



**NOTA TÉCNICA
GESTÃO PARA
TRANSFORMAÇÃO**

**Orientações de Aplicação
NT 001/2019**

Sumário

INTRODUÇÃO	2
COMO USAR ESTE DOCUMENTO.....	3
ORIENTAÇÃO POR PROPÓSITOS	4
ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL.....	5
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS HUMANIZADAS E AUTOGERIDAS.....	7
CULTURA ÁGIL E COLABORAÇÃO	8
EXPERIÊNCIA EM SUBSTITUIÇÃO A PRODUTOS.....	9
USO EFETIVO DE DADOS – INTENSIDADE DIGITAL	10
OS FUNDAMENTOS E OS ASPECTOS TRANSFORMACIONAIS.....	11
GLOSSÁRIO DE FERRAMENTAS E CONCEITOS	21

Introdução

Este documento visa trazer, de uma forma concisa e simplificada, elementos necessários para a compreensão e correta aplicação do posicionamento da FNQ, a Gestão para Transformação, como esse conceito é entendido e disseminado pela FNQ, de forma que seja evidenciado em todo o nosso portfólio, incluindo cursos, palestras, workshops, diagnósticos e processo de reconhecimento, por meio de exemplos, cases, questões e orientações. Desenvolvemos estes 6 princípios indutores da Gestão para Transformação, como uma forma de consolidar, de maneira ordenada, o conhecimento mais recente sobre o tema, conceituando e identificando ações que podem ser observadas nas organizações em seus diversos processos. Para cada princípio, inserimos algumas leituras recomendadas para o aprofundamento dos interessados. **Os 6 princípios, que serão detalhados a seguir, são:**

- **Orientação por Propósito**
- **Atuação sustentável**
- **Estruturas organizacionais humanizadas e autogeridas**
- **Cultura Ágil e colaboração**
- **Experiências em substituição a produtos**
- **Uso efetivo de dados – Intensidade Digital**

Cumpra ainda ressaltar que, anexo a este documento, está uma tabela que faz uma associação da listagem de sugestões e aspectos observáveis de ações transformadoras, com o intuito de auxiliá-los também na produção de conteúdo prático para abordar a questão perante clientes e outras partes interessadas. Um glossário de ferramentas, conceitos e soluções digitais completa o material.

Boa leitura!

Como usar este documento

Este documento deve servir como um referencial para apoio na realização de cursos, palestras e workshops, na preparação de visitas de avaliação e na construção dos Diagnósticos de Maturidade da Gestão. Em processos de diagnóstico e reconhecimento, o avaliador deve lembrar que:

- a. Uma avaliação com base no MEG 21 deve partir do pressuposto fundamental de que a organização apresenta suas práticas, métodos, sistemas e processos e que cabe ao avaliador identificar os elementos que atendem aos preceitos do modelo;
- b. De forma alguma, estes princípios são exaustivos, ou seja, eles não contêm tudo o que é possível em termos de práticas e ações indutoras da Transformação. Seria um contrassenso querer exaurir um tema e um campo de trabalho em formação, e negar a própria lógica de que vivemos em uma época de mudanças aceleradas e disruptivas, portanto, fique atento a outros sinais Transformadores;
- c. Igualmente relevante é entender o contexto, o ecossistema em que a organização avaliada se situa, pois cada um tem sua dinâmica peculiar;
- d. Não é recomendável adotar um procedimento tipo check-list, questão a questão, processo a processo, por isso, nas tabelas finais elencamos por tema as ações que podem eventualmente ser observadas.

Orientação por propósitos

Propósito como direcionador para todas as ações

Conceituação

O propósito é o elemento que materializa a razão de ser de uma organização. Quando transformador, molda a cultura organizacional e direciona as estratégias, ações e decisões, fornecendo motivos tangíveis e orientações práticas para sua consecução.

Ações para Transformação

Formalização e comunicação do propósito: o propósito deve ser formalizado, amplamente comunicado e entendido por todas as organizações. Condições como lucro ou objetivos específicos passam a ser componentes inerentes à consecução do propósito.

Processos gerenciais alinhados aos propósitos: processos de trabalho, contratação de pessoas, escolha de fornecedores e todos os processos da empresa devem estar alinhados aos propósitos. Todos devem tê-lo em mente ao tomar decisões, fazer mudanças ou promover produtos, sendo o seu questionamento comum e possível.

Resultados e comunicação integrados: os resultados alcançados devem ser integrados ao triple bottom line, e sua comunicação clara, verdadeira e amplamente disponível para as partes interessadas. Práticas de relato integrado e discussão com partes interessadas são boas práticas adotadas por organizações que buscam propósitos.

Cocriação com partes interessadas: comumente, organizações que têm propósitos transformadores criam em torno de si comunidades que a suportam e apoiam. É comum, ainda, sua discussão e detalhamento das ações que as tornem cada vez mais aderentes aos propósitos ou que tragam mudanças significativas ao modelo de negócios.

Leitura recomendada:

Sinek, S. (s.d.). *Como grandes líderes inspiram ações*. (T. Talks, Editor, & TED, Produtor) Fonte: www.ted.com: https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

Sinek, Simon (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. ISBN 978-1591846444

Atuação Sustentável

Entendimento das externalidades e combate à degradação ambiental e social

Conceituação

Num mundo de recursos finitos, o crescimento infinito torna-se um entrave à sobrevivência humana. Os impactos causados pela economia tradicional e, comumente subavaliados, devem ser enfrentados com a mesma dedicação com que se busca o lucro.

Ações para Transformação

Economia Circular: os recursos que extraímos e utilizamos devem ser mantidos em circulação com fluxos cíclicos e integrados que eliminem o próprio conceito de lixo.

Consumo Consciente: estímulos ao consumo sensato e responsável pelos clientes.

Contabilização do Capital Natural e social: identificar e medir os impactos das atividades, comunicando-os de maneira adequada, seguidas de ações mitigatórias.

Adesão a protocolos internacionais: conhecer, seguir e comunicar as ações realizadas em prol da sustentabilidade e como ela atua nos principais eixos dos negócios.

Impacto social: ter, em seu negócio ou em parte dele, a preocupação em criar benefícios sociais mensuráveis aos usuários do seu produto/serviço e aos por ele afetados. A comprovação do impacto positivo por meio de certificações (Ex: Sistema B) pode ser uma boa prática.

Reinvestimento do lucro: o reinvestimento de todo ou parte do lucro para a maximização dos impactos sociais positivos ou alcance dos propósitos é uma boa prática adotada. Certificações, como sistema B, exigem que esta condição seja incluída no contrato social.

Leituras recomendadas:

Senge, Peter M.; Scharmer, Claus Otto; Jaworsky, Joseph; Flowers, Betty Sue (2004). Presence: exploring profound change in people, organizations, and society (1st ed.). New York: Currency/Doubleday. ISBN 038551624X. OCLC 61257585.

Scharmer, Claus Otto (2016) [2007]. Theory U: leading from the emerging future. A BK business book (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN 9781626567986. OCLC 944179658.

Scharmer, Otto; Käufer, Katrin (2013). Leading from the emerging future: from ego-system to eco-system economies (1st ed.). San Francisco: Berrett Koehler. ISBN 9781605099262. OCLC 813920439.

Carvalho, L.N.; Kassai, J.R. Relato Integrado. Capítulo X do livro O Futuro da Governança Corporativa desafios e novas fronteiras. São Paulo: Saint Paul, 2013, págs. 171 a 192.

International Integrated Reporting Council (IIRC). Integrated Reporting Framework 1.0 – estrutura conceitual básica divulgada em 09/12/2013.

Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Relato Integrado: a próxima revolução contábil. Artigo publicado nos anais do XV ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 2013.

Global Reporting Initiative. Diretrizes para elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade. <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>

Kassai et alii. Balanço Contábil das Nações: reflexões sobre mudanças climáticas globais. Vitória/ES: BBR Online: pag. 65-109, jan-mar, 2012. http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/9_1/artigos/jdtzdyhbaa1232012181229.pdf

RIO+20 United Nation Conference on Sustainable Development. Declaração Final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável RIO+20 – O Futuro que Queremos. Texto traduzido em português 12/08/2012. (biblioteca NECMA)

Site Sistema B - <https://sistemab.org/br/brasil/>

Estruturas Organizacionais Humanizadas e Autogeridas

Organização humanizada e autogerida é aquela que está voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agregando outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas, sendo a mesma gerida pelos seus participantes, em regime de democracia direta.

Conceituação

O empoderamento, a geração de valor para todas as partes interessadas e a compreensão do ser humano são elementos transformadores nas organizações humanizadas e autogeridas, ou seja, esses princípios se contrapõem à rigidez da descrição de cargo, à definição formal de chefias e da avaliação de performance; ao tempo de casa e às horas de trabalho.

Ações para Transformação

Relações com trabalho: implementar novas formas de trabalho, como *home office*, jornadas flexíveis, além de mudar as formas tradicionais de avaliação de desempenho, incluindo prioritariamente aspectos qualitativos. Foco nos resultados, não em cumprimento de horas.

Compartilhamento das decisões: rever as formas como as decisões são tomadas, buscando envolver cada vez mais um maior número de pessoas.

Redução e/ou extinção de níveis hierárquicos (organogramas): reduzir ao máximo os níveis hierárquicos, buscando, no médio e longo prazo, eliminar os organogramas tradicionais.

Eliminação de desequilíbrios ecológicos: ter como premissas a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, implementar o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa.

Leitura recomendada:

ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social das empresas*. São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000.

KANITZ, Stephen. *Capitalismo beneficente*. *Veja*, São Paulo, p. 21, 27 maio 1998. KUHN,

Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco. *De máquinas y seres vivos*. Santiago: Editorial Universitaria, 1972. MORIN,

Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

RAY, Michael, RINZLER, Alan (Orgs.). *O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional*. São Paulo: Cultrix, 1997.

TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*. São Paulo: Artenova, 1981.

Cultura Ágil e colaboração

Breve descrição do princípio

Conceituação

Cultura que promove o engajamento da força de trabalho e o rompimento das barreiras para que emerja o potencial inovador da organização. Flexibilidade para a adequação de papéis e mobilização de recursos.

Ações para Transformação:

Utilização de métodos ágeis: aplicação dos conceitos como Squads, Scrum e Agile em equipes de desenvolvimento de produtos, projetos específicos ou mesmo em rotinas operacionais diversas.

Formação em rede: fomento à colaboração espontânea e à atuação não limitada pelas descrições de cargo. Uso de forças-tarefas específicas e outras formas de ação, visando à eliminação rápida de gargalos e problemas operacionais.

Autogestão: incentivo à atuação livre das equipes, sem gestores ou com liderança compartilhada e situacional.

Planejamento e Orçamento flexíveis: existência de métodos de gestão sem orçamento ou baseado em metas flexíveis e definidas conjuntamente (OKRs).

Desapego por ativos próprios: incentivo ao uso de estrutura e sistemas compartilhados, redução da necessidade de inversões de capital.

Leitura recomendada

A start-up enxuta, Eric Ries, editora Leya, 2012

Scrum, a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo, Jeff Schutterland, Sextante, 2019

Sprint, Jake Knapp e outros, Intrínseca, 2017

Organizações exponenciais, Salim Ismail, Malone, Van Geest, Alta Books, 2019

O estilo start-up, Eric Ries, Leya, 2018

Experiência em substituição a produtos

A experiência proporcionada ao cliente e demais partes interessadas como diferencial de superação da marca e do produto.

Conceituação

Em um mercado cada vez mais competitivo, os consumidores se conectam com marcas e produtos que lhes são úteis e que lhes gerem valor, a partir de melhor experiência do cliente em todas as fases da venda (pré, durante e pós). A experiência proporcionada por uma organização aos clientes e demais partes interessadas transforma a maneira como eles passam a valorizar a própria organização, gerando vantagem competitiva mais sustentável para ela. Por isso, transformadora é a organização que está atenta e mede a experiência de seus clientes e outras partes interessadas, com seus produtos e serviços.

Ações para Transformação

Marketing de Experiência: revisitar a forma como o marketing é desenvolvido, ou seja, ter como foco a imersão do cliente na experiência com o produto/serviço em um curto espaço de tempo. Os cinco sentidos do cliente são trabalhados (visão, olfato, paladar, audição e tato) e esse modelo de interação aumenta a probabilidade dessa experiência ficar gravada na sua memória.

Customer Experience Management: gerir a experiência do cliente em todas as etapas da operação. Este é o momento em que todos os processos são analisados, assim como todos os tipos de interação são idealizados de forma a entregar a melhor experiência para o consumidor.

Experiência Digital: utilizar o meio digital, redes sociais e plataformas multisserviços, para criar uma experiência inovadora para o cliente. Assegurar a integração dos canais físico e digital (omnichannel).

Leitura recomendada:

BLANCHARD, Ken; CUFF, Kathy; HALSEY, Vicki. *Experiência Inesquecível Para o Cliente*. Novo Século, SP, 2015.

HSIEH, Tony. *Satisfação Garantida*. Harpercollins, 2016

LUSCH, Robert; VARGO, Stephen. *Service-Dominant Logic*. *Marketing Theory*, vol. 6, n 3, 2006. p.281-288.

LUSCH, Robert; VARGO, Stephen; O'BRIEN, Matthew. *Competing Through Service: insights from service-dominant logic*. *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 1, 2007. p.5-18.

MEIR, Roberto; DOMENEGHETTI, Daniel. *Feitas Para o Cliente*. Padrão Editorial, 2012.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. *The New Frontier of Innovation Experience*. *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, nº 4, 2004. p. 12-18.

REASON, Ben; BRAND FLU, Melvin; LAVRANS; Løvlie. *Service Design for Business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Wiley, 2017.

STONE, Brad. *A Loja de Tudo - Jeff Bezos e A Era da Amazon*. Intrínseca, 2014.

Uso efetivo de dados - Intensidade digital

Necessidade crescente de se adotar tecnologias capazes de aumentar o engajamento de clientes e outras partes interessadas e aumentar a produtividade das operações.

Conceituação

A Intensidade digital se traduz em investimentos coordenados em iniciativas de base tecnológica para promover a mudança na forma de operar da organização. Envolve iniciativas para a melhoria de experiência do cliente e da excelência operacional.

Ações para Transformação

Uso de produtos conectados e sensores: produtos que ampliam as possibilidades de interação com os clientes. Fornecem dados sobre seu desempenho, podem antecipar iniciativas de manutenção, facilidade de reparo à distância. Dispõem de sensores e coletores.

Monitoramento das operações em tempo real: usado para permitir a rápida reação a tendências. Provê o constante *update* de informações com zero latência. Associado com o *display* dos dados em *dashboards*.

Participação e criação de comunidades em mídias sociais: propiciam o engajamento de diferentes públicos e funcionam como veículos de propagação da identidade da marca, da reputação, e servem na fidelização de clientes.

Marketing baseado em localização: em casos de venda direta ao consumidor, pode significar a “captura” do cliente baseada em sua localização, com o desenho de mensagens adequadas a depender de sua posição geográfica;

Uso de data mining: para a descoberta de padrões em grandes quantidades de informações e seu uso subsequente em ações para melhoria da assertividade em ofertas, por exemplo.

Uso de algoritmos: para a automatização de processos e definições que, de outra maneira, exigiriam elevado consumo de tempo e recursos.

Leituras recomendadas:

MIT Sloan: the digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry, 2013

Clifton, Christopher (2010). "[Encyclopædia Britannica: Definition of Data Mining](#)"

Cabena, Peter; Hadjnian, Pablo; Stadler, Rolf; Verhees, Jaap; Zanasi, Alessandro (1997); *Discovering Data Mining: From Concept to Implementation*, [Prentice Hall](#), [ISBN 0-13-743980-6](#)

David Rogders, Transformação Digital

		ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
ALINHAMENTO	PENSAMENTO SISTÊMICO	
	1. Estruturação do <i>modelo de gestão</i> .	1. Existência de Modelo de Gestão impulsionador das características transformacionais, especialmente a fluidez de informações, a gestão por processos, a redução de barreiras à inovação. 2. Coleta de informações junto a parceiros. 3. Indicadores específicos para monitoramento da inovação, tratamento diferenciado de BU/unidade de negócios dedicada a produtos ou modelos de negócios inovadores
	2. Definição dos <i>indicadores estratégicos</i> .	
	3. Correlação dos <i>indicadores estratégicos</i> com os <i>indicadores de processos</i> .	
4. Atuação de forma cooperada junto às redes.		
TOMADA DE DECISÃO	5. Definição das informações críticas para o negócio.	Efetividade dos consensos obtidos
	6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão.	
	7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e <i>processos</i> .	
	8. Comunicação das decisões tomadas.	
	9. Acompanhamento das decisões tomadas.	

	COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
RPI	1. Priorização das <i>partes interessadas</i> .	Registro ágil e, eventualmente, coleta digital das necessidades e expectativas das partes interessadas, e plataforma de comunicação com as mesmas
	2. Identificação das necessidades e expectativas das <i>partes interessadas</i> .	
	3. Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em <i>requisitos</i> de desempenho.	
	4. Comunicação do nível de atendimento definido às <i>partes interessadas</i> .	
RELACION. COM AS PI	5. Monitoramento dos canais de relacionamento.	Plataformas digitais de comunicação
	6. Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais.	
	7. Comunicação com as <i>partes interessadas</i> .	
	8. Interação da liderança com as <i>partes interessadas</i> .	
CLIENTES	9. Desenvolvimento do <i>mercado</i> com foco nos <i>clientes-alvo</i> .	Avaliação sistemática de pesquisas de satisfação dos clientes com relação aos produtos, serviços e relacionamento, e também em comparação com os concorrentes. Rápida incorporação do feedback para o desenvolvimento de produtos e serviços. Cultura de experimentação de produtos para antecipação de feedbacks e correção de problemas
	10. Divulgação de <i>produtos</i> , incluindo os riscos envolvidos.	
	11. Avaliação da imagem.	
	12. Avaliação da marca.	
	13. Relacionamento com <i>clientes</i> , incluindo acompanhamento das transações.	
	14. Avaliação da satisfação e insatisfação.	
15. Fidelização dos clientes		

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
FORNECEDORES	16. Seleção de <i>fornecedores</i> .	Seleção, desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores que leve em consideração a prática dos princípios de transformação
	17. Desenvolvimento de <i>fornecedores</i> , incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental.	
	18. Avaliação do desempenho dos <i>fornecedores</i> .	
	19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo <i>inovações</i> e otimização de custo.	
	20. Comprometimento da <i>força de trabalho</i> dos <i>fornecedores</i> que atuam na <i>organização</i> com seus valores e princípios.	
FORÇA DE TRABALHO	21. Recrutamento e seleção da <i>força de trabalho</i> .	Seleção, desenvolvimento e avaliação de pessoas com base em competências essenciais à transformação. Cuidados com os impactos sociais das transformações
	22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à <i>cultura organizacional</i> .	
	23. Promoção do desenvolvimento integral da <i>força de trabalho</i> , incluindo a avaliação da <i>eficácia</i> dos programas de desenvolvimento.	
	24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes.	
	25. Remuneração, reconhecimento e incentivos da <i>força de trabalho</i> .	
	26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança.	
	27. Promoção da <i>qualidade</i> de vida, da satisfação e do comprometimento da <i>força de trabalho</i> .	

	<p style="text-align: center;">APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</p>	<p style="text-align: center;">ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS</p>
APERFEIÇOAMENTO	<p>1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da <i>organização</i> .</p> <p>2. Implementação das melhorias.</p> <p>3. Avaliação da <i>eficácia</i> das melhorias implementadas.</p> <p>4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das <i>lições aprendidas</i> .</p>	<p>ciclo rápido de incorporação de melhorias</p>
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<p>5. Definição das <i>competências essenciais</i> atuais</p> <p>6. Definição das <i>competências essenciais</i> futuras</p> <p>7. Desenvolvimento das <i>competências essenciais</i>.</p> <p>8. Definições das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo.</p>	<p>Mapeamento e aquisição de competências aderentes aos princípios transformadores</p>
GESTÃO DO CONHECIMENTO	<p>9. Identificação dos <i>conhecimentos mais importantes</i> para a <i>organização</i> realizar sua <i>missão</i> e implantar suas <i>estratégias</i> .</p> <p>10. Desenvolvimento dos <i>conhecimentos mais importantes</i> .</p> <p>11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros.</p> <p>12. Proteção do conhecimento.</p> <p>13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento.</p>	<p>Abertura e transparência na comunicação entre equipes, cultura do compartilhamento</p>
INOVAÇÃO	<p>14. Indução da <i>inovação</i> .</p> <p>15. Desenvolvimento da <i>inovação</i>, incluindo as <i>competências</i> orientadas para a <i>inovação</i> .</p> <p>16. Implantação da <i>inovação</i> .</p> <p>17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas <i>inovações</i> .</p>	<p>técnicas de experimentação, ciclos rápidos, ambientes favoráveis, capacidade de gerar e tratar ideias, tolerância ao erro</p>

ADAPTABILIDADE		ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
CAPACIDADE PARA MUDAR	1. Definição da mudança necessária.	Análise sistemática dos cenários e tendências, na velocidade requerida pela dinâmica do seu segmento; identificação e implementação efetiva das transformações necessárias em tempo hábil
	2. Identificação das barreiras para a mudança.	
	3. Definição das <i>competências</i> necessárias para mudança.	
	4. Comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes.	
	5. Implantação das mudanças.	
FLEXIBILIDADE	6. Revisão das <i>estratégias</i> e <i>metas</i> em tempo adequado às mudanças de contexto.	
	7. Revisão dos <i>processos</i> em tempo adequado às mudanças das <i>estratégias</i> e <i>metas</i> e necessidades das partes interessadas.	
	8. Revisão dos <i>produtos</i> em tempo adequado às mudanças das <i>estratégias</i> e <i>metas</i> e necessidades das partes interessadas.	
	9. Definição da <i>organização</i> do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da <i>força de trabalho</i> na tomada de decisão.	

	LIDERANÇA TRANSFORMADORA	ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
CULTURA ORGANIZACIONAL	10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos <i>aspectos culturais</i> favoráveis e adversos.	Mudanças efetivas
	11. Definição da cultura desejada.	
	12. Definição dos planos de ação de mudança cultural.	
	13. Avaliação da efetividade da mudança cultural.	
OLHAR PARA O FUTURO	14. Análise do ambiente externo e suas tendências.	Intensidade das revisões do PE, capacidade de pivotagem, incorporação de análises sobre externalidades
	15. Análise do ambiente interno, incluindo a avaliação dos <i>ativos intangíveis</i> .	
	16. Definição das <i>estratégias e metas de curto e longo prazos</i> , considerando os <i>requisitos das partes interessadas</i> , a <i>produtividade da organização</i> , o	
	17. Desdobramento das <i>metas</i> de curto e longo prazos dos <i>indicadores</i> de desempenho, considerando os <i>referenciais comparativos pertinentes</i> e os <i>requisitos das partes interessadas</i> .	
	18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos.	
	19. Análise do desempenho organizacional, considerando <i>requisitos de partes interessadas</i> , <i>referenciais comparativos pertinentes</i> e variáveis do ambiente externo.	
SUCESSÃO	20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado.	Seleção e desenvolvimento de líderes com <i>skills</i> aderentes à necessidade de transformação constante
	21. Definição de <i>competências</i> das lideranças.	
	22. Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores.	
	23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais.	
	24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores.	

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS

ECONÔMICO-FINANCEIRO	1. Definição dos <i>requisitos</i> de desempenho econômico-financeiro.	Indicadores para <i>performance</i> em relação aos ODS, análises e mitigação de externalidades
	2. Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos.	
	3. Otimização de custos.	
	4. Acompanhamento econômico-financeiro, incluindo as <i>externalidades</i> .	
	5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal.	
AMBIENTAL	6. Monitoramento dos <i>requisitos</i> de desempenho ambiental.	
	7. Prevenção dos impactos ambientais, incluindo <i>prevenção da poluição</i> e uso de <i>tecnologias limpas</i> .	
	8. Definição das formas de atuação quanto aos <i>grandes temas mundiais</i> .	
	9. Promoção do <i>engajamento das partes interessadas</i> quanto às questões ambientais.	
	10. Cumprimento da legislação ambiental aplicável.	
SOCIAL	11. Monitoramento dos <i>requisitos</i> de desempenho social.	
	12. <i>Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações.</i>	
	13. Avaliação da imagem perante a sociedade.	
	14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais.	
	15. Estímulo ao voluntariado e à inclusão social.	
	16. Mitigação dos impactos sociais.	

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
<p>INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS</p> <p>1. Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação</p> <p>2. Implantação dos sistemas de informação e comunicação desenvolvidos.</p> <p>3. Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação.</p> <p>4. Estabelecimento de <i>requisitos</i> de segurança da informação.</p> <p>5. Tratamento dos riscos à segurança da informação.</p>	<p>Fluidez da informação, sem gargalos causados por estrutura e alinhamento com a estratégia transformacional</p>
<p>GESTÃO POR PROCESSOS</p> <p>6. Mapeamento dos <i>processos</i>.</p> <p>7. Definição dos <i>requisitos</i> aplicáveis aos <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i>.</p> <p>8. Análise dos <i>processos</i>, considerando a <i>eficiência</i>, <i>eficácia</i> e <i>produtividade</i> dos mesmos.</p> <p>9. Melhoria dos <i>processos</i>, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a <i>ecoeficiência</i>.</p> <p>10. Gerenciamento do desempenho dos <i>processos</i> da <i>cadeia de valor</i>, incluindo padronização e controle.</p> <p>11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro e novas <i>modalidades de trabalho</i>.</p>	<p>Constância e periodicidade de revisão dos processos</p>
<p>PRODUTOS</p> <p>12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos <i>produtos</i></p> <p>13. Elaboração do projeto do <i>produto</i>, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias.</p> <p>14. Desenvolvimento de <i>produtos</i>, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento.</p> <p>15. Acompanhamento dos <i>indicadores</i> dos <i>produtos</i> desenvolvidos.</p>	<p>Ciclo rápido de desenvolvimento, parcerias, método para identificação de necessidades futuras</p>

GERAÇÃO DE VALOR	ASPECTOS OBSERVÁVEIS DE AÇÕES TRANSFORMADORAS
1. Geração de resultados econômico-financeiros.	<p>Redução no tempo de introdução de produtos; aumento de fidelização de clientes; maior eficiência dos processos. Os resultados relevantes devem demonstrar efetivamente a entrega de valor e estarem alinhados ao propósito da organização.</p>
2. Geração de resultados ambientais.	
3. Geração de resultados sociais.	
4. Geração de resultados relativos aos <i>clientes</i> .	
5. Geração de resultados relativos à <i>força de trabalho</i> .	
6. Geração de resultados relativos aos <i>fornecedores</i> .	
7. Geração de resultados dos <i>produtos e processos</i> .	

FERRAMENTA OU CONCEITO	DEFINIÇÃO
ABC – Activity Based Cost	Custeio baseado nas atividades que a organização efetua no processo de fabricação; ferramenta cujo objetivo é a implantação de um sistema de gerenciamento de custos com base nas atividades (ABC), buscando apurar e controlar os custos reais de produção e principalmente os custos indiretos (overhead). Busca, ainda, identificar e mensurar os custos da não-qualidade e levantar informações sobre as oportunidades para eliminar desperdícios e aperfeiçoar atividades.
Agile	Agile se trata de uma abordagem iterativa para a Gestão de Projetos e desenvolvimento de software, que auxilia os times na entrega de valor a seus clientes de forma mais rápida. Ao invés de focar em um lançamento "big bang", uma equipe agile faz entregas de forma incremental, a partir de um primeiro MVP.
Alavancagem dos ativos existentes	Aproveitamento máximo do investimento realizado em ativos, podendo envolver o seu compartilhamento, locação, etc.
Algoritmos	Na matemática e na ciência da computação, um algoritmo é uma especificação não-ambígua sobre como resolver um problema. Algoritmos podem fazer cálculos, processar e fazer testes de razoabilidade.
Análise do cenário externo	Processo integrante do Planejamento de uma Organização, visando o mapeamento do contexto externo da organização.
Análise do cenário interno	Processo integrante do Planejamento de uma Organização, visando o mapeamento do contexto interno da organização.
Bigdata analytics	Bigdata analytics é o processo de examinação de uma ampla e variada base de dados capaz de revelar padrões escondidos, correlações desconhecidos e tendências.
Blockchain	Sistema desenvolvido para criar maior segurança e rastreabilidade em transações, principalmente financeiras. Cada movimento é criptografado e carregado para o movimento seguinte, em forma de blocos.
Broad mindset	Diz-se do pensar amplo, capaz de olhar sistemicamente, estabelecer as relações causais.
Canal de denúncias	Instrumento, geralmente integrante de um sistema de integridade (compliance), destinado a acolher denúncias sobre prováveis atos ilícitos praticados por uma organização ou seus membros.
CANVAS	Canvas é uma ferramenta para modelagem de negócios ou para a documentação de modelos existentes. Constitui-se de uma visualização em uma página dos elementos que descrevem a forma de atuar de uma organização, incluindo seus valores, clientes, concorrentes, produtos, fornecedores e demais componentes da cadeia de valor.

Centros de inovação	Centros de Inovação (CI) são ambientes estruturados que dispõem de serviços vinculados ao estímulo e fortalecimento de pequenas e médias empresas, além de servir como um instrumento para o desenvolvimento regional por meio da inovação.
Cloud computing	Computação na nuvem.
Coaching	Processo de treinamento onde um profissional mais experiente (coach) em determinado assunto ou conceito capacita um profissional novato (coachee).
Comunidades virtuais abertas de relacionamento	Comunidades criadas em redes sociais ou outros tipos de ambiente, onde é propiciada a interação da força de trabalho com outras partes interessadas e terceiros em geral.
CRM	Estratégia de negócios voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma organização, que permite desenvolver técnicas de gestão de relacionamentos com clientes, de forma a conquistar a sua fidelidade, maximizando as relações a longo prazo.
Cultura da experimentação	Diz-se da cultura organizacional que acolhe práticas inovadoras com facilidade, sendo tolerante ao risco e ao erro.
Cultural changing	Mudança de hábitos, costumes e procedimentos arraigados em uma Organização.
Cybersecurity	Proteção de sistemas de computadores.
Dashboard	Dashboards são sistemas de visualização de indicadores (KPIs), sendo normalmente apresentados graficamente e regularmente atualizados.
Data collection	Processo de agregação e medição de informações de variáveis de interesse, em uma sistemática estabelecida que permite o teste de hipóteses, por exemplo
Design thinking	Conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções, colocando as pessoas no centro do desenvolvimento, promovendo a criatividade para a geração da solução e a razão para analisar e adaptar as soluções.
Design to service	Diz-se do design que prima por priorizar a qualidade do serviço prestado, em oposição ao "design to cost", por exemplo.
Digitalização	Disponibilização de dados e conteúdos diversos para o ambiente virtual.
Drones	Veículos voadores não tripulados, controlados à distância. Podem transportar objetos diversos.
E-Commerce	E-commerce é a atividade de compra e venda de produtos e serviços através da internet.
Energias renováveis	Diz-se daquelas fontes energéticas que não se utilizam de combustíveis fósseis e não se esgotam.
Fab Labs	Um Fab Lab é uma ferramentaria em pequena escala, que oferece fabricação por meios digitais. Usualmente equipada com uma série de ferramentas e máquinas controladas por computador e que se utilizam de vários materiais, com o objetivo de produzir "qualquer coisa".
Gestão de competências	MEG 21
Gestão de riscos	MEG 21
Home-office	Modalidade onde a força de trabalho não atua na sede da organização, mas sim a partir de sua residência.
Impressão 3D	Impressão 3D é qualquer processo no qual ocorre a junção ou solidificação de um objeto tridimensional via controle computacional. Usada na manufatura aditiva e para prototipagem rápida.

<i>Internet das coisas</i>	<i>A IoT é a rede gerada a partir de elementos físicos, tais como aparelhos, produtos, veículos e outros, possuidores de tecnologia embarcada capaz de conectá-los à internet. Os diferentes softwares, sensores e outros componentes destes produtos coletam, analisam e trocam dados entre si.</i>
<i>Lean</i>	<i>Filosofia inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota, trata-se de um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática.</i>
<i>Machine learning</i>	<i>Campo da IA que usa técnicas estatísticas para dotar os computadores de capacidade de aprendizado a partir dos dados, sem necessidade de programação específica.</i>
<i>Marketplace</i>	<i>Ambiente onde são comercializados produtos de terceiros, previamente homologados, mediante regras específicas de negócios (comissionamentos).</i>
<i>Matriz de riscos</i>	<i>Parte integrante de um sistema de gestão de riscos em uma organização, onde são mostrados os riscos existentes, sua probabilidade de ocorrência e grau de impacto.</i>
<i>Mídias sociais</i>	<i>Canais de relacionamento na internet, nos quais existem diferentes possibilidades de interação e participação entre os usuários. São sistemas projetados para possibilitar a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos.</i>
<i>Mindset change</i>	<i>Mudança na lógica do pensamento individual e coletivo.</i>
<i>MVP</i>	<i>Ou Mínimo Produto Viável, aquele produto ou serviço, ainda em desenvolvimento, mas já em condições de ser oferecido a determinados clientes, para testes e experimentações visando a incorporações dos feedbacks recebidos no desenvolvimento em si.</i>
<i>Nanotecnologia</i>	<i>Nanotecnologia é o entendimento e controle da matéria em nanoescala, em escala atômica e molecular. Ela atua no desenvolvimento de materiais e componentes para diversas áreas de pesquisa, como medicina, eletrônica, ciências, ciência da computação e engenharia dos materiais.</i>
<i>OBZ</i>	<i>Ferramenta estratégica utilizada pelas organizações na elaboração do Planejamento Orçamentário para um determinado período, a partir de uma base zerada, ou seja, sem levar em consideração as Receitas, Custos, Despesas e Investimentos de exercícios anteriores (base histórica).</i>
<i>ODS</i>	<i>Objetivos do Desenvolvimento sustentável, parte da Agenda 2030 da ONU, são 17 compromissos firmados pelos países signatários em relação ao desenvolvimento humano.</i>
<i>Offshoring</i>	<i>Transferência de atividades para terceiros países, visando à redução de Custos.</i>
<i>Omnichannel</i>	<i>Integração de serviços por múltiplos canais integrados, físicos e digitais.</i>
<i>Pivotagem</i>	<i>Habilidade, geralmente associada a start-ups, de rapidamente alterar o curso de sua estratégia ou modelo de negócios, sem a perda do objetivo final.</i>
<i>Plataforma de e-Procurement</i>	<i>E-commerce voltado para compras.</i>
<i>Plataforma peer-to-peer de relacionamento</i>	<i>Uma plataforma peer-to-peer é uma plataforma descentralizada onde dois indivíduos podem interagir diretamente sem intermediação por uma terceira parte. Compradores e vendedores interagem e negociam diretamente.</i>
<i>Plataformas internas de colaboração</i>	<i>Ambiente virtual, geralmente criado como parte integrante de uma intranet corporativa ou apoiado por softwares específicos, onde a força de trabalho pode criar comunidades para discussão de temas, interações diversas.</i>
<i>Princípios de Conduta Ética</i>	<i>Instrumento, geralmente integrante de um sistema de integridade (compliance) destinado a definir as regras de conduta dos membros nas suas relações com as partes interessadas.</i>

<i>Programa de desenvolvimento de fornecedores</i>	<i>Programas geralmente criados nas organizações para a melhoria da qualidade, preço e prazos de entregas de seus fornecedores, através de iniciativas diversas que podem incluir: capacitações, disseminação de boas práticas.</i>
<i>Propriedade intelectual</i>	<i>Soma de todos os direitos relativos às invenções em todos os campos da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, de comércio e de serviço, aos nomes e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência de sleal, às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes, às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, bem como os demais direitos relativos à atividade intelectual no campo industrial, científico, literário e artístico.</i>
<i>PTM – Propósito Transformados Massivo</i>	<i>O propósito maior e ambicioso da organização. O PTM não é uma declaração de missão, mas sim uma mudança cultural que move o ponto focal de uma equipe da política interna para o impacto externo.</i>
<i>Realidade aumentada</i>	<i>Experiência interativa que simula ambientes e objetos do mundo real, que são aumentados através de sensores existentes em elementos táteis, visuais, auditivos, etc.</i>
<i>Realidade virtual</i>	<i>Reprodução de condições em ambiente virtual, análogas à realidade.</i>
<i>Reshoring</i>	<i>Processo inverso ao offshoring, trata-se do retorno de atividades previamente transferidas à localidade original.</i>
<i>Robotics</i>	<i>Robótica é um ramo interdisciplinar da engenharia e da ciência que inclui as engenharias mecânica e eletrônica, ciência da computação.</i>
<i>Scrum</i>	<i>Metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software.</i>
<i>Sensores, Coletores</i>	<i>Componentes presentes em produtos e em linhas de produção, com a capacidade de armazenar, transmitir e analisar dados.</i>
<i>Speedfactory</i>	<i>Speed factory adota conceitos da Indústria 4.0 suportada por engenharia robótica para acelerar e customizar a produção. Impressão 3D também é largamente utilizada.</i>
<i>Staff on demand</i>	<i>Modalidade onde a força de trabalho não é fixa, podendo ser contratado conforme necessidades específicas e desmobilizada quando há redução de demanda.</i>
<i>Startups integration</i>	<i>Processo destinado à incorporação de negócios emergentes ao negócio principal.</i>
<i>Streaming</i>	<i>Capacidade de reproduzir conteúdo como filmes, animações, músicas e outras mídias diretamente em computadores, laptop, celulares e outros aparelhos conectados à internet, sem necessidade de downloads.</i>
<i>Tecnologia da Informação</i>	<i>Refere-se à tecnologia da computação, englobando redes, hardware, software, Internet, e às pessoas que desempenham as funções requeridas para manter os sistemas operando.</i>
<i>Teletrabalho</i>	<i>Trabalho realizado de forma remota, via sistemas de telecomunicações.</i>
<i>Teste A/B</i>	<i>O teste A/B é uma experiência aleatória com duas variantes, A e B. inclui a aplicação de hipóteses estatísticas.</i>
<i>Transformação digital</i>	<i>Diz-se da incorporação de investimentos em tecnologia para aprimorar o engajamento de clientes e outras partes interessadas, assim como melhorar a eficiência dos processos internos da organização.</i>
<i>Veículos elétricos</i>	<i>Veículos automotores movidos à energia elétrica com baterias recarregáveis.</i>