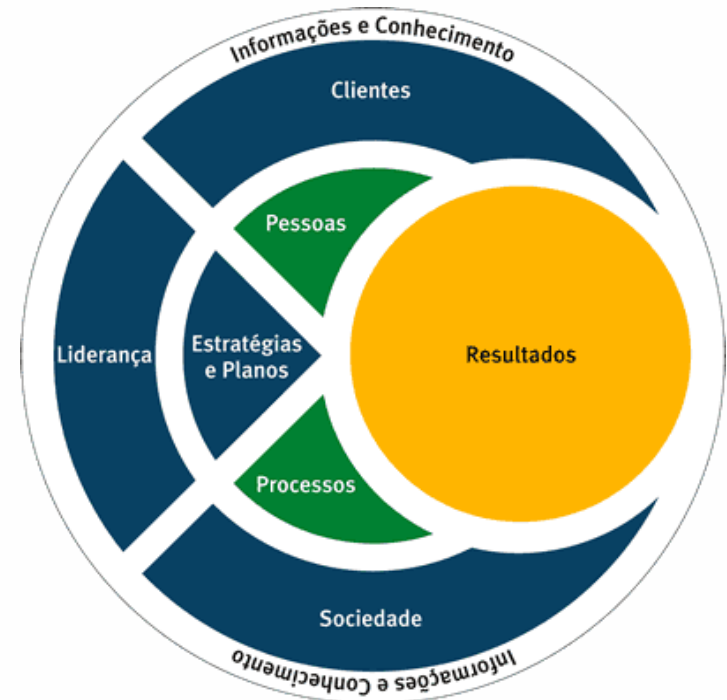
- Sem **capacitação** não há **conhecimento**
- Sem **conhecimento** não há **avaliação**
- Sem **avaliação** não há **diagnóstico**
- Sem **diagnóstico** não há **análise**
- Sem **análise** não há **planejamento**
- Sem **planejamento** não há **gestão**
- Sem **gestão** não há **melhoria**
- Sem **melhoria** não há **evolução**
- Sem **evolução** não há **valor**
- Sem **valor** não há **reconhecimento.**

MEG: Modelo de Excelência da Gestão®

20ª edição

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

- Pensamento sistêmico
- Atuação em rede
- Aprendizado organizacional
- Inovação
- Agilidade
- Liderança transformadora
- Olhar para o futuro
- Conhecimento sobre clientes e mercados
- Responsabilidade social
- Valorização das pessoas e da cultura
- Decisões fundamentadas
- Orientação por processos
- Geração de valor



A FNQ e os Grandes Temas do Brasil: antecipando-se ao futuro



A nova organização



2010

2011

2012

2013

2014

2015



“A Cadeia de Valor Brasil”



A FNQ enxerga o Brasil como uma Grande Cadeia de Valor, que deve ser excelente em todas as dimensões, do Norte ao Sul e do Leste ao Oeste.

A FNQ e a Cadeia de Valor Brasil: como estamos atingindo o país





“A Embraer adotou esse modelo por necessidade. Há alguns anos atrás nos vimos em um processo de crescimento, mas com perda de competitividade e de produtividade. Nós percebemos que precisaríamos fazer uma transformação na empresa, e nos lançamos nessa jornada em busca da excelência.

*Nós temos dados que nos mostram que a **produtividade, a qualidade e a excelência é o único caminho que pode garantir a sustentabilidade de nossa empresa.**”*

Artur Coutinho, vice presidente executivo de operações da Embraer

- Cerca de 19 mil colaboradores;
- Mais de 13 milhões de faturamento em 2013;
- Presente em 10 cidades do Brasil e 19 do exterior, em 9 países;
- Compete no mercado internacional;
- Exporta 90% da produção;
- Possui o menor tempo de projeto desde a concepção até a produção de uma aeronave.



Prêmio MPE Brasil

Micro e pequenas empresas



Mais de **650 mil** MPE no Brasil
já foram impactadas pelo
Prêmio MPE Brasil

Cerca de **230 mil** MPE
preencheram o questionário
de avaliação

76% das MPE
sobreviveram aos dois
primeiros anos de vida



*“A gestão é muito importante para que se tenha excelência no negócio e **auente a sustentabilidade** a longo prazo. A nossa eficiência depende muito dos resultados alcançados. E como medimos e planejamos isso? O MEG aponta vários recursos nessa direção.”*

Luiz Barreto Filho, presidente do SEBRAE Nacional

No primeiro ciclo do prêmio, em 2013, foram **316** cooperativas inscritas

Os principais setores das cooperativas inscritas são **crédito, agropecuário e saúde**

A maioria das cooperativas inscritas são das regiões **sudeste, nordeste e sul**



*“Hoje, num mundo globalizado, onde as coisas estão mudando numa velocidade muito grande, as empresas não tem fronteiras políticas nem barreiras geográficas, **elas tem que estar aptas a jogar nesse jogo global baseada numa qualidade extrema de competência de gestão.**”*

Trabalhar intensamente a qualidade da gestão e a melhoria permanente da gestão. A FNQ criou isso.”
Márcio Lopes de Freitas, presidente do Sescoop



Promover a cultura da excelência e o aumento da maturidade da gestão pública da Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (SEPLANDE), Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Inovação (SECTI), do Instituto de Tecnologia em Informática e Informação do Estado de Alagoas (ITEC) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL)

Principais resultados:

- Disseminação da cultura da excelência nas Secretarias;
- Transferência do conhecimento sobre o Modelo de Excelência da Gestão® para mais e 300 pessoas;
- Desenvolvimento das pessoas e padronizações nos processos das secretarias;
- Relatório da Autoavaliação Assistida, com pontos fortes e oportunidade de melhoria, para cada organização participante.



Luena Maria – Produtora Rural

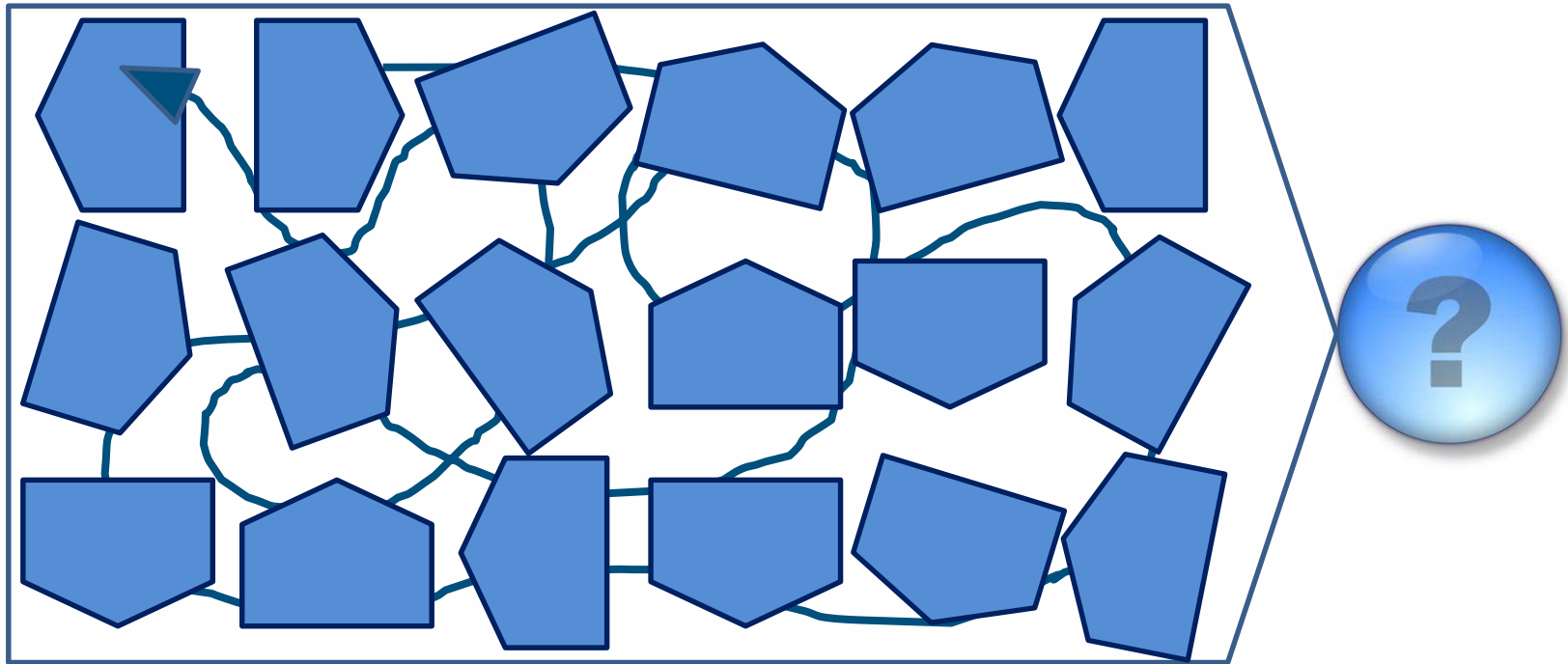


Fotógrafo: André Conti

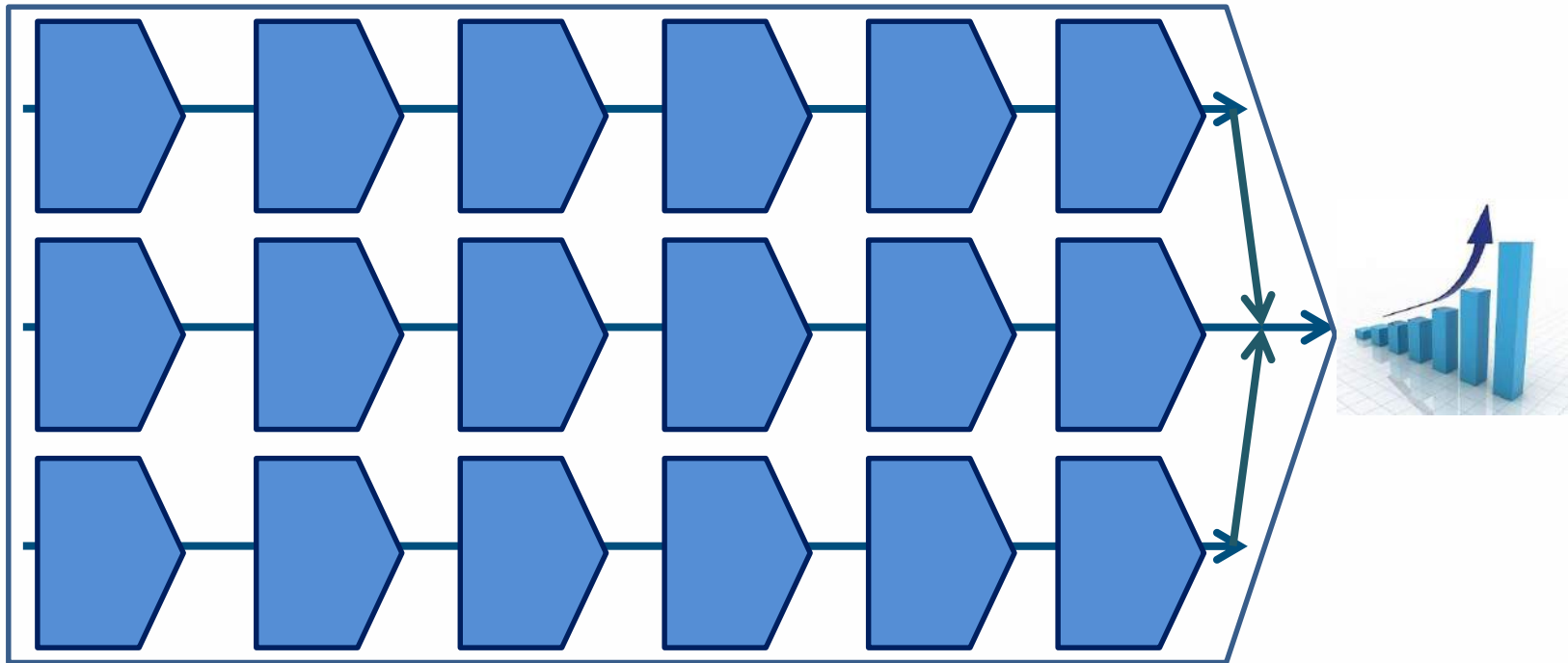


- **Vencedora do troféu Bronze do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, ciclo 2014.**
 - **Categoria:** Produtora Rural.
 - **O que ela faz:** Pescadora marítima e Tesoureira da Associação de Pescadores Indígena Pataxó – APIP, localizada em Coroa Vermelha, no município de Santa Cruz Cabrália, no extremo sul da Bahia.
 - **Produtos comercializados:** peixe e camarão.
 - **Quantidade de pessoas que trabalham com ela:** 5 marisqueiros.
- Principais pontos fortes da empresa:**
- Loja virtual.
 - Controles financeiros e administrativos.
 - Trabalho coletivo.
 - Trabalho social na comunidade indígena.
- **Adotou o MEG em 2010.**

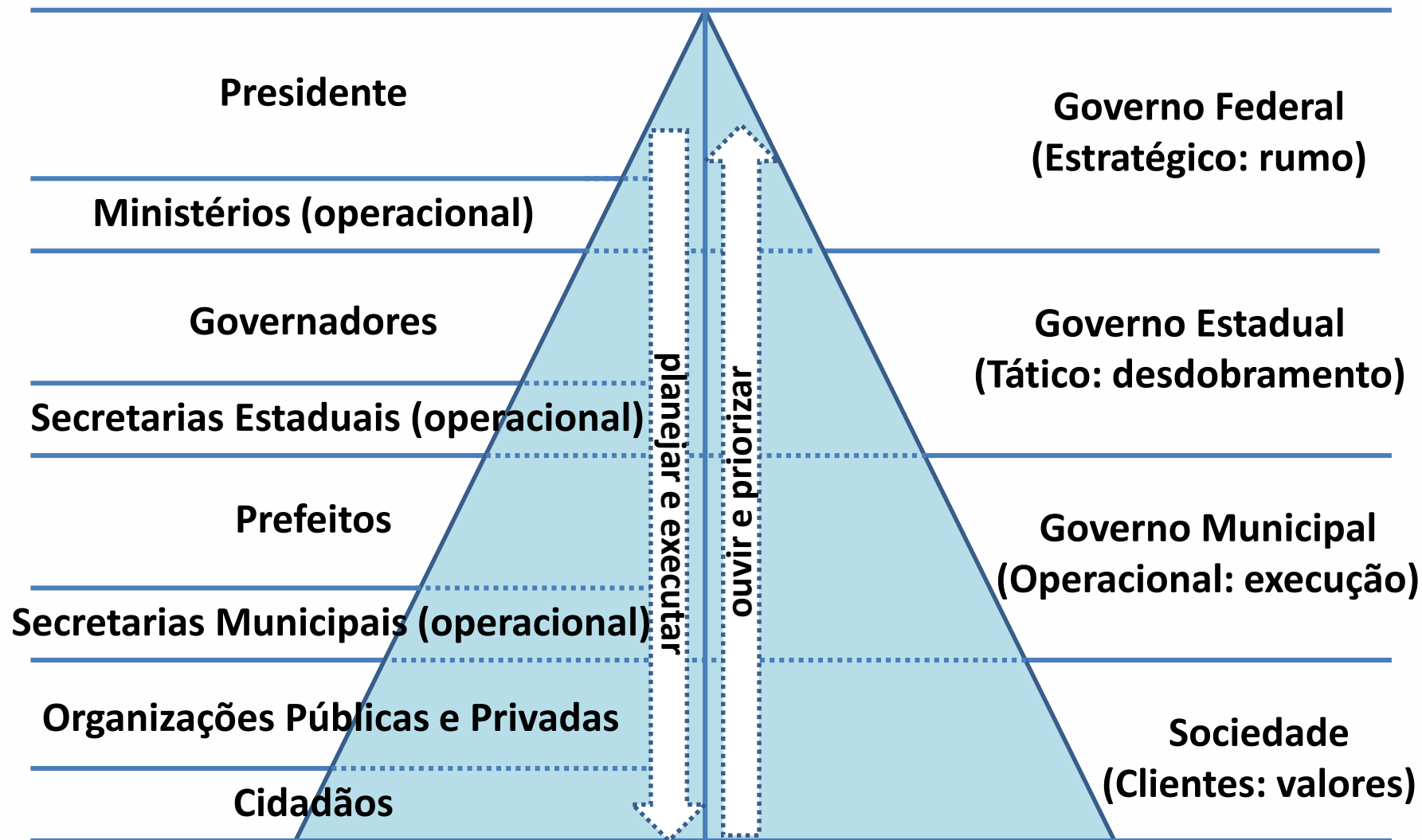
A má gestão: fragmentação leva à incerteza e ao caos



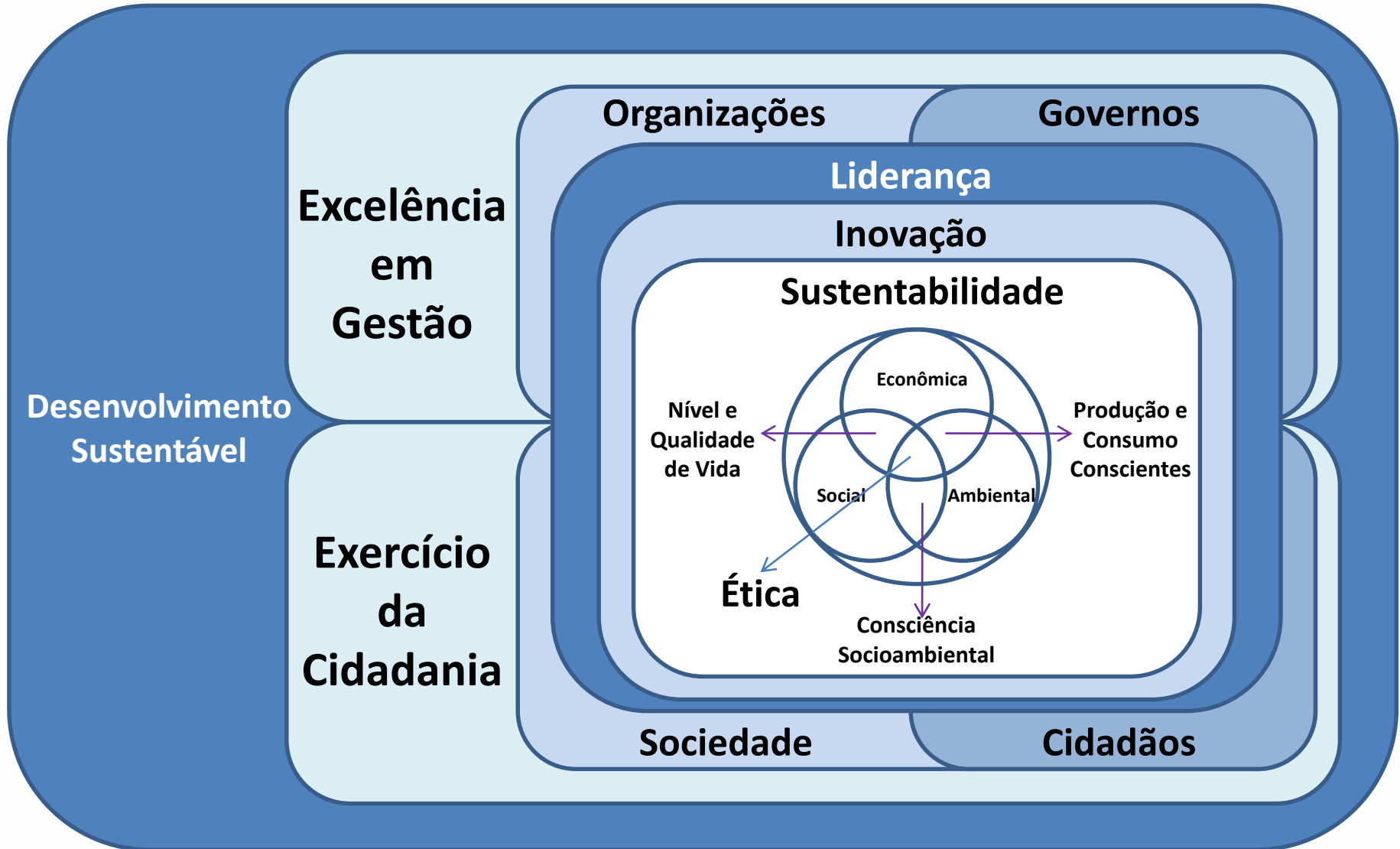
A boa gestão: alinhamento leva à excelência



Alinhamento da gestão no Brasil: uso eficiente dos recursos



Cidadãos-Sociedade-Organizações-Governo: lideranças transformadoras





Uma agenda para o Brasil



Curto prazo:

- Arrumação das contas
- Controle da inflação
- Corte nos gastos públicos

Longo prazo:

- Aumento da produtividade
- Aumento da competitividade
- Recuperação da indústria
- Abertura e integração econômica
- Resgate da confiança
- Redução da burocracia
- Simplificação dos tributos
- Melhoria da infraestrutura
- Melhoria da educação
- Criação de novas lideranças

Como engajar o País no plano emergencial que precisamos?

Aos Governantes

Esqueçam os seus partidos e ideologias políticas, unam-se, priorizem os problemas, definam planos, trabalhem e cuidem do Brasil, que também é seu!

Às Organizações

Tenham coragem, tomem a iniciativa, façam propostas ao governo, busquem a eficiência e a eficácia no que fazem e ajudem a mudar o Brasil!

À Sociedade

Trabalhe, e também mobilize, fale, caminhe, grite, contribua, ajude, dê o exemplo e exija, porque o Brasil pode oferecer muito mais do que recebemos!

Aos Cidadãos

Assumam as suas responsabilidades de cidadãos, sejam éticos, coerentes e trabalhadores, abracem este País, que é seu, dos seus filhos e netos!

Tempo de crise é tempo de gestão!



2015

**É hora de unir e
agir para
retomar o
crescimento do
Brasil!**

Mensagem final



*“The problem is not the problem itself.
The problem is our attitude towards the problem.”*

*“O problema não é o problema por si só.
O problema é nossa atitude perante o problema.”*