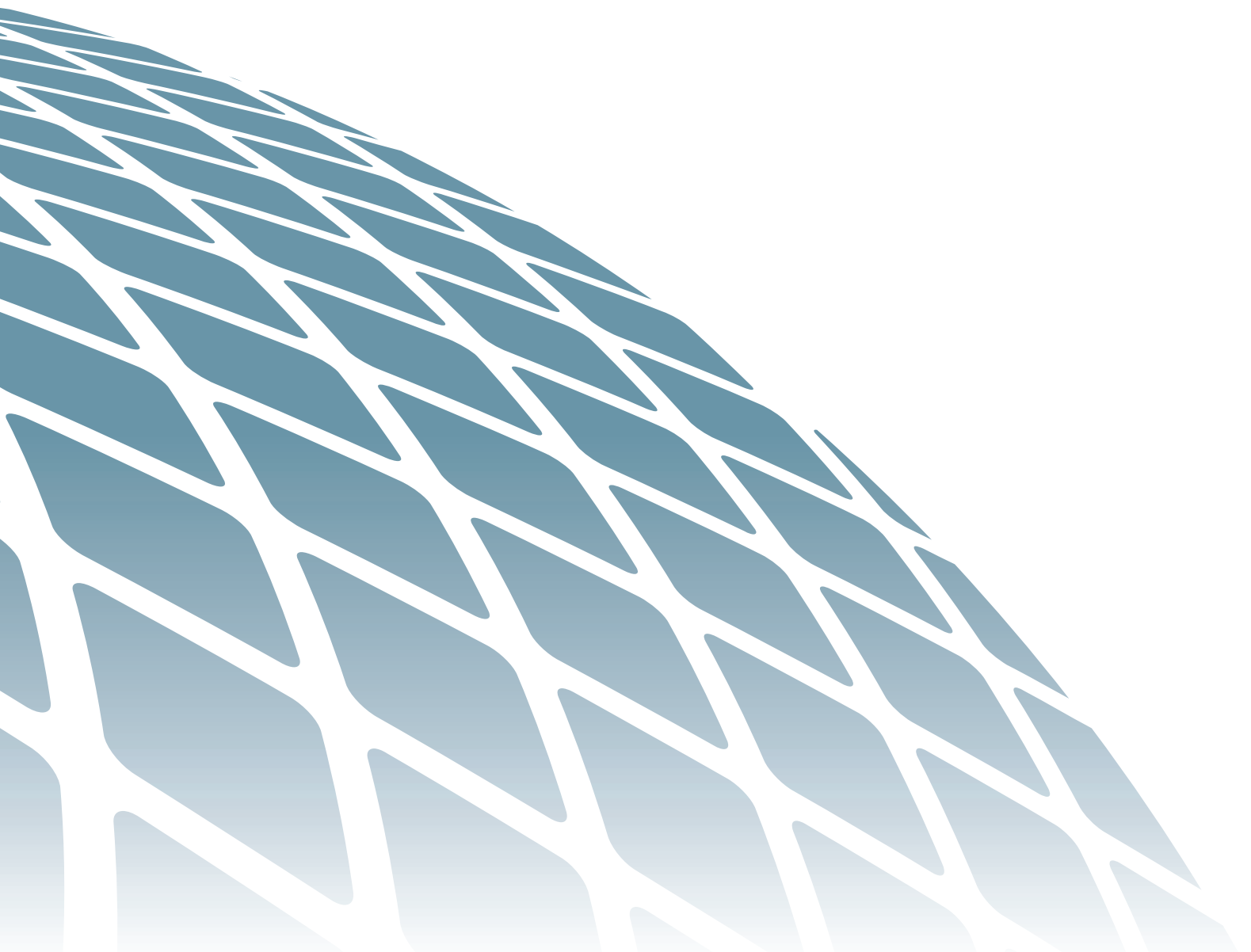


PACTO PELA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Propostas para as lideranças do Executivo e
Legislativo brasileiros eleitas em 2014



PACTO PELA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

A **FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)** PROPÕE UMA PARCERIA PERMANENTE ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO COMO ESTRATÉGIA PARA CONDUZIR MAIS RAPIDAMENTE O BRASIL AO DESTINO DE NAÇÃO DESENVOLVIDA, DENTRO DOS PRINCÍPIOS DA SUSTENTABILIDADE. ESTE É O EIXO DO PRESENTE DOCUMENTO ENDEREÇADO ÀS LIDERANÇAS POLÍTICAS ELEITAS EM 2014 AOS CARGOS DO EXECUTIVO E LEGISLATIVO BRASILEIROS.

Encerradas as eleições no País, a **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** apresenta aos representantes políticos as aspirações de seus conselheiros, filiados, colaboradores e voluntários, reunidos no **12º Fórum Empresarial da FNQ**, em 12 de setembro de 2014, na cidade de São Paulo.

Mais qualidade nos serviços de saúde e educação, políticas efetivas para a redução da violência, segurança pública e combate à corrupção foram questões unânimes nos resultados dos debates, cancelando o consenso popular das **Manifestações de Junho de 2013**.

Dentro de sua área de atuação, a FNQ reafirma, neste documento, a disposição de aprofundar o diálogo entre os setores privado e público em busca de boas práticas de gestão capazes de contribuir para solucionar questões estratégicas que impactam na competitividade das organizações e do País. Redução dos custos sistêmicos, investimentos permanentes em infraestrutura, reforma política, reforma tributária, ética e transparência na gestão pública, no setor privado e nas relações público-privadas, bem como a aplicação efetiva dos princípios do desenvolvimento sustentável são proposições das empresas que a FNQ representa e reverbera na sociedade.



Para além da gestão da excelência, estamos convictos da necessidade de desenvolver o sentido da cooperatividade nos negócios, por meio de mudanças em nossos ambientes de trabalho, comunidades e relacionamentos. Nesse sentido, a Fundação trabalha para que alguns paradigmas sejam superados com o objetivo de ativar uma nova consciência que direcione o consumo ao bem estar das pessoas e a inovação às reais necessidades da sociedade.

Há algum tempo a FNQ acumula aprendizado sobre os efeitos da crise financeira global, a escassez de recursos naturais, o aumento da insegurança digital e outras turbulências que afetam a vida de todos. Particularmente, presencia na gestão de algumas filiadas os efeitos nocivos das mudanças climáticas nos sistemas hídrico e elétrico – contingências que as obrigam a reagir, muitas vezes tomadas pela perplexidade diante do ineditismo das situações.

Embora o mundo passe por uma crise no sistema de representação, temos certeza de que a liderança empresarial e política pode ser reconfigurada para disseminar um novo modo de ver e agir no mundo, mais criativo e resiliente à imprevisibilidade dos cenários, e que seja capaz de gerar coletivamente os resultados que desejamos e precisamos para a retomada do desenvolvimento.

Na transição para a realidade digital, que transformará a atividade empresarial e a gestão pública, precisamos nos manter unidos e atentos, a fim de que a riqueza se traduza em prosperidade para todos e o crescimento não vá além da fronteira da ética e da sustentabilidade. No âmbito desse contexto e objetivos, a FNQ passa às lideranças eleitas em 2014 suas aspirações e propostas, na expectativa de iniciar 2015 com uma forte, amigável, consequente e produtiva parceria.

Wilson Ferreira Junior

Presidente do Conselho Curador da FNQ

Jairo Martins

Superintendente geral da FNQ

PARCERIA PARA A EXCELÊNCIA DA GESTÃO

A FNQ acredita que o desenvolvimento do Brasil será acelerado por meio do aprofundamento da parceria entre os setores público e privado. Para tanto, dispõe-se a cooperar com governantes e legisladores na implementação de governanças e políticas amparadas pelas modernas concepções da excelência da gestão e boas práticas reconhecidas pelos mais avançados centros de conhecimento da área, no País e no mundo.

Como diálogo inicial, apresentamos aos representantes eleitos algumas questões propositivas consensadas por conselheiros, filiados, colaboradores e voluntários da Fundação durante o **12º Fórum Empresarial da FNQ**, realizado em setembro deste ano, em São Paulo.

GESTÃO PÚBLICA

Governar é realizar a gestão do presente e planejar o futuro com estratégias e objetivos de longo prazo. Reforma Política, Reforma Administrativa e profissionalização da gestão pública são causas que a sociedade brasileira defende para tornar o Estado mais eficiente e voltado à sua principal competência: atuar pelo bem estar da população, provendo serviços de educação, saúde, transporte e segurança pública de qualidade.

NOSSAS PROPOSTAS



REFORMA POLÍTICA

1. Promover a **Reforma Política** a fim de aperfeiçoar o atual sistema partidário e eleitoral e a própria democracia, com oportunidades políticas e econômicas mais igualitárias a fim de que diferentes grupos da sociedade possam disputar o poder, governar e legislar em prol das mudanças que a população exige.
2. Os representantes políticos devem atuar sobre dois planos: um relacionado à **Governança Partidária**, com ações de curto e médio prazos, capazes de oferecer soluções às necessidades emergenciais. Outro com

Sobre a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Criada em 1991, a FNQ atua na sociedade brasileira como um dos elos de conexão de uma grande rede de organizações. Seu papel é catalisar o conhecimento gerado pela equipe de especialistas, acadêmicos e executivos das empresas que integram seu ecossistema, para estruturá-lo e disseminá-lo, promovendo o *benchmarking* na busca da excelência da gestão.

Para isso, a instituição elabora conhecimento teórico e técnico voltado à evolução dos **Critérios e Fundamentos da Excelência da Gestão**, que compõem a metodologia do **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** e dão suporte à avaliação e autoavaliação das organizações em busca do

aperfeiçoamento da gestão. Outro tipo de conhecimento produzido pela FNQ é mais empírico e engloba os grandes temas transversais e pertinentes à gestão, como Liderança, Capital Intelectual, Sustentabilidade, Inovação, Ética Empresarial, Educação, Infraestrutura, Gestão de Risco e Revolução Digital, entre outros.

Mais do que atuar no campo da qualidade tangível, com foco também em resultados e crescimento, a FNQ procura gerar uma marca de valor e de referência para as atividades empresariais e públicas, baseada na busca permanente da excelência e seus processos de aperfeiçoamento das organizações e do País.

Planos Estratégicos de Estado, apartidários, não sazonais e com visão de futuro, capazes de se sobreporem à saudável troca de governos. Questões como saúde, educação e segurança pública são exemplos claros da necessidade de se definir planos estratégicos de longo prazo, que sejam debatidos nas diversas instâncias da sociedade política e civil, e continuados pelas novas lideranças ou partidos eleitos nos processos de renovação eleitoral.

3. Superar a cultura nociva que leva os partidos a abandonarem projetos iniciados pela oposição, causando desperdício de recursos públicos e atraso no cumprimento de planos e metas estabelecidos. A gestão pública deve visar ao bem comum e estar acima de questões partidárias.
4. Promover a profissionalização da gestão pública, disseminando metodologias modernas de excelência que conduzam às boas práticas. Disseminar e compartilhar os compromissos suprapartidários sufragados pela sociedade no âmbito da Federação, de forma a conduzir a um melhor alinhamento, no âmbito da gestão, das responsabilidades dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, em seus papéis estratégico, tático e operacional, principalmente nos temas que afetam toda a população, como saúde, educação, transporte e segurança pública.



REFORMA ADMINISTRATIVA

5. Conduzir a **Reforma Administrativa** do setor público por meio de sistemas de meritocracia e de melhoria da qualificação dos dirigentes de órgãos públicos, de preferência com aproveitamento de quadros de carreira. Fazer contratações para cargos de confiança do governo, ministérios, secretarias estaduais e municipais, de forma profissionalizada, optando pela competência em vez de indicações partidárias. Conselhos de especialistas em RH e gestão pública podem selecionar e indicar tais profissionais aos órgãos públicos.
6. Criar um sistema de incentivos para que servidores cumpram metas e ambicionem avançar na carreira, por meio de bonificações e atingimento de objetivos. Debater uma possível flexibilização da estabilidade.
7. Disseminar a **cultura da gestão** nos serviços públicos, internalizando os critérios e fundamentos da excelência como parte do processo de atender bem ao cidadão, por meio do cultivo dos valores da ética, eficiência, agilidade e qualidade no funcionalismo público. Para tanto, envolver associações de classe, segmentos econômicos e instâncias governamentais na causa da excelência da gestão, a fim de criar mecanismos de desenvolvimento de lideranças e multiplicação das boas práticas na gestão pública.
8. Instituir o **Selo de Boas Práticas na Gestão Pública**, um método de auditoria e certificação, com reavaliação periódica para a manutenção, que pode ser atribuído por meio de requisitos que valorizem soluções simples e critérios específicos da gestão pública. A FNQ possui conhecimento acumulado e se dispõe a criar este sistema em parceria com governos e legislaturas, bem como a customizar o MEG para cada setor de interesse.
9. Disponibilizar linhas de financiamento específicas para as organizações públicas e privadas que se dedicam ao aprimoramento da gestão, a fim de incrementar o número de empresas com práticas de qualidade.

EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

A Educação é o principal ativo estratégico de uma nação que deseja ser protagonista no cenário global. Por isso, precisamos agir imediatamente na busca de melhorias no sistema educacional, em todos os níveis de ensino. O desafio pela frente é grande e de médio e longo prazos, mas há alguns passos imediatos. Profissionalizar a gestão da educação é imprescindível, para que, em futuro certo, possamos contar com escolas e universidades de excelência, prontas para formar os talentos de que o Brasil precisa.

As soluções para a melhoria da educação no Brasil não são simples e requerem a mobilização de toda a sociedade, bem como o aprofundamento da parceria entre os setores público e privado, em uma sinergia capaz de superar a diversidade de contextos e a dimensão continental do País, onde coexistem ilhas de excelência ao lado de escolas com infraestrutura precária, qualificação deficiente de professores, evasão escolar e falta de vagas. Enquanto não resolvemos questões elementares como essas, nações mais desenvolvidas já implementam as tecnologias de informação e conectividade nos métodos de ensino e no formato da sala de aula.

A FNQ está à disposição dos governos para contribuir com a implementação do **Plano Nacional da Educação (PNE)** por meio de seu conhecimento e práticas de gestão reconhecidas, que direcionem recursos e atenção à educação fundamental, sem desconsiderar a importância dos ensinos médio e superior.

NOSSAS PROPOSTAS



MOBILIZAÇÃO PELA EDUCAÇÃO

1. Criar uma grande parceria entre setores privado e público, de caráter suprapartidário e que perdure em execução mesmo após a mudança de governos, a fim de promover melhorias no sistema educacional brasileiro por meio de troca de experiências e cooperação criativa.
2. Convocar a participação da sociedade civil nos debates e ações de melhoria, com envolvimento de pais, familiares ou responsáveis nos processos de busca da qualidade e avaliação do ensino oferecido nas escolas.
3. Elevar os recursos destinados à educação, inserindo mecanismos de controle contra desvios, que garantam melhores equipamentos e investimentos na formação e remuneração de professores.
4. Cumprir as diretrizes estabelecidas pelo **Plano Nacional de Educação** para a garantia do direito à educação de qualidade nos ensinos fundamental e médio, de forma a integrá-los com a formação acadêmica e com a educação técnica e profissional.
5. Redesenhar o sistema educacional e adequá-lo ao conceito de sistema de gestão, com atenção à governança, definição de objetivos e estratégias e realização de check up para detectar resultados e fazer correções.
6. Treinar diretores e coordenadores de escolas em técnicas de administração, transformando-os em gestores capazes de promover os serviços educacionais com eficiência e excelência.
7. Reformular currículos e conceitos de ensino, considerando a vida real dos estudantes, seus desejos e necessidades, com o objetivo de reduzir a evasão escolar e reter os jovens no ensino médio.

8. Incluir nas grades curriculares do ensino público disciplinas sobre cidadania e empreendedorismo, conciliando conceitos técnicos e humanistas na formação.
9. Utilizar indicadores de forma criativa, aproveitando os recursos tecnológicos, a fim de que alunos, pais, professores e gestores obtenham uma noção real da classificação da escola, seus pontos críticos e as ações de melhoria.
10. Criar um vínculo maior entre universidades e empresas, para aproximar os currículos da realidade do mercado e das transformações no mundo, bem como para facilitar o acesso à produção de conhecimento na academia.
11. Repensar a sala de aula, que deve estar mais aberta à autocapacitação dos alunos, a um relacionamento horizontalizado e ao estímulo da criatividade.
12. Criar centros de ensino de didática nas universidades para que os melhores professores compartilhem suas experiências com seus pares, promovendo a atualização do que é ensinado nas licenciaturas. Avaliar periodicamente o conhecimento e a atualização de professores.
13. Adotar novas ferramentas, inclusive inovações tecnológicas, preparando um cenário de transição para integrar professores com conhecimento tradicional e alunos nativos digitais.
14. Investir em pesquisa, tecnologia e inovação, expandindo e modernizando os institutos tecnológicos no Brasil e ampliando incentivos, como bolsas e prêmios, para fomentar estudos acadêmicos setoriais e de inovações tecnológicas.
15. Criar a **Agência Nacional da Educação**, uma agência reguladora com poder de fiscalizar e punir escolas particulares e públicas que não cumpram com qualidade os serviços oferecidos à população.



MEG DA EDUCAÇÃO

16. Disseminar no setor público as boas práticas de gestão já experimentadas no setor privado e reconhecidas pela sociedade. A FNQ se dispõe a elaborar um **Modelo de Excelência da Gestão®** (MEG) customizado, para atender ao setor educacional com critérios e fundamentos específicos de avaliação, autoavaliação e reconhecimento à gestão escolar. O **MEG da Educação** pode contribuir para que as instituições de ensino público se profissionalizem e avancem na qualidade.
17. Inserir o estudo de modelos de gestão, como o MEG e outros similares internacionais, como item curricular em universidades e cursos técnicos.
18. Construir um **sistema de escolas pares**, uma parceria em que gestores de uma escola privada de reconhecida qualidade se responsabilizam pela disseminação de boas práticas a uma escola pública, trocando saberes e experiências e envolvendo suas respectivas comunidades.
19. Desenvolver o **GPS da Educação**, um mapa digital para gestão e acompanhamento de recursos (verbas e equipamentos) destinados aos municípios, aberto à população e que permita a verificação em tempo real de entradas e saídas, a fim de evitar desvios e má gestão em todas as pontas do processo.

REDUÇÃO DA BUROCRACIA E CARGA TRIBUTÁRIA

Uma das queixas frequentes no meio empresarial quando se aborda a competitividade das organizações e do País é a alta carga tributária praticada nas três esferas do governo brasileiro: municipal, estadual e federal. Outra é o excesso de burocracia no sistema tributário vigente, que resulta em uma estrutura paralisante do empreendedorismo e gera, em alguns casos, até mesmo bitributação.

Estudos mostram que os impostos no Brasil chegam a mais de 36% do PIB, um recorde em relação aos anos anteriores. Além disso, a relação entre a carga tributária e o retorno dos recursos à população em qualidade de vida não é percebida de maneira consistente, como foi evidenciado nas Manifestações de Junho de 2013. Dos países da OCDE com as mais elevadas arrecadações tributárias em relação ao PIB, o Brasil permanece entre as 30 nações com as maiores taxas do mundo e, ao mesmo tempo, no último lugar como provedor de serviços públicos de qualidade à população, como saúde, educação, segurança, transporte e outros.

Os tributos elevados e os custos acessórios são um grande fardo para as empresas, de todos os portes, fazendo com que o País ocupe os últimos lugares no *ranking* internacional de competitividade. Sobre a estrutura burocrática dos tributos no Brasil, um estudo da FIESP destaca que uma empresa de médio porte no Brasil precisa atender a 3.207 normas tributárias (IBPT, 2008); são editadas 46 normas tributárias por dia útil no País (IBPT, 2008); e a cada 26 minutos, a Receita Federal cria uma nova regra (Diário Oficial, 2010).

NOSSAS PROPOSTAS



REFORMA TRIBUTÁRIA

1. Promover a **Reforma Tributária** com o objetivo de fortalecer a Federação e simplificar o sistema, carregado por número elevado de impostos e contribuições que aumentam a burocracia, impactam no custo sistêmico das organizações e reduzem a competitividade.
2. Simplificar as regras tributárias e eliminar ou unificar contribuições similares que se sobrepõem, a fim de reduzir tempo e recursos voltados ao pagamento de pessoal e equipamentos específicos para o atendimento do Fisco, que poderão ser redirecionados aos investimentos na produção.
3. Reunir os impostos federais, estaduais e municipais em um único tributo que incida como valor agregado sobre bens e serviços, a exemplo do IVA europeu, como uma das medidas para eliminar a guerra fiscal.
4. Promover maiores incentivos fiscais às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com estímulo aos novos empreendedores e à geração de emprego e renda.
5. Implantar um sistema de compensação entre as empresas que resolva o problema do acúmulo de créditos tributários e a bitributação.
6. Agilizar o aproveitamento dos saldos credores acumulados com o Fisco e instituir um cadastro único para pessoas físicas e jurídicas.



TRIBUTOS TRABALHISTAS

7. Reduzir a tributação da folha de salários, com atenção especial ao financiamento de programas desconectados da remuneração dos trabalhadores.
8. Conscientizar governos e trabalhadores de que a elevada tributação da folha de pagamentos traz impactos negativos na competitividade das empresas nacionais e na geração de empregos, além de estimular a informalidade e reduzir a cobertura da previdência social.



MEDIDAS EXEMPLARES

9. Criar um marco regulatório que permita maior coordenação política e incentivos tributários que fomentem os investimentos privados em áreas estratégicas para o desenvolvimento do País.
10. Promover incentivos para as organizações que geram renda e emprego de modo correto, e punir exemplarmente as que burlam as leis tributárias.

Pesquisa de Impactos na Competitividade

A pesquisa Custos Sistêmicos e a Competitividade nas organizações brasileiras, publicada pela FNQ, em 2013, ouviu executivos de 127 empresas filiadas ou associadas a instituições parceiras da Fundação. No resultados, os fatores apontados que mais afetam a competitividade do Brasil são, na ordem:

Tributação **26%**
Infraestrutura **15%**
Educação **13%**
Corrupção **13%**
Burocracia **11%**
Legislação Trabalhista **11%**
Saneamento Básico **2%**
Sistema Bancário **2%**
Política Econômica Vigente **3%**
Segurança Pública **1%**
Saúde **1%**

INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA

A situação da infraestrutura de transporte e logística no País é preocupante porque há uma relação desequilibrada entre demanda e oferta de ramais de transporte, de tal forma que os custos relacionados interferem negativamente na competitividade das organizações e do País. O Brasil apresenta sérias falhas em seus processos operacionais, denotando na base a falta de planejamento estratégico e visão sistêmica do setor – um fator crônico na gestão pública que torna o entrave ainda maior.

Existe uma defasagem enorme em relação aos investimentos que deveriam ter sido feitos no passado. Embora o governo federal tenha iniciado medidas na área de infraestrutura, com o lançamento do Programa de Investimento em Logística Rodoviária e Ferroviária, em 2012, a forma de remuneração do investimento privado e o marco regulatório do setor ainda não são suficientemente claros e não atraem capital nacional e internacional. São entraves vistos como fontes de risco pelos investidores e que afastam interessados.

Assim, a gestão da infraestrutura precisa ser abordada com visão moderna e estratégica para o crescimento econômico, com a potencialização dos investimentos e ênfase na parceria com a iniciativa privada, adotando princípios menos estatizantes nas relações com as organizações envolvidas no processo.

NOSSAS PROPOSTAS



GESTÃO INTEGRADA

1. Abordar a gestão das obras de reforma e construção da infraestrutura logística e de transporte como um conjunto de sistemas integrados a partir de um planejamento estratégico que pense o País como um todo, promovendo a interligação eficiente dos modais e a redução da burocracia relacionada ao setor.
2. Reconhecer que o governo federal não pode deter o monopólio de gestão da infraestrutura, uma vez que o Estado brasileiro, com demandas em outras áreas também importantes, não tem condições de assumir plenamente a execução das obras.
3. Desenvolver dois planos: um de emergência, com menos investimentos e demanda sazonal para atender aos megaeventos realizados no País; e outro de longo prazo, que acelere ainda mais a participação da iniciativa privada no aumento da capacidade de atendimento à população e ao escoamento da produção em todas as regiões.



AUMENTO DE INVESTIMENTOS

4. Ampliar as concessões e soluções de mercado, principalmente no setor de transporte, para melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a capacidade dos sistemas e reduzir tempo e desperdício, o que promoverá a competitividade da economia brasileira com mais intensidade e velocidade.
5. Aumentar os investimentos e ampliar as parcerias com o setor privado para construir mais ferrovias, hidrovias, rodovias, aeroportos e portos, bem como reformar o que já existe, a fim de eliminar os gargalos da logística que aumentam os custos sistêmicos e impactam negativamente na produtividade.

6. Reduzir o caráter estatizante das concessões e debater com os interessados a fixação de taxa de retorno, a exemplo do modelo de privatização dos aeroportos. As concessões devem ser mediadas pelo Estado, com transparência e capacidade comprovada de gestão das empresas envolvidas, cobrança em relação a prazos de entrega e punição exemplar aos que não cumprirem as regras da contratação.
7. A FNQ posiciona-se por um marco regulatório com regras claras e estrito cumprimento que garantam prazos e termos atendidos a contento. É importante criar câmaras de arbitragem para resolver disputas em setores específicos de infraestrutura e reduzir a judicialização dos processos.



MOBILIDADE URBANA

8. Promover melhorias no transporte público com ênfase na ampliação dos equipamentos coletivos nos grandes centros urbanos, como ônibus, trens e metrô.
9. Incentivar os investimentos privados na expansão dos diferentes modais de transporte e logística, consolidando as Parcerias Público-Privadas (PPPs).
10. Promover a gestão integrada dos diferentes modais às necessidades da mobilidade urbana e criar incentivos à produção de veículos elétricos (ônibus, automóveis e bicicletas, entre outros), tornando as cidades mais sustentáveis e munidas de políticas de acessibilidade.
11. Acelerar a implementação da conectividade por meio de sistemas inteligentes e informatizados de controle e informação de frota, horários e trajetos de veículos de transporte.

Reforma da Segurança Pública

A União tem participação coadjuvante no âmbito da segurança pública, salvo em situações de crises graves. Polícias atuam desintegradas entre si, da gestão penitenciária, das secretarias de Segurança e de instâncias do Judiciário. A falta de articulação orgânica na área enfraquece o já diminuto poder de ação de unidades e atribuições. Essa situação impacta negativamente não só no aumento da violência contra a população, como também na competitividade das organizações, que são obrigadas a privatizar serviços e aumentar ainda mais seus altos custos sistêmicos. Como contribuição, a FNQ apresenta, a seguir, algumas de suas propostas para transformar a Segurança Pública no Brasil.

1. Promover a **Reforma da Segurança Pública e das Polícias Militar e Civil**, implantando a unificação e/ou um sistema integrado de ações, com metas compartilhadas e gestão de resultados.
2. Condicionar o repasse de verbas federais ao alcance de resultados e à tomada de medidas fundamentais para a redução do crime nos Estados da Federação.
3. Utilizar as verbas do Fundo Nacional de Segurança Pública para implantar sistemas inteligentes, conectados e integrados em todas as unidades da Federação, que padronizem dados criminais, tipos de incidências e mapeamento de regiões.
4. Oferecer treinamento a gestores da área para aplicar melhor a inteligência policial e aumentar as taxas de esclarecimento de crimes com consequente punição.

GESTÃO 4.0

A FNQ entende que as lideranças políticas e empresariais precisam se preparar para responder não só às necessidades atuais ou emergenciais da população, mas também às que se anunciam em breve futuro. Entramos em um cenário de turbulências que nos convida a ultrapassar as fronteiras da gestão da excelência e avançar no estudo dos riscos e oportunidades que moldam desde já o planejamento das organizações.

Atenta às transformações, a FNQ tem conduzido reflexões e debates sobre a necessidade de uma revolução na gestão para enfrentar as mudanças culturais, nos modos de produção e de trabalho, e nos modelos econômicos e políticos no século 21. Neste momento pós- eleições no Brasil, apontamos algumas tendências que necessitam constar em todos os planejamentos de governo e legislativos das instâncias federal, estadual e municipal como temas estratégicos e transversais à gestão pública.



PERSPECTIVAS FUTURAS

1. A revolução tecnológica já está presente entre nós e é questão de poucos anos para que se torne ainda mais evidente e transforme comportamentos. As mudanças serão cada vez mais rápidas e abrangentes, incluindo todos os aspectos da vida. A inteligência dos sistemas mudará radicalmente as relações de trabalho, produção e consumo, permitindo rastrear processos, inconformidades, aumentar a eficiência, reduzir o índice de desperdício e aumentar a produtividade e a sustentabilidade nas atividades empresariais e governamentais.
2. A nuvem de coisas, Inteligência Artificial, Big Data, conectividade e mobilidade tecnológica farão parte da vida cotidiana e do dia a dia das empresas, governos, escolas e hospitais, por exemplo. Estarão presentes, especialmente, nas áreas de finanças, entretenimento, editoras, educação, transporte, logística, indústria farmacêutica, medicina e diagnósticos, segurança pessoal e pública, documentação, bancos, infraestrutura elétrica e de energia. Também serão evidentes na gestão do meio ambiente, proporcionando leituras em tempo real a partir de campos, florestas, rios, oceanos e cidades sobre níveis de poluição, umidade do solo, extração de recursos e outras ações de acompanhamento.
3. O número de forças aparentemente não inter-relacionadas interferirá na vida e na segurança das pessoas, instituições e países. Os riscos e as incertezas se multiplicarão, o que inclui ameaças como terrorismo, criminalidade e turbulências econômicas.



COMO O BRASIL VAI SE INSERIR NESSA REALIDADE?

4. Boas ou más, imagináveis ou inimagináveis, as surpresas cada vez mais farão parte do dia a dia, desafiando a nossa sensibilidade e a lógica binária do nosso entendimento. Assim, a comunicação será mais eficiente se estimularmos a capacidade de lidar com visões diferentes e culturas diversas como pressuposto da criação de uma cultura da paz, da tolerância e do desenvolvimento humano.
5. Teremos que nos adaptar, por meio de mudanças radicais, em nossos ambientes de trabalho, comunidades e relacionamentos. É imprescindível resgatar a real dimensão do papel da liderança nas

transformações positivas que se quer provocar no sistema vigente. Horizontalizar a hierarquia e deixar fluir os talentos, a criatividade e as novas ideias das pessoas são exercícios recomendados para líderes em todos os ambientes da sociedade.

6. Universalizar a conectividade, inclusive em espaços públicos, e transformar as cidades em espaços capazes de abrigar a tecnologia de sensores e aplicativos nas mais diferentes funções: equipar serviços de trânsito, tráfego, vagas de estacionamento e unidades de transporte coletivos com tecnologia integrada.
7. A segurança pública e a saúde também podem se beneficiar da tecnologia, por meio de sistemas de gestão integrados, inteligentes e capazes de armazenar dados e informações relevantes para os setores, sempre observando a ética nas relações, os direitos humanos e a liberdade individual.
8. A gestão das empresas privadas e públicas deverá buscar novos modelos de meritocracia que privilegiem não só a competição entre indivíduos, mas principalmente a realização pessoal, o propósito de vida, a administração do tempo e a identificação com os valores da organização.
9. Criar e facilitar o acesso à informação em toda a cadeia de valores, promovendo transparência e, principalmente, agindo com ética para prevenir graves crises de credibilidade.
10. Aos políticos cabe a missão de repensar o modelo do trabalho e a legislação trabalhista, de modo a contemplar o exercício das funções a partir das novas plataformas tecnológicas, com pessoas trabalhando a distância, cooperando umas com as outras, criando coletivamente, autofinanciando-se etc.
11. Com relação aos riscos ambientais e sociais, as lideranças empresariais e políticas devem promover a gestão sustentável com capacidade de restaurar os recursos naturais, dos quais dependem todos os tipos de vida, na forma de energia, alimentos, água e medicamentos.
12. Combater a desigualdade social para garantir as bases do progresso humano e da manutenção da paz.

Sobre a atividade política

A atividade política de cidadãos e grupos será facilitada pelo acesso à informação on-line, que poderá explicitar disparidades no acesso à saúde, educação, água potável, alimentação e outros direitos humanos. Por conta disso, aumentarão as revoltas públicas contra governos corruptos ou autoritários. As mídias sociais facilitarão e ampliarão a partilha de exemplos e as instruções sobre como desafiar, resistir e punir o que a sociedade considerar injusto. O poder dos estados-nações sobre a vida das pessoas, nas fronteiras geográficas, tenderá a diminuir a partir da comunicação entre indivíduos de todo o planeta.

Aos políticos cabe o papel de reafirmar a disposição democrática e a defesa intransigente dos direitos humanos, da diversidade cultural e das liberdades individuais.



UM NOVO MODELO MENTAL

Atenta a esses cenários, a FNQ direciona sua atenção e esforços a aspectos relacionados às mudanças que impactam as organizações públicas e privadas no Brasil e no mundo. E manifesta-se ciente de que, mesmo no universo das organizações que adotam o MEG já há a percepção de que, isoladamente, a busca da excelência pode não dar conta das soluções complexas para o enfrentamento das contingências atuais. Por essa razão, sinaliza às lideranças políticas as seguintes proposições:

1. Repensar os modelos das organizações, a fim de atender às aspirações das pessoas de realização individual e profissional.
2. Fazer evoluir a consciência humana para os princípios de tolerância, inovação, criatividade, diversidade, transparência, liberdade e horizontalidade nos relacionamentos pessoais e sociais.
3. Promover nas organizações privadas e públicas um ambiente de cooperação e atuação em redes de relacionamento com as partes interessadas.
4. Reconhecer que a nova geração de profissionais se configura em indivíduos multidisciplinares, multimídia, transparentes, que valorizam a liberdade e a felicidade por meio de princípios de bem estar e qualidade de vida nas esferas privada e pública, bem como no centro das organizações onde exercerão suas profissões.
5. Sendo assim, para as organizações públicas e privadas, é estratégico reconhecer os novos comportamentos e a inconstância dos cenários, internalizar as mudanças e, da melhor forma possível, servir a esse mundo emergente, mudando simultaneamente a sociedade e redesenhando as práticas de gestão do século 21.



RECOMENDAÇÕES DA ONU

1. Os governos precisam estabelecer acordos multilaterais e formular políticas públicas para melhorar o equilíbrio das condições de vida, permitir a livre expressão e participação das pessoas, administrar as mudanças demográficas e fazer frente às pressões ambientais.
2. Os países desenvolvidos precisam reduzir a chamada “pegada ambiental” e as nações em desenvolvimento devem aumentar o IDH, usando tecnologias sociais e ambientais inovadoras, envolvendo os setores privado e público na redução dos impactos negativos da atividade humana sobre o planeta.
3. O PNUD alerta que é necessária uma mudança no padrão de crescimento, para que ele seja mais inclusivo e aumente os rendimentos das famílias de baixa renda de forma mais rápida do que a média, a fim de promover uma redução sustentável da desigualdade – elemento fundamental para a agenda de desenvolvimento pós-2015.

Neste documento, a FNQ teve o cuidado de reunir proposições que podem inspirar qualquer ocupante dos governos federal, estaduais e municipais, bem como do Legislativo no próximo exercício. Convidamos a todos a se engajarem na causa da excelência da gestão e a participarem de um debate permanente e suprapartidário em busca da construção do futuro que desejamos.

fnq.org.br

Governança Corporativa

PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Wilson Ferreira Jr
Grupo CPFL Energia

VICE-PRESIDENTES DO CONSELHO CURADOR

Alexandre Calдини Neto
Grupo Abril

Marcos Antonio de Marchi
Elekeiroz

Mauro Silvério Figueiredo
Odontoprev

Pedro Luiz Barreiros Passos
Natura Cosméticos

CONSELHO CURADOR

André Rodrigues Cano
Banco Bradesco

Artur Ap. Valério Coutinho
Embraer

Britaldo Pedrosa Soares
AES Brasil

Carlos Alberto dos Santos
SEBRAE Nacional

Elcio Anibal de Lucca
MBC Movimento Brasil Competitivo

Francisco Paulo Uras
CQA Consultoria

Gonzalo Vecina Neto
Hopital Sírio Libanês

Iêda Ap. Patrício Novais
KPMG Auditores Independentes

Jorge Gerdau Johannpeter
Grupo Gerdau

Luciano Galvão Coutinho
BNDES Banco Nac. de Desenvol. Econômico e Social

Luiz Fernando Telles Rudge
Promon

Márcio Henrique Fernandes
Elektro

Maria Tereza Leme Fleury
FGV Fundação Getulio Vargas

Mariano De Beer
Microsoft

Paulo Pinheiro de Andrade
Grupo IBOPE

Paulo Ricardo Stark
Siemens

Osório Adriano Neto
Brasal Refrigerantes

Oswaldo de Salles Guerra Cervi
Alelo

Ricardo Cavalieri Guimarães
Thymus Branding

Wagner Pinheiro de Oliveira
Correios

Washington Luiz Faria Salles
Petrobras

CONSELHO DOS NOTÁVEIS

Dorothea Fonseca Furquim Werneck

Edson Vaz Musa

Hermann Wever

Jorge Gerdau Johannpeter

Luiz Ernesto Gemignani

Murilo Cesar Lemos Santos Passos

CONSELHO FISCAL

Edemilson Wirthmann Vicente
Wirthmann Vicente Advogados

Irani Carlos Varella
MBC Movimento Brasil Competitivo

Newton Martins Neiva Jr
Lan Consultoria

Ricardo Lima Soares
Itaú-Unibanco

SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA

Superintendência Geral

Jairo Martins da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor Financeiro

Carlos Eduardo G. F. Assmann
Assmann Consultoria

Diretor Administrativo

Hermann Ponte e Silva
HP Silva

Diretor Institucional

Ricardo Corrêa de Oliveira Martins
Promon

Avenida das Nações Unidas, 13.797 - 16º andar - Bloco III
04794-000 - São Paulo - SP - Brasil - Fone: 55 11 5509-7700

comunicacao@fnq.org.br
www.fnq.org.br

