



# #22

LIDERANÇA  
TRANSFORMADORA

**FNQ**  
gestão para excelência

# ÍNDICE

SETEMBRO/2016

1. Introdução
2. A importância de uma liderança transformadora
3. Liderança, de acordo com o MEG
  - O Critério Liderança
4. *Case Elektro*
  - Dicas para os líderes que buscam a excelência em suas atividades
5. Sobre a FNQ

# Introdução

A publicação "Liderança Transformadora" faz parte de uma série de *e-books* temáticos especiais, desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o objetivo de auxiliar todos aqueles que buscam informações para ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional.

Em tempos de uma "crise de líderes" em todos os âmbitos da sociedade brasileira, este *e-book* aborda a importância de ações transformadoras por parte de quem comanda as operações de uma organização, seja ela pública ou privada. Assim, para que o leitor possa compreender os principais diferenciais e os desafios encontrados à frente de uma empresa, apresentamos os princípios da liderança - com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), casos de sucesso e dicas para atingir a excelência.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Esta publicação contou com a participação de Jairo Martins, presidente executivo da FNQ, Maria Cristina Costa, instrutora e especialista da Fundação, Sérgio Queiroz Bezerra, executivo responsável pela Qualidade da Gestão na Elektro, e de nossa equipe de comunicação.

# A importância de uma liderança transformadora

Nos últimos anos, temos nos deparado com inúmeros questionamentos sobre quais seriam as características importantes e imprescindíveis que um líder deve possuir tanto no âmbito das competências quanto no das habilidades e atitudes. Observamos que a resposta esperada, na maioria das vezes, é a de um gestor que deve beirar quase à perfeição. Entretanto, as expectativas nele depositadas muitas vezes não condizem com a realidade encontrada no dia a dia das organizações. Não é preciso ser um super-herói, tampouco um líder absoluto e inatingível. Pelo contrário, para alcançar os objetivos, gerar resultados e inspirar as pessoas, a pessoa à frente do negócio precisa atuar de forma transformadora.

“Hoje, estamos observando uma mudança no perfil do líder”, afirma Jairo Martins, presidente executivo da Fundação Nacional da Qualidade. “Ao invés de termos pessoas que brigam pelo poder, precisamos de líderes transformadores e isso não apenas em empresas privadas, mas no governo e nas organizações públicas também”, afirma o executivo.



De acordo com Jairo, o líder tem, cada vez mais, o papel de orquestrador de objetivos, ou seja, não é mais aquela pessoa que assume um cargo por meio de indicações. “Trata-se de uma ocupação a ser conquistada: um gestor precisa ter conteúdo e ser admirado, é imprescindível que seja realmente um exemplo para aqueles que o seguem”, pontua o presidente executivo.

Ao assumir esse novo papel, a liderança deve olhar para o futuro e traçar os caminhos para alcançá-lo. Quem seguirá essa trajetória são as pessoas e, para tal, é preciso que haja um clima organizacional inspirador e desafiador, em que

# A importância de uma liderança transformadora

a força de trabalho entenda sua contribuição para que essa jornada gere um legado para as gerações futuras. “O propósito da organização precisa ser uma causa partilhada”, afirma Maria Cristina Costa, instrutora e especialista da FNQ.

Ciente da importância do tema para os gestores brasileiros, a FNQ entende que a liderança alcança não apenas os principais executivos, mas todos aqueles a quem se entrega por cargo, função ou situação a tarefa de definir os rumos da empresa. “À liderança cabe, então, o papel de transformar a si mesma, a organização e a sociedade, visando ao atendimento harmônico das necessidades das partes interessadas, incluindo até as gerações futuras”, ressalta Maria Cristina.

Por isso, ela é fundamental para que a gestão da organização se baseie na ética, no compromisso de longo prazo com suas partes interessadas e na geração de valor para todos. “Entendemos que as organizações se inserem em um ecossistema, o qual, em sua complexidade, deve prover o presente, visando a um futuro sustentável”, afirma a especialista.

Dessa forma, é preciso transformação para que os projetos das organizações estimulem a formação da liderança e promovam melhorias na gestão. “Isso exige desenvolvimento dos líderes, fornecendo-lhes as ferramentas para promover essa mudança em si e na empresa”, lembra a especialista da FNQ. “Para isso, um modelo gerencial se faz necessário para essa caminhada, sempre cheia de riscos, tornar-se mais assertiva e depender de menos recursos da organização e da sociedade para atingir resultados”, ressalta Maria Cristina.

# Liderança, de acordo com o MEG

Não por acaso, o tema é trabalhado no primeiro Critério do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade, em sua 20ª edição. “Para se ter uma gestão sistêmica e holística, a organização tem de olhar para todas as direções e precisa de uma liderança transformadora”, afirma Jairo Martins, presidente executivo da FNQ.



Liderança pressupõe governança, bons controles e uma comunicação efetiva. Um bom líder tem de olhar para os requisitos da sociedade e de seus clientes e orquestrar seus colaboradores, por meio de processos de conhecimento e informação, para gerar resultados. “Com base nisso, ele define suas estratégias, seus planos, os processos e as pessoas corretas para colocar as ações em prática e gerar valor e resultados”, ressalta Jairo.

## O Critério Liderança

O Critério Liderança preconiza a forma aberta, democrática e inspiradora da atuação das pessoas que detêm a propriedade e das que atuam na direção, exercendo o papel de líder em todos os níveis na organização.

A verdadeira liderança busca o desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação, promoção de relações de qualidade e proteção dos interesses das partes. O Critério trata do comprometimento dos líderes com formas efetivas de governança, com os valores e princípios da organização, além das estratégias e da promoção do sistema de gestão.

Dessa forma, o Critério Liderança, do MEG, destaca-se pelo incentivo à criação de um ambiente organizacional que estimula as pessoas a buscar e realizar um propósito comum e duradouro, dividindo-se em três temas principais, conforme abaixo.

# Liderança, de acordo com o MEG

- **Governança corporativa:** aborda a atuação dos sócios detentores da propriedade, conselheiros e representantes de partes interessadas, de forma a impactar favoravelmente o valor, a imagem e a sustentabilidade financeira, social e ambiental da organização.

Considera, também, a implementação de controles para a geração de valores e princípios agregadores, bem como o estabelecimento de regras de conduta e tratamento das questões éticas para os integrantes de sua administração. Assim, a governança corporativa prevê o gerenciamento de riscos, assume o processo decisório e de comunicação ampla e determina as formas de prestação de contas das ações e dos resultados.

- **Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência:** trata dos elementos necessários para o desenvolvimento da liderança e da preparação dos líderes, assim como das formas de aprendizado da organização, incluindo a investigação de boas práticas e o desenvolvimento da inovação.

O exercício da liderança baseia-se em valores claros e em princípios organizacionais que sustentam as decisões e permitem guiar e inspirar a empresa, engajando seguidores no alcance dos seus objetivos e nas mudanças culturais necessárias para atingir as metas.

Dessa forma, a liderança estrutura as práticas de gestão, cria as condições necessárias para a busca da excelência e, finalmente, define como a inovação é desenvolvida dentro da organização. Assim sendo, estabelece padrões de trabalho, mecanismos globais de controle e o sistema de aprendizado, relacionando-se com todos os demais temas dos processos gerenciais da empresa.

# Liderança, de acordo com o MEG

TEMA SOB CONSIDERAÇÃO	PRINCIPAIS TEMAS INFLUENCIADOS	CONSEQUÊNCIAS DA INFLUÊNCIA
Governança corporativa	Governança corporativa	A criação de valor para as partes interessadas e o desenvolvimento sustentável devem permear a governança corporativa.
	Sistemas de trabalho	Exercício da liderança deve orientar a concepção das práticas de avaliação do desempenho, bem como as de remuneração, reconhecimento e incentivos.
	Capacitação e desenvolvimento	Exercício da liderança, as mudanças da cultura organizacional para a excelência e a criação de valor para as partes interessadas devem ser abordados nos programas de capacitação e desenvolvimento.
	Todos os itens de Enfoque e Aplicação	A mudança cultural e a inovação devem permear toda a organização. Os padrões de trabalho, a verificação do seu cumprimento e a implementação do aprendizado devem ser aplicados a todos os processos da organização

• **Análise do desempenho da organização:** trabalha a maneira como os líderes analisam o desempenho estratégico e operacional da organização, incluindo a avaliação do atendimento aos principais requisitos das partes interessadas.

Além disso, essa análise de desempenho define os principais indicadores a serem comparados pela organização, bem como os critérios a serem utilizados para a avaliação do seu nível de competitividade.



# Case Elektro

Sediada em Campinas, interior de São Paulo, e parte do grupo espanhol Iberdola, a Elektro, referência no setor elétrico brasileiro, é um exemplo de superação, crença no trabalho e nas pessoas envolvidas nos processos da organização.



Desde 2005, a companhia destaca-se pelos investimentos em adoção e aperfeiçoamento de práticas de gestão e figura entre as melhores empresas para se trabalhar no País e entre as vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), reconhecimento máximo à excelência da gestão das organizações no Brasil.

A Elektro tem uma postura transparente e alinhada com os valores e com a visão de mercado. Mais além, preocupa-se em estabelecer uma relação próxima com os seus líderes para cumprir com uma missão que eleva as responsabilidades, mas assegura a solidez, a versatilidade e o dinamismo das atividades desenvolvidas pela organização diariamente.

Dessa forma, a organização promove a satisfação de pertencimento e estimula o comprometimento de seus colaboradores. “Esse sentimento de confiança gera, nas pessoas, uma vontade de contribuir e superar todos os desafios, o que comprova, de fato, que ‘felicidade dá lucro’”, afirma Sérgio Queiroz Bezerra, responsável pela qualidade da gestão da Elektro.

Como vimos, o compromisso da Elektro com a excelência, a atuação assertiva de líderes transformadores e, principalmente, as pessoas está presente em todas as áreas da organização.

# Case Elektro

## Dicas para os líderes que buscam a excelência em suas atividades

Sérgio lembra que tudo isso é fruto dos investimentos em melhorias adotados pela organização ao longo dos anos e reforça a importância da implantação de um modelo de gestão para criar um clima organizacional favorável, que influencie, positivamente, a entrega de resultados e a sustentabilidade de um negócio.

A filosofia de gestão da Elektro foi trabalhada no livro “A felicidade dá lucro”, do CEO Márcio Fernandes, e ressalta o trabalho desenvolvido em parceria com os colaboradores da empresa para tornar a gestão mais humanizada.

Confira, a seguir, algumas dicas<sup>1</sup> dos líderes da companhia presentes na obra e inspire-se em suas boas práticas de gestão.

### Acredite

"As pessoas se guiam por propósitos, não propriamente por tarefas. Não coloque a tarefa, o objetivo ou o reconhecimento em primeiro lugar. Em vez disso, eleja algo para o bem comum, alicerçado na ética e na integridade. Crie uma causa em que todos acreditem."



---

<sup>1</sup> Os depoimentos dos colaboradores da Elektro citados nesta seção estão presentes na obra de Márcio Fernandes, CEO da organização, “ A felicidade dá lucro”, da editora Portfolio/Penguin, de 2015.

# Case Elektro

## Respeite, valorize e cuide

"Assuma o compromisso de tornar o seu negócio o mais humanizado na forma de trabalhar, nas relações pessoais e no convívio diário. Procure atuar mais próximo ao seu time e se coloque à disposição para ouvir as pessoas a qualquer momento."



## Pratique

"A coerência entre o que se fala e o que se faz sustenta a relação e estabelece a confiança. Dar oportunidades iguais para todos, com critérios claros de escolha, é um exemplo de coerência."



## Comunique e lidere

"O verdadeiro líder age como facilitador para que o time possa atuar de forma confortável no dia a dia e, conseqüentemente, consiga se desenvolver e desempenhar ao máximo o seu potencial."



# Case Elektro

## Desenvolva e reconheça

"Ajude o time a se posicionar e faça com que eles sejam parte da decisão."



## Melhore sempre

"Reinvente continuamente, olhe com visão crítica os seus processos internos e esteja pronto para simplificar e melhorar sempre."



## Compartilhe

"Crie um ambiente onde seja possível compartilhar ideias, preocupações e sentimentos com as pessoas que estão ao nosso redor. Isso estimula o desenvolvimento e gera confiança."



# Sobre a FNQ

Há quase 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) assumiu o compromisso de desenvolver as organizações e fortalecer a geração e a disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. Assim, tem atuado como um centro de estudo e debate, que estimula a busca por uma gestão para excelência.

Ao desenvolver um trabalho com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação promove uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Dessa forma, a FNQ propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Para isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas, e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

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

# Patrocínio

PRATA



APOIO INSTITUCIONAL



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ**  
gestão para excelência