



FÓRUM DE BOAS  
**PRÁTICAS**

***O MELHOR EXEMPLO***

***É DE QUEM***

***FAZ BEM FEITO!***

# PATROCINADORES

## PLATINA



## PRATA



# ÍNDICE

## 1. Introdução

## 2. Boa Prática de Gestão

- O que é uma boa prática de gestão?
- Boa prática e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)
- Benefícios de adotar o MEG
- Avaliação das práticas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)

## 3. Desafios da gestão de excelência

## 4. Melhores práticas de gestão

## 5. Coautores do e-book

## 6. Sobre a FNQ

# Introdução

Em novembro de 2014, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) realizou o 14º Fórum de Boas Práticas, com o objetivo de compartilhar e debater experiências sobre gestão e promover *benchmarking* com organizações reconhecidas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) de 2014.

Nesta edição, o evento contou com uma novidade: um momento de cocriação sobre boas práticas de gestão. Todos os presentes foram convidados a discutir os principais desafios que uma organização enfrenta para ter uma gestão de excelência. A partir das principais barreiras apontadas, os participantes, juntamente com o time da FNQ, pensaram nas melhores práticas a serem adotadas para superar esses obstáculos.

Portanto, reunimos os conteúdos discutidos no 14º Fórum de Boas Práticas neste *e-book*, com a contribuição de todos os participantes presentes no evento.

Esperamos que você aproveite a leitura e sinta-se estimulado a continuar o processo de capacitação. Confira os conteúdos da FNQ no portal [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br), assim como os cursos presenciais e *on-line* e aprofunde seus conhecimentos em gestão organizacional.

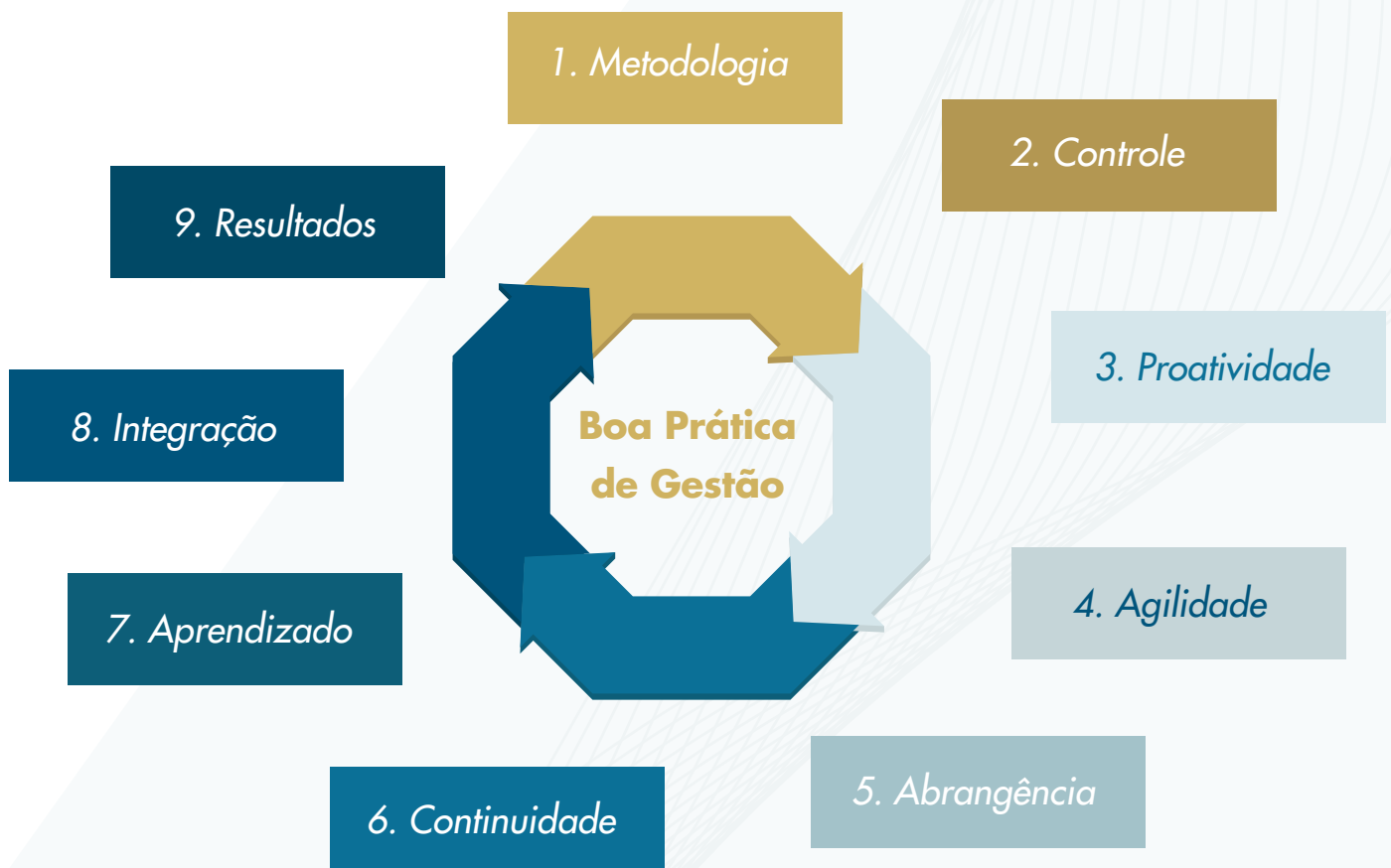
# Boa Prática de Gestão

## O que é uma boa prática de gestão?

A boa prática de gestão é um processo gerencial, de natureza não operacional, implementado pela organização de maneira proativa, com responsável, método, controle e periodicidade definidos, que atenda aos fatores de aplicação, aprendizado e integração, mensurados em resultados qualitativos e quantitativos.

Ela é sistematicamente implementada e executada a partir de um planejamento, verificada quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações corretivas ou preventivas.

Para ser denominada como boa prática da gestão, é necessário que possua as seguintes características:



# Boa Prática de Gestão

## **1. METODOLOGIA: quais as características de funcionamento?**

Como a prática de gestão é implementada, qual seu objetivo, quais são suas ações e como é aplicada na organização. Deve apresentar, ainda, quem é responsável pela implementação, manutenção, atualização e execução dessa prática, bem como a periodicidade com que é realizada.

## **2. CONTROLE: como é assegurada a execução, conforme previsto na metodologia?**

Métodos usados para verificação do cumprimento do objetivo da prática. Caso seja por meio de indicadores, é importante citar exemplos de como é controlada sua eficácia.

## **3. PROATIVIDADE: como são prevenidas situações indesejáveis?**

Aspectos que evidenciam como a prática contribui para a antecipação aos fatos, para prevenir a ocorrência de situações indesejadas, evitar um problema futuro e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

## **4. AGILIDADE: como demonstra pronta percepção de mudanças no ambiente?**

Promoção da pronta percepção de mudanças no ambiente, celeridade na tomada de decisão ou a implementação ágil das ações necessárias.

## **5. ABRANGÊNCIA: onde a prática está aplicada?**

Descrever pessoas, processos, produtos ou partes interessadas envolvidos para que a prática seja implementada.

# Boa Prática de Gestão

## **6. CONTINUIDADE: desde quando está implementada?**

Indicar desde quando a prática está implementada para diferenciá-la de uma ação pontual.

## **7. APRENDIZADO: como é analisada e melhorada?**

Relatar aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que pode incluir eventuais inovações, tanto de melhoria quanto de descontinuidade.

## **8. INTEGRAÇÃO: como é a interação com as áreas, os processos, as práticas e as estratégias?**

Relatar como se dá a colaboração entre as áreas da empresa e entre essa e suas partes interessadas, quando pertinente.

## **9. RESULTADO: que benefícios trouxe após a implementação? O que melhorou?**

Demonstrar os benefícios trazidos pela implementação da prática, considerando a importância do resultado na avaliação do desempenho da organização (relevância); apresentar a série histórica do indicador, mostrando seu progresso ao longo do tempo (melhoria); comparar o resultado do indicador com um referencial pertinente (competitividade); e atender os requisitos definidos pelas partes interessadas (compromisso).

# Boa Prática de Gestão

## Boa prática e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. É um instrumento essencial para organizações que queiram desenvolver sua competitividade, sustentabilidade, ética e inovação.

O MEG é um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na implementação de práticas de gestão, que serve para todo tipo e porte de organização. Suas principais características são:

- é um **modelo sistêmico**, com conceito de aprendizado, de melhoria e de resultados;
- **não é prescritivo**, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma organização classe mundial;
- é **adaptável** a qualquer tipo de organização, estimulando a obtenção de respostas, por meio das práticas da gestão, com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.



# Boa Prática de Gestão

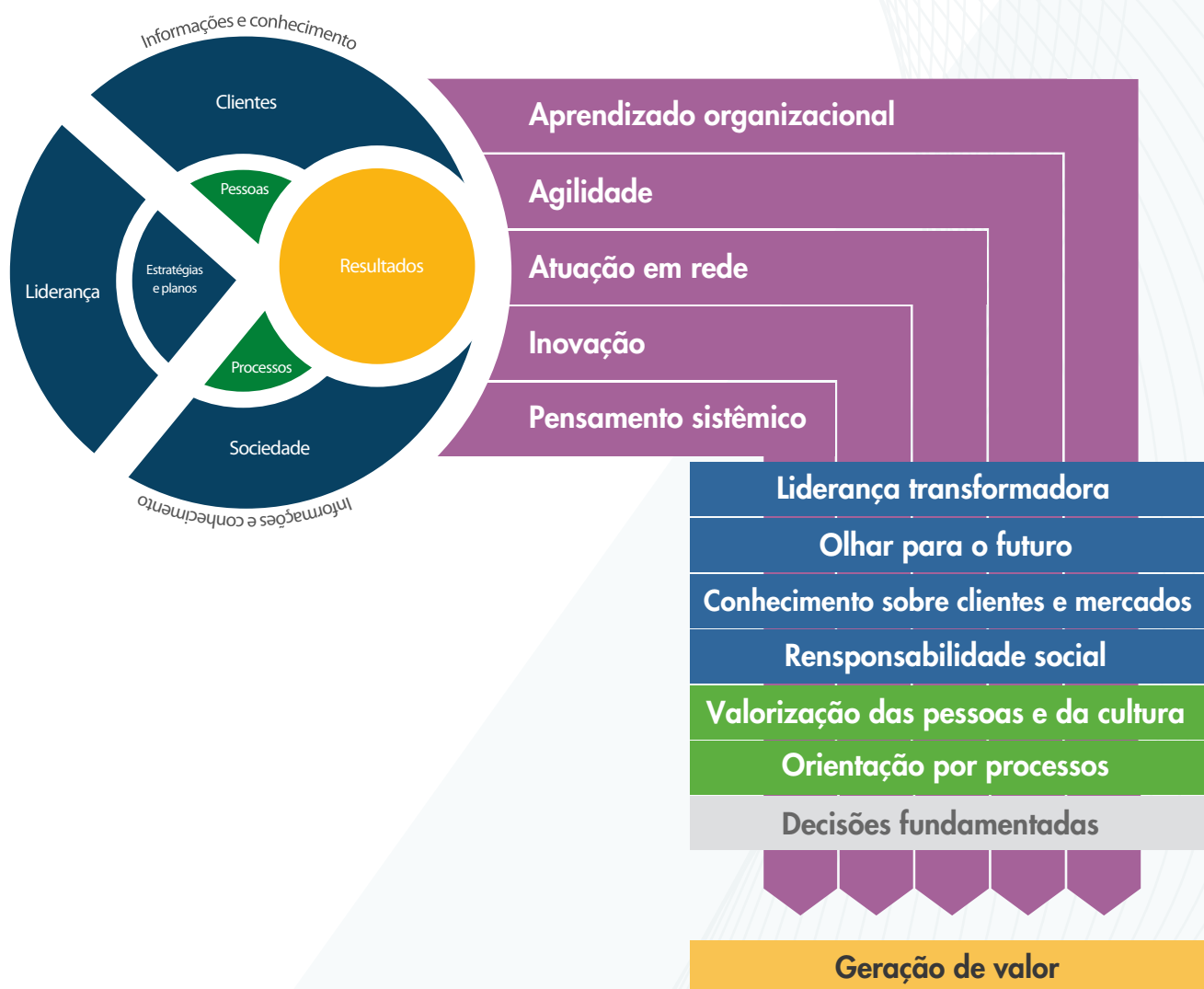
O MEG está alicerçado em 13 Fundamentos de Excelência, que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que são traduzidos em práticas, processos ou fatores de desempenho. São eles:

1. Pensamento sistêmico
2. Atuação em rede
3. Aprendizado organizacional
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e da cultura
11. Decisões fundamentadas
12. Orientação por processos
13. Geração de valor

Além disso, o MEG está estruturado em oito Critérios de Excelência, tangíveis e mensuráveis, propostos na forma de questões, que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados. Eles estão representados na figura da mandala, o que sugere uma visão sistêmica da gestão organizacional.

# Boa Prática de Gestão

## Correlação entre fundamentos X Critérios de Excelência



Por meio das demandas dos **clientes** e da **sociedade**, a **liderança** desenvolve **estratégias e planos**, que são executados por **pessoas e processos** com o objetivo de gerar **resultados**.

Os **resultados**, em forma de **informações e conhecimento**, retornam à organização para que ela aprenda com os acertos e erros cometidos e inicie o planejamento, recomeçando o ciclo.

# Boa Prática de Gestão

## Benefícios de adotar o MEG

- Melhorias em processos e produtos
- Redução de custos
- Aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade
- Aumento da credibilidade da organização e o reconhecimento público
- Maior flexibilidade frente a mudanças
- Melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho

# Boa Prática de Gestão

## **Avaliação das práticas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)**

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é o reconhecimento máximo à excelência na gestão das organizações no Brasil. Seu processo de avaliação tem como objetivo estimular o desenvolvimento do País, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações participantes.

Ao participar do PNQ, a organização recebe uma análise profunda de sua gestão, feita por avaliadores treinados pela FNQ, com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. A premiação tem como benefícios a aplicação de Fundamentos e Critérios de Excelência, reconhecidos e utilizados mundialmente; a ampliação da visão sistêmica da organização; o foco nos resultados; o aumento da cooperação interna; o compartilhamento das informações dos aprendizados; o aumento do comprometimento das pessoas; a mensuração do desempenho perante os referenciais; e o reconhecimento da excelência de sua gestão pelo mercado e pela sociedade.

# Boa Prática de Gestão

No PNQ, as práticas de gestão, ou processos gerenciais, são avaliadas da seguinte maneira:

## 1. Enfoque

Para avaliar o enfoque, é necessário que haja aspectos suficientes de proatividade e de agilidade que promovam a pronta percepção de mudanças no ambiente. Também é preciso que a prática tenha padrões gerenciais, que incluam responsáveis, métodos e periodicidade e que possuam formas, maneiras ou métodos para atender aos complementos para a excelência.

## 2. Aplicação

Ao avaliar a aplicação, busca-se identificar a abrangência das práticas, no conjunto, compatíveis com o escopo necessário e suficiente para a eficácia dos processos gerenciais. Além disso, também são avaliadas as formas de controle aplicadas para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão.

## 3. Aprendizado

Quando avaliado o aprendizado, é preciso que a prática tenha um aperfeiçoamento recente, visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial, informações que caracterizem a exemplaridade dela e suas características inovadoras.

## 4. Integração

E, por último, para avaliar a integração, é preciso haver inter-relacionamento da prática, de forma que seja construída uma rede de consequências no sistema de gestão, cooperação entre áreas e com partes interessadas e coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais.

# Desafios da gestão de excelência

Durante a dinâmica de cocriação do 14º Fórum de Boas Práticas da FNQ, os participantes refletiram sobre as principais barreiras que impedem as organizações de terem uma gestão excelente.

Após a discussão, o entendimento foi que os principais problemas de gestão das organizações são:

- **Falta de constância e comprometimento da liderança:** o primeiro Critério de Excelência da Gestão da FNQ é um dos que mais apresentam dificuldades na implementação pelas organizações. Durante o evento, os participantes apontaram também a falta de exemplos vindos da(s) liderança(s), de diretriz, de engajamento e de preparo. O exercício da liderança, de acordo com o MEG, visa engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização.
- **Falta de engajamento das pessoas:** essa barreira faz referência a dois Critérios de Excelência, a Liderança e as Pessoas, uma vez que cabe ao gestor comunicar e promover a cultura organizacional para a sua equipe e às áreas responsáveis, estabelecer reconhecimentos, incentivos e oportunidades. Os participantes também apontaram o conflito de informações e de interesses como dificuldade para a integração da equipe e o baixo envolvimento das partes interessadas.
- **Dificuldade para tangibilizar os resultados da gestão de qualidade:** conforme pesquisa realizada pela FNQ, em agosto de 2013, 99,5% das organizações entrevistadas acreditam que investir em gestão resulta no aumento da competitividade. Porém, a grande dificuldade é mensurar os benefícios que uma gestão de qualidade pode trazer para a organização.

# Desafios da gestão de excelência

- **Resistência à mudança:** vivemos em um contexto complexo de mudanças globais, que exige das organizações maior capacidade de interação e maior velocidade de aprendizado e adaptação. Antes, as mudanças levavam décadas para acontecer. Hoje, vivemos em um cenário imprevisível, que demanda novos modelos de organização. A mudança significa sair da zona de conforto e segurança e, também, pode ser vista como movimento, desconhecido. É natural que muitas pessoas tenham resistência a ela, já que podem não enxergar, de início, os benefícios que trarão.
- **Comunicação e desdobramento das estratégias:** conforme o segundo Critério de Excelência, Estratégias e Planos, o desdobramento das metas e planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização. Porém, em algumas delas, isso não ocorre e um dos motivos é a falta de um canal de comunicação eficaz. Outros itens relacionados a essa barreira, apontados pelos participantes, foram o desalinhamento e a falta de clareza do planejamento estratégico, a lacuna entre a alta liderança e a equipe operacional, além da falta de disseminação e desdobramento dos planos de ação.
- **Falta de visão sistêmica e corporativa:** quando não há um processo de integração de equipe e das pessoas com a organização é mais difícil fazer com que os colaboradores entendam a empresa como um todo, por isso, acabam enxergando apenas a sua parte. É importante que cada um compreenda e trate suas relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização.

# Melhores práticas de gestão

No segundo momento da dinâmica de cocriação, os participantes discutiram as melhores práticas que podem servir para superar as barreiras identificadas. Em seguida, foi feita uma apresentação com aquelas que poderiam trazer maior impacto para o todo.

Conheça as práticas cocriadas durante o evento:

## 1. Programa de diretrizes de governança corporativa

**Barreira:** falta de constância e comprometimento da liderança.

**Desafio:** um grande problema das organizações é a falta de constância e de comprometimento da liderança, que pode ocorrer pela troca de diretores, gerentes ou presidentes. Quando isso acontece, o trabalho antes realizado, geralmente, é descontinuado pelo novo líder.

**O que fazer:** implantar uma governança corporativa alinhada ao planejamento estratégico.

### **Como fazer:**

Estabelecer políticas e diretrizes da organização que sejam voltadas aos preceitos da governança e do planejamento estratégico.

É importante definir e esclarecer para toda a equipe as diretrizes da corporação, ou seja, a missão, a visão e os valores devem ser de conhecimento de todos, para que o direcionamento estratégico da empresa esteja bem disseminado e claro.

É preciso, também, estimular que o novo líder traga novas ações e tenha a sensibilidade de entender que processos e projetos, alinhados à estratégia da organização, sejam continuados.



# Melhores práticas de gestão

**Áreas envolvidas:** Conselho Administrativo e Fiscal e a Diretoria Executiva. Para a continuidade, as áreas funcionais capitaneadas pelo departamento de planejamento e, para a manutenção, os departamentos operacionais da organização que se reportam para o departamento de planejamento e, por fim, levam os resultados para a Diretoria e os Conselhos.

**Melhorias esperadas:** com essa prática, é esperado que a governança corporativa transcenda as pessoas e essa constância imponha o comprometimento das lideranças. Desta forma, os projetos e processos anteriormente estabelecidos serão continuados.

**Participantes:**

Luiz Carlos Hallay Cecílio (Correios)

Ricardo Sganzela (Assessor Bordin)

Maria Viviane Londe (Correios)

Walter Henrique de Almeida (Unipar Carbocloro)

Ana Cristina de Campos Leite (Embraer)

Paula Scalco dos Santos (FNQ)

Paulo Roberto Lobo (Correios)

# Melhores práticas de gestão

## 2. Plano-piloto de boas práticas

**Barreira:** falta de engajamento das pessoas.

**Desafio:** outra barreira levantada foi a falta de engajamento das pessoas. Muitas vezes, ao implementar novas práticas ou estratégias, a equipe não demonstra proatividade para adotá-las. Para que as práticas e projetos não sejam abandonados, devemos, mais que promover a sua continuidade, despertar "o desejo" das áreas em adotá-las.

**O que fazer:** estruturar um plano-piloto de boas práticas para testar sua eficiência.

Definir uma área, em comum acordo com o gestor dela, para testar uma nova prática da gestão. Tão logo comece a gerar resultados positivos, apresentá-los para outros setores da empresa, de forma que queiram aderir às práticas.

### **Como fazer:**

- definir uma única área ou setor da empresa para aplicar uma nova prática;
- fazer um acompanhamento da implementação da nova prática;
- mensurar os resultados que a boa prática trouxe para a área ou processos executados;
- analisar as lições aprendidas durante o processo de implementação;
- fazer os ajustes necessários na nova prática;
- apresentar o case para outras áreas da organização como forma de publicidade positiva.

# Melhores práticas de gestão

Primeiramente, é preciso definir uma área específica para fazer a implementação da nova prática. O gestor da área também deve criar um comitê com a participação de outras pessoas que são impactadas para fazer um acompanhamento bem próximo da sua implementação.

Por meio de fóruns, com periodicidade definida previamente (semanal, quinzenal, mensal), o comitê deve estabelecer um *status* com as equipes impactadas para avaliar todo o processo de implementação, verificando se há pendências, se está gerando os resultados esperados e, a partir daí, sugerir melhorias.

Quando for realmente constatado que a boa prática gera resultados positivos, deve-se preparar uma apresentação sobre todo o processo de implementação e seus resultados.

O case é apresentado para outras áreas da empresa, como forma de publicidade positiva, para que elas tenham vontade de aplicar as novas práticas. Ou seja, fazer a "gestão da inveja", de maneira positiva, entre as áreas.

**Áreas envolvidas:** toda a organização, sob responsabilidade da liderança.

**Melhorias esperadas:** aderência da força de trabalho aos programas de forma espontânea.

Desta forma, os próprios colaboradores da empresa acabam envolvendo-se com a prática e aderem a ela espontaneamente. Assim, novas práticas são mais fáceis de serem implementadas e o conhecimento, a visão da qualidade e da inovação são perpetuados na organização. Além disso, o fomento à cultura da excelência amplia-se nas corporações.

# Melhores práticas de gestão

## **Participantes:**

Fabício Tabarro (Copel)

Janaina Dell'Ossi Fernandes (Correios)

Priscila Santos (Correios)

Carlos Roberto Boscaini (Eletronorte)

Tania Moreira (Embraer)

Marcos de Abreu Basto Lima (Cartório 7)

Regina Aguiar (FNQ).

## **3. Mensuração dos benefícios da gestão de qualidade**

**Barreira:** dificuldade para tangibilizar os resultados da gestão de qualidade.

**Desafio:** tangibilizar os resultados, uma vez que as pessoas não têm muito conhecimento do assunto e, como consequência, há pouco investimento em gestão.

**O que fazer:** demonstrar os benefícios de uma gestão de qualidade para as partes interessadas.

Para combater essa barreira, é necessário mostrar para as partes interessadas como a gestão da qualidade pode beneficiá-las, promovendo, assim, o engajamento das pessoas e o patrocínio da liderança.

# Melhores práticas de gestão

**Como fazer:** definir um modelo de mensuração e demonstração de resultados.

Antes de tudo, é necessário definir um modelo de mensuração e demonstração de resultados. Para que isso seja feito, é preciso:

- definir os requisitos que a gestão da qualidade deseja medir;
- definir os indicadores que medirão a efetividade do atendimento desses requisitos, em conjunto com as partes interessadas;
- estabelecer o procedimento de coleta, registro e análise dos indicadores com os envolvidos;
- monitorar os indicadores;
- realizar a análise crítica;
- comunicar os resultados consolidados;
- rodar o ciclo de aprendizagem.

**Áreas envolvidas:** planejamento, controladoria e qualidade, além das áreas coordenadoras da ação.

## **Melhorias esperadas:**

- reforço da importância da gestão de qualidade;
- demonstração dos ganhos de qualidade e promoção da cultura de excelência.

Todas essas etapas devem ser comunicadas para as partes interessadas, a fim de tornar tangíveis os resultados desse modelo e mostrar a importância de se ter uma gestão de qualidade, demonstrando com dados e fatos esses benefícios. Além disso, ao implantar essa prática, a organização também está promovendo uma cultura de excelência.

# Melhores práticas de gestão

## **Participantes:**

Jaqueline Manosso Gomes (Copel)

Adilson Dvulathca (Copel)

José Eduardo Carara Junior (Embraer)

Marjorie Fryszman (Correios)

Helena Aquemi Mio (Correios)

Francisco Teixeira Neto (FNQ)

## **4. Plano de comunicação para a gestão de mudança**

**Barreira:** resistência à mudança.

**Desafio:** apesar de inevitáveis, as mudanças causam medo e resistência, tanto por parte das pessoas como das próprias organizações. Incertezas perante o novo e dificuldade de adaptação são alguns dos motivos desse desconforto. Outra razão para isso, é a falta de conhecimento sobre o que está sendo feito. Porém, no momento em que vivemos, elas se fazem necessárias.

**O que fazer:** apresentar resultados e ganhos da nova estratégia, comunicar ações, disseminar modelos, mobilizar formadores de opinião e reconhecer as áreas.

Para tentar amenizar essa barreira, uma das primeiras ações a serem feitas é a de comunicar as ações que serão realizadas antes, durante e depois, de forma que sensibilize os envolvidos a participarem e dissemine os modelos para todos os níveis. Em seguida, apresentar os resultados e ganhos que a organização obterá depois da mudança e reconhecer as áreas que se adaptaram e aderiram melhor a ela.

# Melhores práticas de gestão

## **Como fazer:**

- realizar reuniões de acompanhamento do Planejamento Estratégico;
- divulgar ações a serem desenvolvidas em canais de comunicação interna, como intranet, murais, entre outros;
- promover encontros com o principal executivo, com apresentação das principais conquistas da área;
- formar multiplicadores das ações nas áreas;
- estabelecer fóruns de discussão entre as equipes.

**Áreas envolvidas:** todas as áreas, com acompanhamento da área de Gestão Estratégica.

## **Melhorias esperadas:**

- maior envolvimento e comprometimento das pessoas e da liderança;
- alinhamento conceitual de estratégias;
- diminuição do medo do desconhecido;
- promoção da abertura para a gestão.

## **Participantes:**

Berenice Pereira de Souza Kuhn (Gerdau)

Michele Tadzia de Oliveira Reis (Caixa Econômica Federal)

Roberto Silva de Sá Barreto (Caixa Econômica Federal)

Debora Mendonça Rodrigues Garcia (Embraer)

Isabela Cintia Costa (Petrobrás)

Camila Flavya Ferreira Borges (RNP)

Natália Costa (FNQ)

# Melhores práticas de gestão

## 5. Planejamento estratégico colaborativo

**Barreira:** falta de comunicação e desdobramento das estratégias.

**Desafio:** uma das barreiras levantadas foi a falta de comunicação e desdobramento das estratégias, ou seja, quando há um desalinhamento entre as ações realizadas com o planejamento estratégico elaborado pela organização. Um dos motivos é que a minoria participante da elaboração do plano não é, exatamente, a que vai executar o plano de ações. Além disso, muitas vezes, os objetivos estratégicos não estão, ou não são, claros para as pessoas.

**O que fazer:** engajar as pessoas na elaboração do planejamento estratégico, realizando acompanhamento, monitoramento e comunicação dos objetivos estratégicos.

Por isso, é importante que a elaboração do planejamento estratégico tenha representantes da força de trabalho, que participem de encontros específicos sobre o plano da organização. Além disso, deve-se deixar claros quais são os objetivos pretendidos com o novo planejamento.

É necessário, ainda, que haja um acompanhamento e monitoramento das estratégias e que isso seja comunicado para os colaboradores de maneira clara e objetiva. Todo esse processo deve ser realizado de forma sistemática, constante e frequente. Mas, principalmente, deve-se aproximar os níveis hierárquicos, pois é necessário que o colaborador tenha o sentimento de “pertencimento”. Desta forma, ele cumprirá as estratégias definidas.



# Melhores práticas de gestão

## **Como fazer:**

- cada área da organização, administrativa ou operacional, deve eleger um representante para ser o “planejador” da área. Esta pessoa será responsável por levar ao comitê de Planejamento Estratégico todas as demandas e necessidades da área;
- durante a elaboração do Planejamento Estratégico da organização, os representantes das áreas deverão participar de fóruns de discussões para levar as contribuições;
- desenvolver um plano de comunicação da estratégia que atinja todos os níveis hierárquicos. Ou seja, devem ser consideradas diferentes maneiras para apresentar o planejamento estratégico da organização, de acordo com os diversos públicos internos;
- incorporar e sistematizá-los esses processos aos procedimentos da organização;
- estabelecer um período determinado para a elaboração do Planejamento Estratégico considerando a participação de todas as áreas da empresa.

**Áreas envolvidas:** área de Planejamento e Gestão, alta direção e representantes das áreas.

## **Melhorias esperadas:**

- esforço coletivo direcionado;
- melhora do engajamento das pessoas;
- convergência de esforços e possível redução de custo.

Ao colocar um representante de cada área em uma tarefa essencial para a organização, é tendência que os esforços de toda força de trabalho sejam direcionados para que os objetivos da estratégia traçada sejam alcançados. Além disso, o sentimento de “pertencimento” causa mais engajamento e motivação nas pessoas.

# Melhores práticas de gestão

## **Participantes:**

Tatyane Cabral Camargo (Santos Brasil)

Christiano Amparo (Unipar Carbocloro)

Claudia Korsakas Mosquetti (CPFL)

Carlos Almeida Simões (CPFL)

Wellington Geraldo Bezerra (Petrobrás)

Luiz Eduardo Teixeira Malta (FNQ)

## **6. Plano de comunicação da estratégia da organização**

**Barreira:** falta de visão sistêmica e corporativa.

**Desafio:** essa barreira pode ser causada pela falta de interação entre as pessoas e o sentimento de não pertencimento, ou seja, o funcionário não tem a visão do todo, enxerga apenas determinada tarefa que está cumprindo, o que ocasiona falta de interesse e de engajamento.

**O que fazer:** criar um processo de comunicação específico para divulgar a estratégia da organização.

Para definir o plano de comunicação, primeiramente, deve-se realizar um processo de alinhamento entre o que será comunicado e o objetivo estratégico da organização. Com conhecimento mais profundo sobre as estratégias, as necessidades e expectativas das diversas partes interessadas (clientes, sociedade, acionistas, colaboradores) e o papel de cada um, o desenvolvimento da visão sistêmica, de olhar e compreender o todo, torna-se mais viável para a equipe e para os líderes.

# Melhores práticas de gestão

## Como fazer:

- definir um plano de comunicação das estratégias da organização, que contenha a missão, a visão e os valores, as normas e as políticas da corporação, além das necessidades e expectativas das partes interessadas;
- o plano deve promover a sensibilização e conscientização de como o trabalho do indivíduo se encaixa na estratégia. Fazer com que as pessoas tenham uma visão do todo corporativo e como o seu papel individual e suas inter-relações são importantes para a organização;
- a apresentação do plano deve ser feita por meio de *workshops*, fóruns, reuniões entre áreas.

**Áreas envolvidas:** lideranças e gestores, área de comunicação e planejamento.

## Melhorias esperadas:

- padronização da comunicação;
- trabalho em rede;
- aumento da qualidade da entrega;
- engajamento das pessoas;
- inovação e autoconhecimento corporativo.

Ao comunicar as estratégias da organização e mostrar ao funcionário a importância dele para o todo, o resultado é o aumento do engajamento das pessoas e, conseqüentemente, a melhora na qualidade das entregas, além de um trabalho mais colaborativo e em rede. Com um processo padronizado de comunicação, vem o autoconhecimento corporativo, que proporciona abertura para novas ideias.

# Melhores práticas de gestão

## **Participantes:**

Claudia Maria Ferreira da Silva (Assessor Bordin)

Ismar Albuquerque da Rocha (Correios)

Laura Batista Vieira (Correios)

Leonardo Macedo Cruz Perez (Correios)

Luciana Kobe de Oliveira (Correios)

Mariceli Cristina Turati (Fundação José Luiz Egydio Setubal)

Terezinha de Jesus da Silva (Senac DN)

Janaina Camassa (FNQ)

# Coautores do e-book

Adilson Dvulathca  
Alexandre Carrasco (palestrante)  
Ana Cristina de Campos Leite  
Berenice Pereira de Souza  
Camila Flavya Borges  
Carlos Almeida Simões  
Carlos Roberto Boscaini  
Christiano Amparo  
Claudia Korsakas Mosquetti  
Claudia Maria Ferreira da Silva  
Cláudio Akio Kumakura  
Débora Mendonça Rodrigues  
Enzo Neto  
Fabricio Henrique Tabarro  
Gisella Loffredo  
Gizele Mora  
Helena Aquemi Mio  
Isabela Cintia Costalsmar Albuquerque da Rocha  
Ismar Albuquerque da Rocha  
Ivan Cozaciuc  
Janaina Dell'Ossi Fernandes  
Jaqueline Manosso Gomes  
José Eduardo Carara Junior (palestrante)  
Julio Fabio Gurgel dos Santos  
Laura Batista Vieira  
Leonardo Macedo Cruz Perez  
Luciana Kobe de Oliveira  
Luiz Carlos Hallay Cecílio  
Marcelo Calais  
Marcos Ablas  
Marcos de Abreu Basto Lima  
Maria Viviane Londe  
Mariceli Cristina Turati  
Marjorie Fryszman  
Michele Tadzia de Oliveira  
Paulo Roberto Lobo  
Priscila Santos da Rocha  
Ricardo Sganzela  
Roberto Silva de Sá Barreto  
Saiuri Anzei  
Tânia Casa (palestrante)  
Tania Moreira Pinto (palestrante)  
Tatyane Cabral Camargo  
Terezinha de Jesus da Silva  
Walter Henrique de Almeida  
Wellington Geraldo Bezerra

Copel  
AES Sul  
Embraer  
Gerdau  
RNP  
CPFL  
Eletronorte  
Unipar Carbocloro  
CPFL  
Assessor Bordin  
Petrobras  
Embraer  
Grupo Casaretto  
Copel  
Sabesp  
Mestra Consultoria  
Correios  
Petrobras  
Correios  
PromonLogicalis  
Correios  
Copel  
Copel  
Embraer  
Correios  
Correios  
Correios  
Correios  
Torrent  
PromonLogicalis  
Cartório 7  
Correios  
Fund. José Luiz Egydio Setubal  
Correios  
Caixa Econômica  
Correios  
Correios  
Assessor Bordin  
Caixa Econômica  
Essencis  
PromonLogicalis  
Embraer  
Santos Brasil  
Senac DN  
Unipar Carbocloro  
Petrobras

# Sobre a FNQ

As organizações são sistemas vivos integrantes de ecossistemas, que necessitam entender e exercitar os princípios da interdependência, do pensamento sistêmico e da sustentabilidade na gestão. Por isso, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) mantém o compromisso de aperfeiçoar-se e renovar sua missão de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência.

A cada dia, a Fundação reafirma seu papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País e segue ampliando e fortalecendo a sua rede de parceiros, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão.

Para isso, são promovidas diversas atividades de capacitação na área de gestão organizacional, com o objetivo de aprimorar os modelos de gestão, permitindo aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, visando ao melhor desempenho e ao aumento da competitividade.

Acesse:

[www.fnq.org.br/aprenda/cursos](http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos)

para mais informações sobre as capacitações da FNQ.