

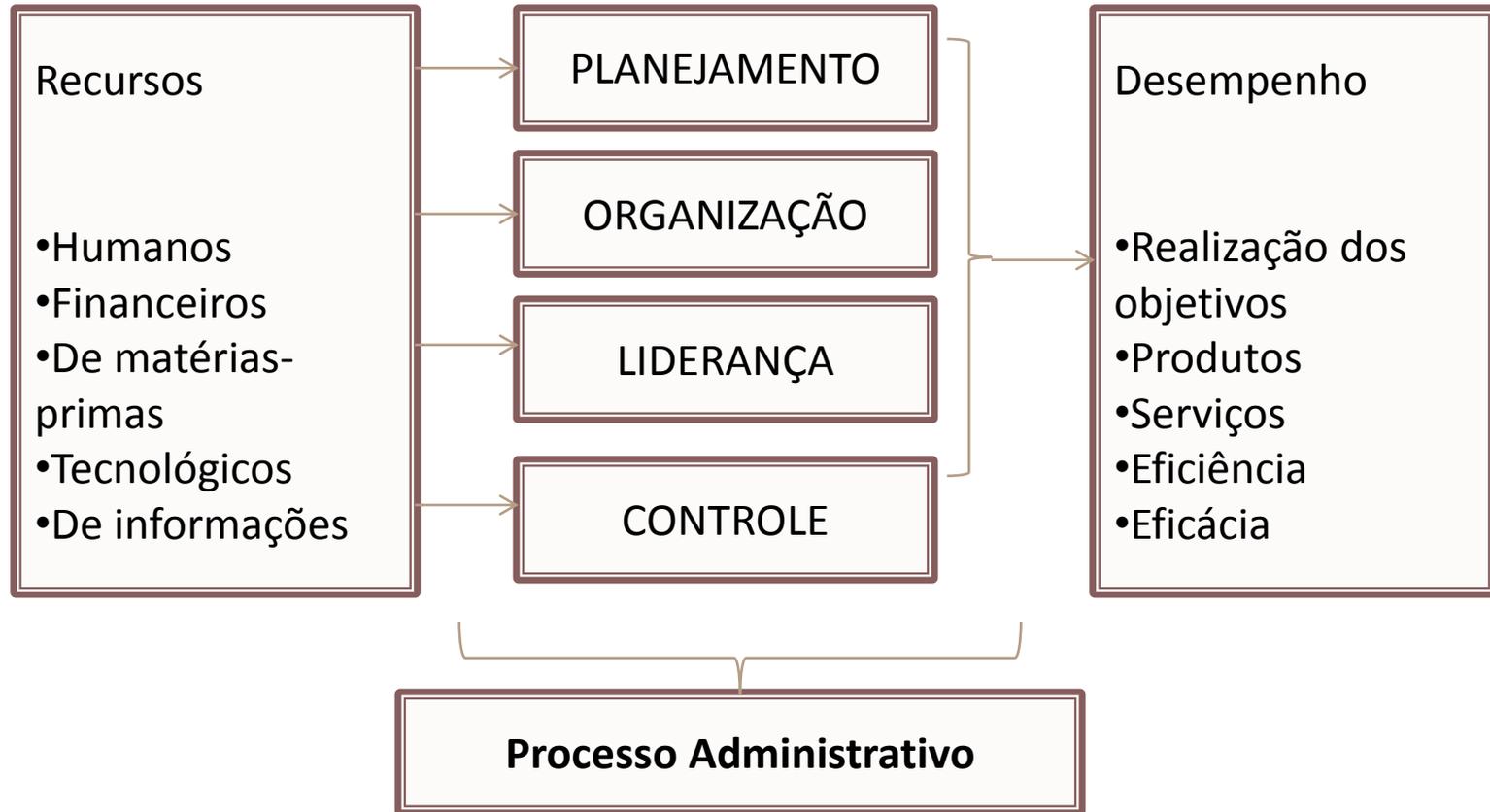


Organização e Normas

Profa. Natália Winckler



O processo de administração



- Administração é:
 - ciência porque satisfaz seus requisitos (teorias que indicam o que fazer); e
 - arte porque lida com fenômenos complexos, em função do feeling dos administradores.
 - Esses elementos se completam!

Eficiência x Eficácia

Eficiência

- Ênfase nos meios
- Realização de tarefas
- Resolução de problemas
- Treinamento de funcionários

Eficácia

- Ênfase nos resultados
- Consecução dos objetivos
- Acerto na solução da proposta
- Operações realizadas

Organização

Como processo: é uma das funções universais da administração!

Como instituição: é um todo organizado composto de partes interdependentes que buscam um **objetivo comum!**

Organização

- Como **sistema aberto**:
 - interage com o ambiente
- Macroambiente:
 - tecnologia, ecologia, legislação e instituições, economia, demografia, sociedade
- Microambiente:
 - clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, sindicatos, associações de classe

Tipos de administrador

- Nível estratégico;
- Nível tático ou média administração;
- Nível operacional ou de primeira linha.

Habilidades do administrador

- São três:
 - Técnica;
 - Humana;
 - Conceitual.

Principais teóricos

- Taylor
 - Administração científica - Taylorismo;
 - Escreveu:
 - Administração de Oficinas (1903) e Princípios de Adm. Científica (1911)

– Principais contribuições:

- Análise dos problemas de baixa produtividade e insatisfação dos funcionários, associados à má remuneração;
- Sistema mais justo de pagamento por peça e um conjunto de princípios chamados Organização Racional do Trabalho;
- Do trabalho desregrado ao trabalho com método;
- Estudo de tempos e movimentos, lei da fadiga, especialização do operário, incentivos salariais e prêmios por produção, seleção científica do trabalhador.
- The best way!

Principais teóricos

- Fayol
 - Adm. clássica ou normativista - Fayolismo;
 - Escreveu:
 - Administração Industrial e Geral (1916)

– Principais contribuições:

- A empresa possui 6 departamentos ou funções distintas:
 - administrativas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e técnicas (ou de produção);
- A função administrativa se distingue por ser composta de elementos essenciais:
 - PLANEJAR, ORGANIZAR, COORDENAR, COMANDAR E CONTROLAR – ou Planejar, Organizar, Dirigir/Liderar e Controlar

Organizações burocráticas

- São organizações formais, com posições hierárquicas definidas, regras por escrito...
- Foi analisada na Teoria da Burocracia de Max Weber!

Perspectiva humanística

- Marcada pelo movimento das relações humanas;
- Experiência de Hawthorne:
 - A principal contribuição foi o fator social nas organizações!
- A escola do comportamento humano enfatiza a motivação como forma de administrar e liderar pessoas – que constituem a organização!

Abordagens contemporâneas

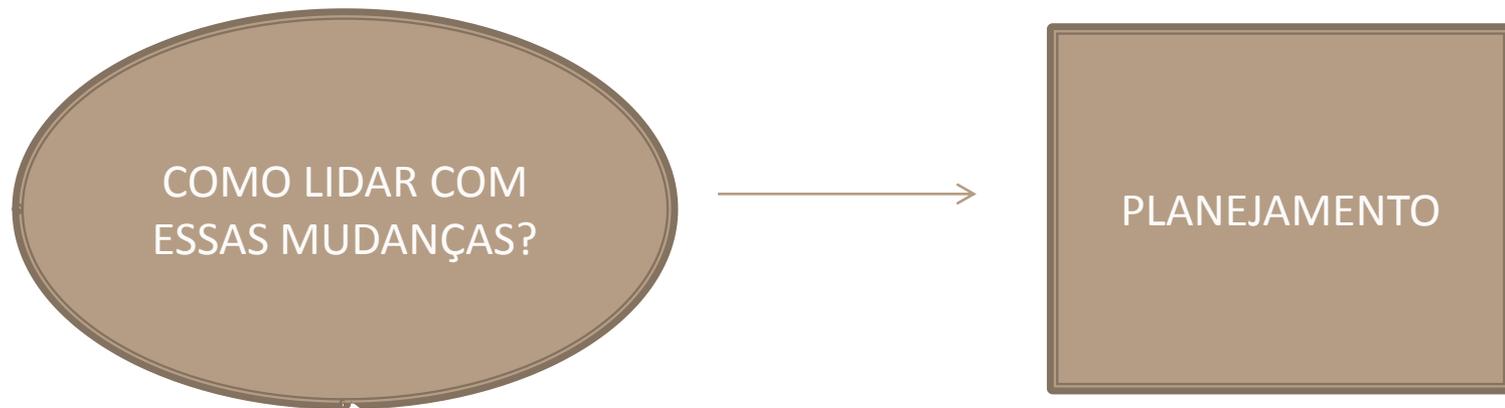
- Teoria das contingências:
 - Contingência: incerteza sobre se uma coisa acontecerá ou não;
 - Nesse caso, não há modelo ideal de administração, pois a empresa deve se adequar às contingências!
 - Há inúmeras outras...



Função do administrador:
planejar

Introdução

- Muitos concorrentes;
- Orientação para o cliente;
- Fatores externos incontrolláveis...



Planejamento formal

- Planejar:

- Objetivos;
- Meios;
- Tempo;
- Tomada de decisões para reduzir incertezas;
- Facilitar o controle na comparação entre desempenho real e desejado.

O QUÊ?

ONDE?

COMO?

QUANDO?

Por que planejar?

- Direcionar;
- Reduzir perdas/desperdícios;
- Criar padrões para controle;
- Reduzir impactos das mudanças;
- Orientar colaboradores e equipes...

Racionalidade -> encontrar
incoerências e torná-las óbvias.

Tipos de Plano: quanto à amplitude

Plano Estratégico



- SWOT;
- Foco na eficácia;
- Longo prazo;
- Inclui ambiente externo;
- Indicativo;
- Elaborado pela alta gerência;
- Impacto no todo da empresa.

Plano Operacional



- Especificidades do processo;
- Curto e médio prazo;
- Objetivos mais limitados;
- Foco na eficiência;
- Foco no ambiente interno;
- Não provoca grande impacto.

Tipos de Plano: quanto ao prazo de execução

Longo prazo
(mais de 5 anos)

Médio prazo
(de 1 a 5 anos)

Curto prazo
(até 1 ano)

Componentes do planejamento

- Premissas básicas;
- Diagnóstico empresarial;
- Estimativas e projeções;
- Objetivos e metas;
- Políticas;
- Procedimentos – ou normas;
- Plano, programa e projeto.

Processo de planejamento

- Formulação de objetivos;
- Identificação de objetivos e estratégias atuais;
- Análise ambiental;
- Análise de recursos;
- Identificação de oportunidades e ameaças estratégicas;
- Determinação do grau de mudança estratégica necessário;
- Decisão estratégica;
- Implantação da estratégia;
- Mensuração e controle do andamento.



Função do administrador:
dirigir/liderar

O que é liderar?

Processo por meio do qual um indivíduo influencia outras pessoas para **alcançar objetivos**.

O que diferencia líder e autoridade formal?

O líder se diferencia da autoridade formal porque ele não COMANDA, ele influencia as pessoas.

Há sintonia entre líder e liderados.

A autoridade formal segue normas e está baseada na HIERARQUIA.

Contexto da liderança

- **O líder:** tem comunicação, gosta de liderar...
- **O liderado:** seu comportamento influencia a relação com o líder; pessoas muito competentes podem não precisar de líderes;
- **A tarefa:** para haver liderança é preciso um objetivo a ser cumprido; pode haver uma missão de cunho moral ou calculista;
- **A conjuntura:** aspectos culturais, históricos e organizacionais podem mudar o rumo da liderança e da relação entre líder e liderado.

Estilos de liderança

- Autocracia: líder decide sozinho;
- Democracia: líder ouve e compartilha com o grupo;
- Liderança bidimensional: é possível ser autocrático e democrático juntos;
- Liderança carismática: encoraja e inspira cultivando lealdade e devoção;
- Liderança transacional: recompensas materiais e psicológicas, manipulador;
- Liderança situacional: o estilo de liderar é contingente às situações.



Função do administrador:
organizar

Organização



- Como processo

- Como resultado



Organizar é...

- Processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa;
- Delinear autoridades e responsabilidades;
- Estabelecer relações de trabalho;
- Direcionar o uso de recursos de forma eficiente e eficaz;
- Foco nos objetivos da empresa e dos funcionários.



**Resulta na
ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL**

Estrutura organizacional

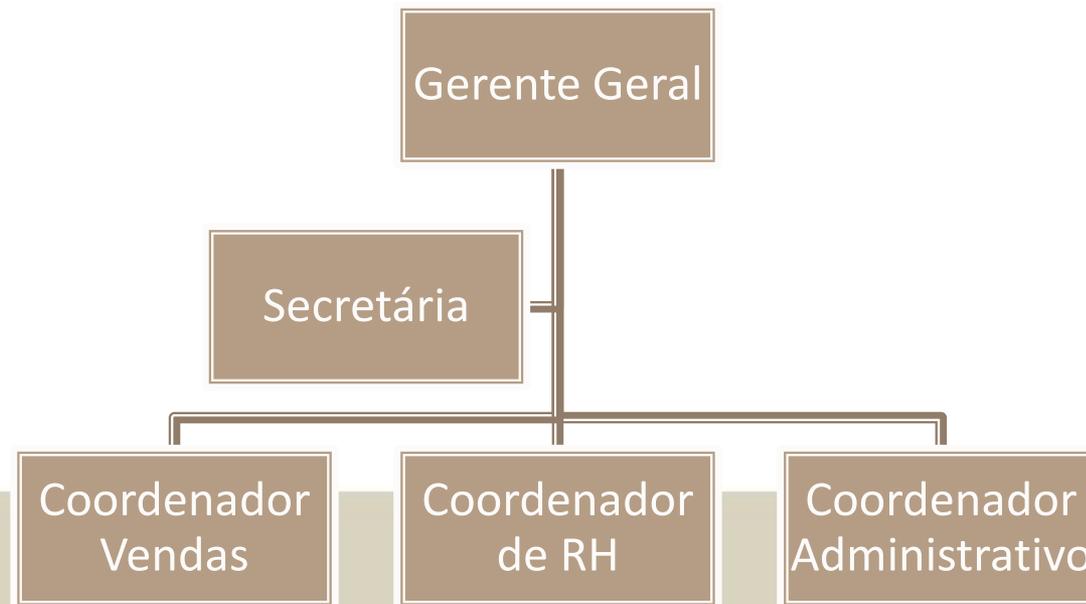
- Conjunto de tarefas designadas a uma pessoa ou um departamento;
- Relações formais, responsabilidades, amplitude de controle e níveis hierárquicos;
- Projeto que garante a coordenação eficaz dos empregados...

Elementos da estrutura organizacional

- Especialização do trabalho;
- Departamentalização;
 - Por região, função, cliente, produto...
- Cadeia de comando;
 - Linha de autoridade que liga os cargos na hierarquia;
- Amplitude ou margem de controle;
- Centralização ou descentralização;
 - Na tomada de decisão!
- Formalização
 - Padronizam o comportamento e as atividades.

Organograma

- Representação gráfica da estrutura organizacional que exhibe os departamentos da empresa, os níveis hierárquicos e como eles se relacionam.





Função do administrador:
controlar

Controle

- Processo de acompanhar o andamento das atividades para torná-las conforme os planos, metas e padrões de desempenho estabelecidos. Abrange quatro etapas:
 - Determinar padrões de desempenho;
 - Medir o desempenho atual;
 - Interpretar os resultados (desempenho x padrões/ real x esperado);
 - Corrigir desvios (retroação).

Tipos de controle

- Controle prévio:
 - Das entradas, dos insumos, de comando...
 - Identifica e previne desvios antes que ocorram;
 - Ex: orçamento, análise de risco...

- Controle simultâneo:
 - De processo, analisa as atividades enquanto acontecem, em pontos de verificação;

- Controle de saídas:
 - Após o final da atividade.

O que controlar

- **Comportamento humano;**
 - Avaliação de desempenho, demanda de capacitação...
- **Finanças;**
 - Auditorias, orçamentos...
- **Operações;**
 - Eficiência e eficácia da produção, cronogramas...
- **Informações;**
 - Qualidade da informação – fonte, veracidade, utilidade...

Ferramentas de controle

- Orçamentos;
- Cronogramas;
- Redes PERT (Program Evaluation and Review Technique) – analisa a interdependência entre as tarefas e os caminhos críticos (atividades que demandam mais tempo e podem atrasar o processo);
- Fluxogramas;
- Normas.



Estratégias de gestão

Gestão da Qualidade Total

- Qualidade...
 - É determinada pelo cliente;
 - Depende do contexto;
 - Qualidade total: o cliente em 1º lugar, filosofia de gestão, envolve toda a empresa!
 - Normas ISO 9000, 14000, 26000 – certificações emitidas pelo Inmetro;
 - Mostra que a empresa segue padrões confiáveis!

Reengenharia

- Objetivo: melhor adaptar a estrutura organizacional às mudanças do ambiente;
- Repensar a empresa, como se fosse reiniciar do zero!
- Substituição de processos através de etapas, com algumas conseqüências importantes!

Downsizing

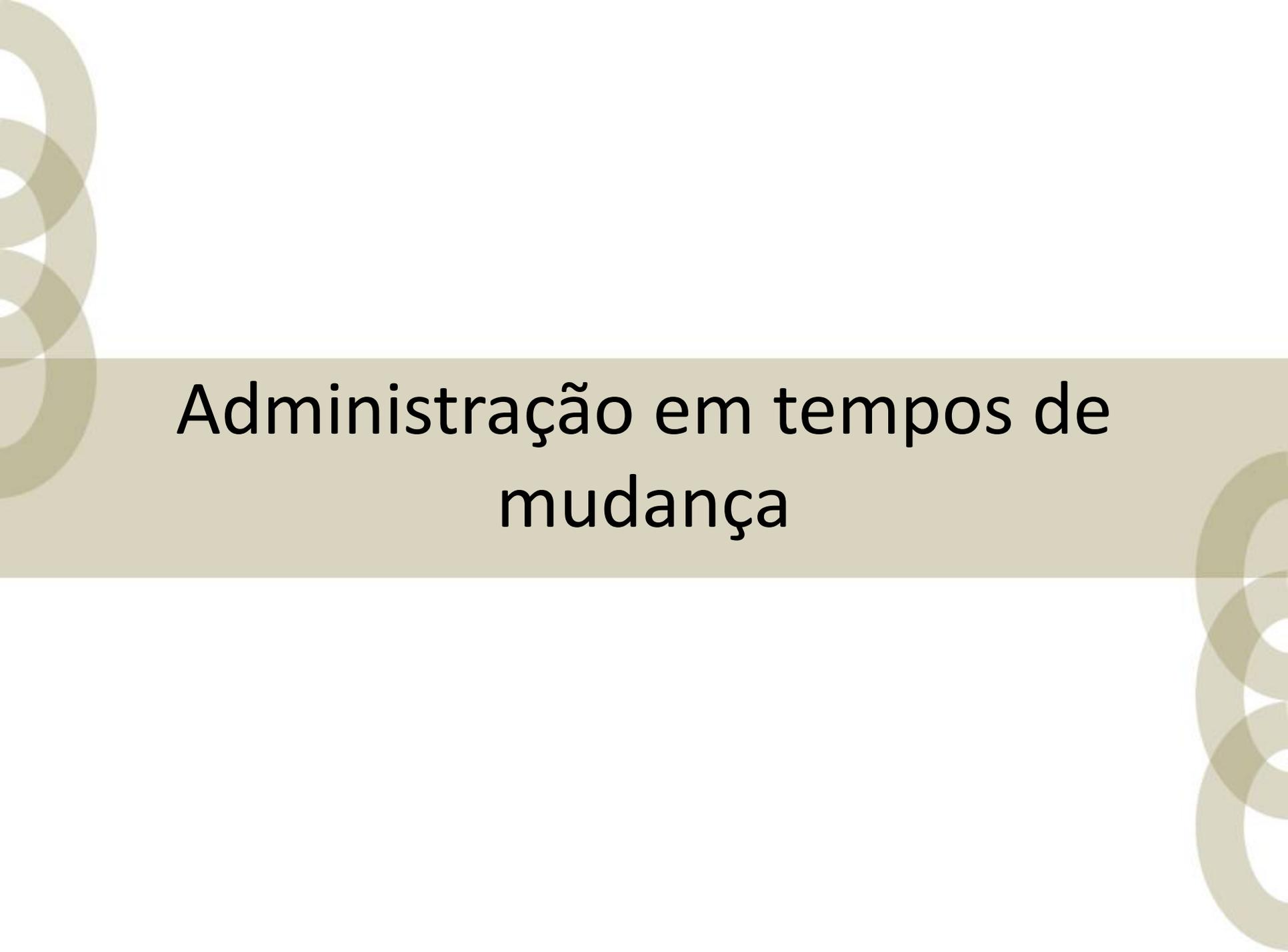
- Até 1980 – crescimento desordenado das empresas, estruturas engessadas...
- Objetivo: reduzir custos e tornar a organização mais ágil, flexível e focada nos negócios;
- Solução: reduzir o tamanho da estrutura por meio de demissões generalizadas – corte de pessoal e níveis hierárquicos.

Benchmarking

Apontar práticas consagradas de empresas líderes para que elas sirvam de referência à imitação por outras organizações.

– Sete etapas:

- Definir a questão;
- Identificar melhores desempenhos;
- Coletar e analisar dados para identificar falhas;
- Definir metas de melhorias;
- Desenvolver e implementar planos para solucionar falhas;
- Avaliar resultados;
- Repetir avaliações.



Administração em tempos de mudança

Globalização

- Processo de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, espacial e política entre países do mundo – aldeia global;
- Empresas globais, mais competitividade, estratégias cooperativas (alianças estratégicas, *joint ventures*), formação de blocos econômicos, criação de organizações internacionais...

Negócios internacionais

- Por que internacionalizar?
 - Desejo de expandir mercados;
 - Busca por recursos;
 - Proximidade com o consumidor...
- Opções:
 - Exportar;
 - Licenciar produtos ou serviços;
 - Instalar parte do processo produtivo (montagem) no exterior;
 - Abrir subsidiária no exterior.

Mudanças tecnológicas e a Era da Informação

- Tecnologia de Informação:
 - conjunto de hardware e software que auxiliam nos processos organizacionais, na busca pelos objetivos organizacionais e na tomada de decisão.
- Muitas mudanças da velha para a nova economia!

As ondas de Toffler

- Primeira onda: agricultura;
- Segunda onda: industrialização;
- Terceira onda: informação!

Novo mundo do trabalho

- Importância da gestão de pessoal, do capital intelectual, do trabalho em equipe!
- Força de trabalho de alta e de baixa qualificação;
- Maior rotatividade de pessoal, trabalhos temporários;
- Gestão de carreira individual – não da empresa;
- Redução do quadro de pessoal (reengenharia e downsizing)
= mais estresse e mais trabalho;
- Jornadas e remunerações diferenciadas;
- Descentralização!



Ética e responsabilidade social

Ética

- Agir certo, de acordo com valores morais da sociedade, sem prejudicar outros;
- Estudo e filosofia da conduta humana;
- Valores ou princípios morais para uma pessoa, grupo ou organização.

Código de ética

- Orienta o que é certo ou errado, permitido ou vedado a uma determinada categoria;
- Fornece critérios e diretrizes para que as pessoas saibam quais atitudes tomar diante de questões específicas, agregando valor e fortalecendo a imagem da empresa, dos profissionais...

Responsabilidade Social

- Incorporação voluntária, por parte das empresas, dos assuntos sociais e ambientais em suas operações comerciais e suas relações – ex: balanço social.
- Pressupõe um contrato entre empresa e sociedade, com elementos explícitos e implícitos:
 - Explícitos: os que constituem marco legal, estabelecido pela sociedade, dentro do qual a empresa deve operar.
 - Implícitos: acordos tácitos mútuos que evoluem conforme as expectativas de cada instituição (empresa e sociedade).

- RSC deve ser:
 - como um elemento estratégico;
 - uma nova cultura empresarial dentro de um processo em que a empresa deve ser líder, comunicar suas práticas como as mais adequadas;
 - um objetivo institucional, em que a empresa poderá adequar-se ao seu ambiente, tornando seus objetivos econômicos e de serviço compatíveis com aqueles derivados de sua responsabilidade com a sociedade.



Princípios de Gestão Empresarial

Profa. Natália Winckler

