

Conhecimento exponencial e não mais restrito, inovação dentro e também fora das áreas técnicas, liderança horizontal em vez de centralizada. Esses são alguns dos aspectos intangíveis, porém importantíssimos, que compõem a linha mestra das organizações do século 21.

O futuro já está



GETTY IMAGES

aqui

O *boom* tecnológico no fim da década de 80 levou alguns analistas a cogitarem que a presença do homem praticamente desapareceria dos meios de produção, principalmente da indústria, graças à cada vez maior eficiência das máquinas. Duas décadas depois, o foco no valor humano volta a ser um dos pilares da moderna gestão empresarial. Ele faz parte de uma vertente organizacional que põe marcas, conhecimento, relacionamentos e capacidade de inovar em patamares semelhantes ou mais elevados que equipamentos e capital financeiro, quando se trata de estabelecer a hierarquia dos valores de uma organização. E pensar assim dá lucro.

Os números comprovam que a aposta nos ativos intangíveis é rentável para as empresas. A Siemens mundial, por exemplo, vinculou ao capital intelectual entre 60% e 80% do valor agregado da empresa nos últimos três anos. A principal justificativa é a sua vocação inovadora. Uma pesquisa realizada em 2005 pela consultoria Interbrand atribuiu 64% do valor das ações da Coca-Cola a intangíveis como conhecimento da marca e reputação. Enfim, a mistura de açúcar, água, dióxido de carvão e aromatizantes artificiais se tornou coadjuvante nessa tabela. No mercado local, a valorização de 120,7%, entre maio e dezembro de 2004, das ações da brasileira Natura é atribuída principalmente ao capital humano e à força de sua marca.

Se a importância de investir em intangíveis está mais do que comprovada, o desafio para a maioria das empresas é como mensurar os resultados. Alguns exemplos de como é possível medir tais valores fazem parte do resultado do comitê da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que estudou com profundidade a questão.

Neste ambiente em que a velocidade da comunicação acontece em tempo real, manter transparência nas empresas é inevitável.



Nesse trabalho, observam-se casos como os da Promon, Copel, Serpro, Siemens, Sesi e Suzano Papel e Celulose que podem ser consideradas *benchmarks* para empresas interessadas em saber exatamente o quanto pessoas e criatividade significam nos seus gráficos de lucro e crescimento.

A Serpro, por exemplo, estruturou um sofisticado sistema de classificação de documentos relatando processos, idéias e soluções. Essa ferramenta está disponível a toda a sua cadeia de colaboradores. O Sesi dividiu e classificou seus intangíveis e criou indicadores para medir seus pontos fortes e fracos. “Os exemplos estão aí, embora ainda sejam raros. Cabe ao empresariado brasileiro estimular o capital intelectual de sua organização a enxergar oportunidades”, afirma Antonio Tadeu Pagliuso, superintendente-geral da FNQ.

Na opinião do dirigente, apesar de algumas companhias locais voltarem seu olhar para esse recente pilar da gestão empresarial, o cenário nacional não é dos mais animadores, mesmo com a nossa fama de país de gente criativa e inovadora. Segundo levantamento feito pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual (Ompi), ligada às Nações Unidas, o Brasil ocupou a 13ª posição no ranking de solicitações feitas, em 2005, aos 20 maiores escritórios de patentes do mundo, caindo 13,5% em relação ao ano anterior. Ficou atrás de outros países emergentes, como Índia, Rússia e México.

Um dos motivos dessa discrepância é que as boas cabeças estão concentradas em poucas empresas. A Weg, fabricante de motores elétricos sediada em Jaraguá do Sul (SC), por exemplo, detém sozinha a marca de 250 registros de trabalhos inovadores nos últimos cinco anos e 71% do faturamento da empresa, considerada a maior do setor na América Latina, provém de produtos lançados nesse curto período.

O líder precisa ser bem resolvido

“Nossa organização tem 51 anos de existência no Brasil e 110 no mundo. Nos tempos atuais, o processo de mudanças nunca termina e, para lidar com isso, precisamos ultrapassar a zona de conforto das pessoas, suas crenças e acomodações. O bom líder busca o equilíbrio, é bem-resolvido consigo mesmo, sabe lidar com o processo de crescimento pessoal de cada indivíduo da organização. Sabe que alinhar equipes é fundamental e que elas são compostas de pessoas que vivem momentos de vida completamente diferentes. Não existe uma homogeneização na organização. Por outro lado, isso traz a diversidade e novas perspectivas para entender o mercado, os clientes, a missão pela frente. O líder, hoje, é requerido exatamente para criar um link de coesão, preservando a diversidade e, ao mesmo tempo, encontrando um elo comum, uma identidade com o objetivo da corporação. Além de desenvolver sagacidade para alinhar esses pontos, deve preparar-se para enfrentar os fatores externos, que fogem do nosso controle. Fazendo uma analogia com um veículo, é necessário estar — se não for possível na direção — pelo menos no banco da frente, sendo co-piloto no processo. Não podemos ficar à mercê dos acontecimentos. Diante disso tudo, ou pensamos em um padrão de excelência ou seremos apenas passageiros da transformação.”

GERALDO BARBOSA, presidente da Becton Dickinson

O novo papel das organizações

“Se analisarmos os 100 maiores agentes econômicos do mundo, atualmente, 51 são empresas e 49 são países. Isso é um forte indício do novo papel das empresas. Não que elas devam substituir os governos, mas precisam atuar em parceria”, avalia Wilson Ferreira Junior, presidente da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), esclarecendo que o lucro continua sendo o principal objetivo das organizações, mas a responsabilidade social tornou-se um dos ativos mais importantes da gestão moderna. Segundo ele, a CPFL tem feito a tarefa de casa. Nos últimos seis anos, promoveu reuniões com fornecedores a fim de garantir a extensão das políticas da companhia relacionadas às melhores práticas de produtividade e qualidade com respeito ao meio ambiente.

“O trabalho em rede é democrático e eficiente. As relações são mais duradouras, os preços ficam mais baixos e aumenta a qualidade nos produtos e serviços oferecidos”, enumera o executivo.

Esse princípio de encarar a empresa como agente de transformação social está diretamente relacionado aos Novos Paradigmas que regulam o mercado e a economia global. Diferentemente do que era no século 19, ou mesmo no século 20, as organizações do século 21 simplesmente não existem mais isoladamente. São como organismos vivos, que interagem em um ecossistema, que inclui não apenas os negócios, mas o meio ambiente, a sociedade, a economia e a tecnologia.

Na semântica do universo corporativo, competição e cooperação deixaram de ser antônimos. E o que antes parecia ser contraditório e excludente, hoje se tornou complementar.



O trabalho em rede é democrático e eficiente, e aumenta a qualidade nos produtos e serviços oferecidos.

Sistemas vivos, mas com propósitos



“O panorama de mudanças é forte e vamos ter que aprender a conviver com processos de transformação contínuos. Empresas possuem multifaces com diversos atores se comunicando. São redes regidas por sistemas de atração e identificação, interesses mútuos. O conhecimento já está acelerado, o poder está sendo transferido e as corporações se diluindo. É por isso que o líder também vai mudar o seu papel. Ele será o condutor do rumo para onde a empresa quer ir. Hoje há uma busca sincera para diminuir as diferenças sociais no País e no mundo. E as empresas são, com certeza, agentes dessa transformação. Essa organização, com propósito e comprometida com a sociedade, depende de uma qualidade de liderança, capaz de, a partir de um conceito geral, ter autonomia, bom senso e discernimento para tomar a decisão na ponta. As lideranças serão mais difusas e o que estará presente são as causas da organização. Esse será o encantamento de construir a rede de relações capaz de conduzir a organização ao futuro.

PEDRO PASSOS, co-presidente do Conselho de Administração da Natura



A evolução de uma empresa depende de lideranças que proponham desafios e oportunidades às equipes.

Líder é precursor de nova mentalidade

Nesse novo contexto, a empresa emerge como local de aprendizado contínuo para toda a vida. E o trabalho, de maior conteúdo intelectual, ganha contornos de uma experiência rica e desafiadora. As atividades em equipe superaram, há muito, as individuais, e o papel do líder é o de mentor, focalizador e símbolo de uma nova mentalidade.

“Ser líder dentro da rede, do ecossistema, envolve um processo de crescimento sustentado das organizações. Ou todo mundo cresce ou não há Excelência em Gestão”, diz Michal Gartenkraut, presidente-executivo da FNQ. Na era da economia do conhecimento, as lideranças não devem compartilhar informações e conhecimento apenas dentro da organização. “Como o escopo da empresa se estende para fora, nada mais lógico do que disseminar informações e conhecimento para a rede e, portanto, para todo o mercado”, continua ele, afirmando que a FNQ aspira atuar dessa forma, como “uma depositária do conhecimento” e, portanto, um Centro de Referência sobre Excelência em Gestão.

Luiz Ernesto Gemignani, diretor-presidente da Promon, uma das cinco Premiadas PNQ 2007, acredita que a FNQ captou uma mudança importante ao adotar a tese de que as empresas são organismos vivos.

“Permanentemente, essa é a história do próprio homem, que evoluiu à medida que foi capaz de se adaptar às mudanças do meio. Assim são os sistemas vivos”, diz Gemignani, para quem as organizações, conscientes dos processos de transformação a que o mundo está submetido, percebem que as práticas tradicionais não são mais suficientes para garantir a sobrevivência no mercado. Elas têm que estar atentas e reagir permanentemente. O executivo ressalta que cabe a cada *player* encontrar uma forma de atuar dentro dessa dinâmica. “Não há uma fórmula pronta e acabada. O papel da FNQ, como instituição-líder da organização do conhecimento em gestão, é antecipar-se às mudanças, acompanhá-las e reagir na velocidade, intensidade e amplitude que as transformações exigem.”

Na Serasa, todas as pessoas são líderes



“A liderança tem que ser muito transparente, verdadeira. O líder tem que ser capaz e competente na gestão. Ser racional, mas com uma dose de emoção, para entender as pessoas, a sociedade e a natureza. Eu diria que, na Serasa, todas as pessoas são líderes. Se a pessoa não é líder dentro da estrutura organizacional, pode ser líder no voluntariado ou em um projeto. Todo mundo vai respeitar as orientações dessa pessoa, porque ela foi nomeada para ser líder. Não é hierarquia, é o processo de liderança.”

ELCIO ANÍBAL DE LUCCA,
presidente da Serasa

Ter compromisso com a
excelência é saber ver ao
longe. É identificar o detalhe
sem perder a visão do todo.

naturezahumana



Promon conquista o Prêmio Nacional da Qualidade® 2007

Uma importante vitória, expressão do nosso compromisso com a busca permanente da excelência em todas as nossas atividades e relacionamentos.

Para saber mais sobre a Fundação Nacional da Qualidade e o PNQ acesse o site www.fnq.org.br

 **Promon**

www.promon.com.br



Novos 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 de 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. Liderança distribuída e abrangendo o ecossistema
INOVAÇÃO	Localizada, tarefa de experts	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 da 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

Pessoas são líderes, detêm o conhecimento e possibilitam a inovação, palavras-chave para a competitividade global.

Perfil do líder está em transição, aponta pesquisa da FNQ

Como Centro de Referência (CR) para as organizações brasileiras, o propósito da FNQ se desdobra, neste ano, em seu tema de estudo, *Liderança em uma Sociedade em Transformação*, definido no Fórum Empresarial de 2006. A figura do líder aparece como essencial às organizações, em meio a um ambiente de negócios globalizado e sujeito a turbulências. Como forma de embasar as discussões do Fórum Empresarial de 2007, a FNQ preparou uma pesquisa sobre Liderança. Realizado a partir de 254 questionários coletados, via Internet, de 807 lideranças empresariais, o estudo forneceu três grandes conclusões.

Em primeiro lugar, pode-se dizer que houve aderência significativa aos Novos Paradigmas apresentados anteriormente, no Fórum de 2006. Em segundo, emergiram com importância dois dos oito Critérios de Excelência da FNQ: *Liderança* e *Pessoas*. “Liderança é, de longe, a dimensão mais importante na pesquisa”, destaca Michal Gartenkraut, acrescentando que a atenção das organizações para o outro critério não surgiu à toa. “Pessoas são líderes, detêm o conhecimento e possibilitam a inovação, palavras-chave para a competitividade global”, analisa o presidente-executivo da instituição.

Ele observa que o líder do século 21, apontado na pesquisa, está em transição, migrando para um perfil consistente em relação aos Novos Paradigmas – e ressalta que essa tendência é forte nas empresas *benchmark*, mais adiantadas. Para conhecer a pesquisa e seus resultados em detalhes, a FNQ mantém a publicação *Liderança em uma Sociedade em Transformação* disponível para *download* no Portal FNQ (www.fnq.org.br).

Sabonete feito a mãos.

Mãos que colhem.
Mãos que fabricam.
Mãos que usam.
Mãos que, juntas,
constroem uma história.



natura
bem estar bem



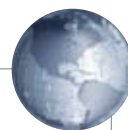
Todo sabonete Natura é confeccionado a partir de ativos naturais cultivados de forma sustentável, utilizando óleo de origem vegetal. Um jeito diferente de fazer sabonetes, que conta com uma fábrica em Benevides, no Pará. Para o bem-estar de todos. Daqueles que colhem, fabricam, vendem e utilizam. Hoje e sempre.

www.natura.net

Respostas precisam ser ágeis

José Valério Macucci, professor de Educação Executiva do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec) São Paulo, acredita que os Novos Paradigmas estão diretamente atrelados à idéia de instabilidade e à necessidade de um processo crescente de adaptação e busca de respostas ágeis. Para ele, o discurso já está instalado. “Mas, na hora de executá-lo, a própria formatação das empresas, divididas em áreas, é uma barreira. Hoje, somos excelentes na gestão de processos e recursos. Mas nas relações e no estabelecimento de identidade com as pessoas somos neófitos, ou seja, estamos aprendendo agora.”

Paulo Veras, presidente do Instituto Empreender Endeavor, acredita que, no dia-a-dia das organizações, o trabalho de expandir e manter ativas as redes e os relacionamentos, muitas vezes, fica em segundo plano. “Em geral, as organizações tendem a priorizar o resultado de curto prazo, especialmente no Brasil. Boas redes levam muito tempo para serem construídas e seu resultado só é percebido no longo prazo”, diz.



Um líder inspirador

“Em nossa sociedade, qualquer movimento tem impacto forte. Há milhares de variáveis que influenciam a vida de uma empresa, que nos fazem sobreviver ou morrer. Precisamos ser hábeis nas transformações, na modernização, na gestão. A liderança precisa ser rápida, ativa, flexível, pois qualquer evento pode nos colocar numa posição muito delicada. Precisamos de uma boa governança, de cultura da excelência, de pessoas motivadas, treinadas, integradas no ambiente e comprometidas. O restante é uma consequência. Esse processo está ligado à liderança e às pessoas. Também não se pode dizer que a empresa é *benchmark*, pois o processo nunca está pronto, sempre há possibilidades de melhorar. Precisamos de um líder inspirador, que trabalhe com a equipe na definição de metas. O líder precisa fazer com que a equipe acredite nele e siga a sua orientação, mas com liberdade de questionar e ajudá-lo a encontrar o caminho certo. Isso é o mais difícil: transformar a maior parte da organização em uma empresa ágil. Apesar de complexo, este é um dos pontos em que o Brasil está levando vantagem. Os líderes empresariais brasileiros são mais flexíveis, talvez pelas próprias variações na nossa economia nos últimos anos.”

MURILO PASSOS, membro do Conselho da Suzano Papel e Celulose



Hoje, a sociedade cobra uma postura ética e responsável das organizações.

Transparência, a segurança contra os riscos

Se no passado uma empresa podia viver uma realidade na organização e administrar uma imagem externa totalmente diferente, hoje isso é impossível. “O tempo entre o fato e o conhecimento do fato era grande. As pessoas tinham pouco acesso à informação. Hoje, neste ambiente em que o indivíduo tem muito poder e a velocidade da comunicação acontece em tempo real, manter transparência é inevitável”, afirma Ricardo Guimarães, presidente da Thymus Branding e integrante do Conselho Curador da FNQ.

Paulo Veras concorda. Para ele, a sociedade exerce uma pressão muito maior sobre as empresas, de forma que os líderes estão sendo forçados a se adaptar. “Hoje, o preço das ações de uma companhia pode cair bruscamente, quando aparecem notícias de que a sociedade está sendo prejudicada por suas atividades. Além disso, a transparência é muito maior em todas as etapas da cadeia produtiva, o que leva as empresas a uma maior preocupação com seus fornecedores”, avalia. Histórias emblemáticas recentes, como o caso das bolas de futebol produzidas com trabalho infantil, nos anos 90, evidenciam que a responsabilidade das organizações vai muito além do que elas estavam acostumadas. Quem não se adaptar, irá pagar um alto preço.

Só qualidade não é mais diferencial competitivo

A indústria foi pioneira na implantação de processos da Qualidade no Brasil, ainda nos anos 70. Já nos 90, os setores de serviços e comércio começaram a se preocupar com a questão. Com a crescente globalização e a competitividade em nível mundial, a proposta da qualidade evoluiu para algo mais complexo. Hoje, as organizações precisam mostrar aos clientes outros diferenciais, como o pós-atendimento e a inovação, por exemplo.

Chegamos ao ponto em que a inovação não diz respeito mais a P&D (área de Pesquisa e Desenvolvimento). A análise deve ser feita do ponto de vista transversal e toda a empresa tem de ser inovadora. Um dado, apresentado pela consultoria Symnetics, representante da norte-americana *Experience Co-Creation Partnership* (ECC), mostra que apenas uma em cada três empresas brasileiras inova e, entre elas, as indústrias continuam na proa. Cerca de 40% das organizações do setor promovem inovações constantemente, enquanto esse índice cai para 30% no comércio e na prestação de serviços.

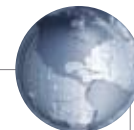
Enquanto em países como os Estados Unidos e a Coreia do Sul, 80% dos cientistas locais trabalham em organizações privadas, no Brasil esse índice é de 16%, segundo Carlos Henrique Brito Cruz, diretor científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Se houvesse maior interação entre os setores privado e científico, o País, certamente, melhoraria sua condição com relação à produção de ciência — foi classificado como o 20º do mundo quanto ao impacto dos estudos publicados. Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o Brasil é responsável, hoje, por aproximadamente 2% da produção científica mundial. É interessante notar que, segundo levantamento da Confederação Nacional da Indústria (CNI), 56% das empresas afirmam encontrar dificuldades para contratar mão-de-obra qualificada.

Diante de números tão frágeis, resta uma boa notícia. O Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação do governo federal, também chamado de PAC da Ciência, deve injetar R\$ 41 bilhões na área de pesquisa científica, até 2010. Parte dos recursos irá para áreas consideradas estratégicas, como biotecnologia, mudanças climáticas e energia nuclear.

Catalisador de atividades

"Teremos sucesso à medida que houver um time realmente de excelência. Se tivermos os melhores do mercado, teremos uma vantagem competitiva brutal. O capital intelectual é absolutamente um dos fatores mais importantes da organização. Na Siemens, governança, liderança e cultura de excelência estão entre os temas principais. A liderança, numa empresa, é um fator preponderante, catalisador de atividades, que permite a essa empresa ser a número um da sua área de atuação. Ou seja, a liderança é fundamental na definição da estratégia, na inspiração, na busca de excelência na organização. De um lado, temos um ambiente mais complexo, que exige um líder com formação muito mais sólida do que no passado; de outro, temos um grande facilitador, que é o conhecimento, hoje acessível, em tese, a qualquer um."

ADILSON PRIMO, presidente da Siemens no Brasil





JORGE GERDAU JOHANNPETER

Cenários mutantes exigem flexibilidade

Por Tarcísio Alves

Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau, fala sobre os Novos Paradigmas e a liderança do século 21. Também expressa o seu orgulho com o PNQ 2007 conquistado pela Gerdau Riograndense.

Classe Mundial - Uma pesquisa encomendada pela FNQ mostrou *gaps* entre a concordância e o impacto do conceito "há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas" nas organizações. Por que isso acontece?

Jorge Gerdau Johannpeter - As redes dinâmicas e abertas resultam da prática de novos conceitos de gestão, na qual todos os colaboradores trabalham em rede, atuando ativamente na busca de objetivos comuns. Elas se inserem num contexto internacional e globalizado de eficientes práticas corporativas sem fronteiras, com acesso instantâneo a informações. No entanto, para atuar dentro de uma perspectiva global é preciso ter eficiência na ação local. O conceito de redes dinâmicas e abertas ainda é pouco percebido por ser algo novo. É histórica a resistência ao novo e ela tanto pode decorrer pelo desconhecimento, quanto pelo receio de alterar situações consolidadas ou confortáveis. Esse *gap* acontece pela congregação do foco local e da resistência à mudança.

CM - Outro *gap* foi quanto ao Modelo de Gestão. Há uma grande preocupação com Processos, por exemplo, e pouca em relação a conceitos como Sociedade e Fornecedores. Como mudar essa percepção?

Gerdau - O desenvolvimento de processos é de extrema importância para a boa gestão. Esta capacidade gerencial permite construir metas cada vez mais ambiciosas e envolver as pessoas na construção e no desenvolvimento de sistemas gerenciais mais aprimorados. Definir, sistematizar e monitorar os processos de qualquer organização, independentemente de seu porte, serve como base para a implantação de um modelo de gestão de excelência. Vale destacar também que a inovação é fundamental para a sobrevivência das organizações. Além disso, os processos de gestão devem ser inovadores, pois a soma desses dois elementos estabelece o grau de competitividade na luta cada vez mais acirrada por mercados. O conceito de sociedade também precisa estar inserido na cultura da empresa. É dessa forma que ela externa a sua preocupação com o meio no qual está inserida. Já os fornecedores precisam ser percebidos como parceiros, estarem sintonizados com a gestão da empresa e com a sua preocupação pela qualidade, criando, desta forma, uma rede com objetivos comuns.

CM - Como fica a questão da liderança dentro dos Novos Paradigmas?

Gerdau - O líder é aquele que serve e que tem a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo. Deve orientar e estimular o potencial do ser humano, contribuir para o desenvolvimento das pessoas no trabalho, buscar o aumento da produtividade e da eficácia, servindo à comunidade e aos seus liderados.

CM - Como uma empresa pode ou deve criar visão de futuro, em um cenário de turbulências e descontinuidades?

Gerdau - A capacidade de criar visão de futuro está alicerçada nos valores da organização e na habilidade de visualizar diferentes cenários. Como a visão determina o futuro, é imprescindível termos flexibilidade e capacidade de adaptação a cenários mutantes.

CM - O senhor passou recentemente por um processo sucessório bem-sucedido dentro do grupo. Como os líderes podem formar novos líderes, dentro da mentalidade do século 21?

Gerdau - A sucessão precisa ser organizada e estruturada como processo. É fundamental formar pessoas comprometidas com o negócio e alinhadas com a visão da organização. Equipes e líderes com alta performance e atitudes diferenciadas, capazes de se adaptar a um ambiente dinâmico são importantes para a sustentabilidade de uma empresa. Além disso, é preciso estabelecer desafios constantes e oportunidades de desenvolvimento consistentes para, assim, buscar e conquistar a permanência de talentos humanos na organização, preparados para gerir companhias brasileiras com níveis de eficiência globais.

CM - A Gerdau Riograndense foi uma das premiadas do PNQ 2007. Em 2002, a Gerdau Aços Especiais Piratini também foi premiada. Qual a importância de ter no Grupo Gerdau duas usinas padrão de excelência?

Gerdau - É um orgulho para todo o Grupo Gerdau, que desenvolve um trabalho contínuo de aprimoramento de suas práticas, seguindo parâmetros internacionais. Tanto a Gerdau Aços Especiais Piratini como a Gerdau Riograndense já dominam essas práticas de gestão e contribuem ativamente com a excelência dos processos do Grupo no mundo inteiro. É fundamental lembrar que sem o envolvimento e entusiasmo de nossos colaboradores não seria possível conquistar o prêmio máximo em gestão no Brasil por duas vezes.



Projetos Socioambientais desenvolvidos nas comunidades do entorno das nossas Unidades Industriais e Florestais

Responsabilidade Socioambiental:

quando a **nossa** empresa **crece**
e a **sociedade** cresce **junto**.

Mais do que um conceito, responsabilidade social corporativa para nós se traduz no exercício planejado de ações e estratégias e na implementação de canais de relacionamento entre a Empresa, seus públicos de interesse e a sociedade, no sentido de perpetuar o equilíbrio entre criação de valor, dignificação humana e preservação do meio ambiente.

Suzano)) Responde
0800 774 7440
suzanoresponde@suzano.com.br



SUZANO
PAPEL E CELULOSE