



CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

KEY CONCEPTS OF MANAGEMENT EXCELLENCE



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO© KEY CONCEPTS OF MANAGEMENT EXCELLENCE©

COORDENAÇÃO GERAL / GENERAL COORDINATION

Antonio Tadeu Pagliuso - superintendente-geral / General Superintendent

COORDENAÇÃO TÉCNICA / TECHNICAL COORDINATION

Sergio Queiroz Bezerra - gerente-técnico / Technical Manager

EDIÇÃO E REVISÃO / EDITING AND REVISION

Carlos Adriano Silva

TRADUÇÃO / TRANSLATION

Alberto Bezerril, Martha Villac e / and Ricardo Motta

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA / PROJECT AND GRAPHICS

Inah de Paula Comunicações

IMPRESSÃO / PRINTING

Stilgraf

Tiragem / Print run: 10 mil exemplares / copies

São Paulo, novembro de 2006 / November 2006

© DIREITOS RESERVADOS / © ALL RIGHTS RESERVED

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.
Total or partial reproduction of this publication is prohibited without prior written permission of FNQ.

Publicado pela / Published by



EXCELÊNCIA EM GESTÃO

MISSÃO / MISSION

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

Disseminate the Fundamentals of Excellence in Management for increasing the competitiveness of organizations and Brazil.

VISÃO / VISION

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a excelência em gestão.

To be one of the leading world-wide study and discussion centers, disseminating knowledge about Excellence in Management.

INTRODUÇÃO

O cenário que se desenha no início do século XXI aponta para uma completa revolução organizacional, no sentido de que **as organizações estão operando cada vez mais sob a forma de redes dinâmicas e abertas**. As redes são viabilizadas pela complementaridade de múltiplas atividades e pela comunhão de valores e princípios. Em seu conjunto constituem verdadeiros **ecossistemas**, onde seus integrantes, conscientes de sua interdependência, investem também significativamente na **qualidade de suas relações**.

Esse processo, aliado às possibilidades que o **desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação** proporciona, permite que se vislumbre uma nova era para as organizações. Estas se tornam agentes de desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade em **bases verdadeiramente sustentáveis, contemplando simultaneamente os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais**.

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

INTRODUCTION

The most likely scenario for the early 21st Century shows a complete **organizational revolution, for organizations are increasingly operating as dynamic and open networks**, made available due to the complementarity of multiple activities and common values and principles. Such networks together make up virtual **ecosystems**, whose members, aware of their interdependency, significantly invest in the **quality of their relations**.

This process, coupled with the possibilities offered by the **development of information and communication technologies**, allows the anticipation of a new age for organizations. They become agents of development of the individuals and the society **on a truly sustainable basis, simultaneously encompassing the economic, social, technological, and environmental aspects**.

Thus a **new communication, action and relationship model** comes up, assigning organizations the role of knowledge and culture multipliers. This is a new and extraordinary manner of creating value in an increasingly dynamic economy.



Surge, assim, um **novo modelo de comunicação, atuação e relacionamento** que confere às organizações o papel de multiplicadoras do conhecimento e da cultura. Esta é uma nova e extraordinária maneira de criar valor numa economia cada vez mais dinâmica.

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, uma organização não-governamental, desde 1991 vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® por meio dos ciclos anuais de concessão do Prêmio Nacional da Qualidade® e seus desdobramentos, contribuindo significativamente para a competitividade das organizações brasileiras.

Entretanto, diante do desafio de desenvolvimento sustentável proposto ao País e percebendo o significado e o potencial transformador do **fenômeno das redes e dos novos paradigmas mundiais**, a FNQ redefiniu sua Missão, sua marca, sua estratégia e suas aspirações.

Sem deixar de reconhecer a importância e força inspiradora da concessão do Prêmio Nacional da Qualidade®, a FNQ passou a mobilizar esforços no sentido de se tornar um centro de referência de classe mundial sobre excelência em gestão. **Busca essa condição fundamentalmente por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades, numa verdadeira rede dinâmica e aberta, engajada no estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações.**

Since 1991, FNQ – National Quality Foundation, a non-governmental organization, has been fully meeting its objective of diffusing the *Modelo de Excelência da Gestão*® (Management Excellence Model) through the annual cycles of awarding the *Prêmio Nacional da Qualidade*® (National Quality Award) and its significance, strongly contributing to the competitiveness of the Brazilian organizations.

“Organizations are increasingly operating as dynamic and open networks”

However, in order to align with the challenge of sustainable development faced by the country and by realizing the meaning and transforming potential of the **networks and new world paradigms phenomenon**, the FNQ has redefined its Mission, its brand, its strategy and its aspirations.

Without failing to acknowledge the importance and inspirational strength portrayed by the National Quality Award, the FNQ started to put forth its best efforts to become a world reference center in management excellence. **It seeks to reach this status through the transformation of a set of organizations and entities, in a truly dynamic and open network engaged in studying, developing, exchanging, and diffusing the extraordinary knowledge base owned by these organizations.**

CONTEXTO SOCIAL, TECNOLÓGICO E ECONÔMICO




A compreensão do que é Excelência em Gestão deve partir do reconhecimento de que as organizações e a própria sociedade se encontram num profundo processo de transformação, onde se reconhece a presença de condições dominantes como:

- **TURBULÊNCIA:** o ambiente em que as organizações atuam hoje se caracteriza pela mudança cada vez mais veloz, descontínua e imprevisível.
- **GLOBALIZAÇÃO:** nas três últimas décadas do século XX, o nacionalismo econômico entrou em declínio e as barreiras ao comércio e aos investimentos reduziram-se. A liberalização do comércio e dos investimentos levou a uma mudança na percepção e na ação das organizações quanto aos modelos de atuação global.

SOCIAL, TECHNOLOGICAL AND ECONOMIC CONTEXT

The understanding of what Management Excellence is must stem from the recognition that the organizations and the society itself are in a deep transformation process, subject to key conditions such as:

- **TURBULENCE:** The environment in which organizations operate today is characterized by an increasingly fast, discontinuous and unpredictable change.
 - **GLOBALIZATION:** In the last three decades of the 20th Century, the economic nationalism started to decline and the barriers to trade and investment were reduced. The liberalization of trade and investment has caused a change in organizations' perception and action concerning global performance models.
- 

- **CONHECIMENTO:** apresentou crescimento exponencial, tornando-se cada vez mais especializado e essencial para a atividade econômica e social. O acesso ao conhecimento, restrito a poucos até recentemente, torna-se cada vez mais fácil e universal.
- **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:** a **informatização** reverteu a noção de tecnologia como substituta da atividade humana. A automação pressupunha que mais tecnologia significava menos pessoas; e que tecnologias mais “inteligentes” exigiam pessoas menos qualificadas para operá-las, executando tarefas simples e sem conteúdo. Ao traduzir processos automatizados em dados, a informatização aumentou o nível intelectual do trabalho, tornando-o mais rico e desafiante.
- **COMUNICAÇÃO:** a **tecnologia de telecomunicações** reduziu exponencialmente os custos de processamento, armazenamento e transmissão de dados. Combinados com a informatização, esses avanços modificaram profundamente o funcionamento das redes humanas e tecnológicas e a forma como se faz o trabalho e se gera valor na economia.

Essas mudanças e a turbulência por elas geradas têm tido impacto significativo sobre as organizações. Além disso, as modernas tecnologias de informação e de telecomunicações vêm reduzindo radicalmente os custos de transação.

Desta forma, a partir das condições apresentadas, mudanças vêm ocorrendo na forma de entendimento e compreensão de dimensões ligadas à gestão organizacional:

- **KNOWLEDGE:** It has presented exponential growth, becoming more and more specialized and critical for the economic and social activity. The access to knowledge, until recently restricted to a few, has become increasingly easy and universal.
- **INFORMATION TECHNOLOGY:** Informatization has changed the notion of technology as a substitute for human activity. Automation presupposed that more technology meant fewer people, and that more “intelligent” technologies required less qualified people to operate them, who would perform simple and meaningless tasks. Conversely, when translating automated processes into data, the informatization raised the intellectual level of work, making it richer and more challenging.
- **COMMUNICATION:** Telecommunications technology has exponentially reduced processing, storage and data transmission costs. Coupled with informatization, these advances have deeply changed the operation of human and technological networks and the way work is done and economic value is created.

These changes and the turbulence generated by them have significantly impacted the organizations. In addition, the modern information and telecommunications technologies have dramatically reduced transaction costs.

Therefore, subject to the conditions presented, changes have occurred in the way organizational management-related dimensions are understood, such as:

- As organizações tornam-se **núcleos de competências específicas**, concentrando-se cada vez mais em fazer aquilo em que são realmente excelentes e delegando a terceiros a execução das demais funções e atividades.
- Estruturando-se em **redes**, as organizações estão cada vez mais interligadas e interdependentes. No lugar das estruturas piramidais, baseadas no modelo de comando e controle, surgem novas estruturas mais horizontais e intrinsecamente entrelaçadas, ligando parceiros, colaboradores, contratados, fornecedores e clientes, em várias formas de colaboração.
- Dada a **interdependência** entre as organizações, seu relacionamento transcende à competição para se configurar em uma interação mais complexa. A dimensão competitiva persiste, mas a colaboração torna-se cada vez mais importante, pois uma organização pode ser em diferentes momentos cliente, parceira, fornecedora ou concorrente de uma outra. A interdependência requer relações de qualidade.
- A **liderança** não se limita mais às funções tradicionais de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje, são reconhecidos outros papéis como os de 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. A liderança se exerce em toda a organização e muitas vezes transcende suas fronteiras.

- Organizations have become core competence centers, increasingly focusing on doing what they really excel at, and delegating to third parties the performance of other functions and activities.
- By structuring themselves in networks, organizations are more and more interconnected and interdependent. In place of the pyramidal structures based on the power and control model, new horizontal, inextricably intertwined structures are arising, linking partners, collaborators, contractors, suppliers and customers in various forms of collaboration.
- Given the interdependence among organizations, their relationship goes beyond competition to reach a more complex interaction. The competitive dimension remains, but collaboration becomes increasingly important, for an organization can, in different moments, take the role of customer, partner, supplier or competitor of another one. Interdependence demands quality relationships.
- Leadership is no longer limited to the traditional functions of planning, organizing, commanding, coordinating and controlling. Currently, a leader plays other roles, such as symbol, mentor, guardian of the corporate culture and values, facilitator of quality relationships with people, customers, partners, suppliers and competitors, and steward of environmental and socially responsible actions. Leadership is exercised throughout the organization and many times crosses its borders.

- A **inovação** é vital em um mundo de constantes mudanças, mas em novos moldes. Assim como a inteligência é distribuída nos sistemas vivos, a inovação deve permear toda a organização, além de suas redes internas e externas. Ela floresce em culturas onde haja confiança, propensão ao risco e tolerância com o erro bem intencionado.
- A **educação e o aprendizado** deixam de ser algo que ocorre apenas nas escolas e se tornam um processo permanente, renovado continuamente ao longo da vida. A educação também não pode ficar separada do local de trabalho, cabendo às organizações aprender e ensinar.
- A **geração de valor** depende cada vez mais de ativos intangíveis, como o conhecimento detido pelas pessoas e pela própria organização. Isso inclui não apenas o conhecimento armazenado em bases de dados, mas também o conhecimento tácito que vem do trabalho em redes, com liberdade para compartilhar informações entre as pessoas e destas com o ambiente externo.
- Na visão de 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.

- Innovation is critical in an ever-changing world, but in new models. Just like intelligence is distributed in the living systems, innovation should permeate all parts of the organization, as well as its internal and external networks. It blooms in cultures where there is trust, risk-taking, and tolerance towards well-intentioned mistakes.
- Education and learning are no longer something that just happens at schools. They become a permanent process, continuously renewed along life. Furthermore, education cannot be apart from the workplace, so it is the organization's duty to learn and to teach.
- Value generation depends more and more on intangible assets, such as the knowledge acquired by the people and the organization. This includes not only the knowledge stored in databases, but also the tacit knowledge arising from the work in networks, with freedom to share information among people and between people and the external environment.
- When organizations are considered as living and interdependent systems, society and environment are no longer seen as limits to their performance. They are dimensions of the ecosystem to which organizations belong, and are, therefore, an integral part of their existence and strategy.

Da compreensão do contexto apresentado, se destaca de forma sintetizada as seguintes mudanças de paradigmas:

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 centralizadora 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

The context presented can be summed up in the following paradigm changes:

DIMENSION	FROM	TO
External environment	Stability, progressive change and linearity	Turbulence, discontinuity, and exponential change
Organizations	Machine (as a metaphor), isolated and independent system	Living system, ecosystem, interdependence and adaptability
Society and environment	Restrictions subject to cost-effectiveness	Integral part of the organization’s ecosystem
Interaction	Competition, regionality, and utilitarian relationships	Competition and cooperation, “globality”, and quality relationships
Structure	Pyramid and vertical integration	Networks and horizontal integration
Perception of value	Objective evaluation of tangible assets	Subjective evaluation of intangible assets
Leadership	Power and control, centralized leadership limited to the company	Leader as mentor, focuser and symbol, with distributed leadership that includes the ecosystem
Innovation	Restricted, a task for experts	Cultural, distributed and including the ecosystem
Knowledge	Linear growth and limited access	Exponential growth and universal access
Learning / education	School’s function Learn once for the rest of one’s life	School’s and company’s function Continuous, lifelong learning
Information Technology	Automation More technology, less people	Informatization Higher intellectual content Work turned into a richer and more challenging experience

POSICIONAMENTO CONCEITUAL

A partir do contexto apresentado, a FNQ entende 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.**

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.

“A FNQ entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos”

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 auto-estimulante. A busca da excelência por uma organização é o que constrói seu verdadeiro valor.

CONCEPTUAL POSITION

From the context presented, FNQ understands **organizations as living systems, belonging to complex ecosystems**, with which they interact and on which they depend. **Excellence in an organization basically depends on its ability to achieve its purposes in perfect harmony with its ecosystem.**

Excellence is not an absolute state, but a firm, constant and comprehensive willingness to do well, in spirit and truth.

“FNQ understands organizations as living systems, belonging to complex ecosystems”

Excellence is a horizon. The moment we believe we have reached it, that is the time we will have lost it.

Actually, instead of simply talking about excellence, we should talk about search, pursuit, inquiry. This search shows itself as an attitude, a state of mind, exciting and self-motivating. An organization's search for excellence is what builds its true value.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS 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 em Gestão. Estes conceitos estão sintetizados na publicação *Critérios de Excelência*, atualizado e editado anualmente 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 de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças.


“Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente”

KEY CONCEPTS OF MANAGEMENT EXCELLENCE

The Management Excellence Model (MEG®) is based on this conceptual positioning, on a set of key concepts, and on criteria and requirements that express the understanding of Management Excellence. These concepts are summarized in the annually updated and revised FNQ publication *Criteria for Excellence*.

The Fundamentals of Excellence express these internationally recognized concepts, which are translated into practices found in leading world class organizations that are continuously pursuing improvement and adjustment to changes.

“The Fundamentals of Excellence express these internationally recognized concepts”



Além disso, o Modelo utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

A seguir, apresentamos os conceitos de cada Fundamento, acompanhados de uma explicação de como são colocados em prática em organizações de alto desempenho.

PENSAMENTO SISTÊMICO

ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS DIVERSOS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO, BEM COMO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

In addition, the Model uses the concept of learning and continuous improvement, according to the PDCL (Plan, Do, Check, Learn) cycle.

Next, we present the concepts of each Fundamental of Excellence, together with an explanation of how they are put into practice in excellent organizations.

SYSTEMIC THINKING

UNDERSTANDING OF INTERDEPENDENT RELATIONSHIPS AMONG THE SEVERAL COMPONENTS OF AN ORGANIZATION, AS WELL AS BETWEEN THE ORGANIZATION AND THE EXTERNAL ENVIRONMENT.

How this concept is put into practice

Organizations are made of a complex combination of human and organizational resources, whose performance may positively or negatively affect the organization as a whole.

Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar suas redes formais com clientes, parceiros e fornecedores, bem como as redes que emergem espontaneamente entre seus integrantes e estes com o ambiente externo.

As redes informais de relacionamentos que as pessoas estabelecem dentro das organizações são fundamentais para o cumprimento de suas tarefas e para a disseminação de informações, agregando-lhes valor, e para o compartilhamento dos conteúdos e contextos dos conhecimentos necessários à decisão.

A gestão de redes não se resume à utilização de ferramentas de tecnologia de informação para armazenar e compartilhar informações e conhecimentos. É necessário criar um ambiente propício para a disseminação de conhecimentos e experiências que inclua as redes informais.

O Pensamento Sistêmico é mais facilmente demonstrado e compreendido pelas pessoas de uma organização quando esta adota um modelo de gestão e o dissemina de forma transparente, com um monitoramento por meio de auto-avaliações sucessivas.



As living systems, organizations must learn to value their formal networks with customers, partners and suppliers as well as the networks that spontaneously arise among their members and between these and the external environment.

The informal relationship networks that people create within the organizations are key for the accomplishment of their tasks and diffusion of information, adding value to them by sharing contents and contexts of the knowledge necessary for the decision.

Network management is not limited to the use of information technology tools to store and share information and knowledge. It is necessary to create a favorable environment for the diffusion of knowledge and experiences that includes informal networks.

The Systemic Thinking is more easily shown to and understood by the people of an organization when a management model is adopted and deployed in a transparent way, and monitored through successive self-assessments.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

BUSCA E ALCANCE DE UM NOVO PATAMAR DE CONHECIMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO POR MEIO DA PERCEPÇÃO, REFLEXÃO, AVALIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS.

Como este conceito é colocado em prática

O aprendizado organizacional deve estar internalizado na cultura da organização, tornando-se parte do trabalho diário em todos os níveis e em quaisquer de suas atividades. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e processos é fator básico para sua evolução.

A organização deve buscar o conhecimento compartilhado e o aprendizado coletivo. A gestão do conhecimento, apoiada na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, valoriza e perpetua o capital intelectual.

O aprendizado organizacional incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

ORGANIZATIONAL LEARNING

SEARCH FOR AND ACHIEVEMENT OF A NEW KNOWLEDGE LEVEL FOR THE ORGANIZATION THROUGH PERCEPTION, REFLECTION, EVALUATION AND EXPERIENCE SHARING.

How this concept is put into practice

Organizational learning should be embedded in the corporate culture, becoming part of daily work in all levels and in any of its activities. Preserving the knowledge the organization has of itself, its management and processes is a basic factor for its evolution.

The organization must pursue shared knowledge and collective learning. Knowledge management based on knowledge generation, codification, dissemination and acquisition, values and perpetuates intellectual capital.

Organizational learning encourages experimentation, uses mistakes as a pedagogic instrument, disseminates the best practices, shares information and knowledge, develops solutions and implement improvements and innovations on a sustainable way.

CULTURA DE INOVAÇÃO

PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE, EXPERIMENTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS QUE POSSAM GERAR UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A ORGANIZAÇÃO.

Como este conceito é colocado em prática

Para permanecer competitiva a organização precisa gerar continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos.

É importante gerar uma cultura que incentive o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, a capacidade de entender de forma simples questões complexas, a propensão ao risco e à tolerância ao erro bem intencionado.

CULTURE OF INNOVATION

PROMOTION OF AN ENVIRONMENT THAT FOSTERS CREATIVITY, EXPERIMENTATION, AND IMPLEMENTATION OF NEW IDEAS THAT CAN GENERATE A COMPETITIVE EDGE FOR THE ORGANIZATION

How this concept is put into practice

In order to remain competitive, the organization should continuously generate original ideas and incorporate them into its processes, products, services, and relationships.

It is important to build a culture that instills the desire to do things in a different way, the ability to understand complex issues in a simple way, risk-taking, and tolerance towards well-intentioned mistakes.

A promoção da cultura de inovação deve considerar mecanismos que incentivem a geração de idéias, tanto de forma espontânea como induzida, com relação a temas de interesse estratégico.

A capacidade de interação com o ambiente externo, assim como as redes de relacionamentos formais e informais, são também fatores essenciais para a criatividade. A inovação não se reduz à criação de produtos, serviços, processos ou tecnologias que rompem com a maneira convencional de fazer as coisas, mas considera também mudanças que podem ter impactos abrangentes e duradouros na organização.



The ability to interact with the external environment, as well as formal and informal relationship networks, are also key creativity factors.

Innovation is not limited to the creation of products, services, processes or technologies that break with the conventional way of doing things, but also considers changes that may have far-reaching and long-lasting impacts on the organization.

The promotion of an innovation culture should consider mechanisms that foster the generation and experimentation of ideas, both spontaneously and guided, concerning strategic issues



LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPOSITOS

ATUAÇÃO DE FORMA ABERTA, DEMOCRÁTICA, INSPIRADORA E MOTIVADORA DAS PESSOAS, VISANDO AO DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA, À PROMOÇÃO DE RELAÇÕES DE QUALIDADE E À PROTEÇÃO DOS INTERESSES DAS PARTES INTERESSADAS.

Como este conceito é colocado em prática

Os líderes devem atuar como mentores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições do curto prazo; comportamento ético e habilidade de negociação; liderando pelo exemplo.

Nas redes formais, o líder deve estar apto a lidar com negociação, coordenação, supervisão e cobrança das atividades acordadas. Nas redes informais, entretanto, incumbe ao líder promover o conhecimento e os valores da organização como guia para as decisões e atividades das pessoas envolvidas. Desenvolver habilidades para gerenciar a operação de redes é um requisito para o desempenho adequado da liderança.

LEADERSHIP AND CONSTANCY OF PURPOSES

ACTING IN AN OPEN, DEMOCRATIC, INSPIRING AND MOTIVATING FASHION, SEEKING TO DEVELOP THE CULTURE OF EXCELLENCE, PROMOTE QUALITY RELATIONSHIPS, AND PROTECT THE INTERESTS OF ALL STAKEHOLDERS.

How this concept is put into practice

Leaders should act as mentors. They need to have a comprehensive and systemic vision that goes beyond the organization's borders and short-term restrictions, ethical behavior, and negotiation skills. Leaders should lead by example.

In formal networks, the leader should be able to negotiate, coordinate, supervise, and check the results of the agreed activities. In informal networks, however, the leader is expected to promote the organization's knowledge and values as a guideline for the decisions and activities of the people involved. Developing skills for managing the operation of networks is a requirement for appropriate leadership performance.



A participação 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 aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema.

A construção de um relacionamento baseado no respeito e na confiança mútua pressupõe comportamento ético e transparente. Esses princípios se aplicam a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas ou proprietários, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas, e deve ser a base de um **sistema de governança** eficaz.

A ação da liderança deve conduzir ao estabelecimento e manutenção de relações de qualidade com todas as partes interessadas, de forma a obter seu comprometimento para concretizar a visão da organização.

O levantamento e o mapeamento dos riscos busca minimizar a probabilidade de eventos adversos aos objetivos estratégicos, ampliando assim as chances de sucesso. Desenvolver as competências do líder nesta área é requisito fundamental para a governança da organização.

The ongoing, personal and active participation of the senior leaders endows the business purposes with clarity and unity. Their role includes creating an environment that fosters continuous innovation and improvement, organizational learning, and the development of competencies for the organization to anticipate and quickly adapt to changes in its ecosystem and external environment and superior performance.

Building up a relationship based on mutual respect and trust requires ethical behavior and transparency. This principle is applicable to all aspects of relationships with customers, suppliers, shareholders or owners, government agencies, unions or other stakeholders, and should be the basis of an effective governance system.

The actions of leaders should lead to the establishment and maintenance of quality relationships with all stakeholders, in order to get them committed to the achievement of the organization's vision.

The assessment and mapping of risks aim to minimize the probability of events that might hinder the achievement of strategic objectives, which will, in turn, enhance the chances of success. Developing the leaders' competence in this area is a critical requirement for the organization's governance.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

COMPREENSÃO E SEGMENTAÇÃO DO CONJUNTO DAS ATIVIDADES E PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO QUE AGREGUEM VALOR PARA AS PARTES INTERESSADAS, SENDO QUE A TOMADA DE DECISÕES E EXECUÇÃO DE AÇÕES DEVE TER COMO BASE A MEDIÇÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO, LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO AS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS, ALÉM DE INCLUIR OS RISCOS IDENTIFICADOS.

Como este conceito é colocado em prática

O funcionamento de uma organização está baseada em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas.

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

ORIENTATION BY PROCESSES AND INFORMATION

UNDERSTANDING AND SEGMENTING THE ORGANIZATION'S OVERALL ACTIVITIES AND PROCESSES THAT ADD VALUE TO STAKEHOLDERS. DECISION-MAKING AND EXECUTION OF ACTIONS SHOULD BE BASED ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND ANALYSIS CONSIDERING THE INFORMATION AVAILABLE AND THE RISKS ASSESSED.

How this concept is put into practice

The operation of an organization is based on a set of interrelated transforming activities. Therefore, in order to add value to the business, it is vital to map and standardize the activities into processes, and know the needs and expectations of its stakeholders.

Stakeholders' satisfaction is attained by translating their needs and expectations into product and service requirements, and deploying them to each process along the value chain.

Isto permite planejar e executar melhor as atividades, pela definição adequada de responsabilidades; uso dos recursos de modo mais eficiente; realização da prevenção e solução de problemas; eliminação de atividades redundantes; a fim de aumentar a produtividade.

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

A tomada de decisão, em todos os níveis da organização, deve se apoiar na análise de fatos, dados e informações dos ambientes interno e externo, abrangendo todas as partes interessadas. As medições devem refletir as necessidades e estratégias da organização e fornecer informações confiáveis sobre processos e resultados.

Para dar eficácia ao processo de tomada de decisões, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados às suas atividades e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.



This allows improved planning and execution of activities through proper definition of responsibilities, more effective use of resources, prevention and solution of problems, and eliminating redundant activities, which eventually increases productivity.

Having full understanding and control of processes enables the organization to predict results, which allows the implementation of improvements and innovations.

Decision-making at all levels of the organization should be based on the analysis of fact, data and information of both the internal and external environments, which should cover all stakeholders. The measurements should reflect the organization's needs and strategies, and provide reliable information on processes and results.

In order to ensure an effective decision-making process, the organization should have structured information systems adequate to its activities and develop methods of systematically obtaining and using comparative information.



VISÃO DE FUTURO

COMPREENSÃO DOS FATORES QUE AFETAM A ORGANIZAÇÃO, SEU ECOSISTEMA E O AMBIENTE EXTERNO NO CURTO E NO LONGO PRAZO, VISANDO A SUA PERENIZAÇÃO.

Como este conceito é colocado em prática

A organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis e de alto desempenho em suas atividades no presente e no futuro.

O planejamento deve estar voltado para o sucesso no longo prazo e para os resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo.

Antecipar-se com agilidade e proatividade, além de adaptar-se às novas tendências do ambiente externo, às novas necessidades e expectativas das partes interessadas, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade é essencial ao sucesso de uma organização.

VISION OF THE FUTURE

UNDERSTANDING OF THE FACTORS THAT AFFECT THE ORGANIZATION, ITS ECOSYSTEM, AND THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE SHORT AND LONG TERM, AIMING AT THE ORGANIZATION'S PERPETUATION.

How this concept is put into practice

An organization with a vision of the future thinks, plans and learns strategically, achieving sustainable and high performance results in its activities both in the present and in the future.

Planning should focus on long-term success and on current results without compromising the future due to short-term gains.

Quickly and proactively anticipating and adjusting to new market trends, new stakeholder needs and expectations, technological developments, legal requirements, strategic changes among competitors, and social needs are all key factors for the success of an organization.

GERAÇÃO DE VALOR

ALCANCE DE RESULTADOS CONSISTENTES, ASSEGURANDO A PERENIDADE DA ORGANIZAÇÃO PELO AUMENTO DE VALOR TANGÍVEL E INTANGÍVEL DE FORMA SUSTENTADA PARA TODAS AS PARTES INTERESSADAS.

Como este conceito é colocado em prática

Gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

A organização que age desta forma, enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações.

Além disso, o conhecimento tácito oriundo do trabalho em redes formais e informais também deve ser considerado.

VALUE GENERATION

ACHIEVEMENT OF SOUND RESULTS, THUS ASSURING THE PERPETUITY OF THE ORGANIZATION THROUGH SUSTAINABLE INCREASE OF TANGIBLE AND INTANGIBLE VALUE TO ALL STAKEHOLDERS.

How this concept is put into practice

The aim of generating value to all stakeholders is to improve quality of relationships and assure the organization's development.

Organizations that use this approach keep close track of results against targets, compare them with appropriate benchmarks, and monitor satisfaction of all stakeholders, thus achieving sustainable success and adding value to all stakeholders.

Value generation increasingly depends on intangible assets, which currently account for most of the organizations' value. Furthermore, the tacit knowledge deriving from working in formal and informal networks should also be considered.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES COM AS PESSOAS, CRIANDO CONDIÇÕES PARA QUE ELAS SE REALIZEM PROFISSIONALMENTE E HUMANAMENTE, MAXIMIZANDO SEU DESEMPENHO POR MEIO DO COMPROMETIMENTO, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E ESPAÇO PARA EMPREENDER.

Como este conceito é colocado em prática

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional.

VALUING PEOPLE

ESTABLISHMENT OF PEOPLE RELATIONS THAT FOSTER PROFESSIONAL AND PERSONAL FULFILMENT, MAXIMIZING THEIR PERFORMANCE THROUGH COMMITMENT, DEVELOPMENT OF COMPETENCIES AND AN ENVIRONMENT FOR ENTREPRENEURSHIP.

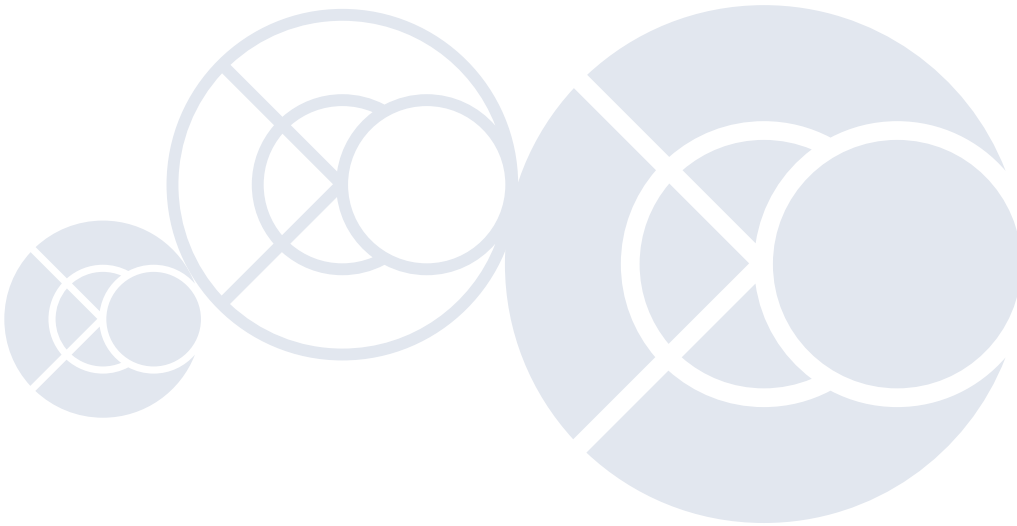
How this concept is put into practice

The organizations' success depend more and more on the learning opportunities offered to their workforce as well as on an environment that favors the development of potentialities.

Valuing people means ensuring their development, well-being and satisfaction, creating more flexible and productive practices to attract and retain talents, as well as a participative and pleasant organizational climate that fosters high personal and organizational performance.

Criar uma cultura flexível e estimulante ao conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações são fundamentais para que as pessoas se auto-motivem e atuem com autonomia.

Para assegurar a motivação e comprometimento das pessoas mais talentosas, incumbidas de criar e disseminar o conhecimento dentro e fora da organização é necessário dar-lhes livre acesso às suas redes internas e externas de relacionamentos.



Creating a flexible and knowledge-friendly culture, disseminating organization's values and beliefs, and assuring an open and continuous information flow are fundamental to make people more self-motivated and independent.

In order to assure motivation and commitment of the most talented people responsible for creating and deployment knowledge inside and outside the organization, they should be given free access to both internal and external relationship networks.

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

CONHECIMENTO E ENTENDIMENTO DO CLIENTE E DO MERCADO, VISANDO À CRIAÇÃO DE VALOR DE FORMA SUSTENTADA PARA O CLIENTE E, CONSEQÜENTE-MENTE, GERANDO MAIOR COMPETITIVIDADE NOS MERCADOS.

Como este conceito é colocado em prática

A organização com foco no cliente, além de conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às expectativas, assim como às dos clientes e mercados potenciais, busca estabelecer relações duradouras e de qualidade. Quando essas necessidades estão claras para toda a organização e não somente para as áreas diretamente envolvidas com os clientes, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos.

KNOWLEDGE OF THE CUSTOMER AND MARKET

KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING OF BOTH THE CUSTOMER AND THE MARKET IN ORDER TO CREATE VALUE FOR THE CUSTOMER IN A SUSTAINABLE WAY AND HIGHER COMPETITIVENESS IN THE MARKETS.

How this concept is put into practice

A customer-focused organization knows its customers' current needs and anticipates their expectations as well as those of potential customers and markets. It also seeks to establish long-lasting quality relationships. When such needs are made clear throughout the organization, and not only in the areas directly involved with customers, it is possible to develop and offer differentiated products or services that will satisfy the customers of current markets as well as reach new segments.

Desta forma, a organização deve estar atenta ao seu relacionamento com os clientes e a todas as características e atributos do produto ou serviço, pois são eles que adicionam valor aos mesmos, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização.

Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto ou serviço daquele oferecido pela concorrência. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades.

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

Therefore, the organization should carefully consider its customer relations and all the products or services features and attributes. Both aspects add value to products/services, increase customer satisfaction, determine customer preferences and make them loyal to the brand, product and organization.

A customer-focused organization also seeks to identify features and attributes that differentiate its products/services in relation to the competition. By remaining focused on the market, the organization is permanently aware of the latest changes, particularly concerning the competition and new customer demands and needs.

Promoting customer satisfaction and building customer loyalty through long-lasting relations and differentiated products/services are, therefore, key factors to increase organization's competitiveness, and should be seen as a strategic issue.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES EM CONJUNTO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES, A PARTIR DA PLENA UTILIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE CADA UMA, OBJETIVANDO BENEFÍCIOS PARA AMBAS AS PARTES.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje - de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem.

Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

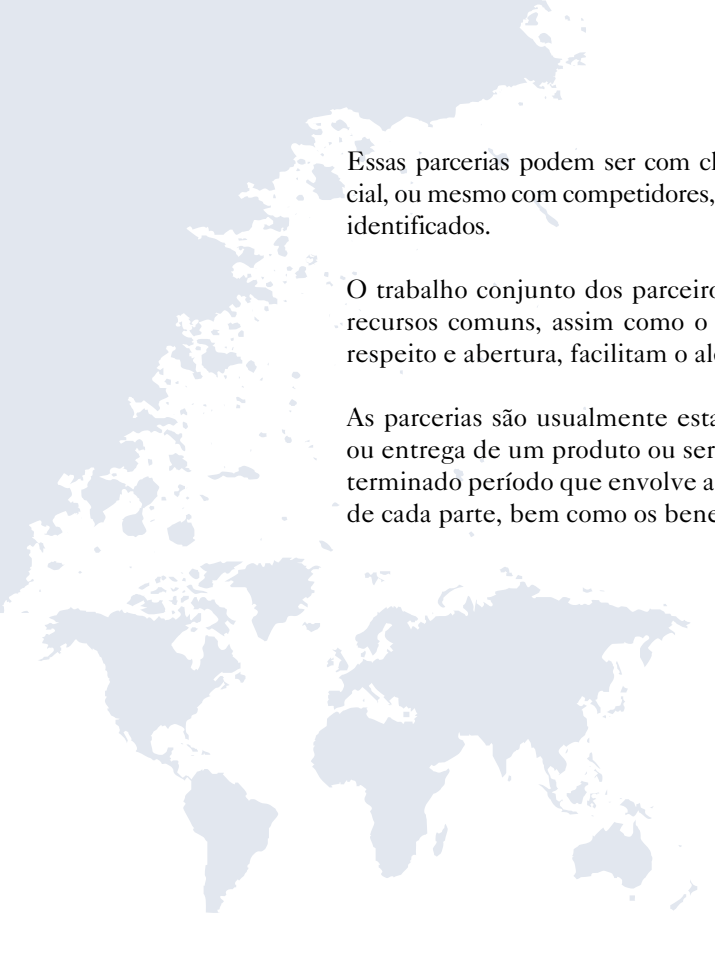
PARTNERSHIPS DEVELOPMENT

DEVELOPMENT OF ACTIVITIES TOGETHER WITH OTHER ORGANIZATIONS, MAKING FULL USE OF THE CORE COMPETENCIES OF EACH PARTNER, AND AIMING AT MUTUAL BENEFIT.

How this concept is put into practice

Modern organizations realize that, in a world of constant changes and increasing demands, success may depend on the partnerships they develop.

These organizations seek to develop deeper interaction, closer relations and shared activities with other organizations so as to allow the delivery of added value to their stakeholders through the optimization of their core competencies.



Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, facilitam o alcance dos objetivos.

As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço. Desta forma, são formalizadas por um determinado período que envolve a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como os benefícios decorrentes para ambas as partes.

Such partnerships may be developed with customers, suppliers, social organizations, or even with competitors, and are based on clearly identified mutual benefits.

The joint work of partners, relying on common competencies, knowledge and resources, as well as relationships based on mutual trust, respect and openness facilitate the achievement of objectives.

Partnerships are usually established to achieve a strategic objective or deliver a product or service. They are agreed for a specific period of time, and involve the negotiation and clear understanding of each party's role, as well as the resulting mutual benefits.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

ATUAÇÃO QUE SE DEFINE PELA RELAÇÃO ÉTICA E TRANSPARENTE DA ORGANIZAÇÃO COM TODOS OS PÚBLICOS COM OS QUAIS ELA SE RELACIONA, ESTANDO VOLTADA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA SOCIEDADE, PRESERVANDO RECURSOS AMBIENTAIS E CULTURAIS PARA GERAÇÕES FUTURAS; RESPEITANDO A DIVERSIDADE E PROMOVEDO A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES SOCIAIS COMO PARTE INTEGRANTE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO.

Como este conceito é colocado em prática

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

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 da organização com as pessoas.

SOCIAL RESPONSIBILITY

PERFORMANCE BASED ON ETHICAL AND TRANSPARENT RELATIONS WITH ALL STAKEHOLDERS AIMED AT ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE SOCIETY WHILE PRESERVING ENVIRONMENTAL AND CULTURAL RESOURCES FOR FUTURE GENERATIONS, RESPECTING DIVERSITY, AND PROMOTING THE REDUCTION OF SOCIAL INEQUALITIES AS AN INTEGRAL PART OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY.

How this concept is put into practice

Social Responsibility means acknowledging the society as an integral part of the organization's ecosystem, with needs and expectations that must be identified, understood and met. This involves the constant exercise of civic awareness on the part of the organization deriving from a broad understanding of its role in developing the society.

Respect for individuality, collective feelings and freedom of association, as well as the adoption of non-discriminatory and minorities' protection policies are basic rules in the relations between the organization and people.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável; identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços.

Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. Além do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, serviços, processos e instalações.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e, também, estimular as pessoas a se engajarem em atividades sociais.

Organizations should pursue sustainable development, identify the adverse impacts on society that might be caused by its facilities, processes, products and services, and undertake preventive actions designed to eliminate or minimize such impacts throughout its facilities, products and services lifecycle.

Additionally, socially responsible organizations seek to preserve natural ecosystems, conserve non-renewable resources, and minimize the use of renewable resources. Additionally, they meet and even go beyond legal requirements and regulations concerning their products, services, processes and facilities.

The practice of good citizenship means supporting public interest actions, and may include: education and community assistance, promotion of culture, sports and recreation, and participation in national, regional or industry development.

Corporate citizenship leadership involves influencing other organizations, whether private or public, to become partners in these purposes, and also encouraging its workforce to engage in social activities.

Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, conj. 62
Brooklin Novo 04578-000 São Paulo SP Brasil
Tel. 55 11 5509-7700 Fax 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"

