

ARNALDO SILVA NETO  
DANILO PICCOLO SILVA

---

OS

---

**SETE**

**ELEMENTOS**

**ESSENCIAIS**

**DA GESTÃO**

---

**Blucher**

Arnaldo Silva Neto  
Danilo Piccolo Silva

# OS SETE ELEMENTOS ESSENCIAIS DA GESTÃO

*Os sete elementos essenciais da gestão*

Arnaldo Silva Neto, Danilo Piccolo Silva

© 2020 Editora Edgard Blücher Ltda.

Imagem da capa: iStockphoto

---

# Blucher

---

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar

04531-934 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: 55 11 3078-5366

**contato@blucher.com.br**

**www.blucher.com.br**

Segundo Novo Acordo Ortográfico,  
conforme 5. ed. do *Vocabulário Ortográfico  
da Língua Portuguesa*, Academia Brasileira  
de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por  
quaisquer meios sem autorização escrita da  
editora.

---

Todos os direitos reservados pela Editora  
Edgard Blücher Ltda.

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

Silva Neto, Arnaldo

Os sete elementos essenciais da gestão / Arnaldo Silva  
Neto, Danilo Piccolo Silva. – 1. ed. – São Paulo : Blucher, 2020.  
192 p. il.

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-049-2 (impresso)

ISBN 978-65-5506-053-9 (eletrônico)

1. Gestão. 2. Administração. I. Título. II. Silva, Danilo  
Piccolo.

20-0438

CDD 658.6

---

Índices para catálogo sistemático:  
1. Gestão

# Conteúdo

- INTRODUÇÃO: CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO GESTOR..... 15**
- ELEMENTO 1 – A ORGANIZAÇÃO..... 21**
  - 1.1 A razão de ser das empresas..... 23
    - 1.1.1 A finalidade das empresas na visão econômica..... 23
    - 1.1.2 As finalidades das empresas feitas para durar..... 23
  - 1.2 Teorias da administração ..... 25
  - 1.3 A tarefa da gestão ..... 28
    - 1.3.1 Criar produtos e serviços de valor (utilidades) ..... 29
    - 1.3.2 Conquistar e manter clientes satisfeitos ..... 30
    - 1.3.3 Promover a capacidade de evolução deliberada ..... 30
    - 1.3.4 Atrair, desenvolver e manter talentos..... 30
    - 1.3.5 Construir e manter relações significativas ..... 31
    - 1.3.6 Usar recursos produtivamente ..... 31
    - 1.3.7 Praticar princípios de conduta aceitos..... 31
    - 1.3.8 Obter lucro..... 31
  - 1.4 A natureza da administração..... 32

|                                                         |                                                                    |    |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5                                                     | Elementos do sistema de gestão.....                                | 33 |
| 1.5.1                                                   | Identidade do empreendimento.....                                  | 33 |
| 1.5.2                                                   | Estratégia .....                                                   | 36 |
| 1.5.3                                                   | Operações.....                                                     | 36 |
| 1.5.4                                                   | Estrutura organizacional .....                                     | 36 |
| 1.5.5                                                   | Comunicação .....                                                  | 36 |
| 1.5.6                                                   | Informação.....                                                    | 37 |
| 1.5.7                                                   | Comportamento humano .....                                         | 37 |
| 1.6                                                     | Construção da excelência.....                                      | 38 |
| <b>ELEMENTO 2 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....</b>      | <b>43</b>                                                          |    |
| 2.1                                                     | Conceito e componentes da estratégia empresarial.....              | 45 |
| 2.1.1                                                   | Os componentes da estratégia empresarial .....                     | 45 |
| 2.2                                                     | Forças competitivas.....                                           | 46 |
| 2.2.1                                                   | Ameaça de novos concorrentes.....                                  | 48 |
| 2.2.2                                                   | Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos.....                | 49 |
| 2.2.3                                                   | Ameaça de produtos substitutos .....                               | 49 |
| 2.2.4                                                   | Poder de negociação dos compradores.....                           | 50 |
| 2.2.5                                                   | Poder de negociação dos fornecedores.....                          | 50 |
| 2.3                                                     | Estratégias e vantagens competitivas .....                         | 51 |
| 2.3.1                                                   | Estratégia competitiva de liderança em custo .....                 | 52 |
| 2.3.2                                                   | Estratégia competitiva de diferenciação .....                      | 54 |
| 2.3.3                                                   | Vantagens simultâneas de liderança em custo e de diferenciação.... | 56 |
| 2.4                                                     | Construção de vantagens competitivas .....                         | 58 |
| 2.4.1                                                   | Condutores gerenciais .....                                        | 58 |
| 2.4.2                                                   | Condutores estruturais .....                                       | 58 |
| 2.4.3                                                   | Condutores de execução.....                                        | 59 |
| <b>ELEMENTO 3 – LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS .....</b> | <b>63</b>                                                          |    |
| 3.1                                                     | O que é liderança .....                                            | 65 |
| 3.2                                                     | Teorias sobre liderança .....                                      | 68 |

|                                                     |                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3                                                 | Liderança e motivação de equipes.....                                                   | 71        |
| 3.3.1                                               | Teoria X e teoria Y de McGregor .....                                                   | 71        |
| 3.3.2                                               | Teoria das necessidades de Maslow .....                                                 | 72        |
| 3.3.3                                               | Teoria dos dois fatores de Herzberg .....                                               | 73        |
| 3.3.4                                               | A natureza das pessoas .....                                                            | 74        |
| 3.4                                                 | Perfis e estilos de liderança.....                                                      | 76        |
| 3.4.1                                               | Característica dominante .....                                                          | 77        |
| 3.4.2                                               | Forma de atuação .....                                                                  | 78        |
| 3.5                                                 | Práticas da liderança .....                                                             | 80        |
| 3.6                                                 | Ferramentas de liderança .....                                                          | 82        |
| 3.6.1                                               | Comunicação eficaz .....                                                                | 82        |
| 3.6.2                                               | <i>Feedback</i> .....                                                                   | 83        |
| 3.6.3                                               | Negociação .....                                                                        | 83        |
| 3.6.4                                               | Administração de conflitos .....                                                        | 84        |
| 3.6.5                                               | Delegação .....                                                                         | 85        |
| <b>ELEMENTO 4 – GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....</b> |                                                                                         | <b>87</b> |
| 4.1                                                 | <i>Balanced scorecard</i> (BSC).....                                                    | 89        |
| 4.2                                                 | Análise e melhoria de processos (MAM) .....                                             | 94        |
| 4.2.1                                               | Ferramentas de priorização de problemas a atacar ou melhorias a serem trabalhadas ..... | 98        |
| 4.2.2                                               | Ferramentas de descrição e investigação de problemas e oportunidades .....              | 101       |
| 4.2.3                                               | Ferramentas de estudo de causas .....                                                   | 105       |
| 4.2.4                                               | Ferramentas para levantamento e definição de soluções .....                             | 107       |
| 4.2.5                                               | Ferramentas para definição de plano de implantação.....                                 | 109       |
| 4.2.6                                               | Gerenciamento da implantação.....                                                       | 110       |
| 4.2.7                                               | Ferramentas para captura e incorporação do aprendizado.....                             | 113       |
| 4.3                                                 | Gestão da efetividade .....                                                             | 117       |
| 4.3.1                                               | Produtividade .....                                                                     | 117       |
| 4.3.2                                               | Definição de prioridades.....                                                           | 120       |
| 4.4                                                 | Indicadores e metas .....                                                               | 123       |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ELEMENTO 5 – FUNDAMENTOS DE FINANÇAS .....</b>            | <b>127</b> |
| 5.1 Matemática financeira .....                              | 129        |
| 5.2 Sistemas de custeio.....                                 | 131        |
| 5.2.1 Custos diretos e indiretos .....                       | 132        |
| 5.2.2 Sistema ABC ( <i>activity based costing</i> ) .....    | 134        |
| 5.2.3 Custos fixos e variáveis .....                         | 137        |
| 5.3 Mercado e elasticidade .....                             | 140        |
| 5.4 Administração do caixa .....                             | 143        |
| 5.5 Demonstrativo de resultados (DRE) .....                  | 148        |
| 5.6 Análise de viabilidade de investimentos .....            | 151        |
| 5.6.1 Taxa mínima de atratividade.....                       | 152        |
| 5.6.2 Métodos de análise de viabilidade .....                | 156        |
| <b>ELEMENTO 6 – PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS .....</b>           | <b>161</b> |
| 6.1 Modelo de negócios.....                                  | 163        |
| 6.2 Plano de negócios .....                                  | 166        |
| 6.2.1 Análise de mercado .....                               | 167        |
| 6.2.2 Plano de marketing .....                               | 168        |
| 6.2.3 Plano operacional .....                                | 169        |
| 6.2.4 Plano financeiro .....                                 | 169        |
| 6.2.5 Sumário executivo.....                                 | 170        |
| <b>ELEMENTO 7 – ELEMENTOS DE GESTÃO DE PROJETOS.....</b>     | <b>171</b> |
| 7.1 Contextualização e principais definições .....           | 173        |
| 7.2 Definições .....                                         | 174        |
| 7.3 Tipos e portes de projetos .....                         | 176        |
| 7.4 Gestão de projetos.....                                  | 177        |
| 7.5 Grupos de processos e conhecimentos necessários .....    | 179        |
| <b>ELEMENTO ESPECIAL – A PESSOA POR TRÁS DO GESTOR .....</b> | <b>187</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                     | <b>191</b> |

ELEMENTO 1

# A ORGANIZAÇÃO



## **1.1 A RAZÃO DE SER DAS EMPRESAS**

Existem várias visões sobre as finalidades das empresas. Para os economistas, as empresas são agentes econômicos; para os cientistas sociais, organizações humanas; para os educadores, agentes de treinamento e desenvolvimento; para o poder público, fontes de geração de empregos e pagamento de impostos; para outros, apenas exploradoras dos trabalhadores e geradoras de inflação.

O fato é que a finalidade para a qual uma empresa existe constitui a essência de sua vida, define seus rumos e objetivos, estabelece suas práticas e serve de critério de avaliação para seu desempenho.

### **1.1.1 A FINALIDADE DAS EMPRESAS NA VISÃO ECONÔMICA**

De todas as visões sobre a finalidade das empresas, a predominante ainda é a decorrente da teoria econômica tradicional, que define que o papel delas é o de um agente econômico cujo principal objetivo está relacionado à geração de lucros.

Segundo essa abordagem, a empresa obtém e transforma os insumos (recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros) em produtos acabados (bens e/ou serviços) que são transacionados no mercado por meio da lei da oferta e da procura.

Segundo a visão econômica, as decisões que o empresário toma para criar e manter seu empreendimento baseiam-se exclusivamente na relação entre o investimento realizado e o retorno desse capital.

Essa visão clássica, ainda que prevaleça em muitas empresas, não caracteriza de forma completa o seu papel na sociedade e sua razão de ser.

De fato, a obtenção de lucro é fundamental para a existência e sobrevivência da empresa, mas sua longevidade envolve muitos outros fatores, como a interação ativa e responsável com o ambiente externo em que atuam e o cumprimento de compromissos e responsabilidades com seus acionistas e colaboradores.

### **1.1.2 AS FINALIDADES DAS EMPRESAS FEITAS PARA DURAR**

Empresas válidas são a materialização dos sonhos de seus criadores e carregam consigo desejos de que sejam eternas.

As finalidades de uma organização criada com a expectativa de longevidade compreendem a função que ela desempenha na sociedade, as características do que produz, para quem produz, como obtém e usa os recursos necessários para sua operação e as condições que orientam sua atuação.

Em outras palavras, a verdadeira função de uma empresa feita para durar é atender continuamente às necessidades e aos desejos humanos, disponibilizando produtos e serviços para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e participando ativamente do desenvolvimento da sociedade a que serve.

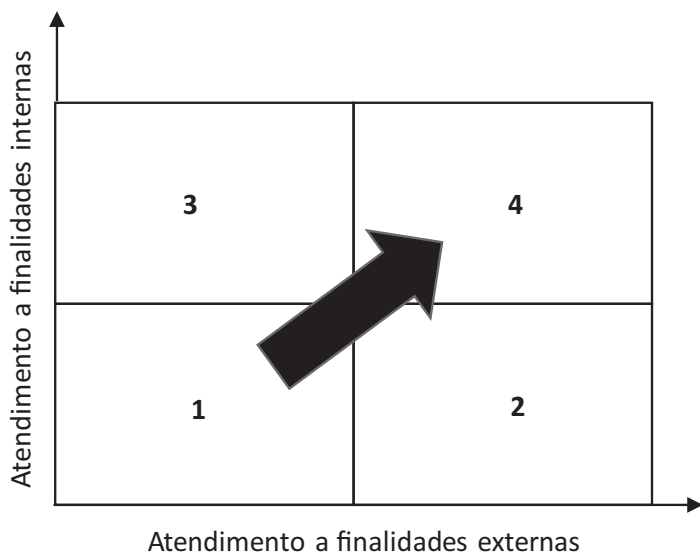
Ao prover a sociedade com utilidades de que ela necessita para sua sobrevivência, bem-estar e prosperidade, as organizações passam a ser mais que agentes econômicos. Tornam-se propulsoras do progresso e da riqueza social. Para essas empresas, o lucro não é um fim, mas um meio para que elas sobrevivam, cresçam e continuem a prestar sua contribuição social.

No ambiente mais amplo, empreendimentos feitos para durar também mantêm relações que não se limitam aos consumidores das utilidades que produzem, envolvendo entidades governamentais e representativas da sociedade, que não são clientes de suas utilidades, mas de seus padrões de conduta.

Em síntese, do ponto de vista externo, as empresas são agentes de prosperidade e de desenvolvimento social, destinadas a prover a sociedade de utilidades de que as pessoas e as empresas necessitam ou desejam. Para isso, a sociedade coloca à sua disposição os recursos necessários, mas estabelece um conjunto de condições sobre seus padrões de comportamento dos pontos de vista legal, cultural, político, econômico, ético e ambiental.

Do ponto de vista interno, as organizações devem ser capazes de produzir resultados que satisfaçam as expectativas e necessidades de seus empreendedores e colaboradores, praticando padrões de conduta compatíveis com as crenças, valores e princípios por eles compartilhados.

Desse modo, o desafio das empresas feitas para durar é atender continuamente, simultaneamente e de forma cada vez mais eficiente e eficaz tanto as finalidades externas como as internas, conforme ilustrado na Figura 1.1. Isso exige a busca permanente da excelência por meio do desenvolvimento de processos, pessoas, controles, estratégias e recursos, bem como pela evolução de resultados.



**Figura 1.1** Finalidades internas e externas da organização.

O QR Code 1A leva ao vídeo sobre o tema, que convida o visitante a refletir sobre a razão de existir de uma empresa por meio da busca de respostas para quatro perguntas fundamentais.



## 1.2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Teoria geral da administração, ou TGA, é a denominação dada ao conjunto de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de gestão, sendo composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração e que têm o objetivo de gerar desenvolvimento, efetividade, produtividade e lucro.

A palavra administração tem origem nos termos em latim *ad*, direção, e *minister*, subordinação ou obediência, e o conceito remete ao ato de gerenciar negócios, pessoas ou recursos com o objetivo de alcançar metas definidas. A história da administração remonta a 5.000 a.C., quando os habitantes da Suméria procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas, o que tem sido reconhecido como as primeiras aplicações da arte de administrar. Depois disso, há registros de sua aplicação na área pública do antigo Egito e na China, em 500 a.C., na organização do governo imperial. Algumas publicações destacam a Igreja Católica Apostólica Romana e as organizações militares como exemplos históricos da aplicação dos princípios de administração.

As teorias administrativas tiveram sua importância reconhecida a partir da Revolução Industrial, quando a possibilidade de fabricar em larga escala tornou indispensável a organização e o controle da produção. Isso levou aos primeiros estudos sobre a administração como ciência, que datam do final do século XIX e início do século XX, com o reconhecimento de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações e pela forma como eram conduzidas.

A administração de empresas evoluiu com o avanço do sistema capitalista e continua avançando de acordo com as tendências produtivas e de consumo. Com isso, surgiram diversas teorias sobre as melhores formas de gerenciar uma organização, compondo a teoria geral da administração.

Para chegar à administração moderna, o processo evolutivo foi conduzido de forma que a eficiência, a eficácia e a qualidade nortegassem o cotidiano das empresas para a consecução dos seus objetivos. Como resultado, várias teorias foram propostas ao longo do tempo, considerando o contexto histórico e as escolas de pensamento.

Cronologicamente, a administração atravessou diversas fases:

- Fase artesanal: da Antiguidade até a Primeira Revolução Industrial.
- Fase da transição: Primeira Revolução Industrial, com a introdução das primeiras máquinas, substituindo o trabalho manual (de 1780 a 1860).
- Fase do desenvolvimento industrial: Segunda Revolução Industrial (de 1860 a 1914).
- Fase do gigantismo industrial: período entre as duas guerras mundiais (de 1914 a 1945).
- Fase moderna: do pós-guerra até a década de 1980.
- Fase da globalização: atual fase da administração (desde 1980).

As principais teorias desenvolvidas ao longo de pouco mais de cem anos são as seguintes:

- Teoria da administração científica ou taylorismo: criada por Frederick Taylor em 1903, ganhou esse nome por basear-se no estudo dos tempos e movimentos, contrapondo-se aos modelos empíricos até então existentes. Com ênfase nas tarefas, busca a racionalização do trabalho, de forma a garantir a maximização da produtividade. A teoria apresenta cinco princípios – planejamento; preparo; execução; padronização; cargos e suas respectivas tarefas – que são válidos até os dias de hoje.
- Teoria da burocracia: criada por Max Weber, fundamenta-se na racionalidade e na impessoalidade. A teoria caracteriza-se pela autoridade, formalidade, impessoalidade, hierarquia e divisão do trabalho, e permanece presente em grandes organizações, nas forças armadas e nos estados modernos.
- Teoria clássica: apresentada por Henri Fayol em 1916, enfatiza a estrutura organizacional e a departamentalização na busca da eficiência. A análise das tarefas de cada indivíduo cede lugar a uma visão global e universal da organização. Partindo da estruturação do todo, chega-se ao indivíduo por meio do desdobramento de funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas. Tem como fundamentos divisão e especialização do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração justa do pessoal, centralização, cadeia escalar de comando, ordem, senso de justiça, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.
- Teoria das relações humanas: tem origem nos Estados Unidos logo após a depressão de 1929. Resulta do que ficou conhecido como “experiência de Hawthorne”, uma pesquisa liderada por Elton Mayo em uma empresa de equipamentos e componentes telefônicos chamada Western Electric Company, cujo objetivo era identificar de que forma fatores como a luminosidade influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

O estudo concluiu que o nível de produção é determinado muito mais pela integração social, pela motivação e por outros aspectos emocionais do que pela capacidade física dos operários. Essa conclusão passou a nortear o comportamento empresarial.

O QR Code 1B conduz a um vídeo que detalha o experimento desenvolvido por Mayo na empresa do bairro de Hawthorne, Chicago.



- Teoria estruturalista: surgiu por volta da década de 1950 como uma tentativa de conciliar as teses propostas pela teoria clássica e pela teoria das relações humanas. Os autores estruturalistas procuram inter-relacionar as empresas com seu ambiente externo, representado pela sociedade e outras organizações, dando origem ao conceito do homem organizacional – o profissional com características modernas, como flexibilidade, tolerância e desejo de realização. A teoria estruturalista baseia-se no pressuposto de que as organizações devem formar um sistema único, composto por partes que interagem e se complementam. Isso significa que a empresa deve ser maior que a mera justaposição dos departamentos que a compõem.
- Teoria neoclássica: também elaborada na década de 1950, retomou os conceitos da administração científica e da teoria clássica, devidamente atualizados e redimensionados, como forma de fazer frente aos desafios do crescimento expressivo das empresas e aos problemas administrativos da época. Tendo em Peter Drucker uma de suas principais referências, a teoria tem ênfase na prática administrativa, na gestão, nos objetivos e nos resultados.
- Teoria comportamental: trouxe para os estudos da administração os conceitos do comportamento humano, sendo considerada um amadurecimento da teoria das relações humanas em que predominam visões mais pragmáticas baseadas em teses como a hierarquia das necessidades de Maslow. Caracteriza-se pela ênfase nas pessoas, no comportamento organizacional, nos processos de trabalho e nos fatores motivacionais para melhorar a qualidade de vida dentro das empresas.

- Teoria da contingência: decorre de pesquisas que apontam a influência do ambiente externo sobre a organização, sugerindo a não existência de uma forma ideal de administração. As contingências do mundo exterior, incluindo os avanços tecnológicos, oferecem oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças, que influenciam a estrutura organizacional e os processos internos das empresas, exigindo adaptabilidade às incertezas, como cenários de crise, ou à situação de mercado, para superá-las de maneira eficaz e eficiente.

O Quadro 1.1 a seguir resume a correspondência entre cada uma dessas abordagens e a dimensão que enfatizam.

**Quadro 1.1** Relação entre ênfase e teoria administrativa

| Ênfase    | Teoria administrativa       |
|-----------|-----------------------------|
| Tarefas   | Administração científica    |
| Estrutura | Teoria clássica             |
|           | Teoria neoclássica          |
|           | Teoria burocrática          |
|           | Teoria estruturalista       |
| Pessoas   | Teoria das relações humanas |
|           | Teoria comportamental       |
| Ambiente  | Teoria da contingência      |

Como toda ciência, a administração sofreu e continuará a sofrer atualizações, particularmente neste momento em que a tecnologia avança com rapidez e a concorrência torna-se cada vez mais global e intensa.

A evolução das empresas tem levado a inovações em modelos de produção, sistemas de programação, sistemas de gestão voltados à excelência e mesmo em termos de cultura organizacional, o que certamente resultará em novas teorias sobre administração.

**1.3 A TAREFA DA GESTÃO**

A gestão é o fator estratégico para o desenvolvimento empresarial.

No século XIX, os europeus atribuíam aos equipamentos industriais americanos a capacidade das empresas estadunidenses de produzir e vender mundialmente produtos a preços muito competitivos. Embora a indústria da Europa tenha adotado técnicas de produção semelhantes às americanas, os resultados não foram os mesmos. Isso levou os empreendedores europeus a estudar a questão mais profundamente, chegando então à conclusão de que a vantagem competitiva também se devia à forma como as fábricas americanas eram organizadas e administradas.

Já no século XX, o Japão transformou-se de um país destruído após a Segunda Guerra Mundial em uma das maiores economias do mundo, o que ocorreu em função do desenvolvimento empresarial japonês, destacado pelas inovações e práticas no campo da gestão.

Como consequência dessa evolução e aprendizado, as empresas contemporâneas têm na excelência de sua administração o principal alicerce para sua competitividade, tornando menor a dependência de avanços tecnológicos cada vez mais acessíveis a qualquer concorrente.

A administração não é um departamento ou um cargo. Está associada a uma gama de atividades, como planejamento, coordenação, organização, controle e motivação, que são aplicáveis a todas as áreas da organização. Embora façam parte da tarefa de administrar, essas atividades constituem os meios, mas não revelam a essência da função da administração: promover ações para a consecução dos resultados empresariais.

Portanto, compete à administração a identificação de maneira permanente das expectativas externas e internas da empresa e o direcionamento do empreendimento para a obtenção de resultados que atendam a essas expectativas. Os resultados externos materializam-se na disponibilização de utilidades que satisfazem as necessidades dos clientes e nos padrões de conduta empresarial aceitos pela sociedade. Já os resultados internos refletem as realizações que atendem aos motivos e necessidades de empreendedores e colaboradores, bem como a princípios e valores coerentes com suas convicções.

A tarefa da administração deve também refletir os esforços necessários para a integração de vários componentes tangíveis e intangíveis do empreendimento em direção à realização dos resultados: objetivos, princípios, valores, equipamentos, materiais, máquinas, sistemas, atividades, processos, pessoas, conhecimentos, experiências e comportamentos.

Nesse contexto, oito funções podem ser consideradas como as mais estratégicas da administração:

- criar produtos e serviços de valor;
- conquistar e manter clientes satisfeitos;
- promover a capacidade de evolução deliberada;
- atrair, desenvolver e manter talentos;
- construir e manter relações significativas;
- usar recursos produtivamente;
- praticar princípios de conduta aceitos;
- obter lucro.

### 1.3.1 CRIAR PRODUTOS E SERVIÇOS DE VALOR (UTILIDADES)

Os produtos (bens e serviços) devem atender a um requisito básico para se tornarem utilidades: satisfazer as necessidades explícitas e implícitas de pessoas representativas da sociedade, ou seja, os clientes.

Assim, o primeiro passo da organização é selecionar quais requisitos dos consumidores serão seu alvo e criar soluções para atendê-los, agregando valores tangíveis e intangíveis ao produto ou serviço, como durabilidade, segurança, facilidade de uso, aparência, beleza, confiabilidade, simpatia e cordialidade no atendimento etc.

O passo seguinte é produzir esses produtos e colocá-los à disposição da sociedade.

### 1.3.2 CONQUISTAR E MANTER CLIENTES SATISFEITOS

A empresa só existirá se houver pessoas dispostas a usar e pagar pelas utilidades que ela produz, o que significa que é necessário atrair e manter clientes fiéis.

Isso não significa buscar o atendimento das demandas da sociedade como um todo. Aliás, na maior parte das vezes, as empresas precisam selecionar que segmentos de mercado desejam e têm capacidade de atender, de modo que os produtos e serviços realmente representem utilidades.

A fidelidade dos clientes resulta de um conjunto de fatores, como a satisfação permanente de suas expectativas relacionadas à qualidade, ao atendimento, à disponibilidade, às garantias, à continuidade de fornecimento e, obviamente, ao preço pedido.

### 1.3.3 PROMOVER A CAPACIDADE DE EVOLUÇÃO DELIBERADA

As necessidades e expectativas dos clientes mudam à medida que novas utilidades se apresentam a ele, o que torna imperioso que as empresas criem e mantenham um processo deliberado e consciente de evolução.

Para esse processo, são necessárias três atitudes organizacionais simultâneas:

- Estar em busca permanente de conhecimento, o que envolve a educação e o compartilhamento das experiências e dos aprendizados obtidos na prática empresarial.
- Dispor de criatividade para inovar, não só em produtos e serviços, mas em todas as atividades desenvolvidas na organização, contribuindo para a competitividade, produtividade e rentabilidade.
- Ter predisposição para mudar. Ainda que existam riscos, a mudança quase sempre se torna uma necessidade natural para que novas demandas e anseios dos clientes sejam atendidos, assegurando a sobrevivência da empresa.

### 1.3.4 ATRAIR, DESENVOLVER E MANTER TALENTOS

São as pessoas que criam, desenvolvem e mantêm as empresas. Com a crescente automação dos processos, as empresas passaram a depender cada vez mais de colaboradores que dominem o conhecimento e tenham talento para identificar e implantar as ações que permitam a realização das finalidades empresariais. Essas habilidades



representam um trabalho intelectual que se desenvolve por meio do conhecimento, da experiência, da criação, da inovação e da mudança.

A preservação e o crescimento do patrimônio de talentos exigem que a empresa propicie oportunidades de crescimento para seus colaboradores, por meio da educação, da prática, do uso e do desenvolvimento de suas potencialidades.

### 1.3.5 CONSTRUIR E MANTER RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS

A operação de uma empresa pode ser definida como o exercício de relações internas e externas, envolvendo clientes, empreendedores, colaboradores, fornecedores, entidades representativas de classe da sociedade, governo, concorrentes, entre outros.

O sucesso do empreendimento depende, em grande parte, de identificar as entidades internas e externas significativas para o negócio e construir relações permanentes e duradouras com elas.

### 1.3.6 USAR RECURSOS PRODUTIVAMENTE

De forma simplificada, produtividade pode ser definida como fazer mais coisas com os mesmos recursos e com menor esforço.

O uso dos recursos – tanto insumos como tempo e energia – representa um dos fatores mais críticos para os resultados empresariais. Aplicar tais recursos de forma mais produtiva depende de análise de oportunidades, inovação, criatividade, conhecimento, disposição para experimentação e mudança, além de outros requisitos comportamentais e técnicos.

### 1.3.7 PRATICAR PRINCÍPIOS DE CONDUTA ACEITOS

Todas as ações da empresa devem ser coerentes com o conjunto de seus princípios, crenças e valores, que por sua vez precisam não só atender à legislação vigente, como ser aderentes à cultura da sociedade a que serve. A credibilidade de uma organização vem da coerência entre seu discurso e sua conduta.

### 1.3.8 OBTER LUCRO

Um empreendimento precisa gerar lucros para assegurar sua sobrevivência e crescimento. Caso contrário, será inviável garantir sua contribuição ao progresso social.

O lucro deve ser suficiente para cobrir os riscos e as incertezas da atividade, mantendo a atratividade do negócio. Ele é a fonte de capital para preservar a integridade do patrimônio empresarial, repor o que está sendo desgastado, criar mais e melhores empregos, construir uma reserva para momentos difíceis, fortalecer a confiabilidade

dos credores, atrair investidores, possibilitar a prosperidade e manter a vitalidade da organização.

Ao contrário do que prega a visão econômica clássica, a obtenção de lucro é essencial para a empresa, mas está longe de ser a única tarefa a cargo da gestão.

## 1.4 A NATUREZA DA ADMINISTRAÇÃO

A tarefa da gestão empresarial exige dedicação e visão específicas voltadas ao atendimento das diferentes demandas, além de um conjunto de requisitos para que possa ser bem executada.

Na promoção efetiva da contribuição para os resultados empresariais, destacam-se:

- Esforço intelectual: reflexão permanente e promoção da geração de ideias que orientem as atividades na direção da consecução de resultados. Por isso, o desempenho do gestor deve ser avaliado pela sua efetiva contribuição na produção de resultados, e não pela realização de tarefas.
- Responsabilidade abrangente: todas as funções têm a responsabilidade de contribuir para os resultados empresariais. A criação de utilidades não está restrita à engenharia; a conquista e manutenção de clientes não é função exclusiva da área de vendas ou marketing; o desenvolvimento e retenção de talentos não é atribuição somente da área de pessoas (antigamente conhecida como recursos humanos).
- Multidisciplinaridade: a gestão envolve um conjunto de aspectos de natureza diversificada – técnicos, humanos, econômicos, legais, estratégicos, ambientais e regulatórios, entre outros. Por isso, torna-se necessário que o gestor adquira conhecimentos em vários campos que afetam o negócio, a consecução dos resultados e a vida da organização.
- Planejamento, tempo e velocidade: a gestão está permanentemente ocupada com a implantação de ações que levem ao alcance dos resultados desejados – um processo que exige reflexão, avaliação e amadurecimento de ideias que gerem planos factíveis e efetivos. No entanto, a premência na adoção dessas medidas leva, muitas vezes, à adoção de medidas impulsivas e infrutíferas, ocasionando perda de energia e recursos, além de ansiedade e frustrações para todos os envolvidos. Na prática, a condução bem planejada de ações tem se mostrado mais veloz que iniciativas empreendidas sem a devida consistência.
- Urgência e importância: o gestor sempre enfrentará o dilema de dedicar-se às soluções dos problemas de hoje e o planejamento do futuro. Equilibrar o direcionamento de esforços entre essas duas demandas é um desafio e uma das habilidades necessárias ao gestor.
- Eficiência e eficácia: a gestão necessita zelar para que sejam feitas as coisas certas, o que significa ter eficácia; e necessita também zelar para que essas coisas sejam

desenvolvidas da forma correta, o que significa ter eficiência. É a combinação desses dois fatores que resulta em produtividade, qualidade e competitividade das organizações.

- Peculiaridades: de tempos em tempos a gestão empresarial é invadida por modismos. “Administração por objetivos”, “orçamento base zero”, “administração do tempo”, “gestão participativa”, entre outros temas, são alguns exemplos de conceitos e técnicas tradicionais de administração apresentados com uma nova roupagem. Isso não os invalida, nem significa que o gestor deva deixar de conhecer essas ondas que surgem, mas deve fazê-lo avaliando criticamente a aplicabilidade delas em sua organização.

## 1.5 ELEMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO

A gestão empresarial vem sendo objeto de estudos há muitas décadas. Como resultado desses esforços, desenvolveu-se um significativo conjunto de técnicas e conceitos que dão suporte ao gestor para a condução das atividades que compõem a tarefa empresarial. Exemplos: a definição da razão de ser da empresa; o planejamento, direção, organização, execução e controle das atividades; a preservação do bom ambiente e as relações entre as pessoas; obtenção de dados e informações para administração do negócio; mobilização de equipes etc.

Essas técnicas e conceitos podem ser agrupados, de acordo com a sua natureza, em sete elementos interdependentes e interligados, de modo a compor um todo organizado, formando o sistema do empreendimento.

A identificação desses elementos e de suas interações de forma a constituir um organismo único contribui para que o gestor compreenda a empresa de maneira abrangente, o que o ajuda a ter o entendimento necessário de seu papel direto e indireto na conquista dos objetivos organizacionais. Esses elementos estão sintetizados a seguir.

### 1.5.1 IDENTIDADE DO EMPREENDIMENTO

Envolve sua missão, propósito, visão e suas crenças, princípios e valores. Esses elementos devem ser explícitos e conhecidos por todos para que possam nortear sua conduta, tanto no ambiente externo como no interno.

A *missão* esclarece a razão de existir da empresa: por que seus empreendedores decidiram criá-la e mantê-la, a forma como a empresa vê sua contribuição à sociedade e a maneira como considera as expectativas de seus clientes, colaboradores e acionistas. Alguns exemplos de missão de empresas:

- Coca-Cola do Brasil: “Refrescar o mundo – em corpo, mente e espírito. Inspirar momentos de otimismo – por meio de nossas marcas e ações. Criar valor e fazer a diferença – onde estivermos e em tudo o que fizermos”.
- Disney: “Alegrar as pessoas”.

- Petrobras: “Prover energia que assegure prosperidade de forma ética, segura e competitiva”.
- Fiat: “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”.<sup>1</sup>

Ao contrário do que possa parecer, a definição da missão de uma empresa está longe de ser uma tarefa simples. Ela vai muito além da criação de uma frase de efeito colocada em painéis que decoram as paredes dos escritórios e da área de produção.

A missão precisa ter a capacidade de inspirar pessoas, levando-as a perceber que fazem parte de um projeto ao qual vale a pena dedicar seus melhores esforços para atingir desempenhos além das expectativas.

O QR Code 1C ilustra a importância e o significado da definição da missão organizacional.



O *propósito* define qual o negócio da empresa: que conjunto de utilidades ela se propõe a fornecer para satisfazer as necessidades de seus clientes – o que é muito mais amplo que seu rol de produtos e serviços.

A *visão* representa o que a organização almeja e onde ela pretende chegar, suas aspirações e expectativas para o futuro. É a visão que direciona o planejamento estratégico da empresa e impulsiona os projetos e as atividades empresariais. Alguns exemplos de visão organizacional:

- Duratex: “Ser empresa líder de classe mundial, atuando com responsabilidade social e ambiental nos segmentos de produtos de madeira reconstituída e de acabamento para construção civil, gerando retorno significativo e permanente aos acionistas e proporcionando aos colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores e comunidades o sentimento de bem-estar, satisfação e realização”.

---

<sup>1</sup> As informações foram retiradas dos sites das empresas: <https://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>; <http://livro.link/waltdisney>; <http://livro.link/petrobras>; <https://www.fiat.com.br/institucional.html>.

- Brasil Cacau: “Ser uma marca com espírito de liderança, que promete um forte e arrojado crescimento para atender com originalidade e de forma democrática todos os brasileiros, oferecendo produtos de qualidade a preços acessíveis”.
- Mercedes-Benz: “Nosso objetivo é ser referência como empresa produtora e fornecedora brasileira dos melhores veículos comerciais, agregados, automóveis, componentes e serviços. Buscamos atender às necessidades e expectativas dos nossos clientes e criar valor para nossos acionistas e demais públicos com os quais nos relacionamos”.<sup>2</sup>

As *crenças*, os *princípios* e os *valores* são os aspectos que definem a filosofia de vida de uma empresa: sua forma de fazer negócios e o código de conduta que os colaboradores devem seguir ao relacionar-se com clientes, fornecedores, acionistas, poder público, representantes da sociedade e colaboradores. Questões como ética, transparência, comprometimento, valorização da segurança e firmeza de propósitos em geral fazem parte da filosofia de vida das empresas.

Alguns exemplos de crenças, princípios e valores:

- Avon
  - o Confiança
  - o Respeito
  - o Crença
  - o Humildade
  - o Integridade
- Banco Itaú
  - o Só é bom para a gente, se for bom para o cliente
  - o Simples. Sempre
  - o Fanáticos por performance
  - o Pensamos e agimos como donos
  - o Gente é tudo para a gente
  - o Ética é inegociável
  - o O melhor argumento é o que vale
- Cacau Show
  - o Ética, respeito e honestidade
  - o Compromisso com o crescimento e resultados
  - o Incentivo e reconhecimento ao desenvolvimento individual
  - o Prática da inovação
  - o Cuidado consigo mesmo, com os outros e com os detalhes

---

2 As informações foram retiradas dos sites das empresas: <http://www.duratex.com.br/RAO/2008/port/missao.html>; <https://www.chocolatesbrasilcacau.com.br/quem-somos>; <https://www.mercedes-benz.com.br/institucional/empresa/visao-e-missao>.

### 1.5.2 ESTRATÉGIA

Cabe à estratégia fornecer os instrumentos que dão a direção do negócio: linha de produtos e serviços, mercados, clientes, concorrentes, rentabilidade, prioridades, investimentos necessários, fontes de recursos e outras tantas decisões dessa natureza.

Assim, a estratégia tem a função de prover ferramentas que possibilitem à gestão realizar análises e planejar o futuro, colocar planos em execução, avaliar resultados e promover ações corretivas. Em síntese, esse elemento é o alicerce para a definição do que o empreendimento deverá fazer e para a avaliação da conformidade com os rumos definidos.

### 1.5.3 OPERAÇÕES

Trata-se da definição das operações a serem executadas para que o empreendimento cumpra suas finalidades e do fornecimento dos instrumentos necessários para garantir que sejam realizadas de forma integrada, com os métodos corretos e os recursos adequados.

Se a estratégia dá suporte para que seja definido o que fazer, o elemento operacional auxilia a definir como fazer, e envolve a definição de processos, métodos de execução, procedimentos, instalações físicas, tecnologia, nível de automação e equipamentos a ser utilizados.

Ao contrário do que se possa pensar, as operações não se limitam às atividades de produção, mas envolvem todas as áreas da organização, desde engenharia, suprimentos e finanças, até vendas, recrutamento, treinamento, armazenagem, distribuição e segurança.

### 1.5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A função da estrutura organizacional é dotar a administração de instrumentos que permitam estabelecer o arranjo mais eficaz e eficiente para a subdivisão da tarefa empresarial e a designação de pessoas qualificadas para liderá-la.

Em resumo, ela dá suporte à definição de responsabilidades – quem responde pelo quê –, destacando-se que o esforço criativo não está no desenho de organogramas, mas na concepção de um modelo estrutural que consiga distribuir a tarefa empresarial preservando sua unidade e sua orientação para os resultados globais da organização.

### 1.5.5 COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação deve ser compreendido como uma prática de duas vias: da empresa para o ambiente-alvo e vice-versa, o que é válido tanto para o público interno como para o público externo à organização.

No ambiente externo, a comunicação é fundamental para identificar demandas por utilidades, conhecer os mercados, capturar necessidades da sociedade, criar e manter relações construtivas com clientes e fornecedores, divulgar seus produtos e serviços, atrair pessoas talentosas para compor sua equipe etc.

No ambiente interno, a comunicação é vital para a disseminação, a compreensão e a aceitação da filosofia empresarial, a divulgação de planos e resultados, a coordenação das operações, a promoção do trabalho em equipe, o reconhecimento e a motivação.

É o elemento comunicação que provê os processos, meios, técnicas e recursos para que a organização promova a interação com empreendedores, colaboradores, clientes atuais e potenciais, fornecedores e parceiros, entidades representativas da sociedade e outras partes interessadas. Destaque-se, todavia, que o primeiro passo nesse sentido é a concepção de planos e processos de comunicação, para só depois definir as ferramentas mais adequadas aos propósitos e ao público-alvo.

### 1.5.6 INFORMAÇÃO

A informação não se resume à coleta de dados sobre as operações da empresa, do mercado ou dos concorrentes. Aliás, a obtenção de dados confiáveis é apenas a primeira etapa do trabalho. A partir daí eles precisam ser tratados, processados e organizados para que se tornem informação: conhecimento necessário para dar suporte ao gerenciamento de cada operação e à tomada de decisões na organização.

Esse elemento estabelece quais informações devem ser apuradas e os sistemas e meios utilizados para seu tratamento e processamento.

Contudo, a informação de nada servirá se não envolver análise crítica e implantação de ações. O conhecimento sozinho é incapaz de reduzir custos, aumentar a produtividade, conquistar novos mercados ou manter as equipes motivadas e com alto desempenho. Cabe à gestão utilizá-la para colocar em marcha iniciativas que levem à consecução dos resultados da empresa.

### 1.5.7 COMPORTAMENTO HUMANO

São as pessoas que criam, desenvolvem e mantêm as organizações. O desafio do gestor é propiciar o ambiente e as oportunidades para que elas executem seus trabalhos em direção aos resultados, ao mesmo tempo que busca satisfazer suas necessidades e expectativas de valorização e crescimento pessoal e profissional.

O elemento comportamento humano inclui o conjunto de instrumentos que auxiliam o gestor em seu esforço de mobilizar pessoas e adequar suas condutas à filosofia empresarial. Tais instrumentos envolvem tanto o atendimento de necessidades elementares, como políticas de remuneração e benefícios, quanto as atenções dirigidas à motivação e à integração.

Entre os mecanismos voltados à motivação estão as avaliações de desempenho, o reconhecimento (o que não significa necessariamente bonificação), a delegação de

autoridade, os processos participativos, os programas de educação e capacitação, os estilos de liderança e todas as ações voltadas a elevar a autoestima e a autoconfiança.

Já os recursos de integração são voltados ao fortalecimento do espírito de equipe mediante a valorização do esforço coletivo, como a recepção a novos colaboradores e o desenvolvimento de projetos por grupos multidisciplinares.

## 1.6 CONSTRUÇÃO DA EXCELÊNCIA

É muito comum ouvir que não existem padrões acabados sobre a forma de gerenciar uma empresa, e essa afirmação geralmente não recebe contestações. De fato, as peculiaridades de cada organização sugerem que seja improvável ter uma receita de gestão que se aplique indistintamente a todos os casos.

Essa afirmação, no entanto, é parcialmente verdadeira. A administração é um processo complexo, e a existência de referências com resultados comprovados contribui para a orientação das decisões e ações.

Desde a Revolução Industrial, empreendedores e gestores buscam conhecer experiências bem-sucedidas na condução de negócios e processos que possam ser aplicadas para a melhoria da eficiência operacional e dos resultados financeiros.

O primeiro modelo de gestão atribuído a Taylor, em 1911, conhecido como administração científica, teve seus fundamentos aplicados com sucesso por Henry Ford no desenvolvimento do procedimento industrial baseado na linha de montagem para gerar uma grande produção que deveria ser consumida em massa. Os países desenvolvidos aderiram totalmente ou parcialmente a esse método produtivo industrial.

O crescimento da indústria japonesa e a globalização experimentada a partir dos anos 1970 trouxeram novos desafios com o acirramento da disputa pelo mercado, o que levou as organizações a buscarem novas referências de gestão que pudessem assegurar-lhes capacidade de competir e sustentabilidade. A resposta encontrada foi que ser bom no que se fazia não era mais suficiente.

Em tese, a melhoria contínua de todos os processos organizacionais seria um princípio inerente à criação de produtos e serviços de valor, à conquista e manutenção de clientes, ao uso produtivo dos recursos e à obtenção de lucro. Contudo, a necessidade de elevar o nível de competitividade das empresas levou ao especial destaque da construção da excelência como uma das principais tarefas da gestão.

O estudo, experiência e conhecimento das melhores práticas empresariais possibilitaram a elaboração de modelos que pudessem ser compreendidos, aplicados, aperfeiçoados e compartilhados. As primeiras iniciativas nesse sentido levaram à elaboração da estrutura do Malcolm Baldrige National Quality Award e originaram normas da série ISO 9.000.

No caso do Brasil, coube à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) elaborar o modelo de excelência em gestão (MEG), uma abordagem sistêmica de gestão



empresarial focada na melhoria contínua e no aprendizado constante, aplicável a empresas de pequeno, médio e grande portes, pertencentes a todos os segmentos de atividade.

O MEG serve como um guia de referência que traz as melhores práticas de gestão realizadas em algumas das empresas de maior sucesso no mundo. Tem como objetivo ajudar os gestores a analisar os processos da empresa, fazendo uma reflexão sobre o cenário atual para identificar pontos de melhoria e ações a serem realizadas.

As principais características do MEG são as seguintes:

- Modelo sistêmico: possui um conceito de aprendizado e melhoria contínuos, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo *plan, do, check, learn* (PDCL).
- Não prescritivo: é considerado um modelo de referência e aprendizado, inexistindo prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa de classe mundial.
- Adaptável a todo tipo de organização: permite às organizações adequar suas práticas de gestão respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco estimular a organização para a obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.

O MEG estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento de toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas. Além disso, preconiza que os vários elementos da empresa e as partes interessadas interajam de forma harmônica nas estratégias, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

Entre os benefícios esperados, o MEG:

- Promove a competitividade e a sustentabilidade.
- Proporciona um referencial para a gestão de organizações.
- Promove o aprendizado organizacional.
- Possibilita a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente.
- Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas.
- Mensura os resultados do negócio de forma objetiva.
- Desenvolve a visão sistêmica dos executivos.
- Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas.
- Incorpora a cultura da excelência.
- Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial.
- Permite o diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão.
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.

O MEG está alicerçado em oito fundamentos para melhoria de processos e produtos, redução de custos, aumento da produtividade e da competitividade. Esses fundamentos estão listados a seguir.

1. Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre ela e o ambiente externo. Esse fundamento inclui a estruturação de sistemas de medição, o gerenciamento das redes nas quais a organização atua e a identificação das necessidades de informação e sua utilização.
2. Compromisso com as partes interessadas: gerenciamento das relações com as partes envolvidas e sua conexão com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo. Os temas e processos abrangem cada um dos públicos estratégicos de interesse, também chamados *stakeholders*, destacando-se a identificação dos requisitos, necessidades e expectativas, implantação de canais de relacionamento, tratamento das manifestações e comunicações, além do relacionamento com fornecedores e com a equipe de trabalho.
3. Aprendizado organizacional e inovação: busca de novos patamares de competência para a organização e sua equipe por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. Esse fundamento contempla o diagnóstico, a implantação e o compartilhamento das melhorias, incluindo os processos de identificação e desenvolvimento, assim como retenção, proteção e a utilização do conhecimento.
4. Adaptabilidade: flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. O fundamento representa o processo de identificação da necessidade da mudança e a prontidão para implantá-la.
5. Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo a análise de cenários e tendências, a mobilização das pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, a exploração das potencialidades das culturas presentes, a preparação de pessoas e a interação com as partes interessadas. Compõem esse fundamento a governança, a gestão de riscos e seus controles, a cultura organizacional, a visão do futuro, a formulação e a implantação de estratégias, a análise de desempenho, a identificação e a preparação de novos líderes e sucessores, a gestão econômico-financeira e o desempenho ambiental.
6. Desenvolvimento sustentável: compromisso da organização para responder pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, bem como para contribuir para a melhoria das condições de vida da atual e das futuras gerações, por meio de um comportamento ético e transparente. Os temas e

- processos abordados são a prevenção de impactos ambientais e sociais, além de seus respectivos tratamentos.
- 7. Orientação por processos: busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas. Esse fundamento considera todos os processos da cadeia de valor em interação (modelagem, projeto, desenvolvimento, análise, produção, logística e segurança dos sistemas de informação e comunicação), planejados para atender aos requisitos das utilidades e das partes interessadas que realizam as transformações e entregas da organização, incluindo os fornecedores de insumos e serviços.
  - 8. Geração de valor: apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar a melhoria do desempenho, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor. O tema abordado apresenta coincidência com as dimensões do *balanced scorecard*, técnica de planejamento estratégico apresentada no Elemento 4 deste livro.

A inter-relação entre esses fundamentos pode ser resumida da seguinte forma: tendo por base as demandas dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. Para que isso aconteça, as informações e o conhecimento devem permear todos os critérios, as variáveis e a organização.

Em outras palavras, os oito fundamentos constituem um sistema, representado no modelo de excelência em gestão pelo diagrama da Figura 1.2.

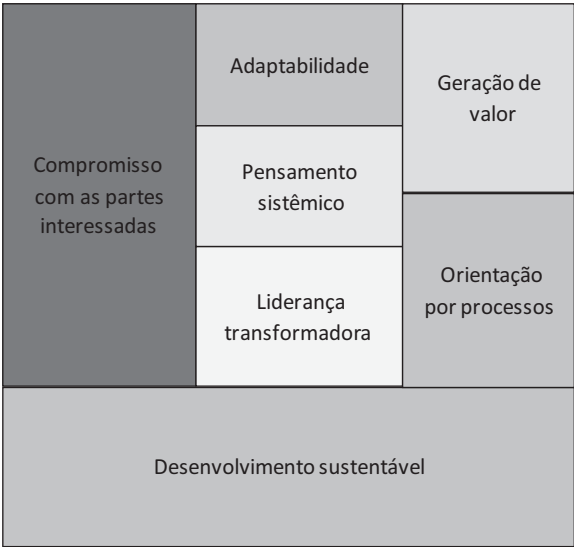


Figura 1.2 Diagrama do MEG. Fonte: Fundação Nacional da Qualidade.

A colocação em prática dos fundamentos do MEG requer a estruturação de processos levando em consideração vários fatores, entre os quais se destacam:

- Padrões (formalmente documentados ou não) devem ser aplicados de maneira sistemática, com a definição de responsabilidades, métodos, periodicidade e controles para orientar seu funcionamento e verificar a sua aplicação.
- Desdobramentos dos fundamentos para áreas ou partes interessadas, devendo considerar também os riscos potencialmente envolvidos e as medidas mitigatórias necessárias.
- Avaliações periódicas, objetivando a identificação de causas de um eventual desempenho insatisfatório e de oportunidades para um aumento da efetividade.
- Inovações que criem formas diferentes e melhores de estruturação, execução ou controle.
- Produção de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo aos compromissos com as partes interessadas.

O QR Code 1D ilustra o modelo de excelência em gestão, incluindo uma breve apresentação de casos de sucesso de aplicação realizados por grandes organizações, como Sebrae, Bradesco e Embraer.



---

**Durante muito tempo, a especialização em um processo ou em uma área era requisito suficiente para que um profissional tivesse poder e prestígio e que pudesse ocupar uma posição de destaque na condução de uma empresa.**

---

No século XXI, esse cenário sofreu grandes e rápidas mudanças. A competição se intensificou, e as empresas precisaram reagir para se manterem vivas, tornando-se mais enxutas e ágeis, passando a exigir de seus gestores o domínio de múltiplas áreas.

Observações e experiências adquiridas na convivência com diferentes organizações mostram que a posição atual de gestor requer a capacidade de navegar por sete áreas importantes para o negócio: estratégias empresariais, sistemas de gestão, liderança e pessoas, finanças, gerenciamento de processos, *business plan* e gerenciamento de projetos. Quanto maior a posição na hierarquia, mais importante se torna a visão geral sobre essa diversidade de temas.

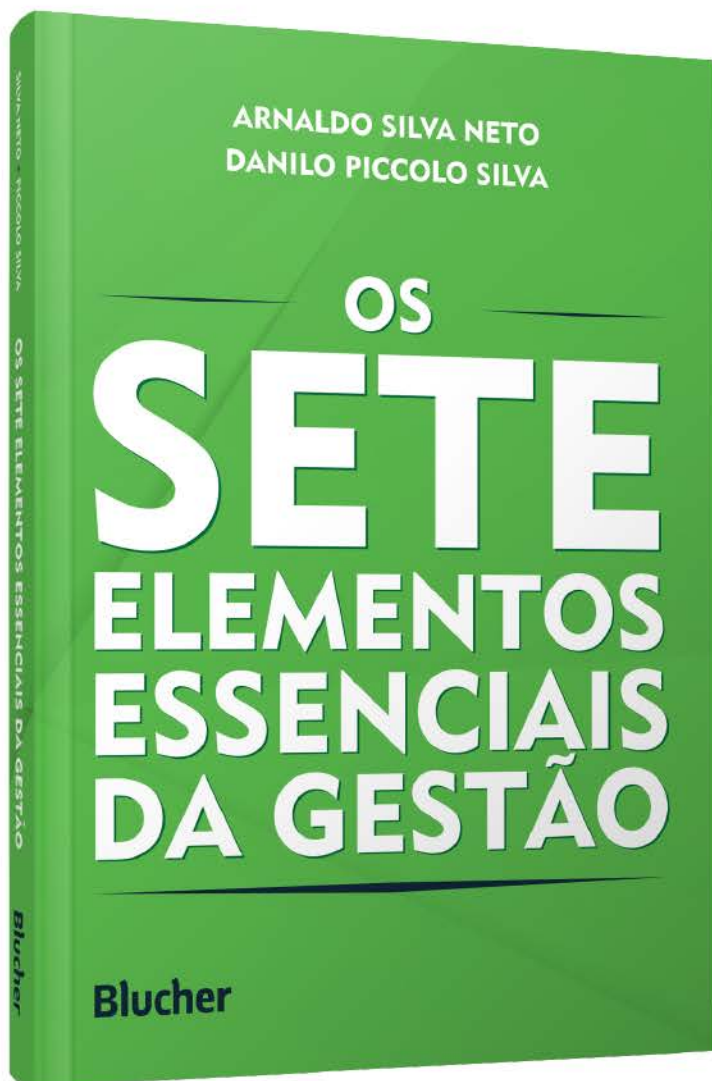
Este livro foi criado para oferecer aos atuais e futuros gestores uma visão abrangente e objetiva desses elementos essenciais da gestão. A obra conta, ainda, com QR codes para conduzir o leitor a vídeos e artigos que ilustram os conceitos apresentados.

[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

ISBN 978-65-5506-049-2



**Blucher**



Clique aqui e:

**VEJA NA LOJA**

## **Os sete elementos essenciais da gestão**

---

**Arnaldo Silva Neto, Danilo Piccolo Silva**

ISBN: 9786555060492

Páginas: 192

Formato: 17 x 24 cm

Ano de Publicação: 2020

---