

# A importância da excelência na gestão da infraestrutura do País

**FNOQ**  
gestão para excelência



# RAZÃO DE SER DOS EMPREENDIMENTOS(\*)

## Ambientes & Cenários

### Entrada



#### Recursos

- Financeiros
- Naturais
- Humanos
- Valores

### Transformação



#### Empreendimento

### Saída



#### Entregas

- Econômicas
- Sociais
- Ambientais
- Éticas

### Sociedade



#### Proposta de valor para a sociedade

(\*) Organizações, empresas públicas e privadas, governos, ministérios, secretarias e instituições

# Agenda



**Conceitos e princípios**



**Cenário brasileiro**



**Gestão para a excelência**



**Infraestrutura e competitividade**



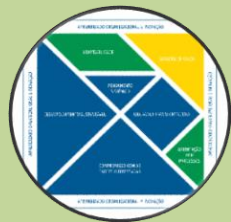
# Agenda



**Conceitos e princípios**



**Cenário brasileiro**



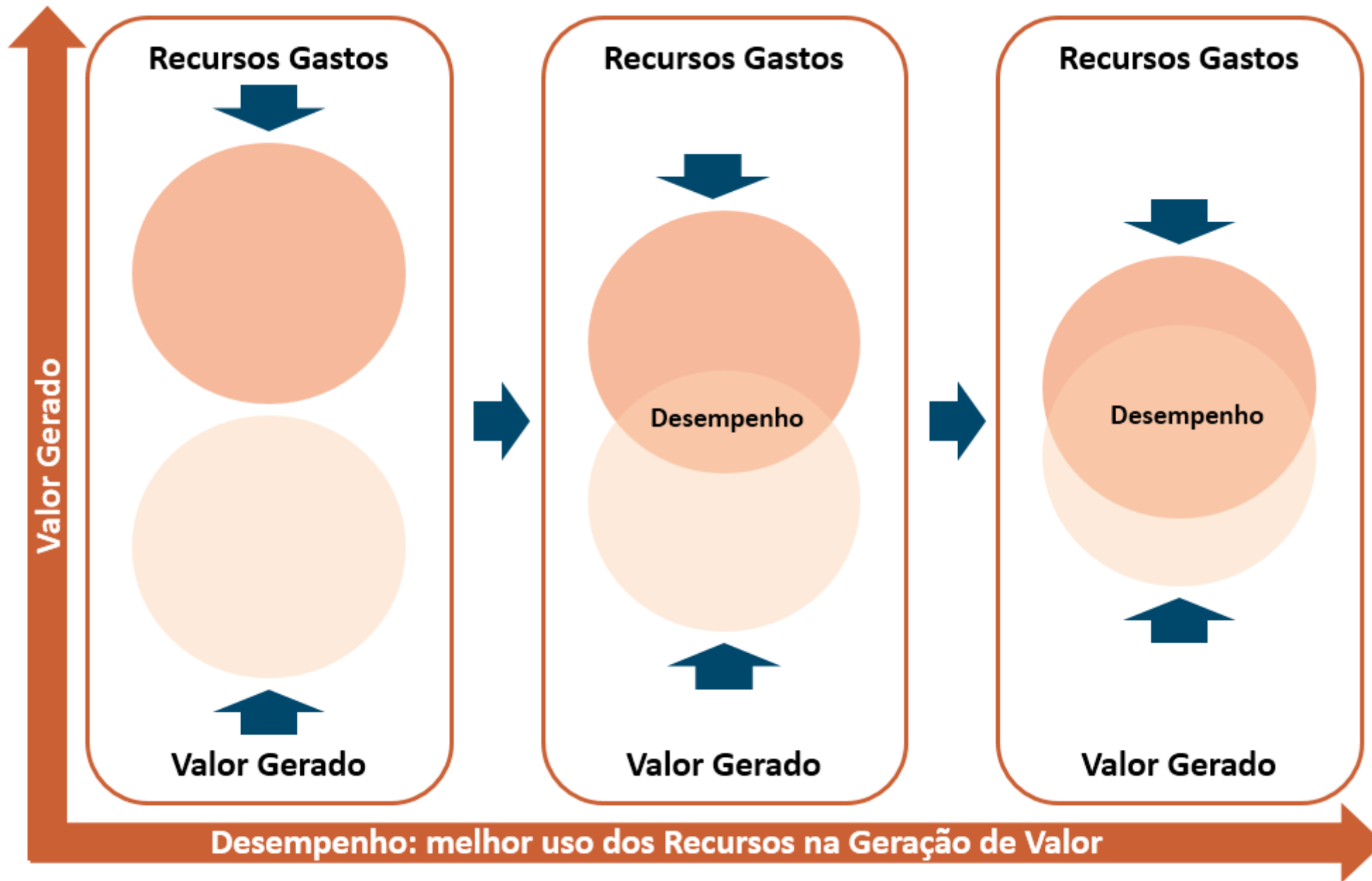
**Gestão para a excelência**



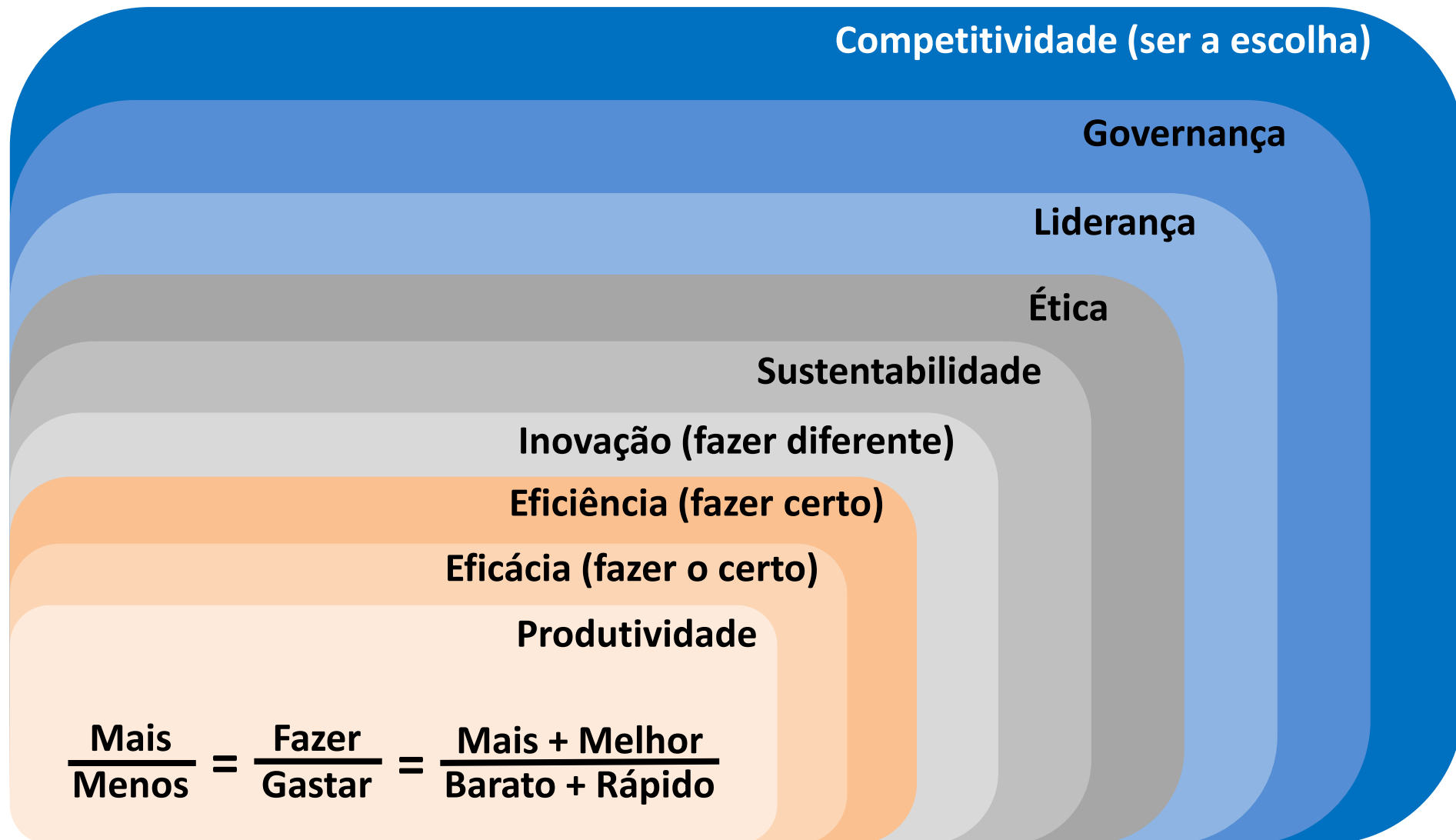
**Infraestrutura e competitividade**



# Desempenho organizacional



# Desempenho: elementos essenciais



# Alto desempenho para melhor uso dos recursos

## Ambientes & Cenários

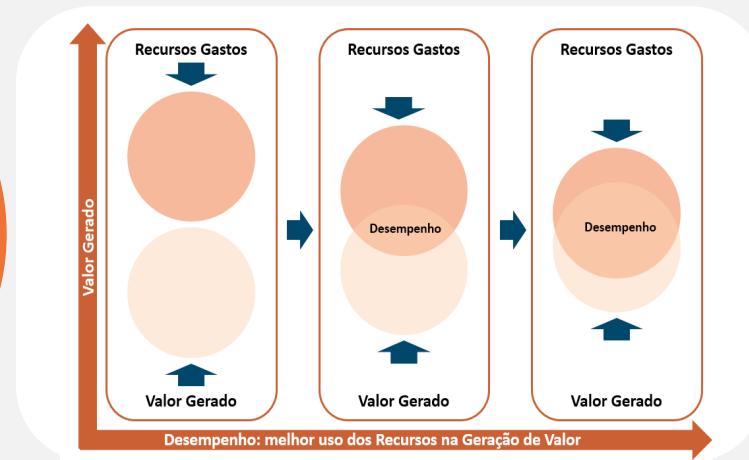
### Entrada



#### Recursos

- Financeiros
- Naturais
- Humanos
- Valores

### Transformação



### Empreendimento

### Saída



#### Entregas

- Econômicas
- Sociais
- Ambientais
- Éticas

### Sociedade



#### Proposta de valor para a sociedade

(\* ) Organizações, empresas públicas e privadas, governos, ministérios, secretarias e instituições

# Eficiência e eficácia para um Brasil competitivo

## Ambientes & Cenários

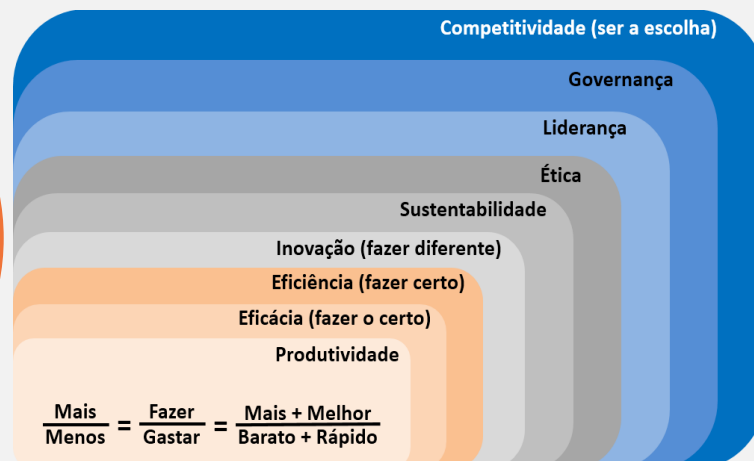
### Entrada



#### Recursos

- Financeiros
- Naturais
- Humanos
- Valores

### Transformação



#### Empreendimento

### Saída



#### Entregas

- Econômicas
- Sociais
- Ambientais
- Éticas

### Sociedade



#### Proposta de valor para a sociedade

(\* ) Organizações, empresas públicas e privadas, governos, ministérios, secretarias e instituições



# SUSTENTAÇÃO INSTITUCIONAL: os 5 pilares



# EXCELÊNCIA: entendimento conceitual

A busca permanente da excelência é...

... compreender que a organização é **um sistema vivo**, integrante de um **ecossistema complexo** com o qual interage e do qual depende.

... **gerar resultado** para todos os integrantes da cadeia de valor, em uma relação de **interdependência e cooperação**.

... ter **qualidade na interação** com o seu ecossistema, **ética, velocidade de aprendizado e capacidade de adaptação** diante de novos cenários imprevistos e incontroláveis.



# Os FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA estão disponíveis

## Cenários

### Transformação

#### Entrada

##### Recursos:

- Financeiros
- Naturais
- Humanos
- Valores



#### Saída

##### Entregas:

- Econômicas
- Sociais
- Ambientais
- Éticas

### Organização

# Agenda



Conceitos e princípios



Cenário brasileiro



Gestão para a excelência



Infraestrutura e competitividade



# BRASIL: “o reino da incoerência”

## Brasil +

- Recursos naturais
- Abundância de água
- Matriz energética
- Pirâmide demográfica
- Agro: *commodities* + transformação
- Tamanho do mercado interno
- Oportunidades de investimento
- O Ministério Público e a Polícia Federal
- Reformas: a grande oportunidade
- Operações Lava-Jato, Zelotes e outros
- Clamor ético e civilizatório do povo



## Brasil -

- Imoralidade política
- A vitória da pilantragem
- O descaso com os ODS da ONU
- Conivência dos empresários
- Educação, saúde e segurança
- O “vai e vem” das malas
- Infraestrutura como barreira
- Ineficiências por toda parte
- Custo Brasil (+ corrupção)
- Má reputação internacional
- Instituições sem credibilidade



# O BRASIL é referência mundial em CORRUPÇÃO



No Brasil, a corrupção consome cerca de R\$ 200 bilhões por ano

Estimativa feita pelo procurador Deltan Dallagnol  
Revista Época – 06/08/2015



No mundo, estima-se que a corrupção movimentada US\$ 2,6 trilhões por ano

Fonte: Fórum Econômico Mundial - 2014



No mundo corporativo, estima-se que são perdidos 5% do faturamento em fraudes generalizadas

Fonte: Association of Certified Fraud Examiners – 2016 Global Fraud Study

Investimentos no Brasil para 2017:

Fonte: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)



R\$ **110,7** bi | Educação



R\$ **107,3** bi | Saúde



R\$ **19,2** bi | Transportes



R\$ **8,3** bi | Ciência e Tecnologia



R\$ **8** bi | Segurança Pública

# O Brasil como AMBIENTE DE NEGÓCIOS



País cai duas posições e é 125º em ambiente para negócios

## É DIFÍCIL EMPREENDER

Brasil cai no ranking do Banco Mundial

▲ Subiu ▼ Caiu ■ Igual

Posição 2017	Em relação a 2016
1º	Nova Zelândia ■
2º	Cingapura ■
3º	Dinamarca ■
4º	Coreia do Sul ▲
5º	Hong Kong ▼
6º	EUA ▲
7º	Reino Unido ■
8º	Noruega ▼
9º	Geórgia ▲
10º	Suécia ▼
35º	Rússia ▲
78º	China ■
82º	África do Sul ▼
94º	Uruguai ▼
100º	Índia ▲
108º	Paraguai ▼
117º	Argentina ▼
125º	Brasil ▼

Caiu duas posições

## Posição do Brasil por áreas, ranking entre 190 países

■ 2016 ■ 2017

### Dificuldade/tempo para:

Começar um negócio  
175º 176º

Obter licença de construção  
172º 170º

Registrar propriedade  
128º 131º

Conseguir crédito  
101º 105º

Pagar impostos  
181º 184º

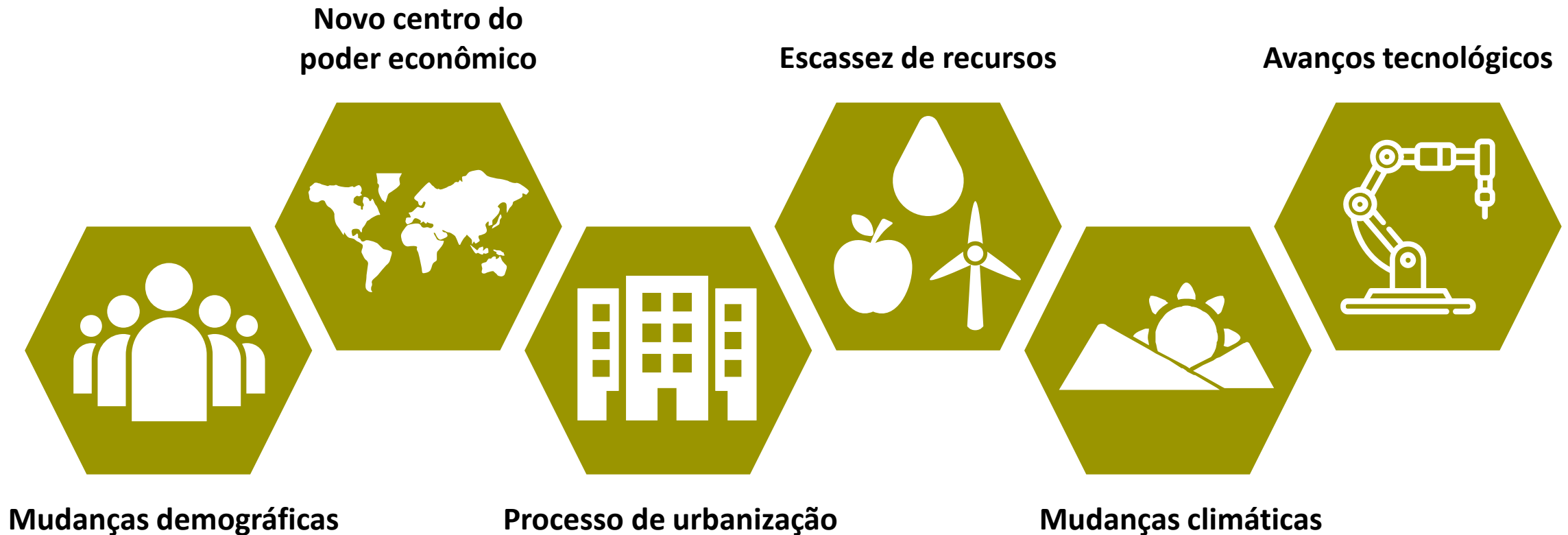
Transações de comércio exterior  
149º 139º

Executar contratos  
37º 47º

Resolver insolvências  
67º 80º

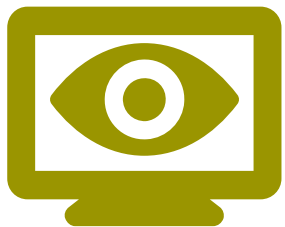
Fonte: Banco Mundial

# MEGATENDÊNCIAS: estamos preparados?

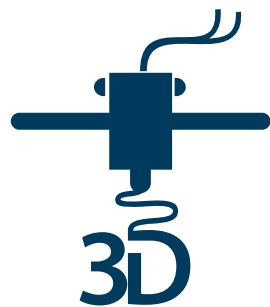




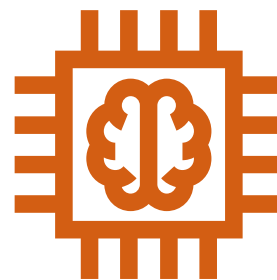
# INOVAÇÕES afetam todas as áreas!



Internet das coisas  
e sensores



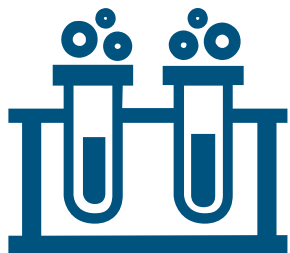
Impressão 3D



Inteligência artificial  
e análise de dados



Nanotecnologia



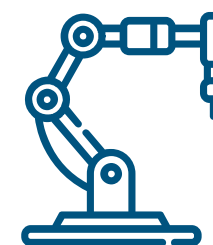
Biotecnologia



Realidade virtual e  
aumentada



Bitcoin e blockchain



Robótica avançada

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL é a nova dinâmica global!



# Os ODS da ONU: uma plataforma obrigatória!

Representam as metas da **Agenda 2030 da ONU**, que visa uma profunda transformação do mundo em que vivemos. Levam em conta os Objetivos do Milênio e o que não foi alcançado. São a dimensão da ousadia que é necessária para por o mundo em um caminho sustentável e robusto.



# Agenda



Conceitos e princípios



Cenário brasileiro



**Gestão para a excelência**



Infraestrutura e competitividade



# O BRASIL QUEBRADO!



Por que o  
Brasil está  
quebrado?



# Quais as CAUSAS?

**Se o cenário é  
igual para todos,  
por que uns vão  
bem e outros mal**



# SUCESSO OU FRACASSO: uma relação de causa e efeito



- Acontecimentos são sempre relações de causas e efeitos
- Sucesso é a combinação harmônica de relações de causas e efeitos
- Crise ou Fracasso é a precipitação desestruturada de relações de causas e efeitos
- A má qualidade da gestão é a principal barreira para o sucesso dos empreendimentos

*“Sublata causa tollitur effectus!”*

# ÉTICA: O PONTO CENTRAL DAS NOSSAS CRISES



*“Sublata causa tollitur effectus!”*

# O que FAZER?



*“The problem is not the problem itself.  
The problem is our attitude towards the problem.”*

*“O problema não é o problema por si só.  
O problema é nossa atitude perante o problema.”*





# NOSSO PROPÓSITO

## Melhorar a gestão no Brasil.

# NOSSA RAZÃO DE SER

**FNQ**  
gestão para excelência



### Nossa crença

A busca permanente da **excelência** é o que promove a **evolução** das pessoas, a perenidade das **organizações** e a construção de uma **sociedade** mais engajada, para termos um País mais **ético, sustentável** e justo.

### Nossa causa

Inspira, **mobilizar, capacitar** e **orientar** as **organizações** para que busquem, continuamente, a **excelência** por meio da **melhoria** na sua **gestão**.

### Nossa aspiração para 2025

Consolidar-nos como **centro de referência** das **melhores práticas de gestão** para o aumento da **produtividade** das **organizações** e da **competitividade do Brasil**.



## Ambientes & Cenários

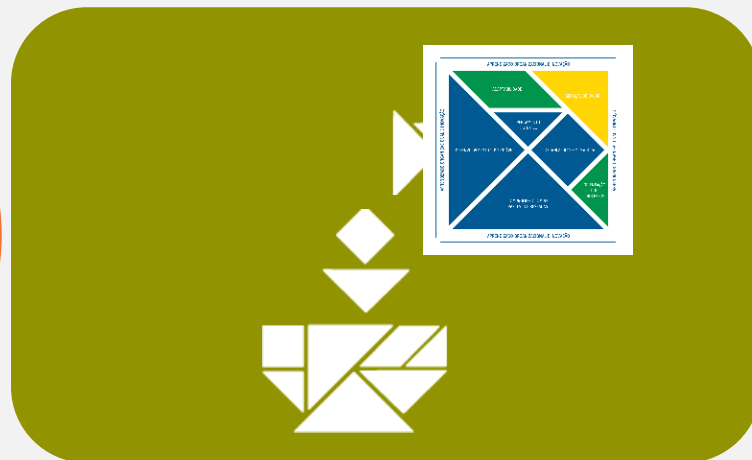
### Entrada



#### Recursos

- Financeiros
- Naturais
- Humanos
- Valores

### Transformação



#### Razão de ser de qualquer empreendimento

### Saída



#### Entregas

- Econômicas
- Sociais
- Ambientais
- Éticas

### Sociedade

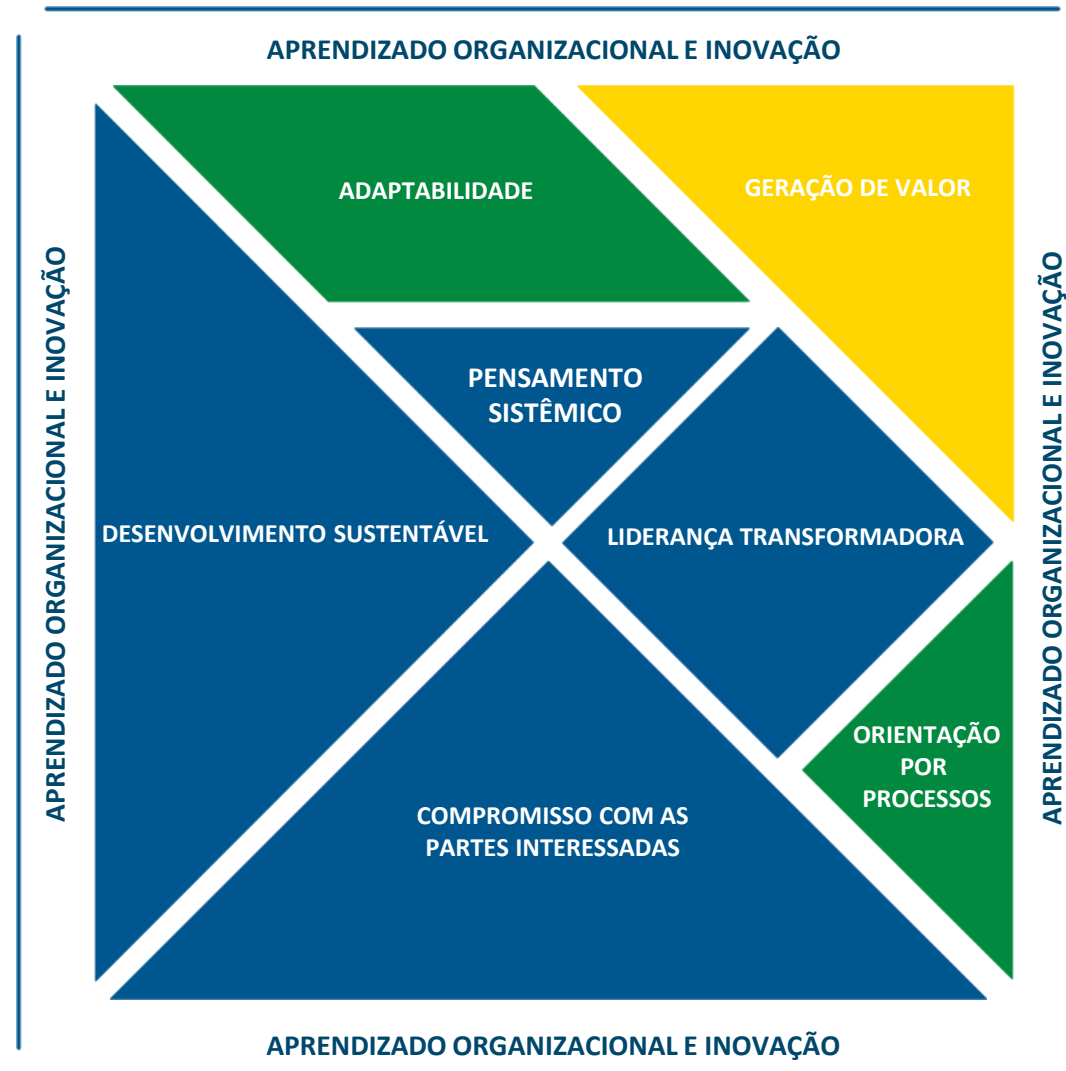


#### Proposta de valor para a sociedade



# MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)<sup>®</sup> 21<sup>a</sup> Ed.

## A ferramenta de gestão para o Brasil **EXISTE!**



# Agenda



Conceitos e princípios



Cenário brasileiro



Gestão para a excelência



Infraestrutura e competitividade



# O BRASIL e o ranking global de COMPETITIVIDADE

## Avanço pequeno

Ranking de competitividade global

### No meio da tabela

Posição do Brasil entre 137 países

País	16/17	17/18
Suíça	1	1
EUA	3	2
Cingapura	2	3
Holanda	4	4
Alemanha	5	5
Hong Kong	9	6
Suécia	6	7
Reino Unido	7	8
Japão	8	9
Finlândia	10	10
Chile	33	33
México	51	51
Colômbia	61	66
<b>Brasil</b>	<b>81</b>	<b>80</b>
Argentina	104	92

### Poucas melhoras

Posição do Brasil no cenário competitivo

	2016	2017
Requerimentos básicos	103	104
Instituições	120	109
Infraestrutura	72	73
Ambiente macroeconômico	126	124
Saúde e educação primária	99	96
Potenciadores de eficiência	61	60
Educação técnica e superior	84	79
Eficiência no mercado de bens	128	122
Eficiência no mercado de trabalho	117	114
Desenv. do mercado financeiro	93	92
Prontidão tecnológica	59	55
Tamanho do mercado	8	10
Inovação e sofisticação	72	65
Sofisticação dos negócios	63	56
Inovação	100	85

### Principais problemas para fazer negócios no país, em %





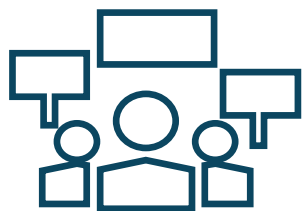
Seremos sempre do tamanho da  
**CONFIANÇA** que transmitimos ...



e **CONFIANÇA** é fundamental para a **COMPETITIVIDADE DO BRASIL**



# Eliminando as **CAUSAS**: um bom começo!



**Cidadã(o)s**

Façam as escolhas corretas, priorizando a honestidade e a competência!



**Empresários**

Tenham coragem de se posicionar, abrindo mão das conveniências!



**Políticos**

Parem de roubar e tenham mais comprometimento com o Brasil!



**Governantes**

Sejam honestos, mais gestores e menos políticos, usem bem os recursos do País



**Sociedade**

Resgate os valores éticos perdidos, deixe um legado às futuras gerações do País!





# PESSOAS e VALORES: para fazer acontecer!



Sem **PESSOAS** não há **VALORES**

Sem **VALORES** não há **ÉTICA**

Sem **ÉTICA** não há **GESTÃO**

Sem **GESTÃO** não há **EXCELÊNCIA**

Sem **EXCELÊNCIA** não há **RESULTADO**

Sem **RESULTADO** não há **DESENVOLVIMENTO** e

Sem **DESENVOLVIMENTO** não há **PAÍS!**



# A HORA DA VIRADA!

*“A sociedade está sendo remodelada por três forças transformadoras: Natureza, Demografia e Tecnologia. É urgente que surjam **líderes políticos transformadores**, com visão sistêmica, que abandonem as práticas paroquiais da velha política e se preparem para a virada global em curso!”*



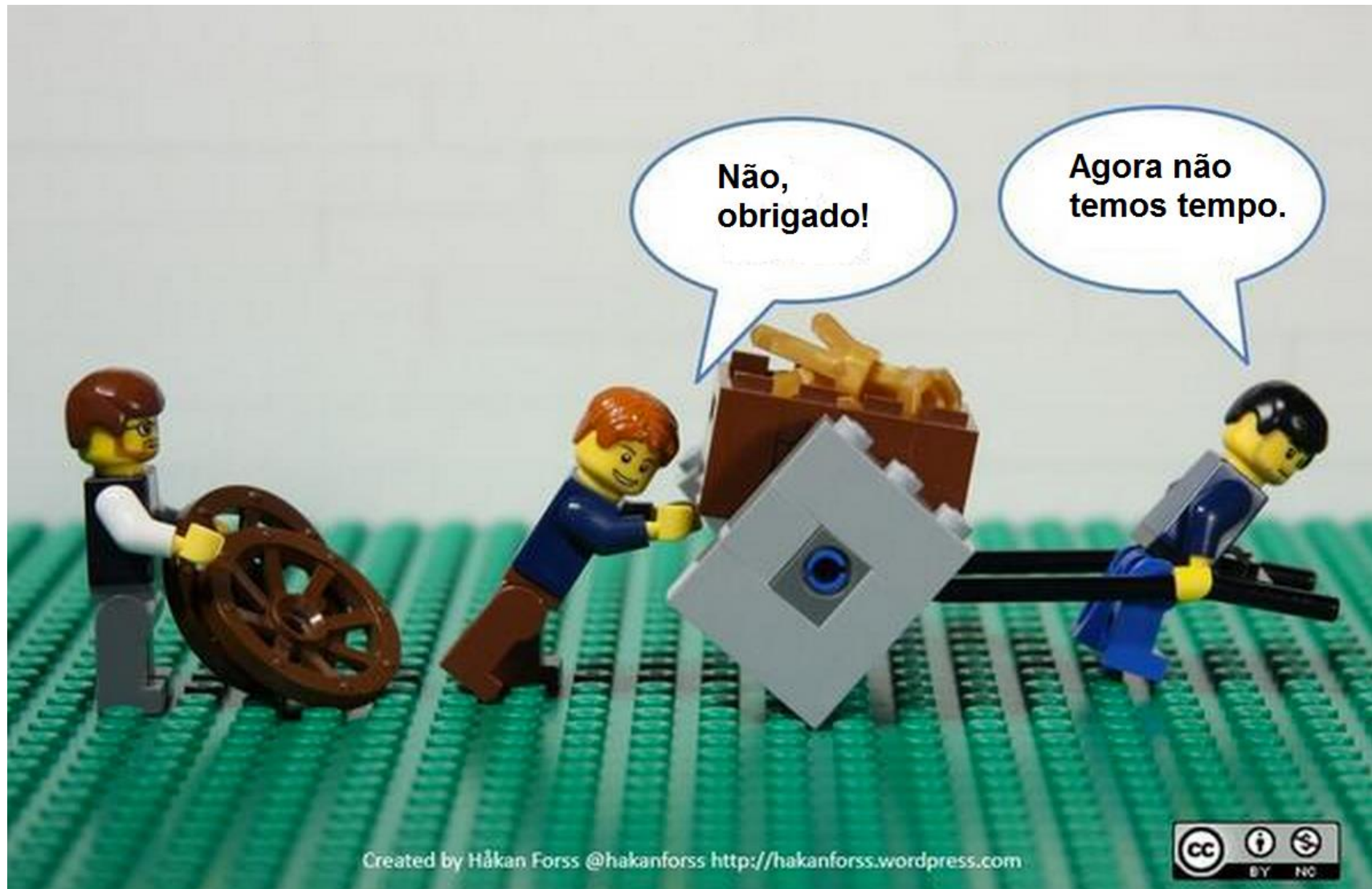
O BRASIL É A  
NOSSA TAREFA.



**FNQ**  
gestão para excelência

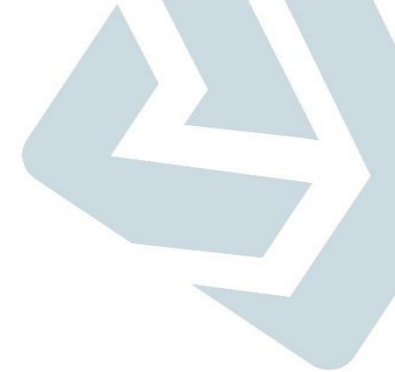
# Modelo de Excelência para Transferências da União

# Muito ocupado para melhorar seus processos?





# Objetivo Principal



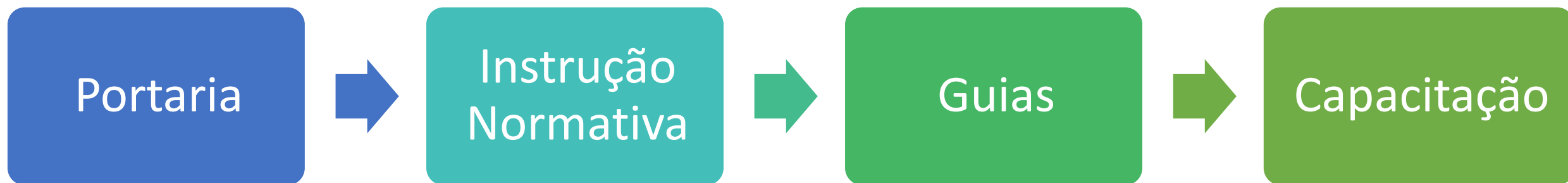
Aumentar a maturidade de gestão e governança no âmbito das transferências da União, visando aprimorar a efetividade na entrega de valor público à sociedade brasileira.

# Foco: governança e gestão das transferências da União



# Estruturação do Programa de Excelência

## Caminho da estruturação:



Portaria 66/2017-MP  
Portaria 67/2017-MP



Guia de Excelência



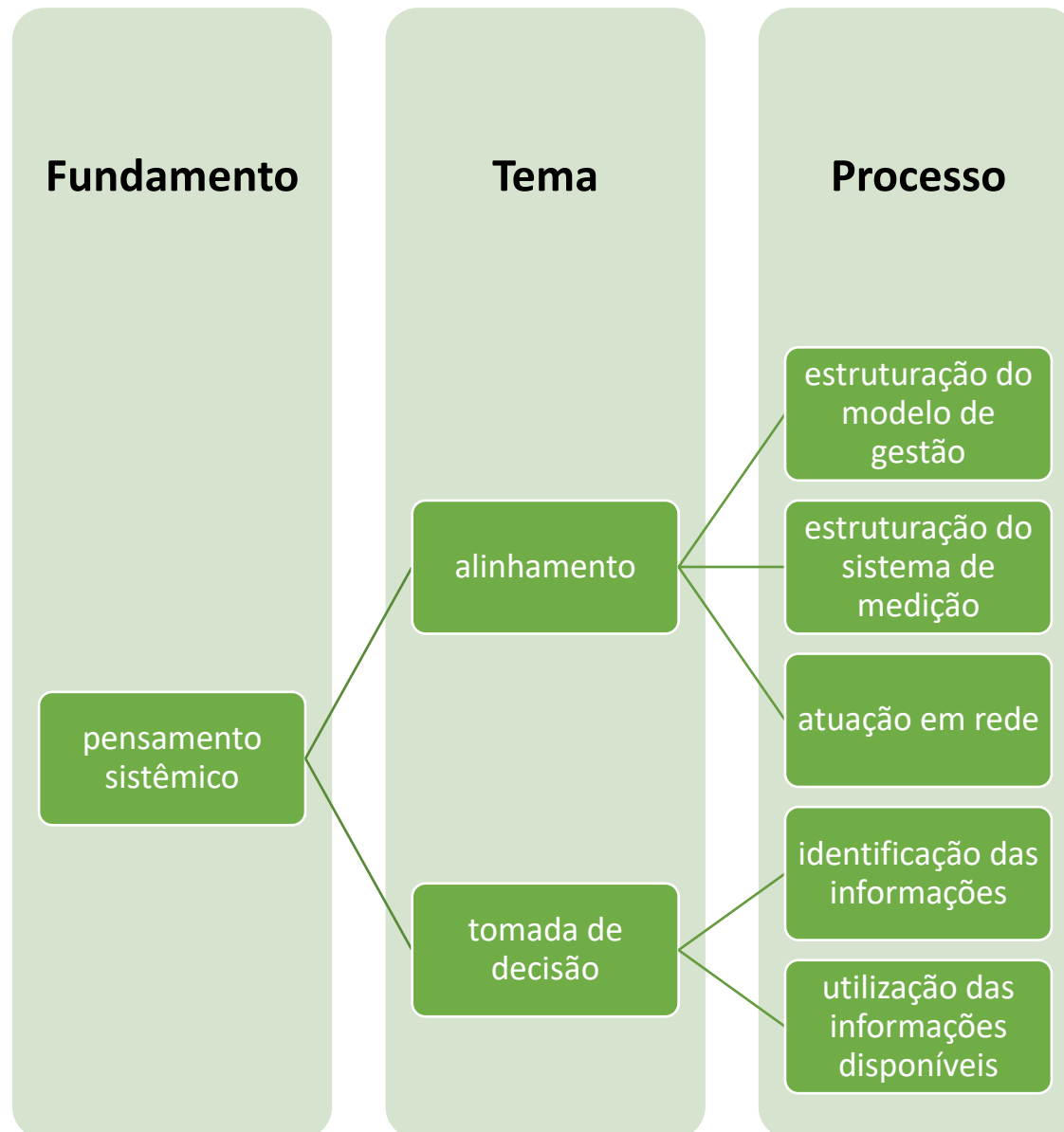
Guia de Avaliação



Guia de Implementação



# Estrutura do Modelo de Excelência

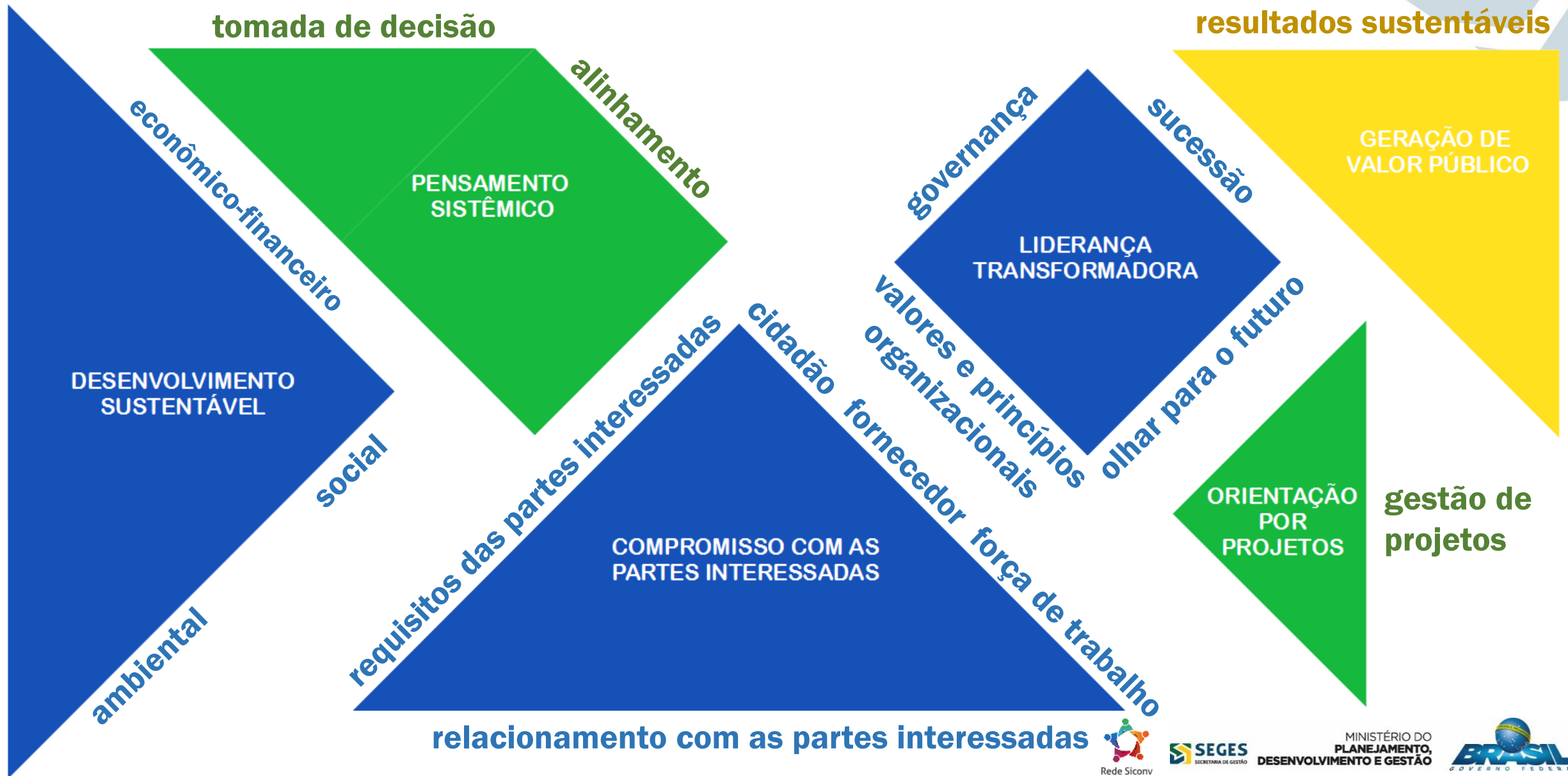


# Fundamentos



Tangram  
de 6 peças

# Temas



# Resumo do Modelo de Excelência



## Fundamentos

1. pensamento sistêmico
2. compromisso com as partes interessadas
3. liderança transformadora
4. desenvolvimento sustentável
5. orientação por projetos
6. geração de valor público

## Temas

1. alinhamento
2. tomada de decisão
3. requisitos das partes interessadas
4. relacionamento com as partes interessadas
5. cidadão
6. fornecedor
7. força de trabalho
8. valores e princípios organizacionais
9. governança
10. olhar para o futuro
11. sucessão
12. econômico-financeiro
13. ambiental
14. social
15. gestão de projetos
16. resultados sustentáveis

## Processos

1. estruturação do modelo de gestão
2. estruturação do sistema de medição
3. atuação em rede
4. identificação das informações
5. utilização das informações disponíveis
6. definição das partes interessadas
7. definição dos requisitos
8. identificação das necessidades e expectativas
9. estabelecimento de canais de relacionamento
10. comunicação
11. tratamento das manifestações
12. relacionamento com o cidadão
13. desenvolvimento de fornecedores
14. relacionamento com fornecedores
15. desenvolvimento da força de trabalho
16. relacionamento com a força de trabalho
17. definição
18. engajamento
19. estruturação
20. controle
21. gestão de riscos
22. formulação das políticas públicas
23. implementação das políticas públicas
24. gestão do portfólio de transferências da União
25. identificação de novos líderes e sucessores
26. preparação de novos líderes e sucessores

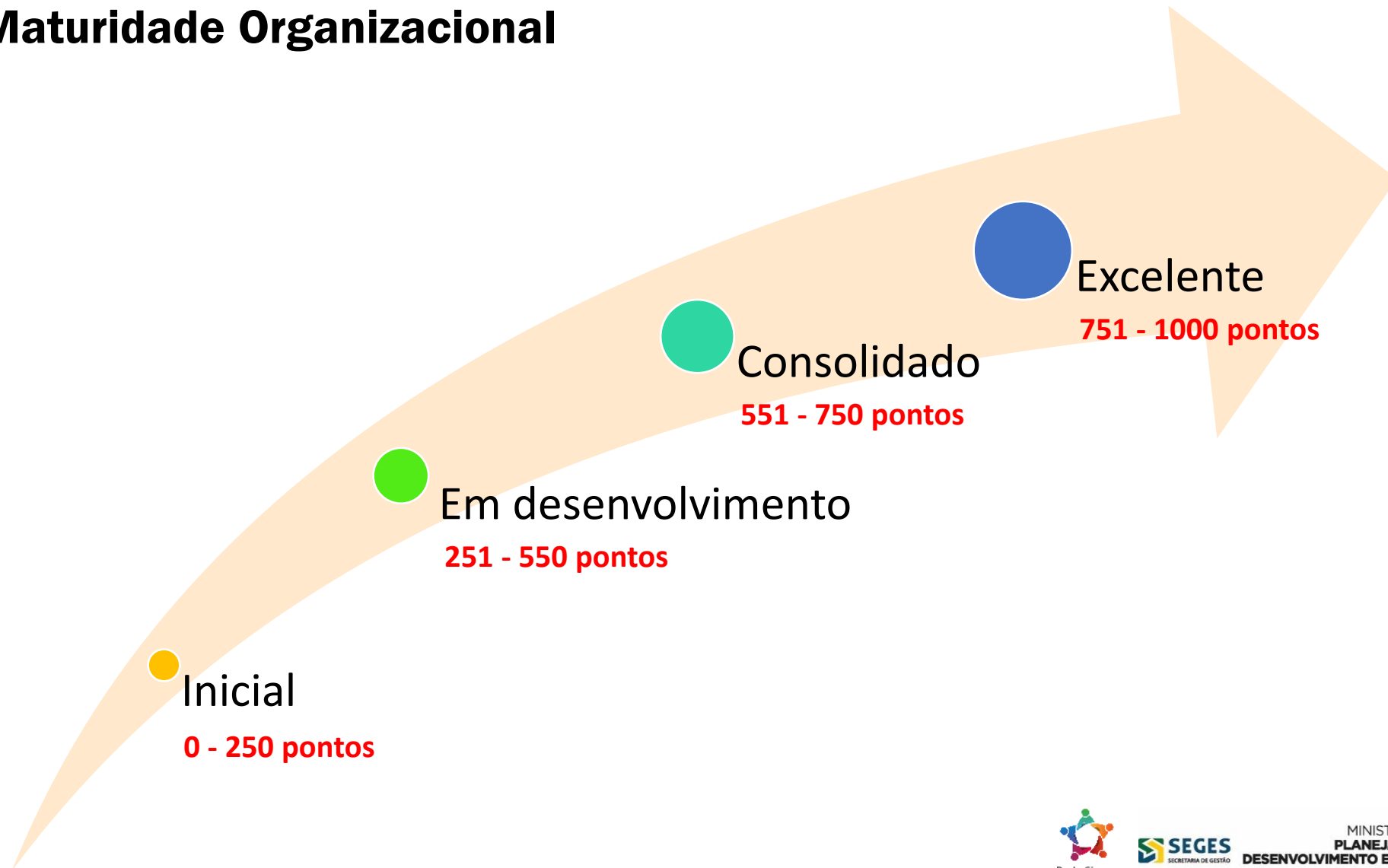
27. planejamento
28. monitoramento
29. prevenção de impactos ambientais
30. tratamento de impactos ambientais
31. prevenção de impactos sociais
32. tratamento de impactos sociais
33. iniciação
34. planejamento
35. execução
36. monitoramento e controle
37. encerramento e prestação de contas

## Resultados

1. geração de resultados econômico-financeiros
2. geração de resultados ambientais
3. geração de resultados sociais
4. geração de resultados relativos ao cidadão
5. geração de resultados relativos à força de trabalho
6. geração de resultados relativos aos fornecedores
7. geração de resultados relativos aos projetos

# Níveis de Maturidade

## Níveis de Maturidade Organizacional



# Instrumentos de Avaliação



## Avaliação de Maturidade dos Temas

PENSAMENTO SISTÊMICO		PLANEJAR					REALIZAR				VERIFICAR				APRENDER				
		Não Realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não Realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não Realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente			
Alinhamento	1	Estruturação do modelo de gestão	X				X				X				X				
	2	Definição dos indicadores estratégicos	X				X				X				X				
	3	Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos	X				X				X				X				
	4	Atuação de forma cooperada junto às redes	X				X				X				X				
		Nível de maturidade de cada etapa do PDCL (%)	25,00					25,00				25,00				25,00			
		Nível de maturidade do tema (%)	25,00																
		<b>PONTUAÇÃO DO TEMA</b>	<b>6,25</b>																
Toma de decisão	5	Definição das informações críticas para o negócio	X				X				X				X				
	6	Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão	X				X				X				X				
	7	Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos	X				X				X				X				
	8	Comunicação das decisões tomadas	X				X				X				X				
	9	Acompanhamento das decisões tomadas	X				X				X				X				
		Nível de maturidade de cada etapa do PDCL (%)	25,00					25,00				25,00				25,00			
		Nível de maturidade do tema (%)	25,00																
		<b>PONTUAÇÃO DO TEMA</b>	<b>10,00</b>																
		<b>PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO</b>	<b>16,25</b>																

# Instrumentos de Avaliação



## Avaliação de Maturidade dos Resultados

GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO		RELEVÂNCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO					Nível de maturidade do grupo de resultados (%)	Pontuação do grupo de resultados	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO
		Nenhum	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Nenhum	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Nenhum	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Nenhum	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente			
Resultados Sustentáveis	1		X				X					X						X				43,75	28,44	196,88
	2		X				X					X						X				43,75	28,44	
	3		X				X					X						X				43,75	48,13	
	4		X				X					X						X				43,75	37,19	
	5		X				X					X						X				43,75	21,88	
	6		X				X					X						X				43,75	32,81	

# Resultados da Avaliação

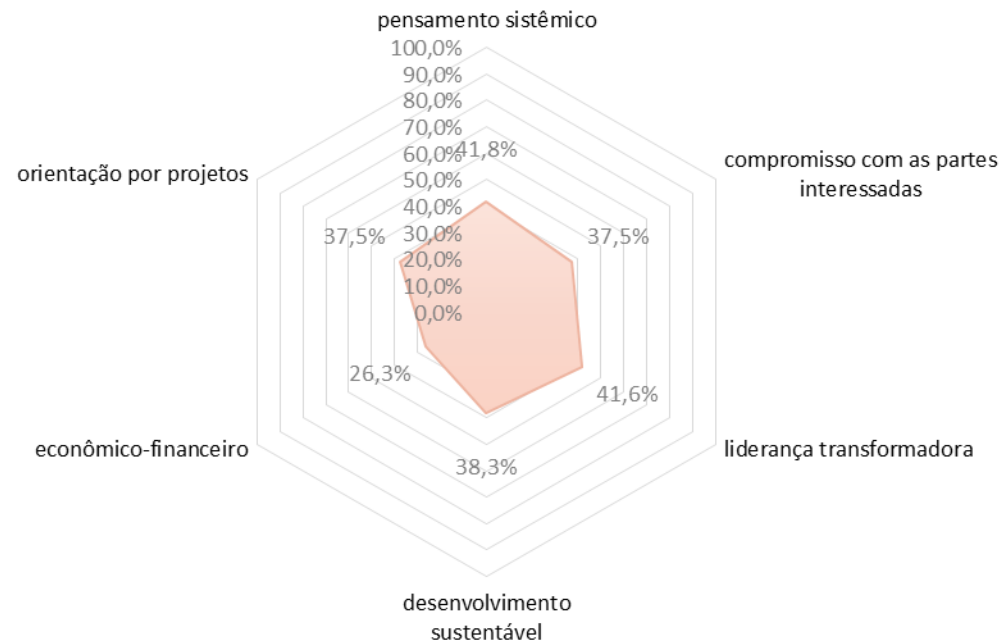
	Fundamento/Tema	Pontuação obtida	Pontuação máxima	Percentual obtido	Faixa de Pontuação	Estágio de Maturidade
Processos	<b>pensamento sistêmico</b>	<b>24,38</b>	<b>65</b>	<b>37,5%</b>	<b>4</b>	<b>Em desenvolvimento</b>
	alinhamento	9,38	25	37,5%	4	Em desenvolvimento
	tomada de decisão	15,00	40	37,5%	4	Em desenvolvimento
	<b>compromisso com as partes interessadas</b>	<b>78,75</b>	<b>210</b>	<b>37,5%</b>	<b>4</b>	<b>Em desenvolvimento</b>
	requisitos das partes interessadas	9,38	25	37,5%	4	Em desenvolvimento
	relacionamento com as partes interessadas	9,38	25	37,5%	4	Em desenvolvimento
	cidadão	22,50	60	37,5%	4	Em desenvolvimento
	fornecedor	15,00	40	37,5%	4	Em desenvolvimento
	força de trabalho	22,50	60	37,5%	4	Em desenvolvimento
	<b>liderança transformadora</b>	<b>64,06</b>	<b>155</b>	<b>41,3%</b>	<b>4</b>	<b>Em desenvolvimento</b>
	valores e princípios organizacionais	12,50	25	50,0%	5	Em desenvolvimento
	governança	19,69	45	43,8%	4	Em desenvolvimento
	olhar para o futuro	22,50	60	37,5%	4	Em desenvolvimento
	sucessão	9,38	25	37,5%	4	Em desenvolvimento
	<b>desenvolvimento sustentável</b>	<b>22,50</b>	<b>60</b>	<b>37,5%</b>	<b>4</b>	<b>Em desenvolvimento</b>
	ambiental	11,25	30	37,5%	4	Em desenvolvimento
	social	11,25	30	37,5%	4	Em desenvolvimento
	<b>orientação por projetos</b>	<b>22,50</b>	<b>60</b>	<b>37,5%</b>	<b>4</b>	<b>Em desenvolvimento</b>
	gestão de projetos	22,50	60	37,5%	4	Em desenvolvimento
		<b>Subtotais (A)</b>	<b>212,19</b>	<b>550</b>	<b>38,6%</b>	<b>4</b>
Resultados	<b>geração de valor público</b>					
	<b>resultados sustentáveis</b>					
	geração de resultados ambientais	28,44	65	43,8%	4	Em desenvolvimento
	geração de resultados sociais	24,38	65	37,5%	4	Em desenvolvimento
	geração de resultados relativos ao cidadão	20,63	110	18,8%	2	Inicial
	geração de resultados relativos à força de trabalho	31,88	85	37,5%	4	Em desenvolvimento
	geração de resultados relativos aos fornecedores	15,63	50	31,3%	3	Em desenvolvimento
	geração de resultados relativos aos projetos	28,13	75	37,5%	4	Em desenvolvimento
	<b>Subtotais (B)</b>	<b>149,06</b>	<b>450</b>	<b>33,1%</b>	<b>3</b>	<b>Em desenvolvimento</b>
	<b>Totais (A + B)</b>	<b>361,25</b>	<b>1000</b>	<b>36,1%</b>		
	<b>Faixa de Pontuação</b>		<b>4</b>			
	<b>Estágio de Maturidade Organizacional</b>					<b>EM DESENVOLVIMENTO</b>



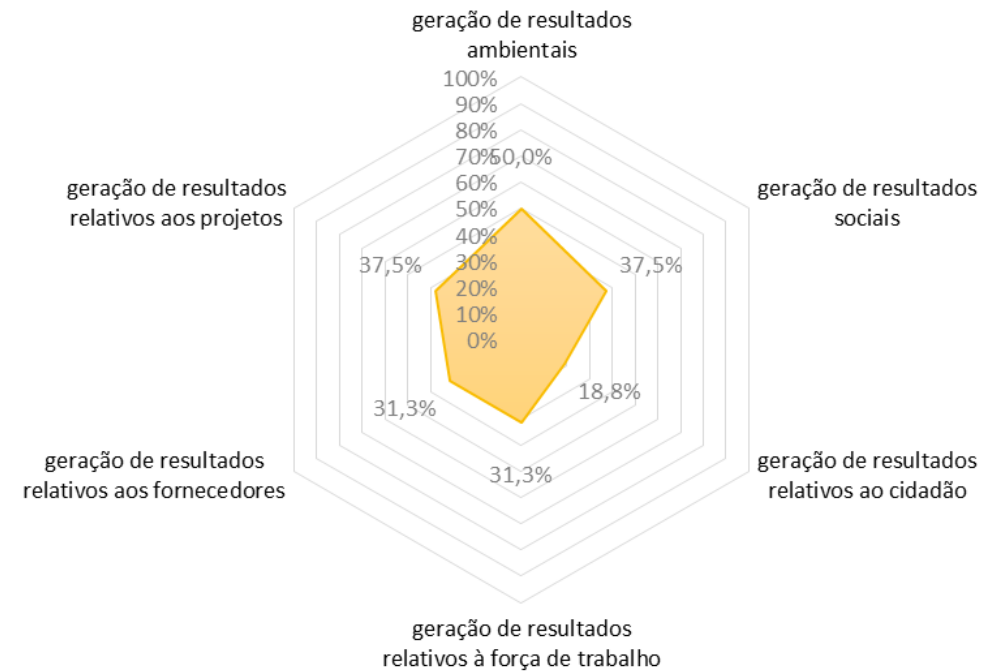
# Resultados da Avaliação



### Radar da Avaliação de Processos



### Radar da Avaliação de Resultados



# Parceiros do projeto

- Fundação Nacional da Qualidade - FNQ;
- Assessoria Especial de Controle Interno/MP;
- ENAP;
- Demais parceiros da Rede Siconv.



# Status atual do projeto

- O modelo está em desenvolvimento.
- Um projeto-piloto será conduzido neste segundo semestre de 2017.
- A meta é institucionalizar o modelo em 2018.





**Dúvidas?**

**Inquietações?**

**Grato pela atenção!**

Jairo Martins

Presidente da FNQ

[jairo.martins@fnq.org.br](mailto:jairo.martins@fnq.org.br)

Fábio Gomes Barros

DETRV/SEGES/MP

[fabio.barros@planejamento.gov.br](mailto:fabio.barros@planejamento.gov.br)