



**Faculdade de Tecnologia da Zona Leste**

SOÉLIA VIEIRA LIMA MAIA

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: INK  
MANAGEMENT MODEL**

**SÃO PAULO**

**2023**



**Faculdade de Tecnologia da Zona Leste**

**SOÉLIA VIEIRA LIMA MAIA**

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: INK  
MANAGEMENT MODEL**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec da Zona Leste, a ser utilizado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Planejamento e Gestão de Estratégica.

Orientador: Prof.º Abel de Andrade

## **INTRODUÇÃO**

Um modelo de gestão é um conjunto de práticas, estratégias e abordagens que uma organização adota para alcançar seus objetivos e alcançar o sucesso. É uma estrutura que orienta as ações dos gestores e colaboradores, fornecendo diretrizes claras sobre como tomar decisões, alocar recursos, motivar equipes e atingir metas.

Um modelo de gestão eficaz é fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação. Ele ajuda a estabelecer uma cultura organizacional sólida, definindo os valores, princípios e padrões de comportamento que norteiam as atividades avançadas.

Existem diferentes modelos de gestão, cada um com suas características e abordagens específicas. Alguns exemplos comuns incluem o modelo hierárquico, o modelo participativo, o modelo orientado para processos e o modelo orientado para resultados. Cada um deles tem suas vantagens e desafios, e a escolha do modelo mais adequado depende das necessidades e peculiaridades de cada organização.

Um modelo de gestão eficiente promove a eficácia e a eficiência nos processos internos, melhora a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, identifica e soluciona problemas de forma proativa e permite a adaptação às mudanças do mercado e do ambiente empresarial. Além disso, um modelo de gestão bem assegurado contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável, estimulando o engajamento dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento de talentos e incentivando a inovação.

Nesta era de constante transformação e concorrência acirrada, um modelo de gestão sólido e flexível é essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável das organizações. Portanto, é fundamental investir na construção e implementação de um modelo de gestão eficiente, que esteja alinhado com os valores e objetivos da empresa, e que permita enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mundo dos negócios.

## **INK MANAGEMENT MODEL**

O Institut Nederlandse Kwaliteit (INK (Instituto de Qualidade Holandês)) é conhecido pelo modelo de gestão que desenvolveu, o chamado INK Management Model. A visão e ideia central centram-se na procura contínua do equilíbrio entre os stakeholders internos, resultados e esforços em benefício do desempenho pretendido. Para isso, foram formulados nove elementos que são gerenciados, estabilizados e padronizados pela aplicação do ciclo de Deming (Plan-Do-check-Act) para coincidir com a dinâmica das organizações.

O modelo INK é um modelo de gestão amplamente utilizado e pretende ser utilizado como instrumento de autoavaliação e controle. Muitas vezes essas autoavaliações são realizadas por auditores externos e certificados para que se obtenha uma visão independente da organização. A ferramenta de gestão INK determina a maturidade da organização e identifica pontos de melhoria. O Modelo de Gerenciamento INK ajuda as organizações a identificar potenciais de melhoria.

A força do modelo reside no:

Abordagem integral;

ligação entre as áreas de resultado e as áreas organizacionais;

conexão entre a organização e suas partes interessadas;

o equilíbrio entre ancoragem e renovação.

O modelo consiste em dez áreas de foco: cinco áreas organizacionais, quatro áreas de resultados e a área de foco 'Melhoria e inovação'. As áreas de resultado do modelo descrevem o valor agregado que a organização deseja oferecer aos stakeholders. As áreas organizacionais descrevem as ambições e atividades que a organização desenvolve para alcançar esse valor agregado. A área de foco 'Melhorar e Renovar' lida com o aprendizado e a mudança dentro da organização.

Cada área de foco é fornecida com uma série de melhores práticas que o INK e o EFQM encontraram em organizações excelentes, por exemplo, em suas avaliações. Esses exemplos para elaboração das áreas de foco não pretendem ser padrões, mas sim uma fonte de inspiração. O modelo é aberto e não prescritivo.

As áreas de foco estão inter-relacionadas. É por isso que eles estão conectados no modelo. O modelo mostra as conexões entre, por exemplo, esforços e resultados, entre a organização e seus stakeholders. O modelo de gestão INK é um modelo 'Rijnlands'. Estimula a busca do equilíbrio entre os interesses de todas as partes interessadas.

## **AS 10 ÁREAS DE FOCO DO MODELO DE GESTÃO INK**

O Modelo de Gestão INK utiliza dez áreas focais nomeadamente cinco áreas organizacionais, quatro áreas de resultados e uma área de melhoria contínua que são determinantes para o sucesso de uma organização. As áreas de organização são principalmente sobre como a organização deve ser organizada. As áreas de resultado são os objetivos e o desempenho associados à organização. A área de foco final é sobre a capacidade de autoaprendizagem da organização.

**5 Áreas organizacionais** ; esta área inclui a estrutura da organização. É tarefa da administração organizar a organização de tal forma que esteja alinhada com a estratégia da organização. A estratégia é, portanto, líder para o desenho das 5 áreas organizacionais:

**liderança** ; a primeira área de foco se concentra na maneira pela qual a administração determina o curso e traduz isso em uma missão e visão e em normas e valores explícitos. Todos os líderes em todos os níveis, por meio de envolvimento pessoal, esforço e comportamento exemplar, garantem uma cultura de melhoria contínua

**estratégia e política** ; a segunda área de foco é sobre a maneira como a organização traduz sua missão e visão em uma estratégia clara e detalhada, e como isso é traduzido em políticas, planos, orçamentos e processos concretos. O processo de planejamento estratégico é, portanto, central para a segunda área de atenção.

**RH** ; a terceira área de atenção diz respeito à forma como os conhecimentos e esforços dos colaboradores são utilizados e valorizados ao máximo. Contribuem para isso os seguintes fatores: a política de pessoal, o investimento no conhecimento e nas competências dos colaboradores; a valorização (recompensa) e o respeito pelo esforço dos colaboradores e a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

**gestão de recursos** ; a quarta área de foco é sobre a maneira como os recursos (da estratégia e da política) são usados para realizar as atividades da organização de forma eficaz e eficiente e para garantir que os recursos realmente agreguem valor às atividades principais da organização. Trata-se, portanto, de adquirir, alocar e administrar recursos financeiros. E fazendo investimentos (com base em estratégia e política) em tecnologias, fornecimento de informações, serviços e materiais.

**gestão de processos** ; a quinta área de foco trata da forma como a organização identifica, projeta, gerencia e, quando necessário, melhora ou renova seus processos com base na estratégia e na política.

**4 Áreas de resultado**; o modelo INK afirma que você só pode ter sucesso como organização se as várias partes interessadas estiverem satisfeitas com os 'resultados' que a organização entrega a eles. Mas onde altos salários são do interesse dos empregados, isso pode não ser o caso do acionista. É, por isso, importante que a gestão procure um equilíbrio saudável entre as exigências das várias partes interessadas. Para então traduzir os resultados (pretendidos) em indicadores de desempenho, a fim de monitorar se você também está alcançando os resultados planejados para as diversas partes interessadas.

**valorização pelos clientes**; a sexta área de foco é sobre a valorização (satisfação) dos clientes e parceiros com quem trabalhamos. Isso é muito importante para a continuidade da organização. O desempenho da organização para clientes e fornecedores é medido (saída) e avaliado nesta área de resultado.

**valorização dos funcionários**; uma organização nada mais é do que um conjunto de pessoas trabalhando em prol de um objetivo comum. Deve ficar claro que se os funcionários

estão insatisfeitos, isso tem consequências para a motivação e, portanto, para as outras áreas de resultados. Aqui também é medida a satisfação dos colaboradores para que ajustes sejam feitos caso seja necessário.

**valorização pela sociedade** ; as organizações são cada vez mais chamadas a prestar contas de sua influência no meio ambiente, no meio ambiente e na sociedade (por exemplo, condições de trabalho em fábricas têxteis). As metas também devem ser formuladas nesta área de resultados para que se possa monitorar se essas metas estão sendo alcançadas.

**apreciação do conselho e dos financiadores** ; a nona área de foco, avaliação pela administração e pelos financiadores, é obviamente a área de resultado mais importante. Eles gerenciam a organização e, como tal, são responsáveis pela continuidade da organização. Eles determinam a estratégia e a traduzem em objetivos e indicadores de desempenho. Para que o progresso possa ser monitorado.

**Aprender e Melhorar** ; o loop de feedback no modelo às vezes é referido como a décima área de preocupação do modelo. É talvez a parte mais importante do modelo INK. Como organização, você só pode crescer se analisar os resultados passados e presentes para ajustar a estratégia, política e implementação quando necessário. Isso cria um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria. A fim de crescer em uma organização de excelência.

## **CINCO FASES DE DESENVOLVIMENTO**

No crescimento para uma organização de excelência, o modelo INK distingue 5 fases em que uma organização se pode encontrar. Como uma organização tem mais características de uma organização excelente (ver 5 características de uma organização excelente), a organização encontra-se numa fase superior. Nas fases sucessivas, a ligação entre as atividades torna-se cada vez mais nítida e a organização consegue cada vez mais responder de forma proativa às mudanças e evoluções que ocorrem dentro ou fora da organização. As cinco fases de desenvolvimento são explicadas abaixo.

**Fase 1: Orientada para a atividade;** em sua própria situação de trabalho, cada funcionário se esforça para realizar o trabalho da melhor maneira possível. O artesanato é altamente valorizado e apoiado por treinamento. Na fase 1, porém, há pouca coerência nas atividades. Além disso, ainda não há foco em resultados, o que significa que não é possível crescer e melhorar continuamente. O staff é reativo e apenas responde a questões diretas da direção que mantém contactos com o exterior.

**Fase 2: Orientada para o processo ;** na fase 2 há uma conexão entre as diferentes atividades. As etapas individuais do processo foram identificadas e as tarefas e responsabilidades foram definidas. A gestão operacional e melhorias nos processos individuais são baseadas em indicadores de desempenho. Os processos individuais são configurados de forma eficiente e eficaz. No entanto, a organização ainda está focada internamente na fase 2. A gestão garante que os processos internos estejam alinhados com a (mudança) demanda no ambiente.

**Fase 3: Sistema orientado ;** na fase 3, o trabalho sistemático é feito em todos os níveis para melhorar a organização como um todo. O ciclo Plan-Do-Check-Act é aplicado em processos primários, de suporte e de controle. O foco no cliente é dominante para a política. Além disso, todos os processos dentro da organização são coordenados e derivados da visão e estratégia da organização. Isso torna possível definir prioridades e responder com relativa rapidez às mudanças no ambiente. Os funcionários têm uma contribuição ativa ao iniciar uma nova política.

**Fase 4: Orientada para cadeia ;** na fase 3 há o controle da organização interna. Na fase 4, a organização foca na cadeia produtiva da qual faz parte. A organização pode aumentar seu valor agregado trabalhando em conjunto com os parceiros da cadeia. É determinado por parceiro que executa qual tarefa. Os processos são coordenados e os problemas que surgem são resolvidos em conjunto. Os sistemas operacionais estão interligados. A política é elaborada em conjunto e avaliada com base em indicadores de desempenho.



**Fase 5: Transformação Orientada** ; na fase 5 há uma excelente organização. O processo de crescimento e melhoria contínua está ancorado na cultura organizacional. A organização é flexível e, juntamente com os parceiros, pode responder rapidamente ao ambiente em mudança. Os mecanismos de gestão mais tradicionais baseados em instruções, regras e controles internos estão sendo abandonados. Isso será substituído pelos chamados instrumentos de gestão orientados para as pessoas. Como resultado, os funcionários têm uma forte motivação intrínseca. Os funcionários recebem espaço e responsabilidade e vivem de acordo com eles.

Na fase 3, a organização controla a organização interna. Os objetivos são alcançados com processos eficientes e eficazes. Se uma organização deve progredir para a fase 5 depende da estratégia da organização. A fase 3 é suficiente para uma fábrica de pão que deseja produzir pão barato através da produção em massa. Um hospital gostaria de passar para a fase 4 para poder aumentar ainda mais seu valor agregado. Já para Google ou Apple, que visam desenvolver e administrar o mercado em que atuam, a fase 5 é necessária.

## **ORGANIZAÇÕES QUE UTILIZAM O INK MANAGEMENT MODEL**

Dentre as organizações que utilizam o modelo de gestão citado a maioria é internacional , mas precisamente da Holanda. Abaixo algumas organizações que utilizam o modelo INK Management Model.

- Agência Ambietal Flevoland, Gooi and Vechtstreek
- Wittenburg Group

## **CONCLUSÃO**

Os modelo INK desempenha um papel fundamental na administração, fornecendo diretrizes e estruturas que auxiliam na tomada de decisões, no planejamento e na eficiência operacional das organizações.

Além disso, fornecem estruturas e ferramentas para a análise e tomada de decisões. Ele oferece uma visão sistêmica da organização, permitindo identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de crescimento. Com base nessa análise, os gestores podem tomar decisões influenciadas, com os objetivos estratégicos da empresa.

Outro aspecto relevante é a melhoria contínua. Eles incentivam as organizações a buscar constantemente formas de aprimorar seus processos e resultados. Por meio de técnicas como o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), as empresas podem identificar falhas, implementar melhorias e medir os resultados alcançados. Dessa forma promovem uma cultura de aprendizado e inovação nas organizações.

Além disso, também auxiliam na gestão de pessoas. Eles estabelecem diretrizes claras de liderança, comunicação e desenvolvimento de equipes, as empresas podem promover a colaboração, a motivação e o engajamento dos funcionários, encorajando para um clima organizacional saudável e produtivo.

Em conclusão, o Ink executa um papel crucial na administração, fornecendo estruturas, diretrizes e ferramentas que ajudam as organizações a alcançar melhores resultados. Eles promovem a eficiência, a padronização, a melhoria contínua e a gestão de pessoas, confiantes para o crescimento sustentável e o sucesso das empresas.

O modelo INK é usado por um grande número de organizações para gerenciar e melhorar a organização. O modelo INK contém boas ferramentas para isso. Por exemplo, enfatizando a relação entre a estratégia de longo prazo e a gestão do dia a dia por meio de indicadores de desempenho. Isso também cria um processo de aprendizado contínuo e crescimento ao mesmo tempo.

## **REFERÊNCIAS**

<https://www.toolshero.com/strategy/ink-management-model/>

<https://www.house-of-control.nl/ink-model.html>

<https://www.ink.nl/modellen/ink-managementmode>

