



ADMINISTRAÇÃO





DESAPRENDER E DESAPEGAR PARA INOVAR

EDUARDO ENARI

INOVAÇÃO é um daqueles termos que é apresentado como um sinal de status. A ideia de inovação é tão impactante que algumas empresas fazem questão de incluir o termo inovação em suas próprias marcas. Existe em torno do tema inovação uma magia, um ideal de mudança, uma conotação de novidade e de construção de valor. Mas, é preciso entender a inovação a partir de uma visão: “inovação acontece

quando um novo conceito é introduzido com êxito no mercado”. O objetivo desta palestra é discutir a inovação dentro do ambiente ensino, pesquisa e negócios e sobre o ambiente necessário para que a inovação exista.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação; educação; pesquisa; negócio.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO: FUNDAMENTOS E CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

FRANCISCO TEIXEIRA NETO

RESUMO

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado por um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação “Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão”. A publicação também aborda o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações atuam, bem como o posicionamento conceitual da FNQ para a organização no século 21.

PALAVRAS-CHAVE

Modelo de Excelência da Gestão (MEG); Administração.

Os Fundamentos da Excelência revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos

gerenciais e consequentes resultados.

São eles:

- 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

Os Fundamentos da Excelência traduzem-se em processos gerenciais e, conseqüentemente, em resultados encontrados em organizações de Classe Mundial.

PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.

ATUAÇÃO EM REDE

Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

INOVAÇÃO

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

AGILIDADE

Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

OLHAR PARA O FUTURO

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS

Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA

Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

DECISÕES FUNDAMENTADAS

Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

No Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais propostas na forma de questões e de solicitações de resultados.

As questões, em alguns casos, solicitam complementos importantes para a

excelência da gestão. O entendimento dessas questões e seus complementos, bem como das solicitações de resultados, é apoiado por meio de orientações e inclui evidências que deveriam existir para sustentar uma avaliação utilizando os Critérios.

O Sistema de Pontuação possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais.

Com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados no Modelo, e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, essas questões são agrupadas em Itens, e estes em Critérios, que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona.

Essas questões trabalham juntas, como uma estrutura única e integrada para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica. Responder às questões auxilia a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e atingir os objetivos estratégicos. Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade.

O DESAFIO DA CONVIVÊNCIA ENTRE GERAÇÕES NO MUNDO CORPORATIVO

TATIANE FERREIRA

RESUMO

Atualmente o mundo corporativo se adapta a entrada de novos profissionais das gerações X, Y e Z que são extremamente ligados às novas tecnologias e tendências. Como estes diferentes mundos irão se entender/completar? Quais são os desafios que estes jovens terão que enfrentar para se adaptar ao mundo corporativo? Será um duelo entre gerações? Ou poderão conviver em harmonia? Você sabe por que existe um estudo de gerações que diz que seu avô é Baby Boomer, seus pais são X e você é Y?

PALAVRAS-CHAVE

Gerações X, Y, Z; Contemporaneidade; Mundo Corporativo; educação; pesquisa; negócio.

A ideia inicial do estudo das gerações era mapear o perfil do jovem consumidor da época visando a direcionar ações de marketing e publicidade porém, em poucos anos, o estudo passou a influenciar outras áreas, em especial a de Recursos Humanos.

Geração Baby Boomers - são os que nasceram em plena explosão de natalidade do pós-guerra, os quais sentiram na pele a necessidade de provar que também tinham muito valor: protestaram contra a Guerra do Vietnã, contra a ditadura militar no Brasil, se tornaram altamente politizados e lutaram pela liberação sexual. É a geração do “deixa que eu resolvo” pois era natural colocar o trabalho acima de tudo, inclusive da família e do lazer. As mulheres começaram a trabalhar fora e a ter dinheiro para comprar seus eletrodomésticos.

Geração X - basta ouvir a música escrita pelo gênio Renato Russo (Legião Urbana): “Quando nascemos fomos programados a receber o que nos empurravam, como os enlatados de USA de 9 às 6. Desde pequenos nós comemos lixo comercial e industrial, mas agora chegou a nossa vez,

vamos cuspir de volta o lixo em cima de vocês. Somos os filhos da revolução, somos burgueses sem religião, somos o futuro da nação, geração Coca-Cola!”

Geração Y - foi mencionado pela primeira vez em um editorial publicado pela revista norte-americana chamada **Ad Age (Advertising Age)** em meados de 1993. São muitas as características e críticas atribuídas aos jovens Y, não há exatidão quanto ao recorte histórico dos jovens Y mas, de forma geral, podemos dizer que nasceram entre o início dos anos 80 até o início dos anos 2000. Também é conhecida como Millennials, Echo Boomers, Net Generation, Nexters, iGeneration, Generation Why etc.

Já foram acusados de tudo: distraídos, superficiais e até egoístas. Mas se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo.

São impacientes, preocupados consigo mesmos, interessados em construir um mundo melhor e, em pouco tempo, vão tomar conta do planeta. Concebidos na era digital, democrática e da ruptura da família

tradicional, essa garotada está acostumada a pedir e ter o que quer.

A novidade é que esse “umbiguismo” não é, necessariamente, negativo. “Esses jovens estão aptos a desenvolver a autorrealização, algo que, até hoje, foi apenas um conceito”, afirma Anderson Sant’Anna. “Questionando o que é a realização pessoal e profissional e buscando agir de acordo com seus próprios interesses, os jovens estão levando a sociedade a um novo estágio, que será muito diferente do que conhecemos.” Nessa etapa, “busca de significado” é a expressão que dá sentido às coisas.

Uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo revelou que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades de que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal. Na questão “qual pessoa gostariam de ser?”, a resposta “equilibrado entre vida profissional e pessoal” alcançou o topo, seguida de perto por “fazer o que gosta e dá prazer”. O estudo, desenvolvido por Ana Costa, Miriam Korn e Carlos Honorato e apresentado em julho, tentou traçar um perfil dessa geração que está dando problema para pais, professores e ao departamento de RH das empresas.

No trabalho, é comum os recém-contratados pularem de um emprego para outro, tratarem os superiores como colegas de turma ou baterem a porta quando não são reconhecidos. “Descobrimos que eles não são revoltados e têm valores éticos muito fortes, priorizam o aprendizado e as relações humanas”, diz Miriam. “Mas é preciso, antes de tudo, aprender a conversar com eles para que essas características sejam reveladas.”

Esta geração é a dos jovens de hoje, que estão revolucionando o mercado de trabalho, provocando notáveis mudanças, causadas pela forma diferente de agir e pensar. Muitos têm alardeado o “choque de gerações”, que está ocorrendo no mercado, outros preferem negar que existam diferenças entre as diferentes gerações, mas não sabem explicar porque está tão difícil fazer a gestão dos jovens nas empresas. Prefiro falar da beleza do encontro que, pela primeira vez, estamos vivendo de termos 4 gerações trabalhando, lado a lado, e com a maravilhosa oportunidade de aprendermos uns com os outros o que é este “mundo novo” em que vivemos. É por isso que o estudo de gerações tornou-se tão discutido no mundo corporativo.

REFERÊNCIAS

Livros

CATANANTE, Benne; FILLIAGE, Miguel. **Gerações X Y Z S na visão de um baby boomer** (e vice-versa). Belo Horizonte: Editora Melo, 212.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y - Ser potencial ou ser talento?** São Paulo: Editora Integrare, 2010.

_____. **Geração Y - O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes.** São Paulo: Editora Integrare, 2010.

SITES

<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2012/06/26/o-que-e-estudo-de-geracoes-e-por-que-se-fala-tanto-sobre-isso/>

<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: DA CARIDADE PARA A CIDADANIA

TANIA MARIA ZAMPIERI SELLMANN

RESUMO

Na década de 90, o tema da Responsabilidade Social entra na pauta das empresas, com pressão exercida por organizações empenhadas em mobilizar o setor privado para a participação na solução das carências que afetavam a própria empresa, e à incapacidade do Estado de atender às demandas da sociedade. Surge assim o conceito de Responsabilidade Social Empresarial.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social; Responsabilidade social empresarial.

A primeira preocupação com o bem estar de seus semelhantes, no Brasil, é representada pela criação da Santa Casa de Misericórdia de Santos, em 1543. Durante os séculos seguintes, essa ação é desenvolvida exclusivamente pela Igreja Católica, cujo conceito estava ligado à caridade, uma das virtudes do cristianismo, de ajuda ao próximo sem espera de retribuição. A partir do século XX, outras religiões passam também a atuar no campo da caridade com fins filantrópicos.


Na década de 1930, como resultado do crescimento do país, da industrialização e da urbanização, surgem diversas entidades da sociedade civil. Em 1935, é promulgada a lei de declaração de utilidade pública, que regulamenta a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Nas duas décadas seguintes, florescem as organizações partidárias criadas no berço do sindicalismo. Na época da ditadura militar, surgem os grupos que fazem oposição ao regime político e defendem os direitos políticos e sociais. Na década de 80, a sociedade se mobiliza para o retorno ao regime democrático e, com a Constituição de 1988, a Constituição Cidadã, um grande

número e variedade de associações surgem em virtude da atuação ineficiente do Estado, em especial na área social.

Na definição de Bernardo Toro “cidadão” é a pessoa capaz de criar ou transformar, com os outros, a ordem social e a quem cabe cumprir e proteger as leis que ele mesmo ajudou a criar. Temos assim, a evolução do conceito de “cuidar por caridade” para “dever de participar”.

Na década de 90, o tema da Responsabilidade Social entra na pauta das empresas, com pressão exercida por organizações empenhadas em mobilizar o setor privado para a participação na solução das carências que afetavam a própria empresa, e a incapacidade do Estado de atender às demandas da sociedade. Surgem o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), em 1995 e o Instituto Ethos, em 1998.

Surge assim o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, que na definição do Instituto Ethos é “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais



compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”

O GIFE foca na qualificação da ação e no monitoramento dos resultados com o conceito de Investimento Social Privado – repasse voluntário e de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais de interesse público.

No campo econômico, na década de 70, o economista Milton Friedman afirmava que a única responsabilidade social da empresa é gerar lucros. Nos anos 80, ganhou força o entendimento de que a Responsabilidade Social Empresarial exige um comportamento consciente e coerente com princípios éticos. Na década de 90, surge a noção de grupos de interesse ou stakeholders, ou seja, devem-se levar em consideração todas as partes interessadas que tenham papel direto ou indireto na gestão e resultados da organização e não apenas os shareholders (proprietários ou acionistas). Peter Drucker propõe que a Responsabilidade Social Empresarial seja integrada à estratégia da empresa e Michael Porter e Mark Kramer relacionam Responsabilidade Social e vantagem competitiva.

Essa vantagem competitiva está associada principalmente à adoção de certificações que, de início, se voltavam para a garantia da qualidade do produto (ISO 9.000) e posteriormente para a preservação do meio ambiente (ISO 14.000) e segurança e saúde ocupacionais (OHSAS 18.001). Essa ampliação do conceito da responsabilidade da empresa ficou conhecida como o Tripé da Responsabilidade (Triple Bottom Line): econômico, social e ambiental.

A tendência mais recente é a utilização

do conceito de Investimento Social Privado Estratégico, que se configura como um maior equilíbrio entre geração de benefícios sociais tanto quanto econômicos, de uma atividade com fins de lucro, através do alinhamento das iniciativas de institutos e fundações empresariais com o core business da empresa.

UM CASO REAL

A Iochpe Maxion, fabricante de autopeças, com mais de 6.000 empregados em Cruzeiro/SP, sempre atuou de forma tradicional, ou seja, fazendo doações à comunidade. A partir da criação da Fundação Iochpe, em 1988, esta passou a subsidiar a empresa com conceitos como: atuar na causa do problema, não gerar dependência dos assistidos, dar condições para que eles mesmos resolvessem seus problemas. A empresa apoia diversas instituições da cidade, principalmente através do incentivo à participação na gestão dessas entidades.

Assim, foram criados diversos programas, utilizando-se prioritariamente de voluntários:

Formare: escola para profissionalização de jovens de baixa renda,

Centro de Voluntariado de Cruzeiro: incentivo e viabilização da criação de um Centro de Voluntariado na cidade;

Apoio à gestão das escolas municipais: através de convênio com a Fundação Pitágoras para transferência de tecnologia em gestão;

Click Maxion e For You: curso de informática e inglês para filhos de funcionários;

Podium: em convênio com o SESI, atende cerca de 400 jovens nas modalidades de futebol de campo, futebol de salão, tênis de campo, tênis de mesa, judô e voleibol;

Bolsas de estudo: para graduação de funcionários de menor renda.