

# Técnicas de Qualidade como Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável

**André Luiz Carneiro de Vasconcellos**

[andrevasconcellos@ccpar.com.br](mailto:andrevasconcellos@ccpar.com.br)

Companhia Carioca de Parcerias e Investimentos

ORCID: 0000-0003-3867-3596

**Solange Maria Fortuna Lucas**

[solangefortunalucas@gmail.com](mailto:solangefortunalucas@gmail.com)

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal Fluminense – UFF

ORCID: 0000-0001-9247-0410

**Carlos Francisco Simões Gomes**

[cfsg1@bol.com.br](mailto:cfsg1@bol.com.br)

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal Fluminense – UFF

ORCID: 0000-0002-6865-0275

## Resumo:

A sociedade mundial se articula para enfrentar grandes desafios: recuperar a saúde do planeta, reduzir a desigualdade social e aumentar a qualidade de vida todos de forma sustentada. No mundo corporativo, essa missão se depara com cenários de incertezas políticas com reflexos no ambiente competitivos, os quais ratificam a deterioração de antigas práticas e convergem para a necessidade de estruturação de um novo modelo de gestão, que efetivamente incorpore os atuais anseios das organizações e seus *stakeholders*. O objetivo do presente trabalho é apresentar um modelo de excelência em gestão, que promove uma convergência dos interesses de organizações e seus *stakeholders* buscando o desenvolvimento sustentável. A construção considera os fundamentos da Gestão da Qualidade, o Modelo de Excelência em Gestão - MEG® da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e a Análise Ambiental, refletindo sobre o ambiente interno com um olhar atento ao ambiente externo a fim de auxiliar a estruturação e a compreensão dos problemas de uma forma sinérgica. Este trabalho propõe que a harmonização dos conceitos de sustentabilidade e de melhores práticas à estratégia empresarial agrega competitividade à organização, gerando sustentabilidade dos negócios, seguindo uma estratégia de excelência em gestão integrada que almeja rentabilidade sem negligenciar aspectos socioambientais.

**Palavras-chave:** Modelos de Excelência em Gestão; Desenvolvimento Sustentável; Envolvimento das Partes Interessadas; Gestão da Qualidade Total.

## Abstract:

World society is working together to face major challenges: recovering the health of the planet, reducing social inequality and increasing the quality of life, all in a sustainable way. In the corporate world, this mission is faced with scenarios of

political uncertainties with repercussions in competitive environments, which ratify the deterioration of old practices and converge to the need to structure a new management model, that effectively incorporates the current desires of organizations and their *stakeholders*. The objective of this work is to present a management excellence model, which promotes a convergence of the interests of organizations and their stakeholders seeking sustainable development. The construction of the model considers the fundamentals of Quality Management, the Management Excellence Model - MEG® of the National Quality Foundation - FNQ and Environmental Analysis, reflecting on the internal environment with a close look at the external environment to assist the structuring and understanding of problems synergistically. This work proposes that the harmonization of sustainability concepts and best practices with business strategy adds competitiveness to the organization, generating business sustainability, following a strategy of excellence in integrated management that aims for profitability without neglecting socio-environmental aspects.

**Keywords:** *Management Excellence Model; Sustainable Development; Stakeholder Involvement; Total Quality Management.*

## 1. Introdução

A sociedade mundial tem perdido a oportunidade de cuidar do planeta da forma adequada para garantir o futuro das novas gerações. As mudanças climáticas, tão alertadas pelos cientistas, já se encontram presentes e suas consequências são mais dolorosas a cada novo evento extremo.

A pandemia do Covid-19 contribuiu para a escassez de recursos dos países mais vulneráveis e as metas para o Desenvolvimento Sustentável firmado pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS (*Sustainable Development Goals – SDG*), relativos à Agenda 2030, ficaram cada vez mais longe de serem alcançados principalmente nos países que dispõem de menos recursos públicos (ONU, 2024). Os profissionais de saúde, que atuaram desde o início da pandemia, foram prejudicados fisicamente devido às condições de trabalho muitas vezes inadequadas e também pelo excesso de trabalho (Souza, Sá & Oliveira, 2022).

Diante da realidade que se agrava a cada dia, é necessário resgatar a cultura japonesa, intrinsecamente inserida no que o mundo conhece como Gestão da Qualidade Total, na visão estendida que muda o foco apenas no cliente para considerar o envolvimento de todas as partes interessadas (*stakeholders*). A extensão deste paradigma, quando inserida ao planejamento estratégico das instituições, reúne as condições necessárias para a Excelência em Gestão. As instituições públicas e privadas precisam ter como princípio o de gerir com excelência para que o futuro de todos esteja garantido, sem exceção.

Politis e Grigoroudis (2022) afirmam que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a sustentabilidade dos negócios e exploram a adaptabilidade dos principais Modelos de Excelência em Gestão (Europeu, Americano e Deming) analisando os seus critérios e fundamentos.

O objetivo do presente trabalho é apresentar um modelo de excelência em gestão, que introduz a perspectiva do desenvolvimento sustentável ao planejamento estratégico da empresa, utilizando o conhecimento teórico de Gestão da Qualidade, que pode ser utilizado em qualquer empresa, não tendo restrição geográfica específica já que os mercados globais tornaram os dilemas institucionais muito semelhantes em todos os continentes.

A figura que representa o modelo de excelência em gestão apresentado neste trabalho pretende expressar os dilemas da busca da melhoria contínua e a adaptabilidade ao ambiente em constante mudança no qual se insere. Ser sustentável hoje requer atributos que serão obsoletos amanhã. A preparação para o enfrentamento a novas demandas a cada dia requer essencialmente constância de propósitos, um dos princípios fundamentais para a implementação de um programa de qualidade eficaz, e o comprometimento com o futuro.

## **2. Desenvolvimento Sustentável.**

Inicialmente, uma breve revisão histórica é introduzida, a seguir as ferramentas mais usuais de medição e acompanhamento do desenvolvimento sustentável são apresentadas.

### **2.1. Breve Revisão Histórica**

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, que ocorreu em Estocolmo em 1972 focou na atenção mundial dos perigos ambientais que ameaçavam a saúde humana. Esses perigos já vinham sendo uma preocupação da Organização Mundial da Saúde há 25 anos (WHO, 1972).

Em 1987, *Gro Harlem Brundtland*, primeira-ministra da Noruega, presidiu a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas que avaliou os 10 anos da Conferência de Estocolmo. A comissão divulgou o Relatório Brundtland, intitulado *Nosso Futuro Comum*, que popularizou a expressão “desenvolvimento sustentável” que deve ser entendido como um processo de transformação que envolve recursos, investimentos, desenvolvimento tecnológico, mudança institucional, harmonizando o potencial do presente e do futuro a fim de atender as necessidades e aspirações humanas (Ipiranga, Godoy & Brunstein, 2011).

As recomendações do Relatório Brundtland levaram a realização da Conferência Mundial para o Desenvolvimento e o Meio Ambiente em 1992 no Rio de Janeiro (RIO-92 ou ECO-92). A conferência, também conhecida como “Cúpula da Terra”, colocou o assunto de uma forma pública como jamais havia ocorrido, adotando a Agenda 21, objetivando a proteção do planeta e seu desenvolvimento sustentável, um esforço de duas décadas a partir da Conferência de Estocolmo (ONU-2, 2024).

Para monitorar os avanços da implementação da Agenda 21, a Comissão de Desenvolvimento Sustentável desenvolveu indicadores para áreas econômicas, ambiental, social e institucional. A versão final foi publicada em 2001 (Spangenberg, Pfahl & Deller, 2002).

Em 1997, a ONU realizou a “Cúpula da Terra +5” para acompanhar a implementação da Agenda 21 e recomendou o uso de metas juridicamente vinculadas à redução das emissões de gases de efeito estufa para reduzir os perigos das mudanças climáticas e que houvesse a produção, a distribuição e uso de energia em padrões mais sustentáveis, além do foco na erradicação da pobreza como pré-requisito do desenvolvimento sustentável. Outros desdobramentos importantes ocorreram em Joanesburgo (2002), a Assembleia Geral declarou o período entre 2005 e 2014 como a “Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável”. Em 2015, todos os países da ONU definiram os novos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em Nova York em uma nova agenda, conhecida como “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (ONU-1, 2024).

## **2.2. Avaliação do Desenvolvimento Sustentável**

O Triple Botton Line, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e o *Environment, Social and Governance* (ESG) foram pensados para que fosse possível uma análise multivariada, pois apenas a perspectiva econômica não é capaz de efetivamente garantir o desenvolvimento sustentável.

### **2.2.1. Tripé de Sustentabilidade (*Triple Botton Line*)**

Jonh Elkington é um sociólogo britânico que concluiu o Mestrado em Filosofia e Planejamento Urbano e Regional em 1974 na *University College of London* e atua na área de responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável como professor e consultor sênior. É responsável pelo “*Project Breakthrough*” criado em colaboração com o Pacto Global das Nações Unidas (Castrofino, 2020).

Elkington buscava ferramentas para fazer “medições” sobre sustentabilidade e criou uma estrutura para medir o desempenho das empresas e demais organizações e a chamou de *Triple Botton Line (TBL)* ou tripé de sustentabilidade. Os três pilares são *People, Planet and Profit* (livro intitulado *Cannibals with forks: the triple bottm line of 21st century business*, “Canibais com Garfo e Faca” em português) (Elkington, 1999).

O *Project Breakthrough – Growing the Business of Tomorrow* trabalha com a perspectiva do Modelo de Negócios, da Tecnologia Disruptiva, dos Desafios da Inovação, entre outros. É interessante observar que o modelo de negócios explora como executivos e empreendedores podem aproveitar a evolução dos próprios modelos de negócios para cumprir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU-3, 2024).

## 2.2.2. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Uma coleção de 17 metas globais foi intitulada Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela ONU em 2015 envolvendo questões de desenvolvimento social, ambiental e econômico, incluindo pobreza, fome, saúde, educação, aquecimento global, igualdade de gênero, água, saneamento, energia, urbanização, meio ambiente e justiça social (Figura 1).

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas – ONU – Brasil

Os ODSs pretendem despertar a necessidade de definir ações urgentes em todos os países que participam da estrutura global para alcançar o desenvolvimento global, equilibrando a sustentabilidade social, econômica e ambiental, envolvendo todos os atores da sociedade. Todavia, tanto a academia quanto os profissionais reconhecem a importância particular das empresas. No entanto, ainda não está claro o papel das empresas como agentes de desenvolvimento sustentável (Mio, C, Panfilo, S.& Blundo, B., 2020).

### 2.2.3. Environmental, Social and Governance (ESG)

Por iniciativa do Secretário- Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, foi elaborado um relatório em uma ação conjunta com instituições financeiras em 2004, visando desenvolver diretrizes e recomendações para a integração das questões ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos, serviços de corretagens de valores mobiliários e funções de pesquisas associadas (UNEP FI, 2024).

Participaram do trabalho dezoito instituições financeiras de 9 países com ativos totais sob gestão de mais de 6 trilhões de dólares. O governo suíço financiou o esforço colaborativo que foi supervisionado pelo Pacto Global da ONU (Figura 2).

**Figura 2 – Relatório das Nações Unidas que propõe a integração do environmental, social and governance.**



Fonte: *United Nations Environment Programme Finance Initiative*

*As instituições participantes do trabalho afirmam que:  
“à forma como as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são gerenciadas  
faz parte da qualidade geral da gestão das empresas necessária para competir com sucesso”.*

*Who Cares Win Report, (UNEP FI, 2024)*

As recomendações do relatório sugerem a melhor incorporação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) para a pesquisa e desenvolvimento de modelos e ferramentas de investimento de forma criativa e cuidadosa. Os mercados emergentes devem ser tidos em conta em caráter especial devido à grande importância para o desenvolvimento sustentável. Os analistas financeiros convidam as instituições acadêmicas, escolas de negócios e outras organizações de pesquisa para apoiar os esforços, contribuindo com a pesquisa e com o desenvolvimento do pensamento de alto nível (UNEP FI, 2024).

Tsang, Frost & Cao (2023) apresentam uma revisão da literatura sobre a divulgação voluntária não financeira de ESG que tem atraído a atenção de pesquisadores acadêmicos quanto dos participantes do mercado de capitais nos últimos anos, sendo que nas últimas duas décadas a demanda foi rapidamente crescente por informações não financeiras sobre atividades de Responsabilidade Social Corporativa e/ou ESG, seguindo o crescente interesse em investimentos sustentáveis.

### **3. Gestão da Qualidade e a Estratégia das Organizações**

O nascimento das ideias que norteiam o desenvolvimento teórico da Gestão da Qualidade Total tem o objetivo comum de que houvesse sustentabilidade dos negócios na indústria automobilística japonesa. Que momentos incríveis devem ter sido os encontros de Deming, Taguchi, Shewhart, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, entre outros que conviveram e contribuíram para o mesmo objetivo.

A produção enxuta (*lean production*) é a denominação de uma nova concepção dos sistemas de produção a partir do trabalho desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo (Shingo, 2000).

Diante da necessidade de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, Ohno estudou os sistemas de produção norte-americanos, adaptou seus conceitos à realidade japonesa da época, que se caracterizava pela escassez de recursos (materiais, financeiros, humanos, e de espaço físico) e aplicou novas abordagens, o que acabou consolidando o Sistema Toyota de Produção (Calixto & Oliveira, 2004).

Para Deming (1990), a qualidade pode ser medida por meio da interação entre o produto em si, o cliente (com suas expectativas e o uso que faz do produto) e o atendimento a esse cliente, do ponto de vista das instruções de uso, assistência técnica. A disseminação do Ciclo de Deming (ou Ciclo PDCA – *Plan, Do, Control, Action*), determinando o aperfeiçoamento contínuo de

forma circular e retroalimentada garante a possibilidade de se manter uma perspectiva de longo prazo, tão necessária ao Desenvolvimento Sustentável.

Joseph Juran aplica a qualidade à estratégia empresarial seguindo a linha de pensamento centralizada no dinamismo da alta administração e que as ações da Gestão Estratégica voltada para a Qualidade (Juran & Gryna, 1992). Para que o Desenvolvimento Sustentável tenha alcance de longo prazo, o envolvimento da alta administração é essencial.

Genichi Taguchi ganhou quatro vezes o Prêmio Deming no Japão e se destacou também por ser um especialista mundial no processo de design de novos produtos com base em estudos para a qualidade. Ele define a qualidade em termos das perdas geradas por esse produto para a sociedade, sendo que essas perdas podem ser estimadas em função do tempo que compreende a fase de expedição de um produto até ao final da sua vida útil (Taguchi, 1986), visão fundamental para a inovação visando o Desenvolvimento Sustentável. Costa *et Al.*, 2023 apresentam reflexões sobre o estudo das falhas do produto na perspectiva de Taguchi.

Feigenbaun (1994) categorizou os custos de qualidade mostrando que o aumento do desembolso nos custos de prevenção e avaliação implica na redução do custo de falhas. A redução de falhas é associada por Taguchi a redução das perdas geradas para a sociedade sendo o principal efeito desejado nas ações do Desenvolvimento Sustentável.

Crosby (1994) apresenta uma visão crítica para avaliar integração da gestão da qualidade no próprio processo de gestão geral da empresa mostrando assim o caminho para a Gestão Estratégica para a Qualidade.

Garvin (1992), definindo a qualidade a partir de cinco abordagens principais (a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor), ressalta em seu trabalho uma forma de gerenciamento voltada para a competição atual, calcada na combinação das várias dimensões da qualidade.

Falconi Campos (2004) provoca uma grande revolução na gestão brasileira por meio da qualidade. Dentre seus princípios, pode-se ressaltar: a preocupação com clientes e empregados; prevenção, pois o mesmo erro não pode ser cometido duas vezes; e a sensatez, já que defende que se deve falar, raciocinar e decidir com base em dados e fatos. Esses princípios são muito relevantes para o Desenvolvimento Sustentável principalmente a sensatez.

No início deste século, a economia mundial ascendia e a antiga tecnologia dos negócios estava sendo substituída por outra e os administradores de internet começavam a se destacar dentre os demais. Os modelos de negócios substituíam a estratégia. Só se atinham em atingir clientes, fidelizá-los e alcançar *market-share*. Era como se houvesse mudança de princípios da

administração de empresas e os negócios parecessem mais fáceis, o que ao final não era bem assim (Bateman & Snell (2006).

Continua sendo muito importante fazer reflexões qualitativas em relação ao ambiente no qual a organização está inserida. Nesta perspectiva, analisar o ambiente interno com um olhar atento ao ambiente externo auxilia a estruturação e a compreensão do problema de uma forma mais sinérgica, numa perspectiva que pode ser inspirada na Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) (Humphrey, 1986).

A análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta útil e simples utilizada no planejamento de atividades e nos projetos organizacionais para formular estratégias e para identificar, avaliar e desenvolver aprendizagem ou problemas (Myllyla & Kaiovo-Oja (2024).

Bateman & Snell (2006) ensinam que os administradores precisam entender como o ambiente afeta as organizações e identificar oportunidades e ameaças que provavelmente são importantes. Caso contrário, a capacidade de tomar decisões e executar o planejamento será muito limitada. A falta de informações necessárias para compreender ou prever o futuro é denominada incerteza ambiental, que surge de dois fatores relacionados entre si, que são a complexidade e o dinamismo. Para realizar a Análise Ambiental é necessário fazer a Varredura Ambiental que é a busca e seleção de informações sobre o ambiente.

#### **4. Normas da *International Organization for Standardization (ISO)* e os Modelos de Excelência em Gestão**

A *International Organization for Standardization* é uma entidade não governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça, que tem por objetivo a promoção do desenvolvimento da normalização e das atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e o desenvolvimento da cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica (ISO, 2024).

A Ansi (*American National Standards Institute*), BSI (*British Standards Institute*), INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia) são membros da ISO.

Em 1987, nasce a família de norma ISO 9000 para a padronização da Gestão da Qualidade (ISO, 2024) que passaram a ser adaptadas às especificidades de cada país sem perder o objetivo maior de padronização e da definição das condições mínimas de gestão em que os produtos e serviços devem ser produzidos e comercializados.

A normalização produz economia já que proporciona a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos, também proporciona meios mais eficientes na troca de informação

entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais e de serviços, a segurança acontece na proteção da vida humana e a saúde; proteção ao consumidor; prover a sociedade de meios eficazes para aferir qualidade aos produtos; eliminação de barreiras técnicas e comerciais, entre outros (Oliveira & Melhado, 2004).

Baseados na visão sistêmica e por processos dos modelos dos sistemas de gestão da qualidade das Normas ISO 9001, alguns países desenvolveram os seus Modelos de Excelência em Gestão.

No Brasil, O Modelo de Excelência em Gestão está em sua 20ª Edição (FNQ-4, 2024) e será detalhado na seção 5.

Reguenga, Gaspar & Lopes (2023) evidenciam as boas práticas e a abordagem científica de gestão de projetos em uma microempresa como vantagem competitiva através de um projeto de implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela ISO 9001.

## 5. Os principais Modelos de Excelência

Vários países adotam premiações como incentivo e como reconhecimento às empresas que se destacam na gestão da qualidade de produtos e serviços. O esforço dessas nações a fim de garantir o aumento da competitividade de suas empresas tem como ponto focal o estabelecimento e a disseminação de referenciais de excelência, necessários à premiação.

Com exceção do Prêmio Deming, as premiações estabelecem uma relação de fundamentos da excelência o que corresponde, no Prêmio Deming, ao conceito de *Total Quality Management*, TQM, definido pela *Japanese Union of Scientists and Engineers*, JUSE. Logo, a correlação dos fundamentos de excelência dos demais prêmios com o Prêmio Deming é realizada por meio do conceito de TQM, mas é nítida a diferença de abordagem do Prêmio Deming com os demais.

O Prêmio Deming é a maior premiação em *Total Quality Management* (TQM) do mundo estabelecido em 1951 em homenagem ao Dr. Willian Edwards Deming que foi o responsável pela disseminação do controle estatístico de qualidade depois da segunda guerra mundial (JUSE - 1, 2024). As categorias do prêmio são: Indivíduos ou Grupos, Indivíduos que disseminam ou divulgam fora do Japão, Organizações (*Deming Price* anual), Organizações Especiais (*Deming Grand Price* – organizações que mantem e ainda aumentam a qualidade por mais de três anos) mundial (JUSE - 2, 2024).

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) é um prêmio que reconhece as empresas americanas que implementam com sucesso sistemas de gestão da qualidade e

aumentar a conscientização sobre a gestão da qualidade, estabelecido pelo congresso dos Estados Unidos desde 1987. O prêmio apresenta seis categorias: Indústria, Serviços, Pequenas Empresas, Educação, Assistência Médica e Sem fins Lucrativos, sob a avaliação de sete critérios: Liderança. Estratégia. Clientes. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento. Força de Trabalho. Operações. Resultados (ASQ, 2024).

O EFQM *Global Award* (EGA) é um prêmio para reconhecer a qualidade em organizações em todo o mundo, sejam elas privadas, públicas ou sem fins lucrativos organizado pela *European Foundantion of Quality Manangement* (EFQM – 1). O modelo de Excelência em Gestão Europeu, *EFQM Model*, é uma estrutura de gestão que dá suporte às organizações nas mudanças gerenciais e na melhoria da performance. O EFQM Model tem uma estrutura baseada em uma lógica simples, mas poderosa que responde a três questões: *Why this organization exist? How does it intend to deliver on its Purpose and its Strategy? What has it actually achieved to date?* (EFQM-2).

O Modelo de Excelência em Gestão MEG® implementado no Brasil está calcado em um conjunto de princípios básicos dos fundamentos da excelência que destacam conceitos contemporâneos da qualidade, refletindo práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, ou seja, aquelas que têm alcançado a liderança internacional em seus respectivos setores de atuação e que são exemplos reconhecidos, principalmente, de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade. São eles: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional e Inovação, Liderança Transformadora, Compromisso com as partes interessadas, Adaptabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos e Geração de Valor (FNQ-3, 2023).

Esses princípios básicos dos fundamentos da excelência, quando eficientemente aplicados, agregam melhorias para os processos e produtos, por exemplo, a redução de custos e o aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, podem potencializar a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento.

Ao defender uma orientação integrada e interdependente para gerir as empresas, o Modelo de Excelência em Gestão® pressupõe que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados.

## 6. Proposta de Modelo de Excelência em Gestão

O público de relacionamento que controla os recursos críticos da empresa, deve ser priorizado, entretanto, se gerenciadas de maneira eficiente e harmônica, as relações com os *stakeholders* podem se tornar fonte de vantagem competitiva.

As organizações são, de fato, entes interdependentes de seus *stakeholders*, pois um tem interesse e/ou é impactado nas atividades executadas pelo outro, que podem ser até involuntárias. Por isso, há uma importância estratégica em identificar e engajar as partes interessadas na empresa, incluindo, nesse mapeamento, os “*stakeholders* da franja”, as partes interessadas, que, devido ao seu pouco poder de influência, não legitimidade de suas ações ou não urgência de suas reivindicações, são desconsiderados ou marginalizados nas decisões estratégicas organizacionais para antecipar as preocupações empresariais, aumentar a sensibilidade da gestão frente mudanças futuras, além de ser uma oportunidade de agregar novas ideias aos negócios (Hart & Sharma, 2004).

O envolvimento dos *stakeholders* deve ser infiltrado nos valores e na missão das empresas para reforçar, principalmente, a governança corporativa, provendo transparência e responsabilidade aos negócios desenvolvidos. A avaliação do desempenho de uma organização deve estar relacionada aos interesses múltiplos almejados pela corporação, incluindo as A estratégia empresarial, inicialmente, deve se desenhar com a definição clara da função corporativa, para que o desdobramento em objetivos estratégicos seja eficiente e consiga englobar todos os fatores críticos para o sucesso da organização. Nesse momento, a instituição corporativa necessita de um modelo de excelência em gestão capaz de suportar, de forma maximizada, os interesses de seus *stakeholders*.

Bateman & Snell (2006) ensinam que os administradores precisam entender como o ambiente afeta as organizações e identificar oportunidades e ameaças que provavelmente são importantes. Caso contrário, a capacidade de tomar decisões e executar o planejamento será muito limitada. A falta de informações necessárias para compreender ou prever o futuro é denominada incerteza ambiental, que surge de dois fatores relacionados entre si, que são a complexidade e o dinamismo. Para realizar a Análise Ambiental é necessário fazer a Varredura Ambiental que é a busca e seleção de informações sobre o ambiente.

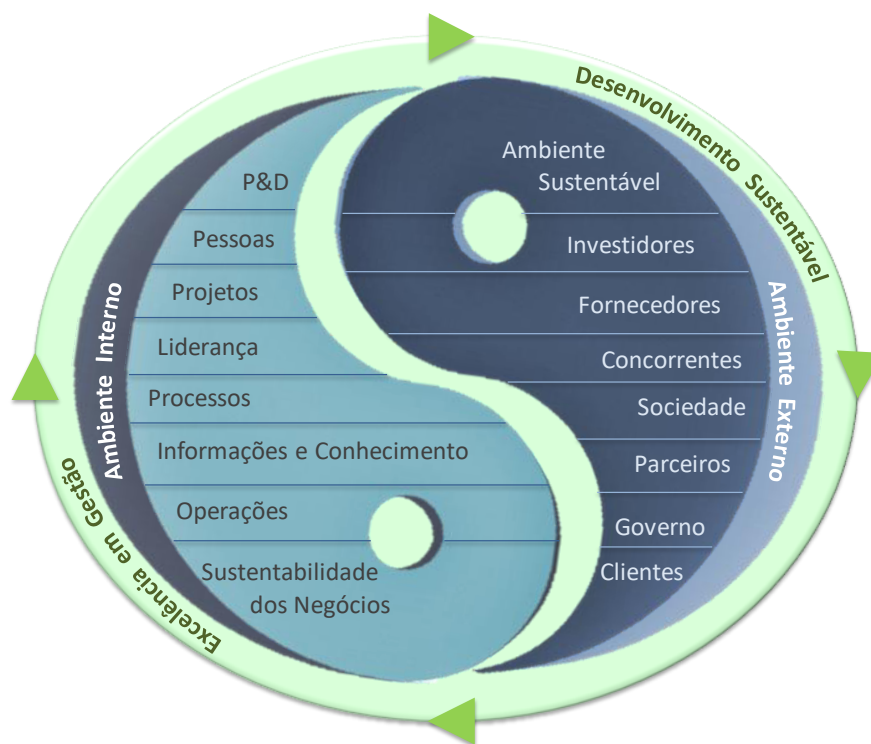
Para realizar a Análise Ambiental (Bateman & Snell, 2006), o modelo de excelência em gestão apresentado é a representação de um sistema gerencial constituído de oito critérios, componentes do ambiente interno, integradas a outras oito critérios do ambiente externo, que devem interagir de forma equilibrada com o objetivo de orientar a adoção de práticas de

excelência, visando elevar os padrões de resultados e superar a incerteza ambiental que surge da complexidade e do dinamismo das situações reais.

A estruturação dessa proposta baseia-se nos princípios disseminados pelo MEG® (modelo desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ) (FNQ-2, 2023) e os itens avaliados nos principais prêmios de reconhecimento da qualidade existentes no mundo. O intuito inicial é estruturar os fundamentos de excelência, que diferenciam o modelo proposto dos demais praticados.

O modelo proposto, denominado de “Modelo YY de Excelência em Gestão” (Figura 3), busca equilibrar os anseios dos agentes internos e externos e, por meio de um relacionamento sinérgico e da melhoria contínua, obter resultados que representem o desenvolvimento sustentado dos dois lados da mesma moeda (Figura 3) Vasconcellos, A. L. C. de & Lucas, S. F. (2023).

**Figura 3 - Modelo YY de Excelência em Gestão**



Fonte: Elaborado pelos autores

A representação do “Modelo YY de Excelência em Gestão” remete à filosofia chinesa por meio do princípio da dualidade de *yin* e *yang*. Segundo esta premissa, duas forças complementares compõem o sistema organizacional e, do equilíbrio dinâmico entre elas, obtém-se a sinergia necessária para promover a excelência em gestão e o alcançar o

desenvolvimento sustentável corporativo de forma a corroborar com o desenvolvimento sustentável da civilidade do planeta.

Em termos práticos, a sustentabilidade no ambiente empresarial é sinônima de perenidade do empreendimento, pois um negócio apenas pode ser considerado sustentável a partir do momento em que cria valor para o acionista no longo prazo e satisfaz as necessidades de seus *stakeholders* pelo valor social, ambiental e econômico incorporados aos produtos, processos e estratégias empresariais.

Alguns desses aspectos, disseminados pelo “Modelo YY de Excelência em Gestão” são intangíveis. Esses ambientes, interno e externo, incorporam, de fato, questões não financeiras que determinam também a exposição a riscos e os desempenhos operacional e comercial. Os pilares que traduzem o motivo do tema desenvolvimento sustentável estar irreversivelmente no modelo proposto de excelência em gestão, são os seguintes Vasconcellos, A. L. C. de & Lucas, S. F. (2023):

- Expectativa de comportamento social ético e valorização da transparência corporativa como instrumentos de monitoramento de riscos por todas as partes interessadas.
- Percepção da correlação das atividades humanas sobre o bem-estar comum, evidenciada pelos impactos de grande visibilidade que transcenderam o âmbito local, por exemplo, as crises econômicas internacionais, vazamentos de petróleo e de radioatividade, efeitos climáticos inesperados.
- Acesso às informações em tempo real, com intensa difusão por canais de comunicação e ativa atuação de redes sociais.
- Conscientização e flexibilização às mudanças no comportamento dos consumidores, impulsionadas pelo incremento no nível de exigência sobre produtos e serviços oferecidos.
- Expectativas da cadeia de valor e evolução das atividades da concorrência, que direcionam o poder decisório de modo a garantir ou aumentar a participação, assim como acessar novos mercados.
- Envolvimento intenso com acionistas e potenciais investidores, inclusive comprometendo-se com os princípios de investimento responsável, resultando no monitoramento de indicadores de desempenho socioambientais.
- Influência dos funcionários, que se posicionam sobre a responsabilidade social corporativa, colaborando com o estabelecimento de práticas sustentáveis.
- Estímulo às políticas governamentais direcionadas para o fomento da economia verde.

Certamente, a gestão do envolvimento das partes interessadas se diferencia das demais visões sobre relacionamento organizacional devido à importância e ao caráter estratégicos, já

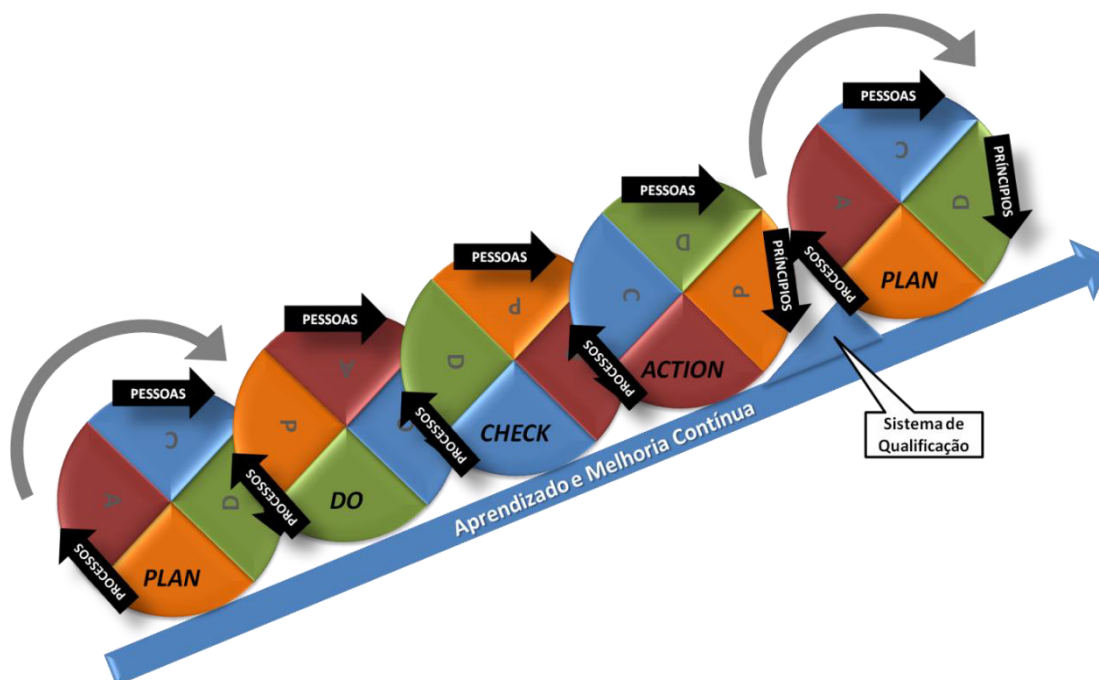
que, se essa gestão for eficientemente harmônica, a interação dos *stakeholders* com a organização se torna uma oportunidade e uma ferramenta para planejamento estratégico e gestão empresarial.

Portanto, é fundamental estabelecer uma dinâmica de relações que crie valor para todos os seus públicos de relacionamento e estabeleça um processo sistemático de comprometimento o qual demonstre a identidade da empresa nessas relações, visando o fortalecimento e sustentabilidade da sua estratégia de negócios e a consequente geração de valor compartilhado.

O movimento anti-horário das forças de equilíbrio, que retrata a velocidade contra o tempo necessária para agregar flexibilidade e capacidade de mudança rápida em resposta aos desafios competitivos globais. Esse contínuo movimento cíclico, caracterizado pela simetria rotacional, remete também à busca pela melhoria contínua.

A sintonia entre a excelência em gestão e o desenvolvimento sustentável agrega sinergia à organização, por meio de um círculo virtuoso da excelência, adaptado no ciclo de melhoria contínua para a excelência em gestão (Figura 4). Esse sistema evolutivo se estrutura pelos princípios, que orientam o comportamento humano; pelas pessoas, que concebem e realizam as atividades organizacionais; e pelos processos, que reforçam a cultura corporativa e disseminam os princípios da organização.

**Figura 4 - Ciclo de Melhoria Contínua para a Excelência em Gestão**



Fonte: Adaptado de GUARAGNA, Eduardo. O Dia Mundial da Qualidade. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 2008.

Nesse sentido, o conceito expandido de Gestão da Qualidade, introjetado no “Modelo YY de Excelência em Gestão”, molda-se, na verdade, com base em um novo paradigma corporativo, ambiental, tecnológico, produtivo e social, decorrente de profundas inovações tangíveis e culturais, necessidades contemporâneas e pressões sociais.

## **7. Conclusão**

As transformações estruturais, que afetam e influenciam continuamente sociedades e organizações, descentralizam a autoridade na gestão, reduzem a hierarquia institucional, estimulam parcerias, fomentam a inovação e privilegiam a qualidade com foco nos clientes, para o alcance da excelência em gestão, provocando, conseqüentemente, a elevação dos níveis de competitividade nos novos mercados globais.

Este trabalho inclui as principais visões, oriental e ocidentais, que promoveram a gestão pela qualidade e as premiações atualmente reconhecidas, demonstrando que o pensamento de excelência em gestão é fruto de um enriquecimento contínuo de melhores práticas ao longo do tempo.

De fato, a civilização busca, constantemente, inovações racionais aos desafios do futuro. E, como bem retrata o provérbio chinês de autor desconhecido “o passado é história, o futuro é mistério, e hoje é uma dádiva, por isso é chamado de presente”, o gerenciamento da qualidade também evolui e agrega sofisticação, rentabilidade e sustentabilidade às organizações, fornecendo a propulsão necessária para o alcance da excelência em gestão.

Constata-se também que o suporte fornecido pelas ferramentas estratégicas otimiza valor às organizações ao mapear informações relevantes e balanceadas, propiciando o desenvolvimento e crescimento das empresas, baseado no aprendizado contínuo. Porém, observa-se também a adoção de um sistema de gerenciamento estratégico de desempenho, como o “Modelo YY de Excelência em Gestão”, exigindo uma clara definição da estratégia adotada, assim como um capital humano comprometido e disposto a investir esforços em prol de uma iniciativa empresarial.

O modelo proposto possibilita, de fato, que a organização, em qualquer momento da execução do seu planejamento estratégico, selecione alternativas mais eficientes e rentáveis com a finalidade de manter a visão integrada de curto e de longo prazo do negócio, permitindo o acompanhamento do desempenho dos indicadores vitais para que a empresa se torne bem-sucedida e consiga atingir da melhor maneira possível seus objetivos e metas.

Dessa forma, novas perspectivas foram ponderadas na estruturação do modelo proposto a fim de torná-lo flexível à necessidade particular de cada empresa ou setor de negócio, assim como para que a compatibilidade entre a cultura organizacional e a metodologia adotada promova eficiência sustentável no processo de análise e melhoria contínua.

O planeta está vivendo uma era de limites com a incidência de catástrofes climáticas, crescimento populacional, crises políticas e econômicas. Esses fatores críticos devem exercitar a capacidade humana de busca por melhores práticas as quais propiciem inéditos resultados, ou seja, a era de limites é um tempo de oportunidades. E o desenvolvimento sustentável, alcançado por meio da excelência em gestão, tende a ser o modelo de comportamento mundial capaz de viabilizar as atividades humanas diante dos limites do planeta.

## Referências

- ASQ. (2024, Feb 26). Retrieved from :< <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> >.
- Bateman, T. S & Snell, S. A. (2006).Administração: Novo Cenário Competitivo. 2ª. Ed. São Paulo, Atlas.
- Calixto, R. & Oliveira, O. J. (2004) Custos e Desperdícios na Qualidade. In: O. J, Oliveira (Ed.) *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados* (1st ed., pp. 46-56). São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Castrofino, A. (2020). John Elkington. In: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (eds) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_1071-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_1071-1).
- Costa, D.O., Gomes, C.F.S., Santos, M. & Pereira, D.A.M. (2023). Engenharia da Qualidade na Perspectiva da Estatística Inferencial e do Método AHPTOPSIS-2N: Uma Proposta de Melhoria numa Indústria de Bebidas. *TQM – Techniques, Methodologies and Quality*. Número Especial, Gestão e Melhorias, 2023. Retrieved from: [https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2023/03/edesp1\\_23\\_43\\_67.pdf](https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2023/03/edesp1_23_43_67.pdf).
- Crosby, P. B. (1994) *Qualidade é Investimento*. Rio de Janeiro, José Olympio.
- Deming, W. E. (1990) *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.
- EFQM - 1. (2024, Feb 26). Retrieved from: <<https://efqm.org/recognition/efqm-global-award/>>.
- EFQM – 2. (2024, Feb 26). Retrieved from:< <https://efqm.org/the-efqm-model/>>.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*. Ed. Captone Publishing Ltd. 1a. Ed. ISBN -10: 184112084.
- Falconi Campos, V. (2004). *TQC: Controle da Qualidade Total (estilo japonês)*. 8ª edição. Nova Lima: Tecnologia e Serviços Ltda.
- Feigenbaum, A. Vallin (1994). *Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas*. Vol.1. São Paulo: Makron Books.
- FNQ - 1 (2023, Sep 29). Retrieved from: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/>.

- FNQ - 2 (2023, Sep 29). Retrieved from: <https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>.
- FNQ – 3 (2023, Sep 29). Retrieved from: <https://fnq.org.br/fundamentos/>.
- FNQ – 4 (2024, Feb 21) Retrieved from: <https://fnq.org.br/plataforma-meg-21/>.
- Garvin, D. (1992). *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004) *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*. Academy of Management Executive.
- Humphrey, A. S. (1986) *Gearing up for Change*. Management Decision, 24(6). Pp. 12-15.
- Ipiranga, A. S. R., Godoy, A. S., Brunstein, J. (2011). Introdução. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. V12, N. 3. Edição Especial, São Paulo, p. 12-20, MAIO/JUN 2011.
- ISO (2024, Feb 20). Retrieved from: <https://www.iso.org/home.html>.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1980). *Quality planning and analysis*. 2. an Ed. New York: McGraw-Hill.
- JUSE – 1. (2024, Feb 26) - Retrieved from: <[https://www.juse.or.jp/deming\\_en/](https://www.juse.or.jp/deming_en/)>.
- JUSE – 2. (2024, Feb 26) - Retrieved from: < [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/02.html](https://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html)>.
- Mio, C., Panfilo, S.& Blundo, B. (2020) Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and de Enviroment*. Volume 29, 8, Pag. 3220-3245, 2020. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>
- Myllyla & Kaiovo-Oja (2024) - A hybrid foresight study of the environmental reference laboratory system in Finland: a foresight study for the Government of Finland. *European Journal for Research*, <https://doi.org/10.1186/s40309-023-00223-z>
- Oliveira, J. O. & Melhado, S. B., (2004) Nova Norma ISSO 9000 Versão 2000. In: O. J, Oliveira (Ed.) *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados* (1st ed., pp. 57-75). São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- ONU. (2024, Jan 26). Retrieved from: <https://sdgs.un.org>.
- ONU (2024, Jan 27). Retrieved from: <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>.
- ONU. (2024, Jan 30). Retrieved from: <http://breakthrough.unglobalcompact.org/>.
- Politis, Y. & Grigoroudis (2022). Incorporating the Sustainability Concept in the Major Business Excellence Models. *Sustainability*, 14, 8175. <https://doi.org/10.3390/su14138175>
- Reguenga, D., Gaspar, D.& Lopes, O. A. (2023). Gestão de projetos na implementação de um sistema de gestão da qualidade numa microempresa. *TQM – Techniques, Methodologies and Quality*, 14, 2023. Disponível em [https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2023/04/ed14\\_2\\_20.pdf](https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2023/04/ed14_2_20.pdf).
- Shingo,S. (2000). *O sistema Toyota de produção*. Porto Alegre, Bookman.
- Spangenberg, J.H, Pfahl, S. & Deller, K. (2002) Towards Indicator for Institucional Sustainability: lessons for an analysis of Agenda 2. *Ecological Indicators*. Volume 2, Issues 1-2, Pag. 61-77.
- Souza, L. A. S, Sá, E. A & Oliveira, R. G. (2022) - Análise da qualidade de vida de profissionais da área de saúde através do uso da ferramenta questionário nórdico da ergonomia durante a pandemia de covid-19, XII Encontro de Investigadores de Qualidade, FCT NOVA, 24 junho 2022, Retrieved from: [https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2022/09/troia\\_xii\\_253\\_265.pdf](https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2022/09/troia_xii_253_265.pdf).
- Taguchi, G. (1986). Introduction to Quality Engineering – Designing Quality into Products and Processes. Asian Productivity Organization, Tokyo.

Tsang, A., Frost, T. & Cao, H. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, Volume 55, Issue 1, 2023.

UNEP FI. (2004, Jan 31). Retrieved from: [https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf).

Vasconcellos, A. L. C. de. (2012) *Excelência em Gestão: uma nova visão da qualidade na estratégia das organizações*. Trabalho Monográfico para a conclusão do Curso de Administração na Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

Vasconcellos, A. L. C. de & Lucas, S. F. - 2. (2023). Gestão da Qualidade associada ao Desenvolvimento Sustentável rumo à Excelência em Gestão - *XVII Congresso Nacional de Excelência em Gestão/ INOVARSE – Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social & ESD – Economic and Social Development Conference*, 23 a 25 de novembro, Rio de Janeiro.

WHO. (1972). *Health Hazards of the Human Environment – Prepared by 100 specialists in 15 Countries*. Geneva. Printed in Belgium.

## Authors Profiles

**André Luiz Carneiro de Vasconcellos** has received a bachelor's degree from the Faculty of Administration – IBMEC Business School – Brazil. He is currently Vice-President of the board of directors of the Brazilian Institute of Investor Relations and is CFO and head of IR at Companhia Carioca de Securitização. He is the coordinator of the postgraduate course in "Law and Capital Markets".

**Solange Fortuna Lucas** has received a PhD from the University of Coimbra – Portugal. She is a member of the Research Group on Supply Chain Management, Information Technology and Decision Making in Prospective Scenarios at Fluminense Federal University. Her research interests are in the areas of quality management, operational research, and uncertainty management.

**Carlos Francisco Simões Gomes** has received a PhD from the Federal University of Rio de Janeiro. He was deputy director of the Center for Naval Systems Analysis (Brazilian Navy). Vice-President. of the Brazilian Society of Operational Research. Coordinator of Postgraduate studies at the Universidad Federal Fluminense (UFF). He is currently a researcher at CNPQ and a professor and researcher at UFF.