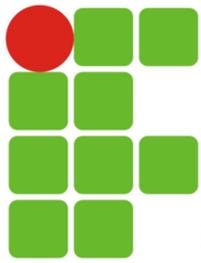


INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
RIO GRANDE DO NORTE

Processo Administrativo

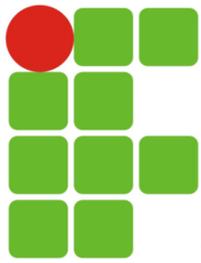
Prof: Paulo Sidney

Disciplina: Gestão Organizacional



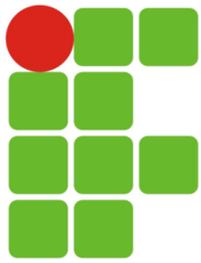
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS - PLANEJAMENTO

1. Qual o conceito de planejamento e quais os três tipos de filosofias do planejamento?
2. Quais os seis passos que constituem o processo de planejamento? Explique-os.
3. Defina o planejamento estratégico e apresente suas principais características
4. Defina planejamento tático. Quais os planos táticos geralmente englobado por esse tipo de planejamento?
5. O que é planejamento operacional e quais os tipos de planos operacionais?



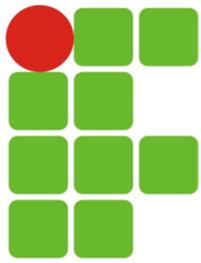
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS – ORGANIZAÇÃO

1. Qual o conceito de organização como função administrativa?
2. O que é estrutura organizacional?
3. Explique o que é **estrutura vertical** e apresente seus três fatores principais.
4. Qual a definição sobre **desenho departamental** e quais as cinco abordagens de departamentalização?



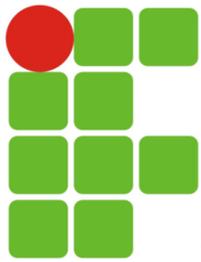
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS – DIREÇÃO

1. Qual o conceito da função administrativa DIREÇÃO ?
2. Quais os estilos de direção, segundo Douglas Mc Gregor? Explique-as.
3. Apresente os quatros sistemas administrativos propostos por Likert.
4. Qual o papel proposto para a Direção, segundo a teoria comportamental?
5. Quais as características da Teoria Z, proposta por Ouchi?

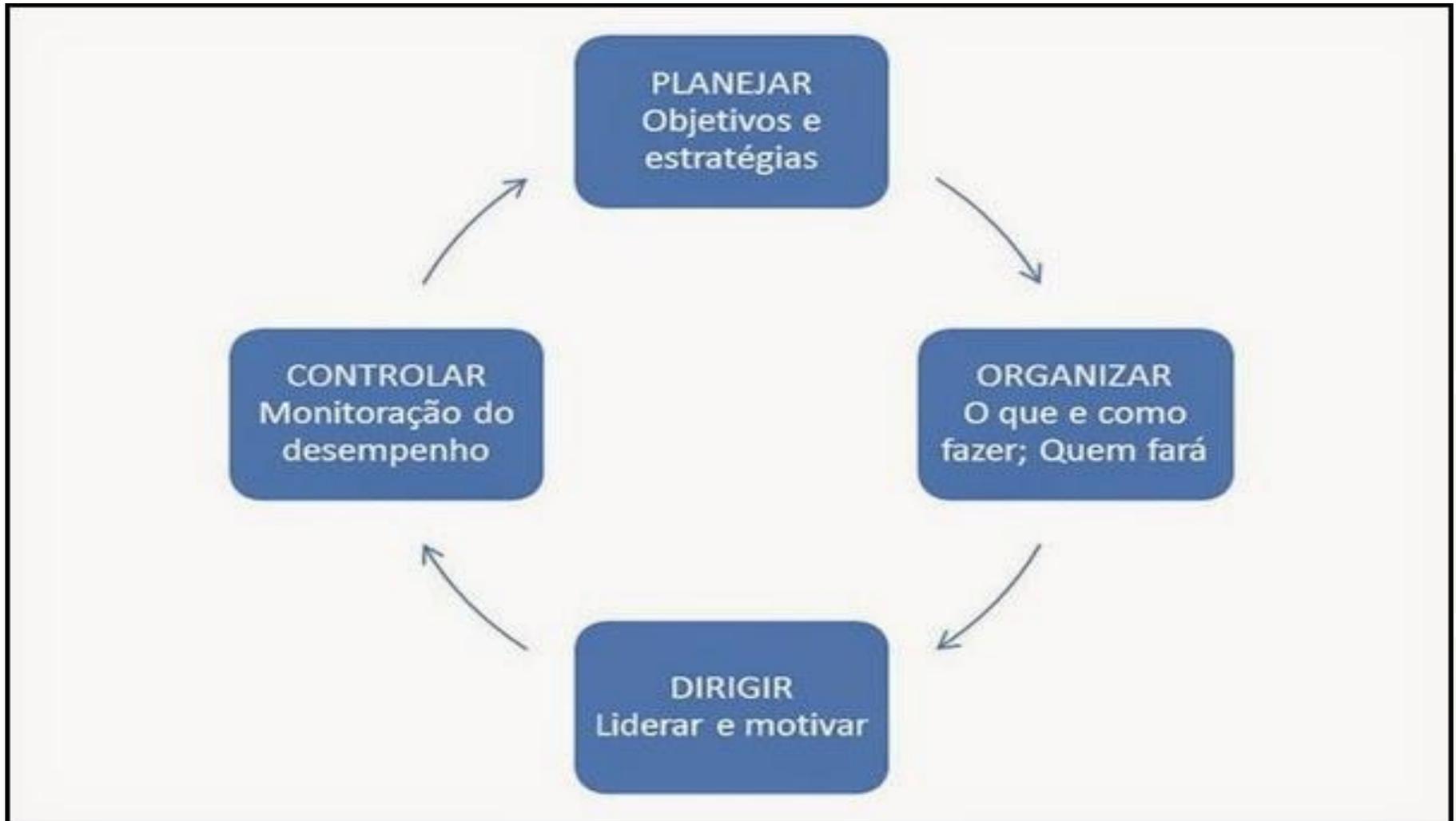


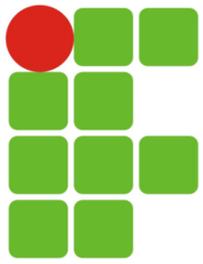
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS – CONTROLE

1. Qual o conceito da função administrativa controle?
2. Quais são as etapas ou fases do processo de controle? Explique cada uma delas.
3. O que são controles estratégicos? Cite os vários tipos existentes.
4. O que são controles táticos? E quais os tipos mais importantes?
5. O que são controles operacionais? Cite exemplos.



FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS – PROCESSO ADMINISTRATIVO

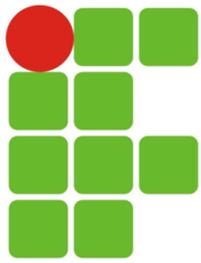




FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS



Por que planejar?

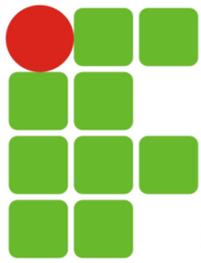


FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

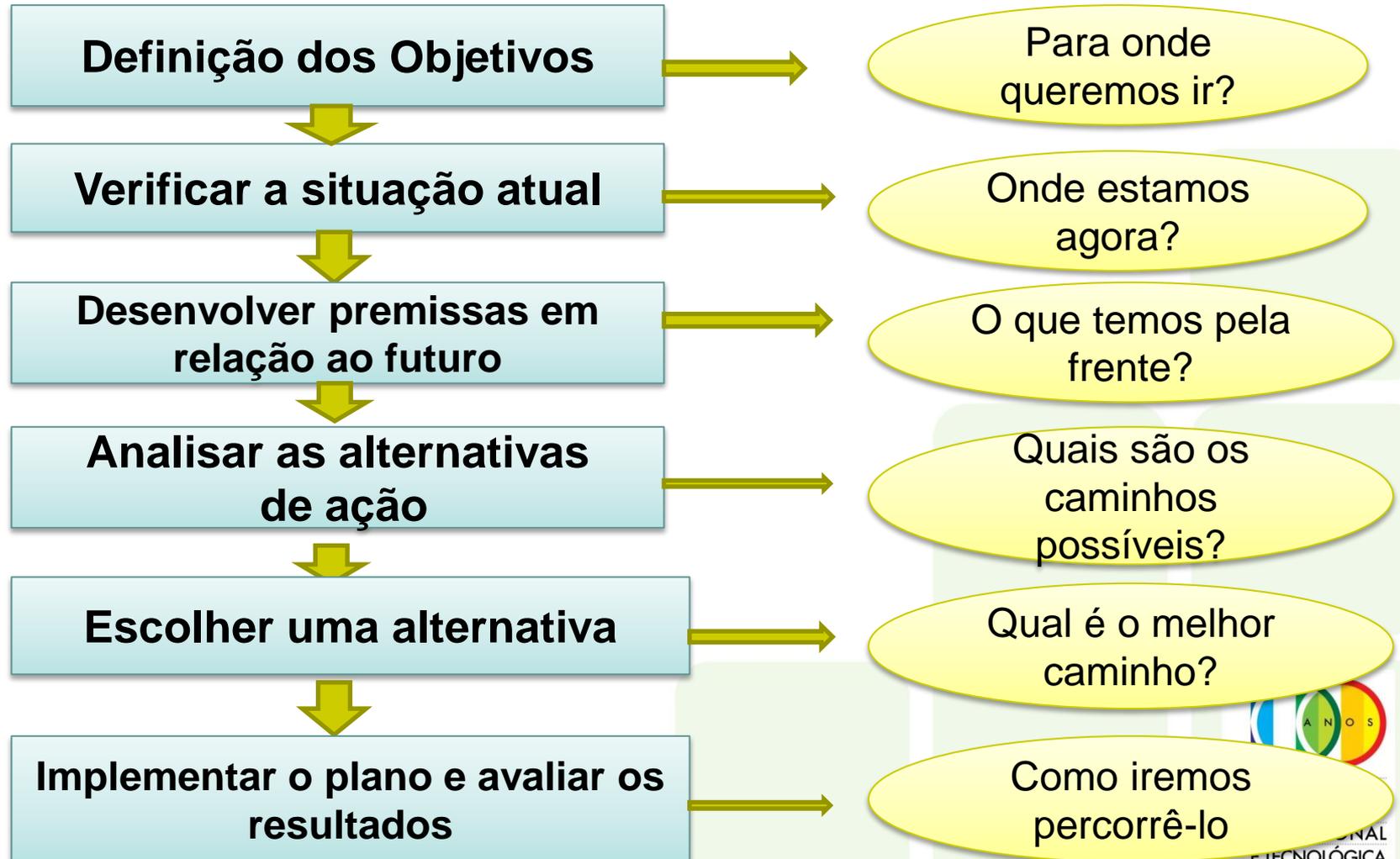


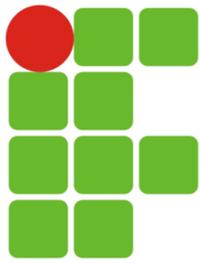
➤ Planejamento:

- Define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo.
- Define os objetivos para o futuro desempenho organizacional e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los.



Os seis passos do processo de planejamento





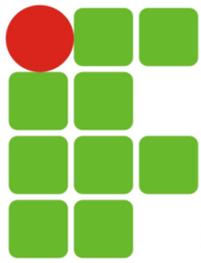
Planejamento

- Produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente

Tomada
antecipada de
decisões

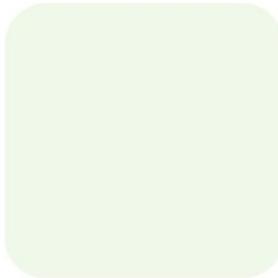


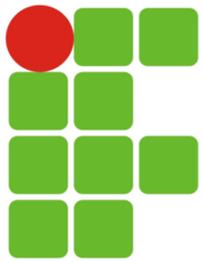
Figura 3: Ciclo do planejamento
Fonte: SCPPC/SEPLAG



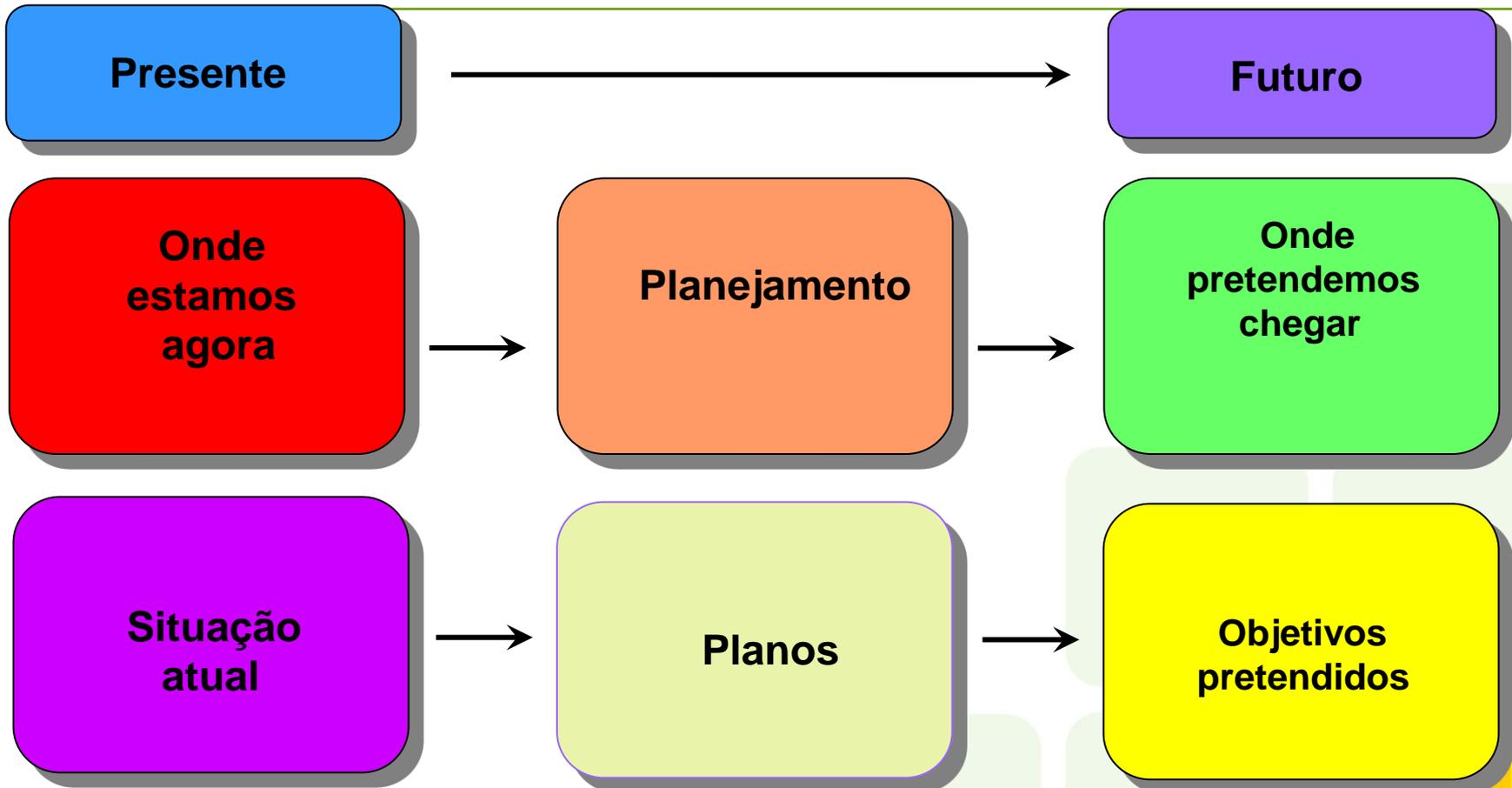
Benefícios do planejamento

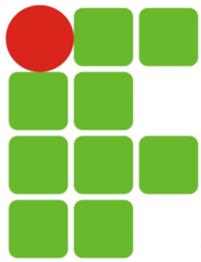
- Foco e flexibilidade (adaptação)
- Melhoria na coordenação
- Melhorias no controle
- Administração do tempo





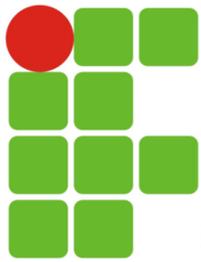
As premissas do planejamento





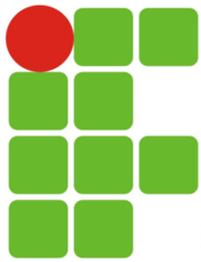
Tipos de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Horizonte	Amplitude
Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Genérico, sintético e abrangente	<ul style="list-style-type: none">• Longo prazo	<ul style="list-style-type: none">• Macro-orientado, aborda a empresa como uma totalidade
Tático	<ul style="list-style-type: none">• Menos genérico e mais detalhado	<ul style="list-style-type: none">• Médio Prazo	<ul style="list-style-type: none">• Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Detalhado, específico e analítico	<ul style="list-style-type: none">• Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none">• Micro-orientado, Aborda cada tarefa ou operação, apenas



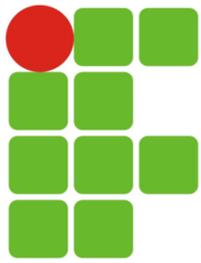
Tipos de planejamento

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Macrorientado Aborda organização como todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Aborda cada unidade organizacional separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Microrientado aborda cada operação separadamente



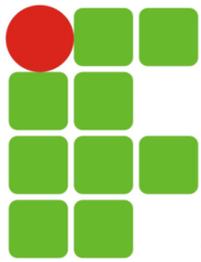
Tipos de Planejamento





Características do planejamento Estratégico

- É orientado para o futuro (longo prazo)
- Global e sistêmico
- Processo de construção de consensos
- Forma de aprendizado organizacional: ambiente complexo, competitivo e mutável
- Assenta-se sobre três parâmetros: **a visão de futuro, os fatores ambientais e os fatores internos**



Planejamento Estratégico

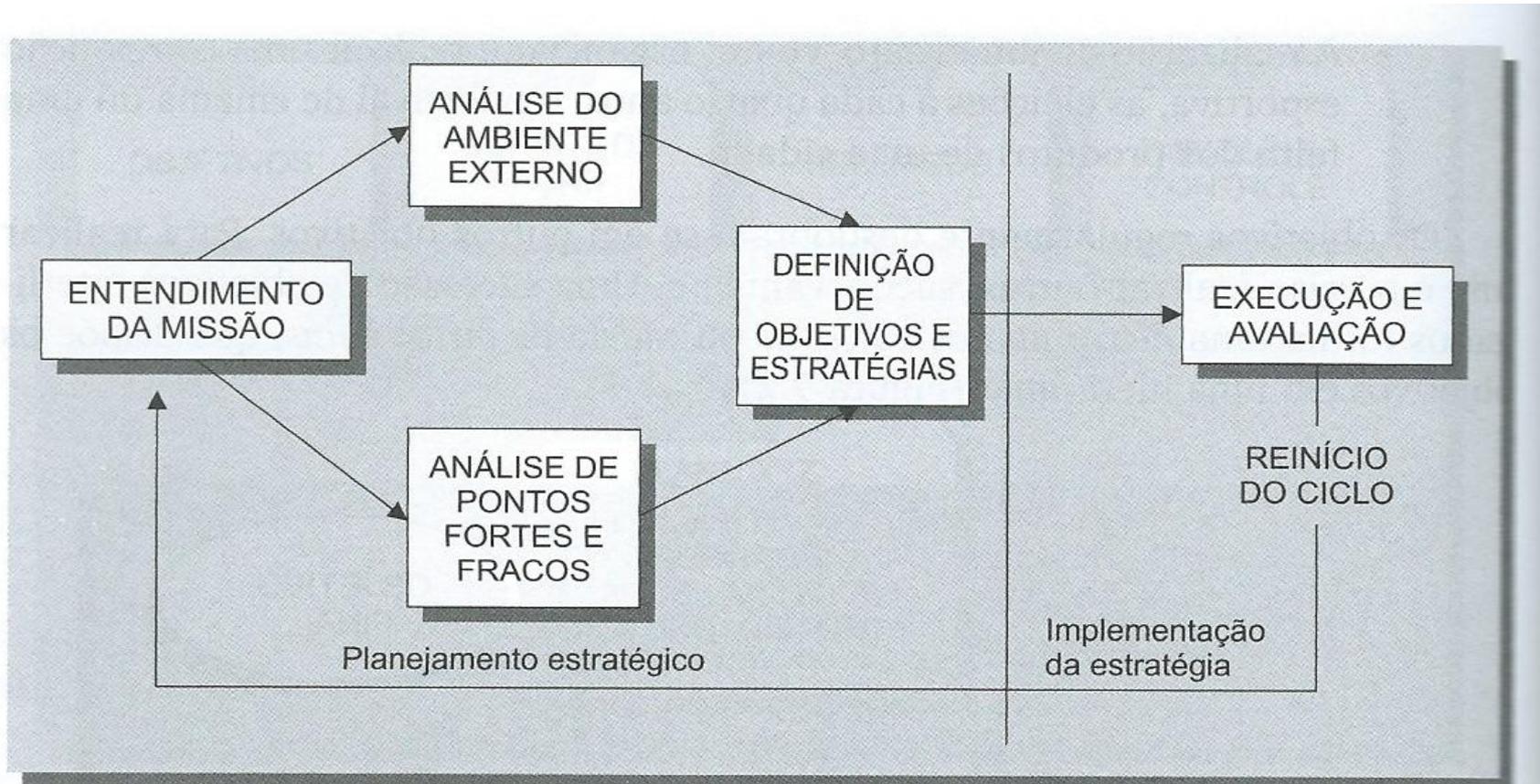
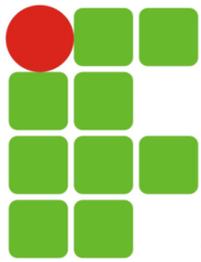
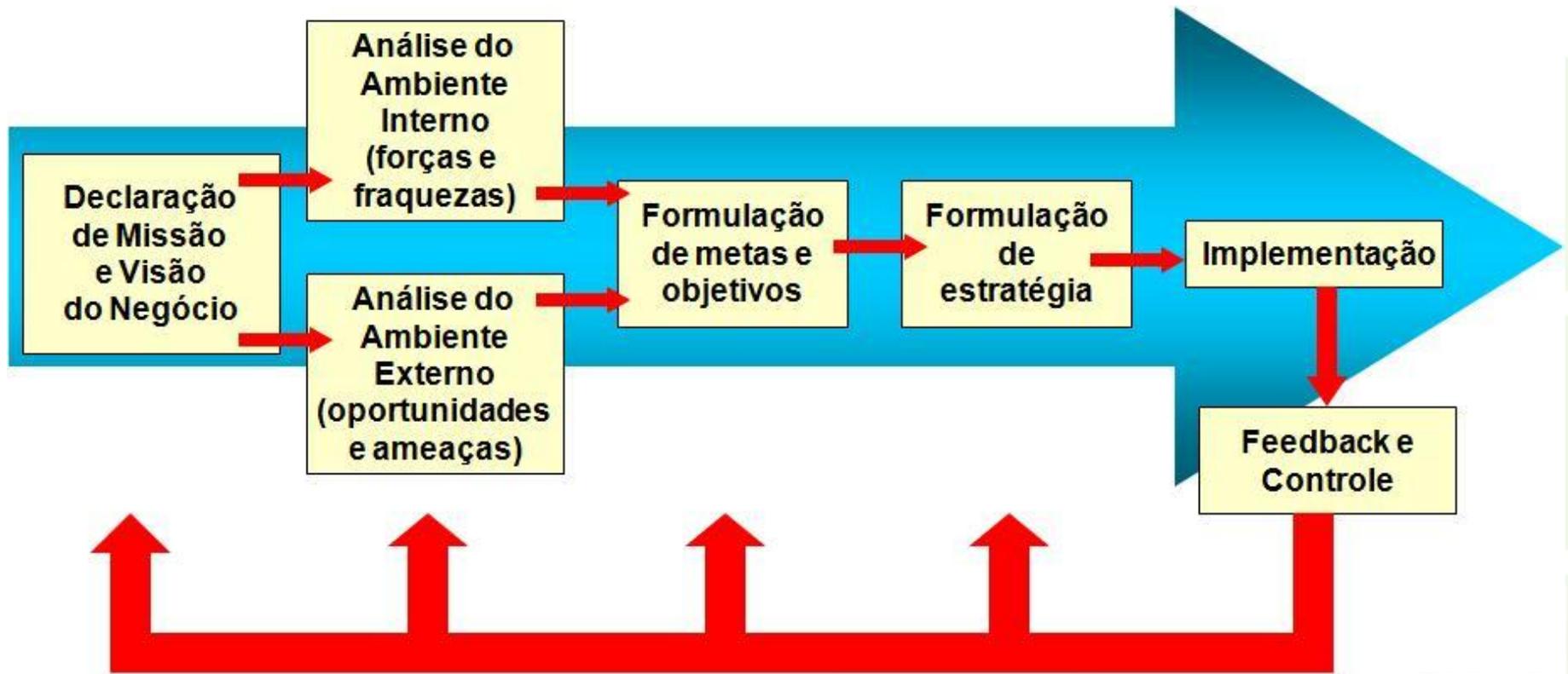
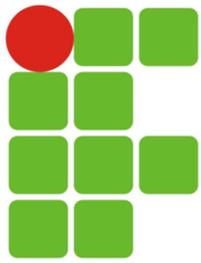


FIGURA 9.3 *Processo de administração estratégica.*



Planejamento Estratégico



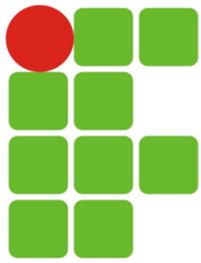


Planejamento Estratégico

MISSÃO:

- Define o papel da organização na sociedade.
- Declaração da utilidade da instituição para seus clientes.
- Reflete os valores da organização e sua vocação.
- Deve ser clara, excitante e inspiradora.
- Deve servir como motivação para as pessoas.
- Deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos do negócio.





Planejamento Estratégico

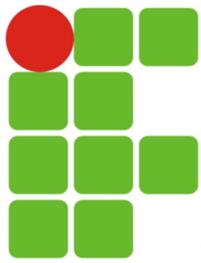
Exemplos de Missão

- **Banco do Brasil**

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

- **Google**

Oferecer a melhor opção de busca na Internet tornando as informações mundiais acessíveis e úteis.



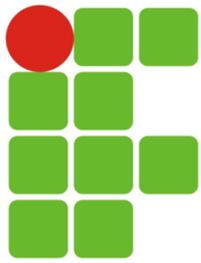
Planejamento Estratégico

Visão

- É o que a instituição gostaria de ser.
- Aonde seria ideal chegar.
- Normalmente subjetiva.
- Espelha o perfil e as características dos dirigentes.
- Baseada mais na intuição do que em análises objetivas.
- Posteriormente confirmada pelo planejamento estratégico.

Exemplo:

- Kodak: Ser líder mundial em imagens.



Planejamento Estratégico

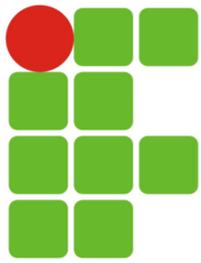
Valores

- Conjunto de princípios culturais, ideológicos, morais e éticos que devem caracterizar a instituição e pautar a conduta de seus integrantes.
- Delimitam atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais

Exemplo:

- Ética, comprometimento com o cliente, qualidade...





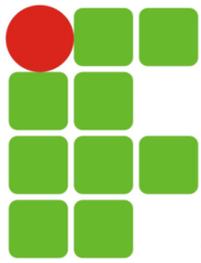
Planejamento Estratégico

Estratégias: são respostas aos desafios e oportunidades do ambiente e dos sistemas internos

Estabelece as formas de competir ou de realizar a missão, as prioridades, a alocação de recursos e os objetivos a longo prazo da organização

ESTRATÉGIAS	SIGNIFICADO
PENETRAÇÃO NO MERCADO	EXPLORAÇÃO DE PRODUTOS TRADICIONAIS EM MERCADOS TRADICIONAIS
DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	PRODUTOS TRADICIONAIS EM NOVOS MERCADOS
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	PRODUTOS NOVOS EM MERCADOS TRADICIONAIS
DIVERSIFICAÇÃO	NOVOS PRODUTOS EM NOVOS MERCADOS
DIFERENCIAÇÃO	IDENTIDADE FORTE DO PRODUTO
LIDERANÇA DO CUSTO	BAIXO CUSTO E BAIXO PREÇO DO PRODUTO
FOCO	ATUAÇÃO EM NICHOS DE MERCADO
DEFESA	PERMANÊNCIA NO MESMO MERCADO
PROSPECÇÃO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
ANÁLISE	ATUAÇÃO EM DOIS TIPOS DE MERCADOS
REAÇÃO	INCAPACIDADE DE FAZER AJUSTES
ESTABILIDADE	PERMANÊNCIA NO MESMO MERCADO
CRESCIMENTO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
REDUÇÃO DE DESPESAS	ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	PARCERIAS COM EMPRESAS, MESMO CONCORRENTES, PARA EXPLORAR OPORTUNIDADES

FIGURA 9.4 As principais estratégias das organizações.

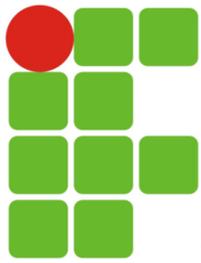


Planejamento Estratégico



OBJETIVOS

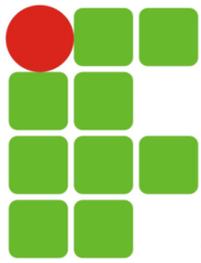
- são propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização
- **Exemplos:** Melhorar a imagem da organização, Aumentar o volume das vendas, promover a qualificação dos gerentes



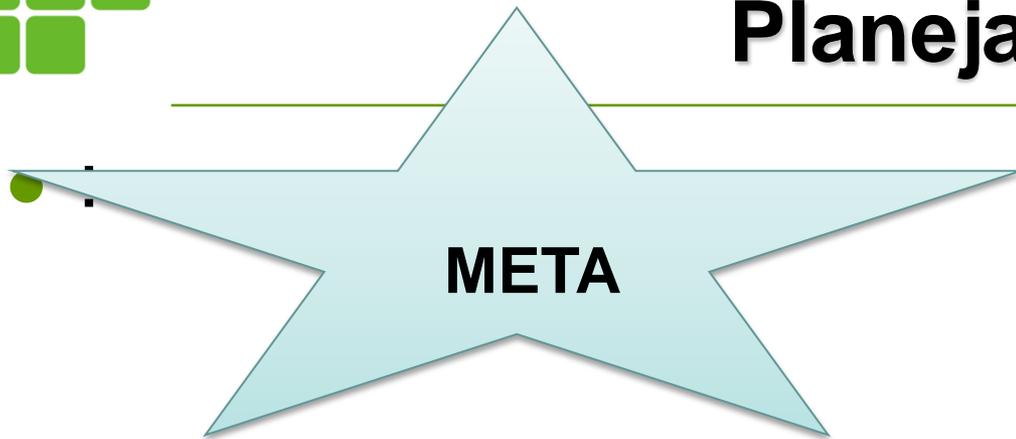
Planejamento Estratégico

Objetivos estratégicos:

- Manter posição de liderança entre as empresas da indústria automobilística no Brasil, no segmento de carros populares (Volkswagen).
- Suplantar o líder entre as redes de televisão (SBT)
- Tornar-se uma empresa líder no mercado de material esportivo e não apenas de calçados esportivos (Nike)



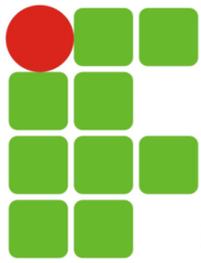
Planejamento Estratégico



- S : específico
- M : mensurável
- A: Alcancável
- R: Relevante
- T: temporal

IMPORTANTE

A meta mensura o que o objetivo deseja alcançar em forma de números.

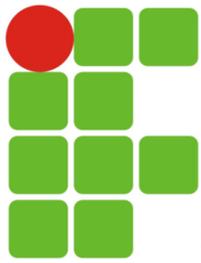


Planejamento Estratégico

OBJETIVO 1: Aumentar o faturamento em 20% em 2006.

METAS

- Aumentar a satisfação de nossos clientes em relação ao atendimento de 60% para 90% até setembro de 2006.
- Diminuir de 5% para 3% o percentual de mercadorias devolvidas durante o ano de 2006.
- Aplicar 2% do faturamento em material de divulgação.



Planejamento Estratégico

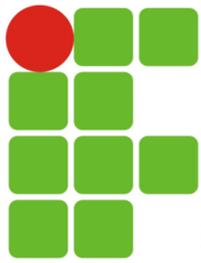
OBJETIVO 2: aumentar a lucratividade líquida da empresa de 10% para 13% em 2006.

METAS

Diminuir de 5% para 3% o percentual de mercadorias devolvidas durante o ano de 2006.

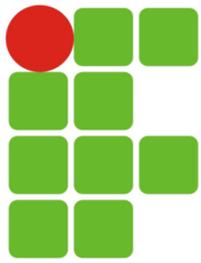
Diminuir os custos dos produtos vendidos em 5% durante o ano de 2006.

Aumentar em 10% a produtividade por funcionário em 2006.



Planejamento Estratégico

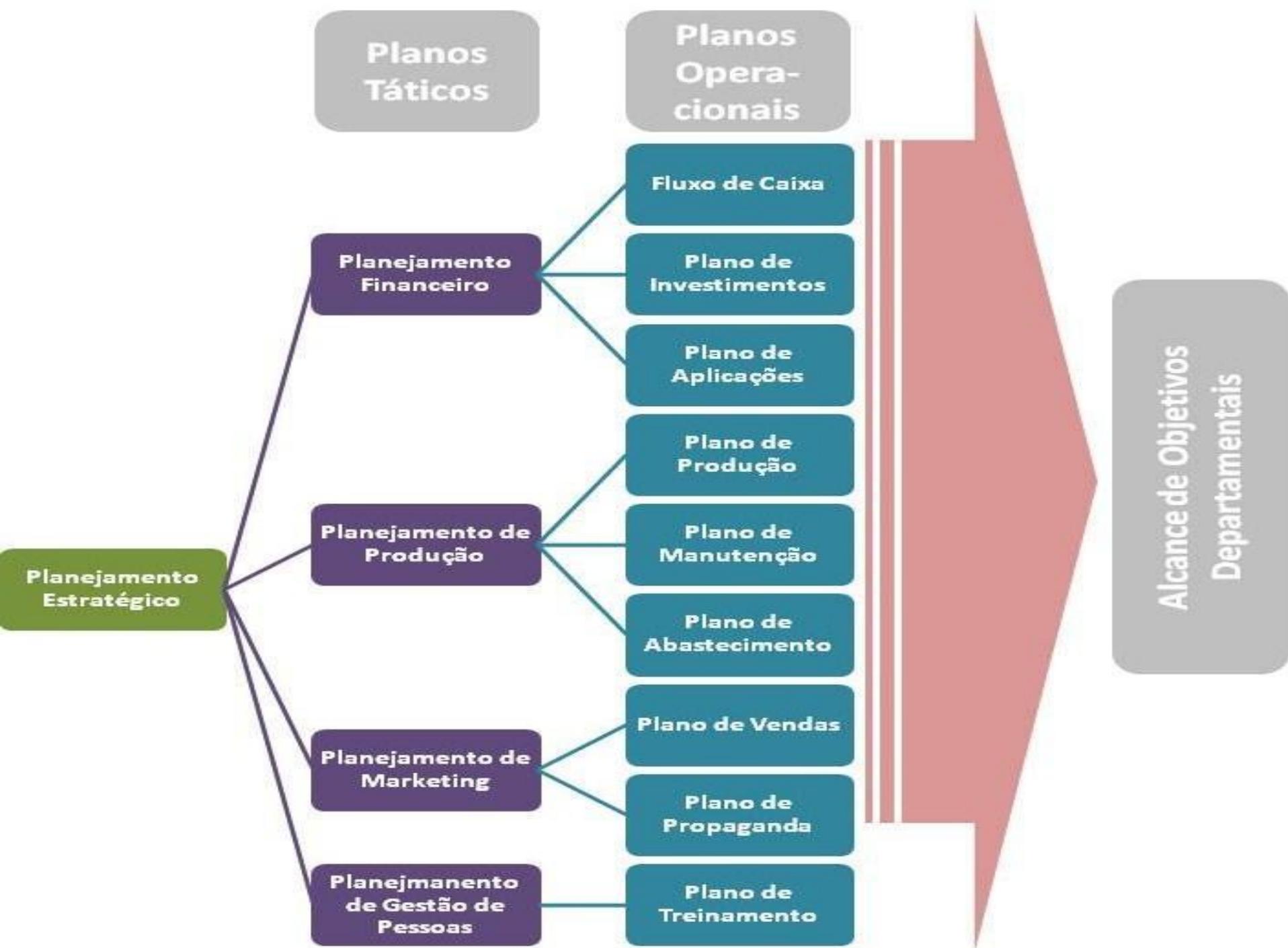
- Como você vê a si mesmo daqui a cinco anos? Enumere quantos objetivos puder e seja específico em todos eles, abordando todos os aspectos de sua vida.
- Com base nos objetivos estabelecidos, defina suas metas pessoais para os 12 meses de 2015

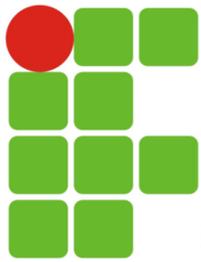


Planejamento Tático

Envolve uma determinada unidade organizacional:
Departamento ou divisão

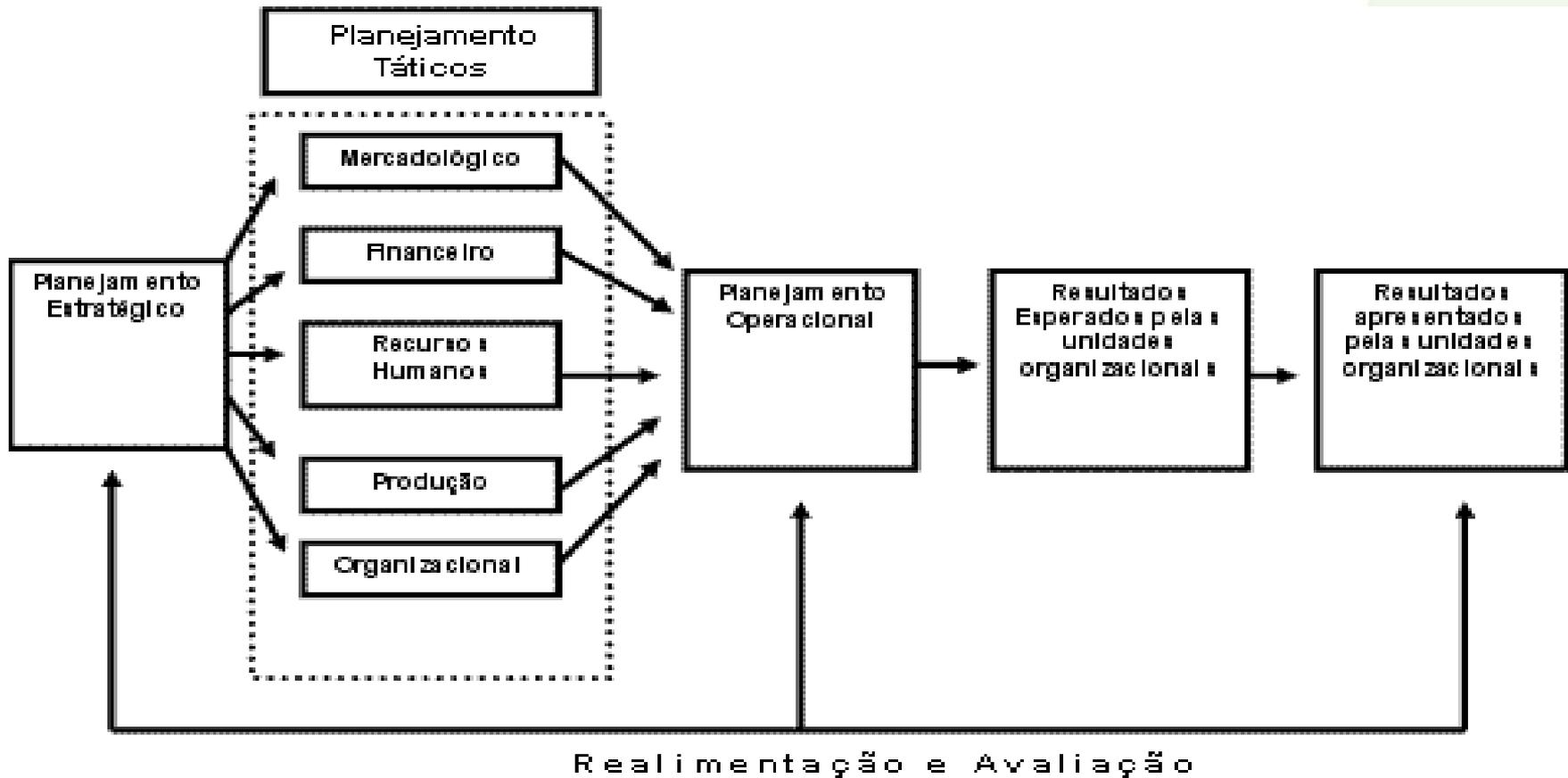
- Os planos Táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas:
 - **Planos de Produção:** métodos, tecnologias para produção
 - **Planos financeiros:** captação e aplicação do dinheiro
 - **Planos de Marketing:** requisitos de venda, distribuição de bens e serviços no mercado
 - **Planos de Rec Humanos:** recrutamento, seleção....

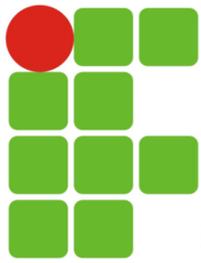




Planejamento Tático

Envolve uma determinada unidade organizacional:
Departamento ou divisão





Planejamento Operacional

- Planos operacionais nas diversas áreas e funções
- Estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios)

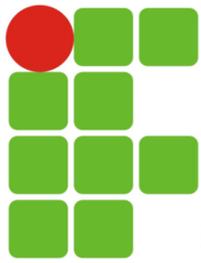
Classifica-se

- Procedimentos: rotinas -fluxo

- Orçamentos: dinheiro

- Cronograma: atividade x tempo

- avaliação dos riscos



Os quatro tipos de planos operacionais

Relacionados com métodos de trabalho;

➤ **Fluxogramas;**

.

Relacionados com o tempo;

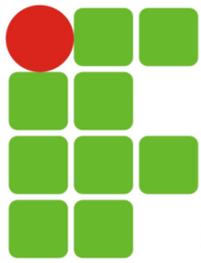
➤ **Cronograma.**

Relacionado com o dinheiro;

➤ **Orçamento;**

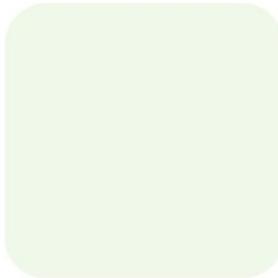
Relacionados com o comportamento;

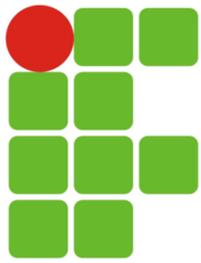
➤ **Regras e normas;**



Fluxograma (*Flowchart*)

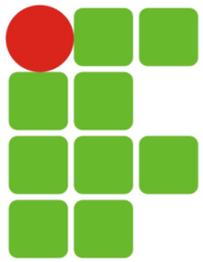
- Gráfico que representa cada fase de um processo, identificando, de forma clara, as operações e os envolvidos.
- Também conhecido como:
 - Carta de fluxo do processo
 - Gráfico de processamento
 - Gráfico de seqüência



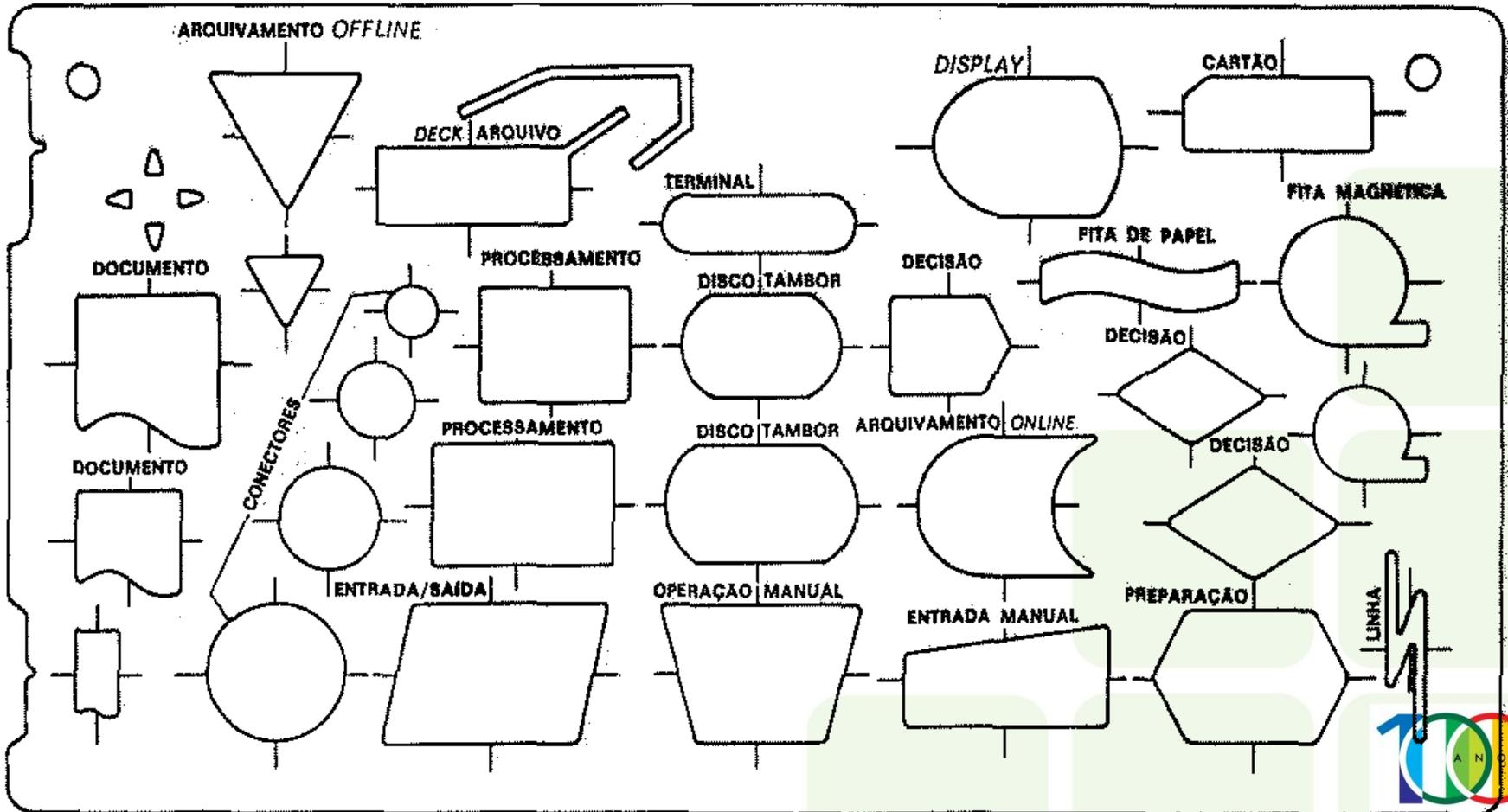


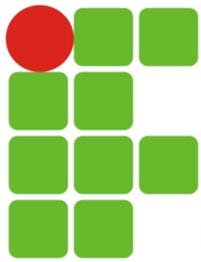
Fluxograma - Objetivos e Vantagens

- **Objetivos:**
 - Padronizar a representação de métodos administrativos
 - Permitir maior rapidez da descrição de métodos administrativos
 - Facilitar leitura e entendimento
 - Melhorar a análise
 - Facilitar localização e identificação dos pontos mais importantes
- **Vantagens:**
 - Levantamento e análise de qualquer método administrativo
 - Apresentação real do funcionamento
 - Visualização integrada de um método administrativo
 - Repercussões
 - Uso de convenções e símbolos (facilita a leitura)



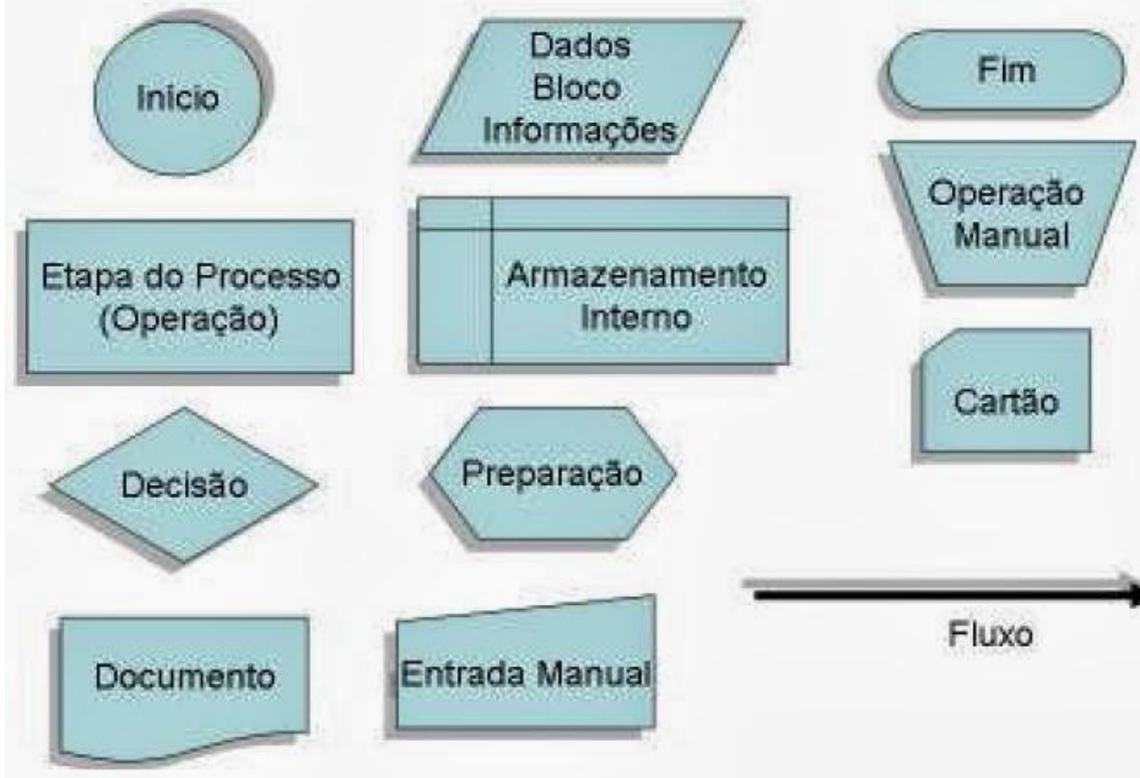
Simbologia – Gabarito

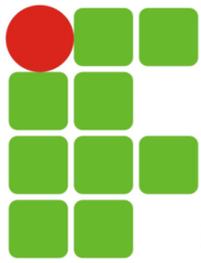




Simbologia

Símbolos de Fluxograma

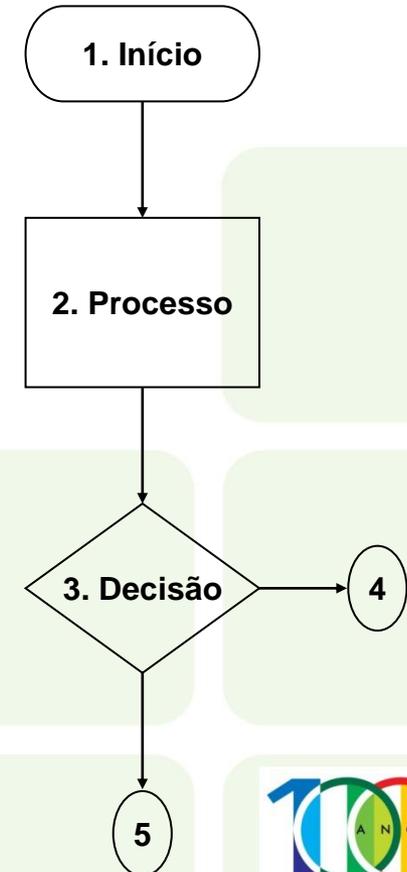


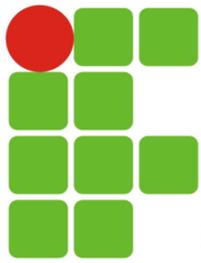


Técnicas e Tipos de Fluxogramas

TIPOS DE FLUXOGRAMA

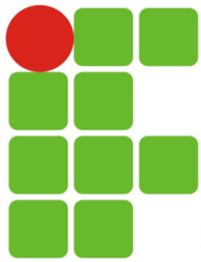
- Fluxograma sintético
- Fluxograma de blocos
- Fluxograma esqueleto
- Fluxograma de procedimentos
- Fluxograma vertical e horizontal



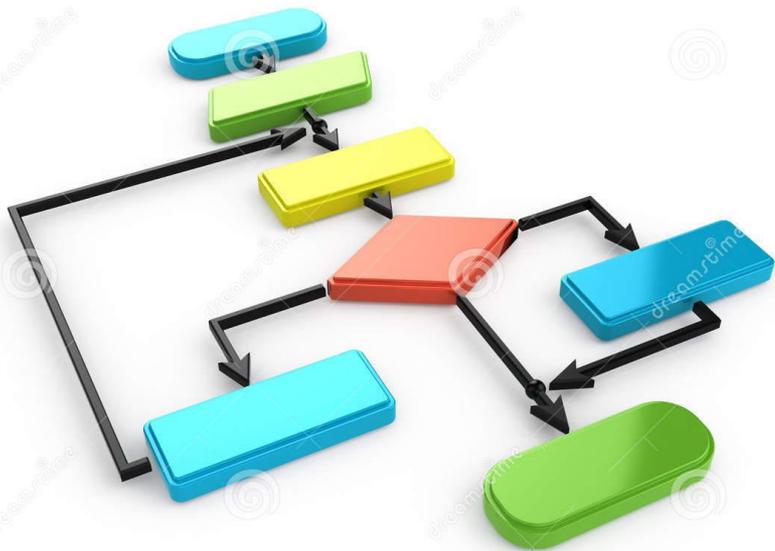


Fluxograma de Blocos

- Apresenta uma simbologia mais rica
- Visão de sistema: É utilizado para representar graficamente as entradas, as operações e processos, saídas, conexões, decisões, arquivamentos que constituem o fluxo
- É o mais utilizado pelas empresas
 - Usado no levantamento de processos existentes
 - Usado na descrição de novos processos

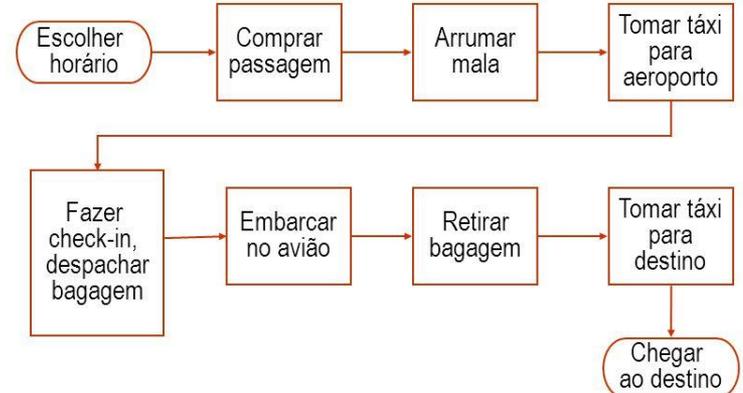


Procedimento 1 - Fluxograma de Blocos



Fluxograma de blocos

Processo: Viajar de avião

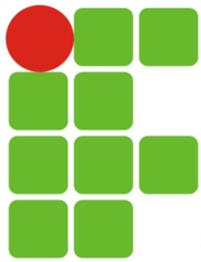


Elaborado por: DMC

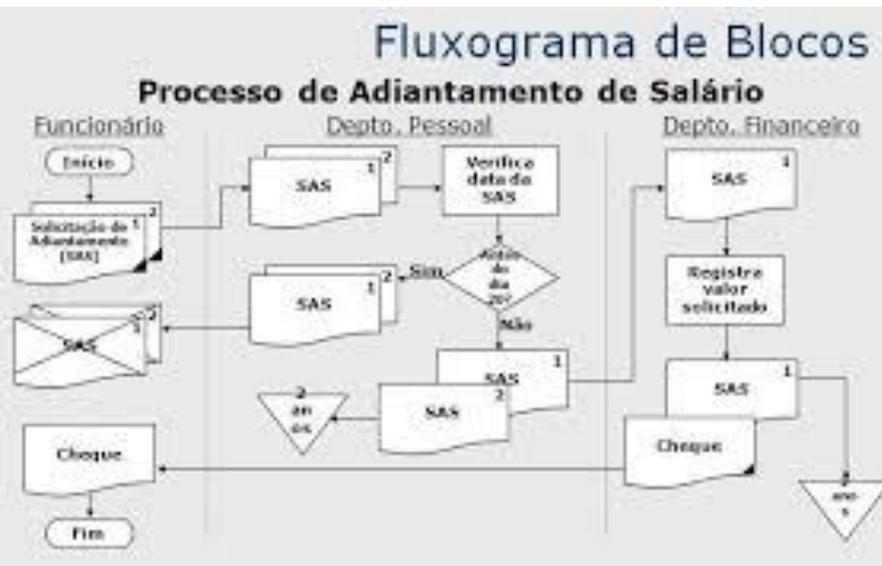
Data 8/4/2008

Aprovado: ATRS

Data: 10/04/2004

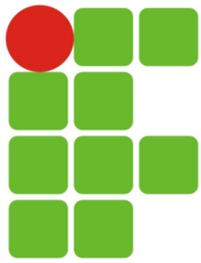


Procedimento 1 - Fluxograma de Blocos



Resposta:





Procedimento 2 - Listas de Verificação

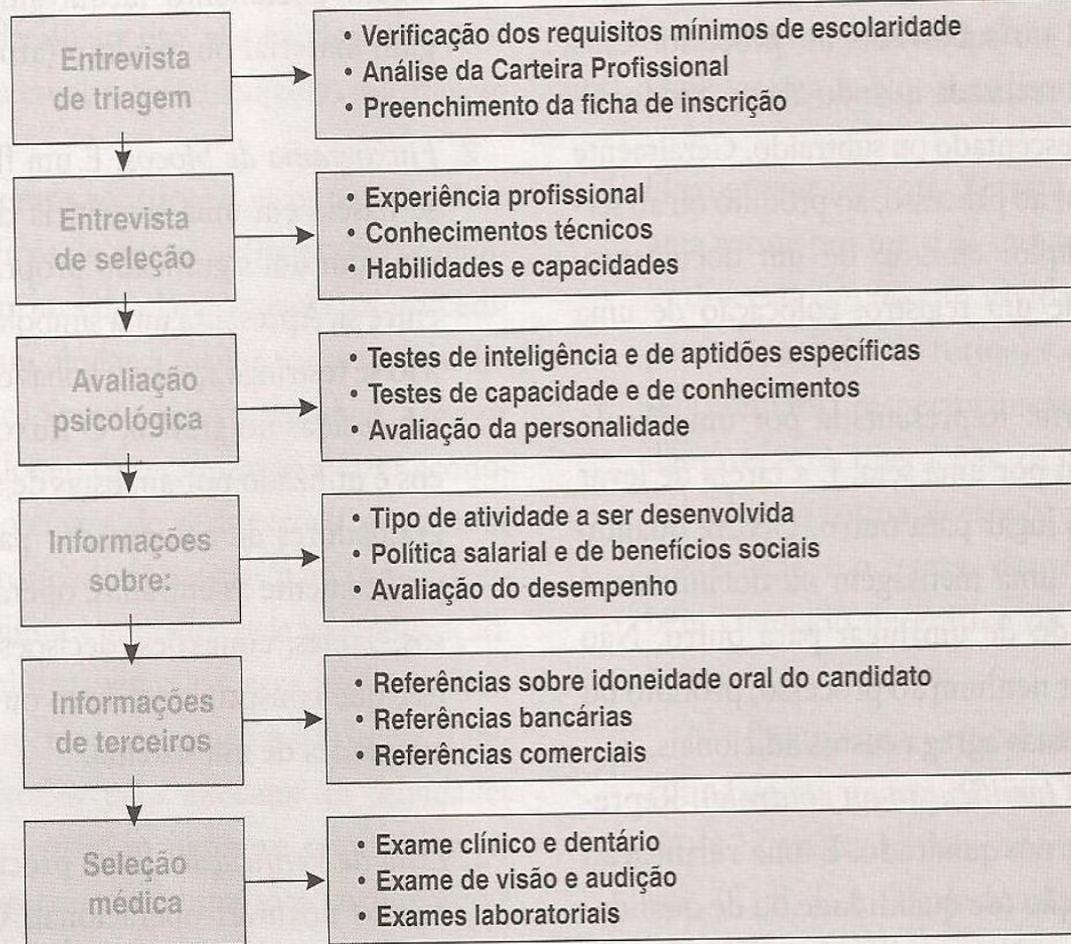
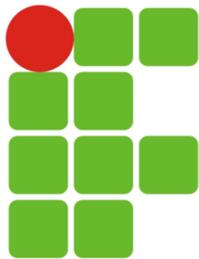


Figura 7.13. Exemplo de uma lista de verificação para seleção de candidatos.



Procedimento 2 - Listas de Verificação

Checklist de Embarque

DOCUMENTOS:

- » Passagem Aérea
- » Passaporte válido e cópia
- » Visto
- » Vacina
- » Autorização para menor
- » Assistência médica internacional / Seguro
- » Confirmação do programa / Endereço
- » Carteira do estudante / Jovem Card / YHA
- » _____
- » _____

COMPRA DE MOEDAS - CÂMBIO:

- » Dinheiro trocado, traveler cheques, etc

MEDICAMENTOS:

- » Primeiros socorros (band aid, etc)
- » Termômetro
- » Pastilha para garganta
- » Descongestionante nasal
- » Analgésicos
- » Anticídicos
- » Antiinflamatórios
- » Remédio para enjoo e desarranjo intestinal
- » Colírio
- » Antigripal
- » Remédios receitados (todos com bula)
- » Receita médica em inglês (quando necessário)
- » _____
- » _____

*Consulte seu médico.

CHECK LIST NECESSAIRE:

- » Escova e pasta de dentes + fio dental
- » Pente e escova de cabelo
- » Cotonete, algodão
- » Hidratante
- » Xampu, condicionador
- » Sabonete
- » Desodorante
- » Filtro solar
- » Kit manicure
- » Kit de barbear
- » Perfume
- » Absorventes
- » Secador de cabelos
- » Maquiagem, demaquilante
- » _____
- » _____

*Itens líquidos não podem ser levados na bagagem de mão, apenas na bagagem despachada.

*Este check list é apenas uma sugestão. Alguns itens poderão ser acrescentados ou retirados.

ROUPAS:

- » Sapato (confortável), tênis, chinelo, bota
- » Meias
- » Roupas íntimas
- » Pijamas
- » Calças
- » Bermudas e shorts
- » Roupas e saída de banho
- » Saias, vestido
- » Acessórios (bijuterias), cintos, etc
- » Camisas e camisetas
- » Luvas, cachecol e gorro (thermal underwear)
- » Casaco, moleton, malha
- » Bolsa, mochila
- » Roupa para esportes
- » _____
- » _____

OUTROS:

- » Máquinas fotográficas, filmadora
- » Pilhas e baterias
- » Adaptador de plug
- » Cadeado e etiquetas para mala
- » Um guarda-chuva dobrável
- » Lista de telefones de emergência
- » Estojo, dicionário
- » Lembrancinha para a família
- » Despertador portátil
- » Endereço dos amigos para os cartões postais
- » Óculos ou lentes de contato para quem usa
- » Toalha
- » _____
- » _____

NA MALA DE MÃO:

- » Documentos e objetos de valor
- » Uma muda de roupa
- » Leitura de bordo
- » _____
- » _____

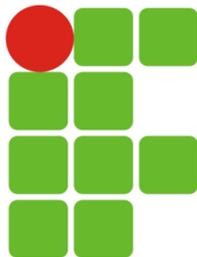
NÃO PODE

- » Objetos cortantes e inflamáveis
- » Plantas
- » Produtos com pêlo animal
- » Alimentos (frutas, etc)
- » Bebidas Alcoolicas e cigarros
- » _____
- » _____



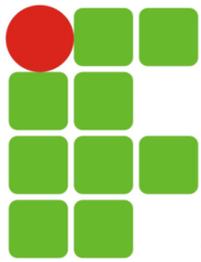
REDE FEDERAL
DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL
E TECNOLÓGICA

1994-2009



Orçamentos

COD.	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS	UNID.	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
100	SERVICOS PRELIMINARES				
100.01	PROJETOS				
100.01.01	PROJETO FUNDAÇÃO	UN	1,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00
100.01.02	PROJETO ESTRUTURAL	UN	1,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00
100.01.03	PROJETO DE COBERTURA	UN	1,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
100.02	LIMPEZA DO TERRENO				
100.02.01	RASP/LIMPEZA MANUAL DO TERRENO	M2	389,10	R\$ 1,67	R\$ 649,80
100.03	DEMOLIÇÕES E RETIRADAS				
100.03.01	REMOÇÃO DE ENTULHOS				
100.03.02	CARGA DE MATERIAL EM CAMINHÃO BASCULANTE	M3	20,00	R\$ 14,29	R\$ 285,80
100.03.03	TRANSPORTE DE MATERIAL D.M.T.=6KM	M3	20,00	R\$ 5,99	R\$ 119,80
100.04	INSTALAÇÕES PROVISÓRIAS				
100.04.01	ABRIGO PROV.MOD.METAL.MIN.20M2	MES	5,00	R\$ 114,70	R\$ 573,50
100.05	SERVIÇOS TÉCNICOS				
100.05.01	LOCAÇÃO DA OBRA	M2	241,98	R\$ 5,20	R\$ 1.258,30
100.05.02	SONDAGEM PARA RECONHECIMENTO	M	60,00	R\$ 52,73	R\$ 3.163,80
100.05.03	PLACA DE OBRA	M2	12,50	R\$ 163,49	R\$ 2.043,63
SUBTOTAL					R\$ 10.594,62
120	MOVIMENTO DE TERRA EM CAMPO ABERTO				
120.01	ATERRO E REATERRO				
120.01.01	COMPACTAÇÃO MECANIZADA ATERRO	M3	320,00	R\$ 2,49	R\$ 796,80
120.01.02	MAT. IMPORTE DE JAZIDA				
120.01.03	CORTE+CARGA+TRANSPORTE ATÉ 10KM	M3	285,00	R\$ 11,10	R\$ 3.163,50
SUBTOTAL					R\$ 3.960,30

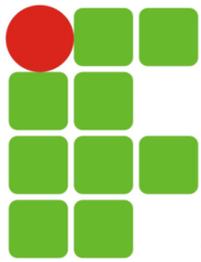


Tipos de Orçamento

FLUXO DE CAIXA

- Disponibilidade de dinheiro para saldar compromissos de curto prazo (falta de liquidez)

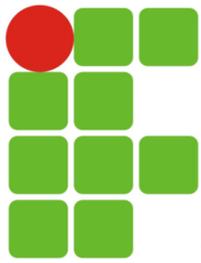
MODELO	Julho de 2011					
	Semana 1		Semana 2		Semana 3	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial	10000	11000	12420	11580	14000	12000
Vendas à vista	8000	7000	8000	7580	6800	7000
Cheque pré	2500	2000	8000	9000	7500	8000
A receber	4500	5000	6500	5000	4500	5000
Outros	900	900	620	570	120	200
Total de Entradas	15900	14900	23120	22150	18920	20200
Fornecedores	1200	900	950	1050	830	900
Água / Luz	280	320	300	260	190	210
Telefone e Net	450	550	450	350	600	650
Combustível	450	300	400	320	300	250
Taxas bancárias	80	120	80	110	105	85
Materiais de consumo	200	280	200	120	115	0
Compras de equipament	1200	1800	250	900	850	650
Pró-labore	4000	4000	0	1200	1100	950
Impostos e taxas	4500	4500	200	200	200	190
Aluguel e condomínios	1000	1000	0	0	250	245
Outras despesas	120	550	120	400	395	390
Total saídas	13480	14320	2950	4910	4935	4520
Saldo operacional	2420	580	20170	17240	13985	15680
Saldo final	12420	11580	32590	28820	27985	27680



Programa - Cronograma

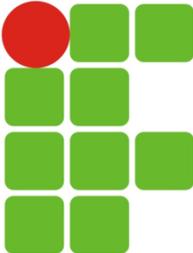
Mód.	ATIVIDADES	SEMANAS																			
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I	Sistema de certificação de produto e sistema de gestão da qualidade	■	■																		
II	Tecnologia para gestão de processos			■	■	■															
III	Documentação do sistema da qualidade					■	■	■	■												
IV	Política e objetivos da qualidade									■											
V	Sistema de medição									■	■										
VI	Satisfação e tratamento das reclamações de clientes											■									
VII	Metodologia para análise e solução de problemas												■	■							
VIII	Auditoria Interna														■	■	■				
IX	Análise crítica do sistema de gestão da qualidade																			■	■





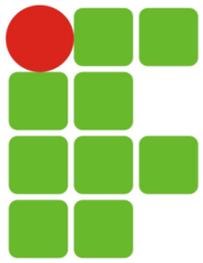
Avaliação de Riscos

- Riscos: são eventos ou condições que afetam a realização ou o resultado das atividades, podendo ameaçá-las.
- Exemplos: possibilidade de chuva é um risco para qualquer evento ao ar livre
- Planejamento operacional: os riscos devem ser identificados e analisados com o propósito de reduzir sua ocorrência ou minimizar suas consequências.



Avaliação de Riscos – projeto de mudança de residência

	RISCO	%	IMPACTO	%	RESPOSTAS (AÇÃO PREVENTIVA)	EVENTO DEFLAGRADOR (EVIDÊNCIA OBJETIVA)	PLANO CONTINGENCIAL (AÇÃO CORRETIVA)
1	Imóvel de origem não ser vendido	25	Recursos financeiros não disponíveis	100	Mapear previamente potenciais compradores	Nenhuma oferta de compra feita até Ago./03	Solicitar empréstimo bancário
2	Deixar de receber correspondências e entregas costumeiras	25	Dificuldades em ser localizado pelos contatos	25	Fazer lista completa de contatos durante os 9 meses que antecedem a mudança	Ausência de correspondências ou entregas de periódicos por um mês após a mudança	Verificar, durante 4 meses, se há entregas no endereço antigo
3	Dano a bens durante a mudança	25	Aumento do custo do projeto	75	Fazer um seguro da mudança	Bem danificado	Acionar o seguro
4	Atraso no transporte	10	Aumento do prazo do projeto	100	Selecionar bem a empresa transportadora (inclusive veículo)	Transporte não chegar no destino no horário	Reservar outro local para pernoite
5	Atraso na preparação do novo apartamento	50	Inviabilização da mudança	100	Trabalhar com folga no cronograma dos fornecedores	Móveis e equipamentos não instalados no prazo desejado	Preparar equipamentos e móveis alternativos



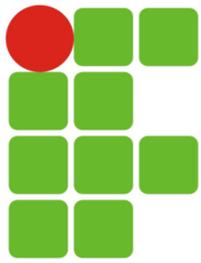
Processo Administrativo



➤ Organização

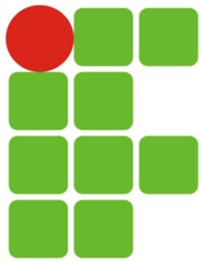
Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejado.

Ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração



Organização

- Organizar conduz à criação da Estrutura Organizacional:
 1. Conjunto de tarefas formais atribuídas às Unidades Organizacionais e às pessoas.
 2. As relações de subordinação, linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude administrativa
 3. As comunicações para assegurar coordenação eficaz entre órgãos e pessoas.



Estrutura Vertical e Horizontal

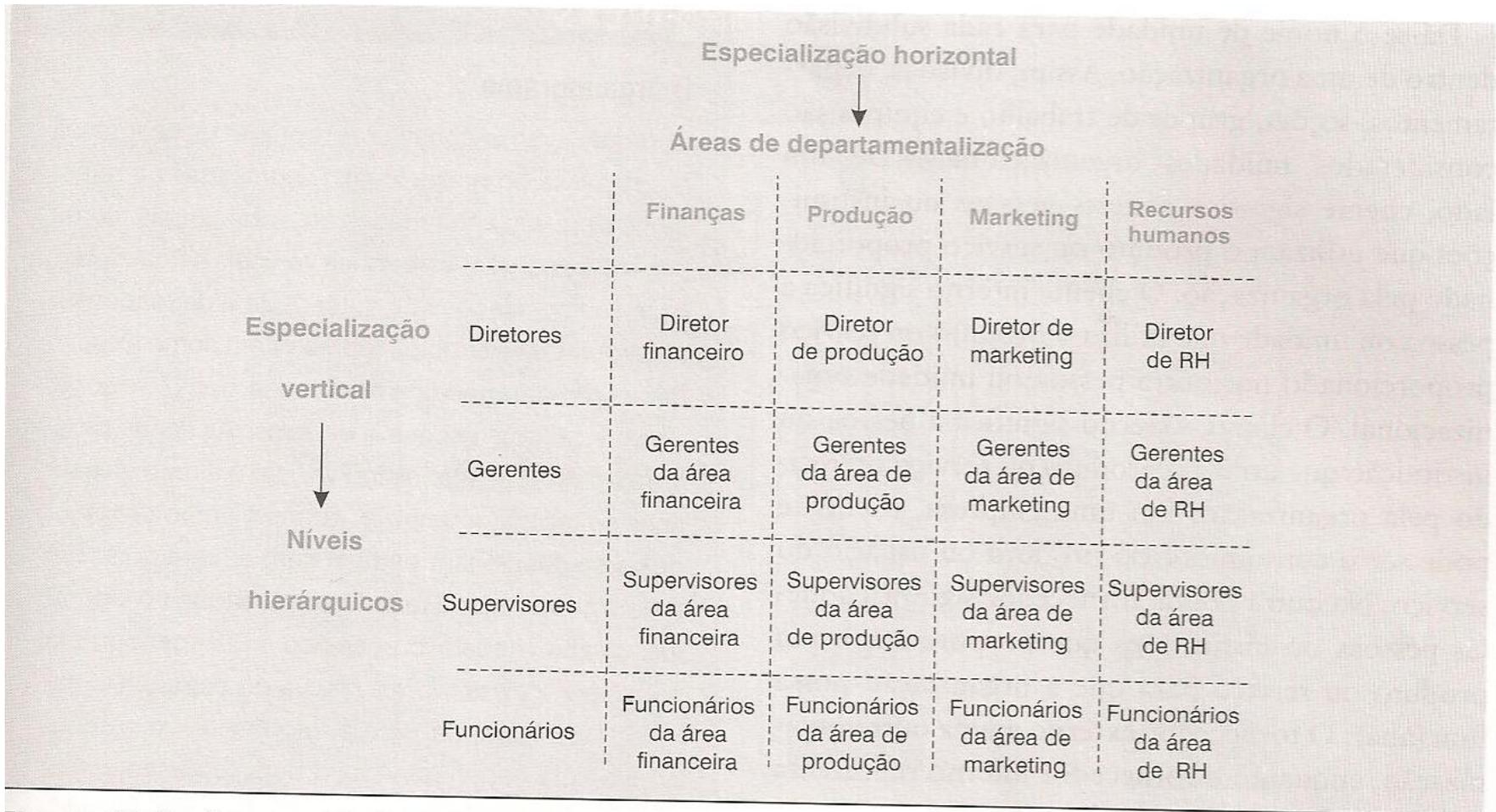
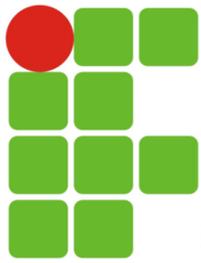


Figura 10.3. A especialização vertical e horizontal da estrutura organizacional.



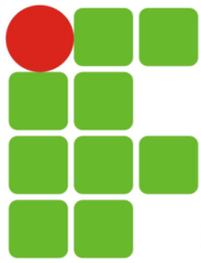
Organograma

- Tem por objetivo representar a organização formal
- Demonstra os diversos órgãos, seus posicionamentos, via hierárquicas e as linhas de autoridade e subordinação

Órgãos de linha: comandam e tomam decisões

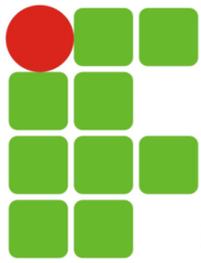
Órgãos de assessoria: orientam e prestam serviços

- **Clássico**: Os órgãos são representados por retângulos

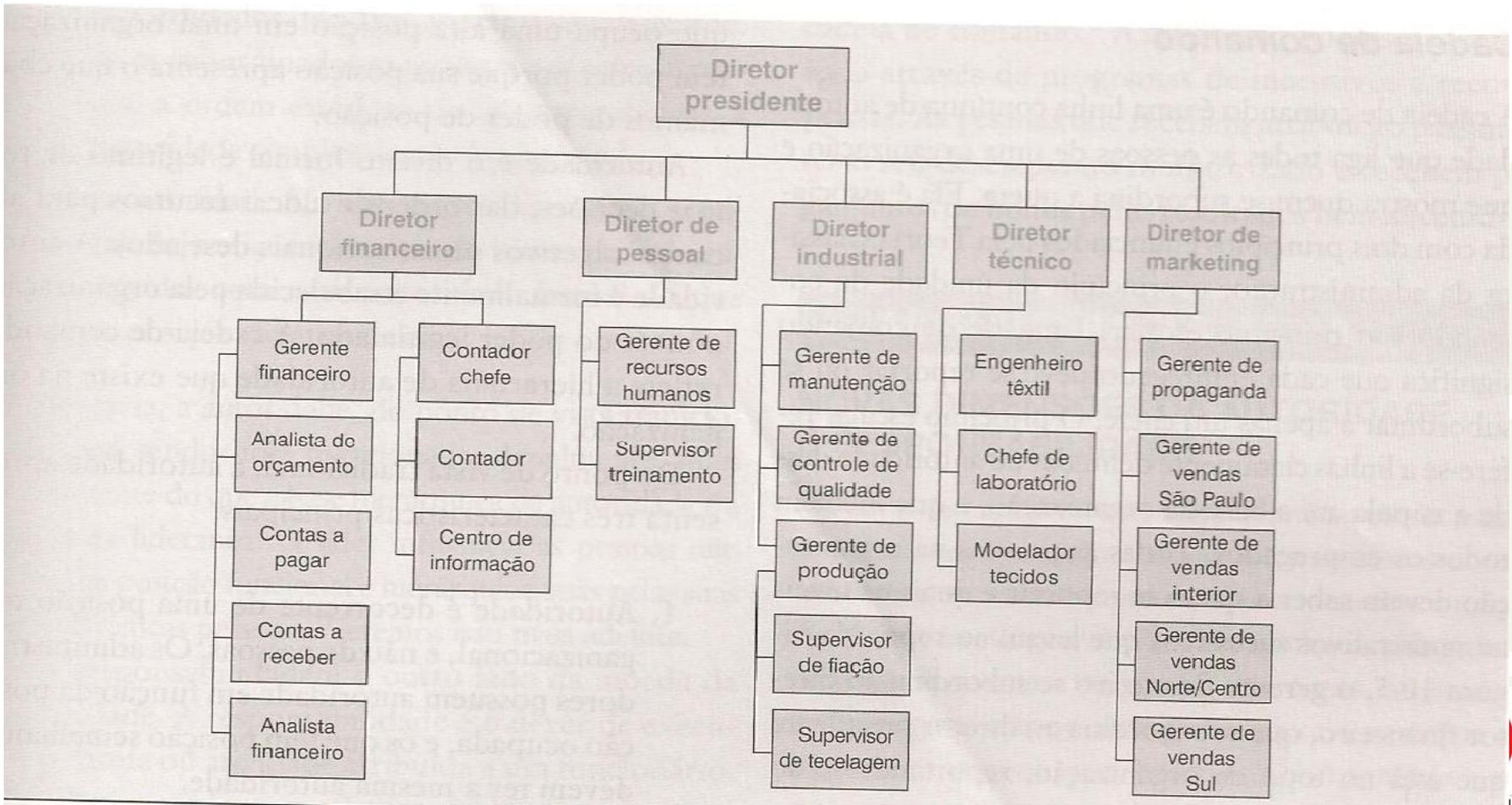


Organograma

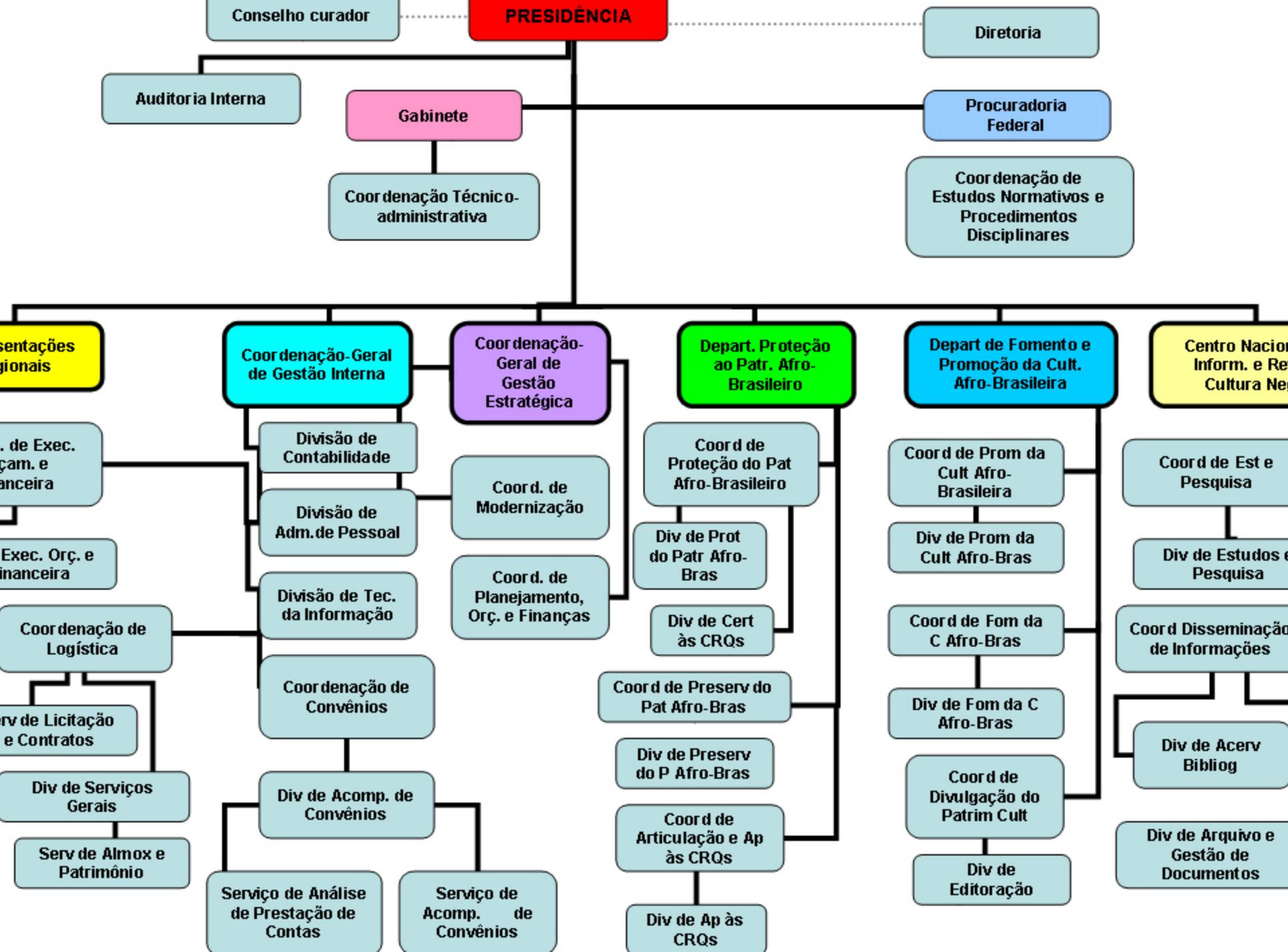
- Assessorias e comitês: retângulos ou círculos
- Ligações hierárquicas: representadas por linhas cheias vertical ou horizontal 
- Ligações funcionais ou técnicas: linhas interrompidas tracejadas vertical ou horizontal 
- Ligações de cooperação ou fiscalização: linhas interrompidas pontilhadas 



Organograma

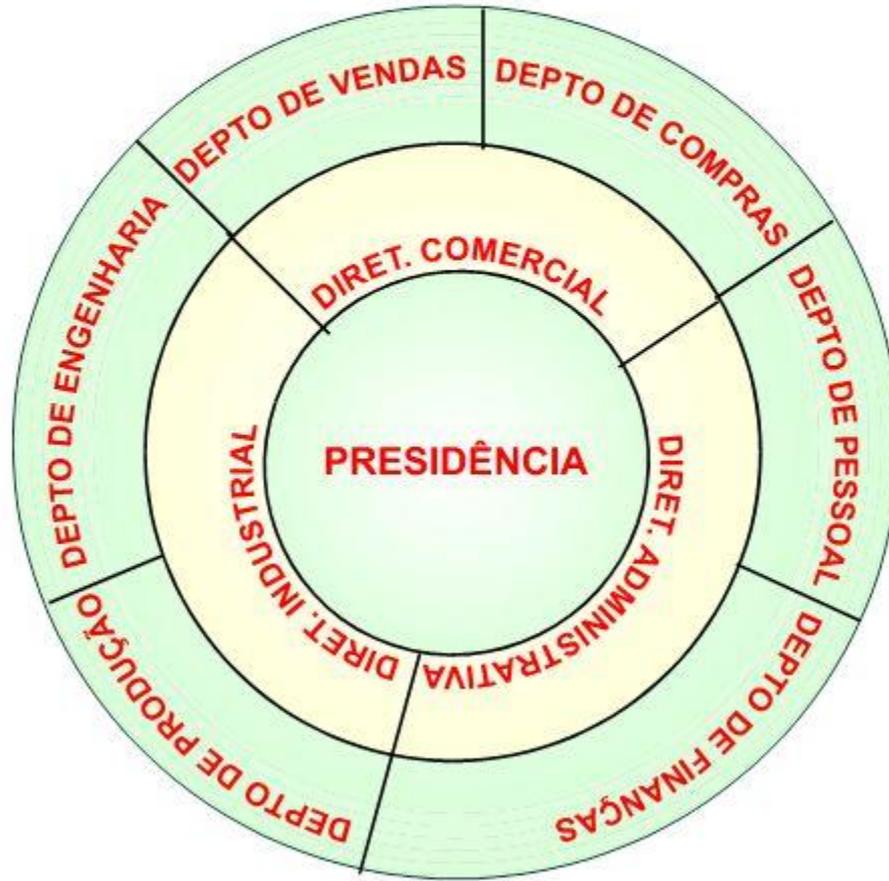


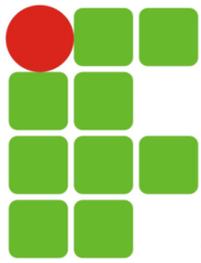
gura 10.5. Organograma de uma empresa têxtil.



ORGANOGRAMA CIRCULAR

ORGANOGRAMA CIRCULAR

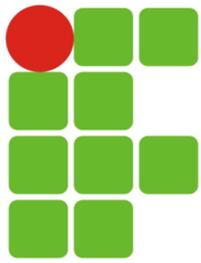




Organização

Estrutura Vertical: envolve três fatores principais:

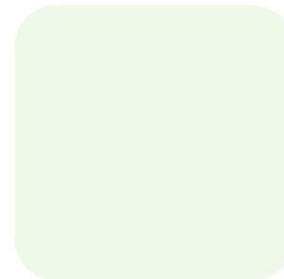
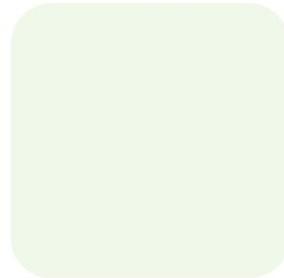
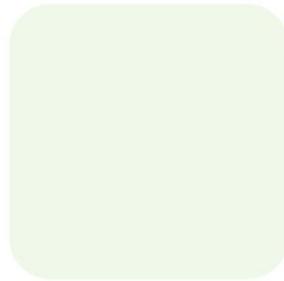
- **Hierarquia Administrativa:** execução de tarefas e deveres de maneira eficiente e eficaz
- **Amplitude Administrativa:** significa o número de empregados que devem se reportar ao administrador.
- **Grau de centralização ou descentralização:** refere-se à concentração ou dispersão da autoridade para decidir.

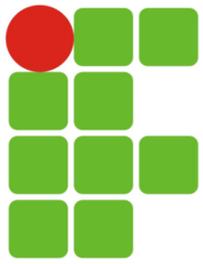


Organização

Hierarquia Administrativa

- Divisão do trabalho
- Cadeia de Comando
- Autoridade, responsabilidade e delegação
- Autoridade de linha e staff





Cadeia de comando

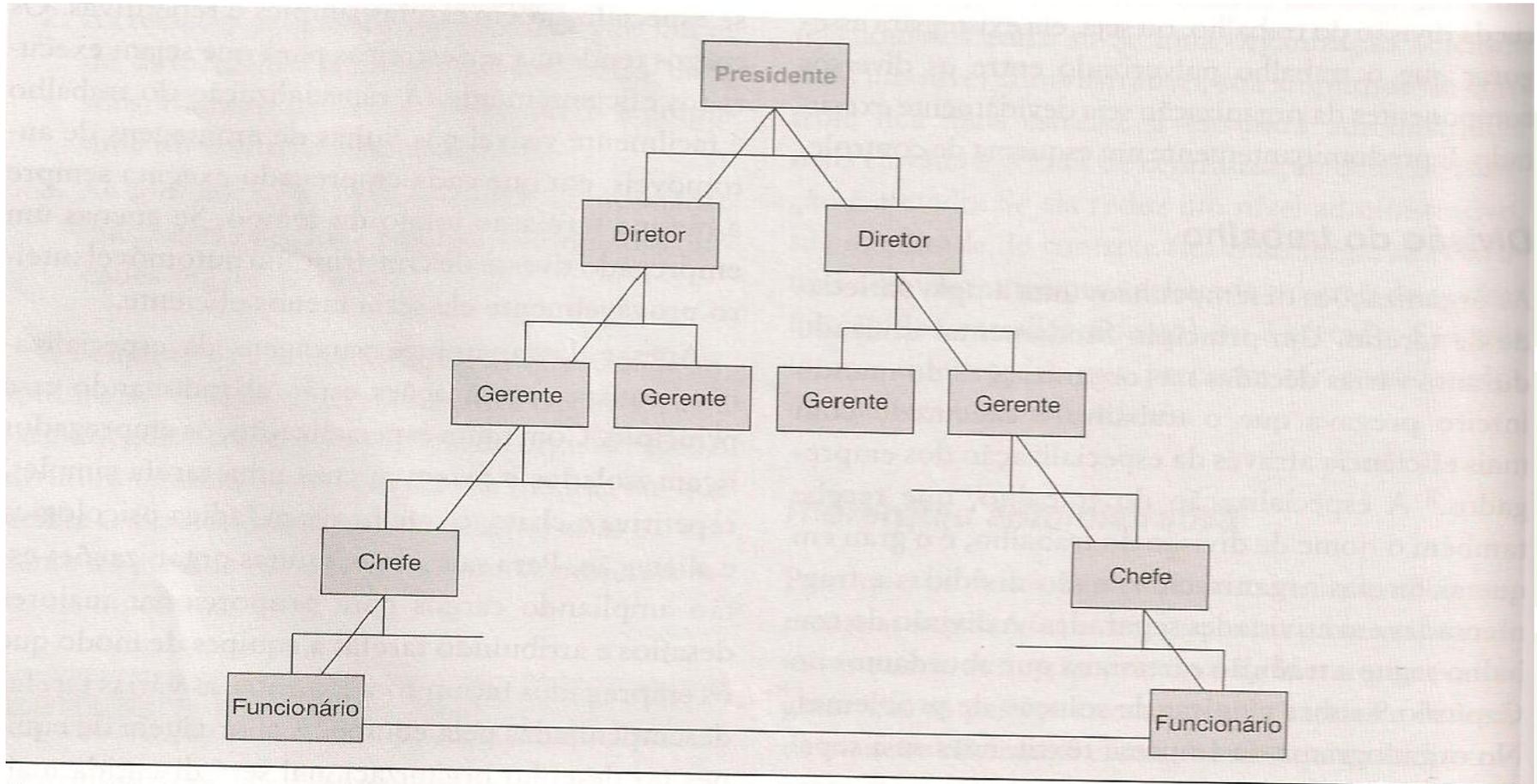
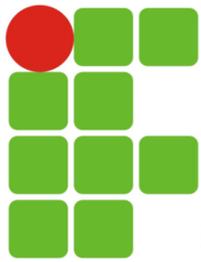


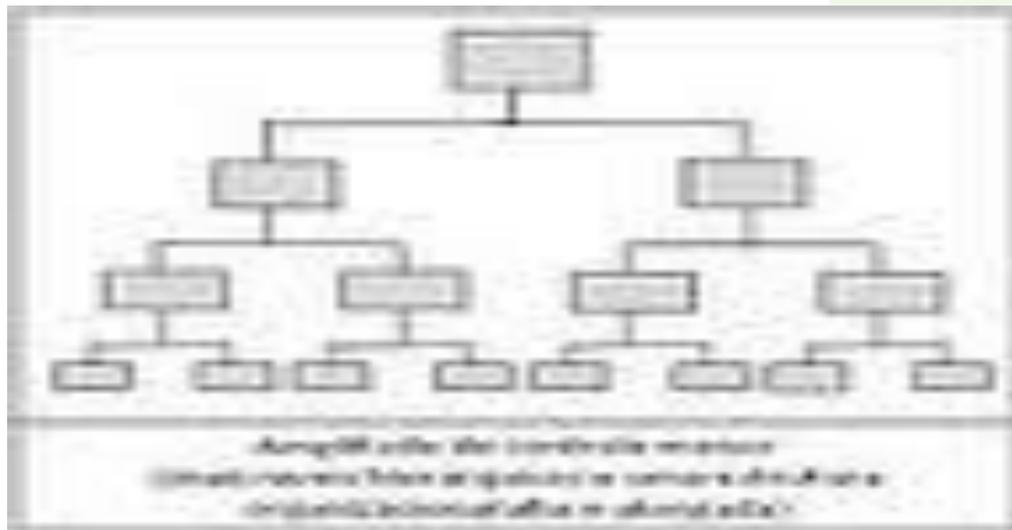
Figura 10.6. A cadeia escalar.

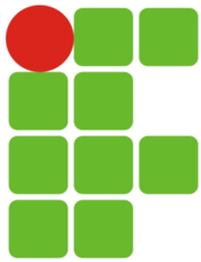


Organização

Amplitude Administrativa

- A AMPLITUDE ESTREITA (mais administradores para menor número de subordinados) tende a produzir estruturas organizacionais ALTAS E ALONGADAS
- Custo administrativo maior – 4 níveis administrativos

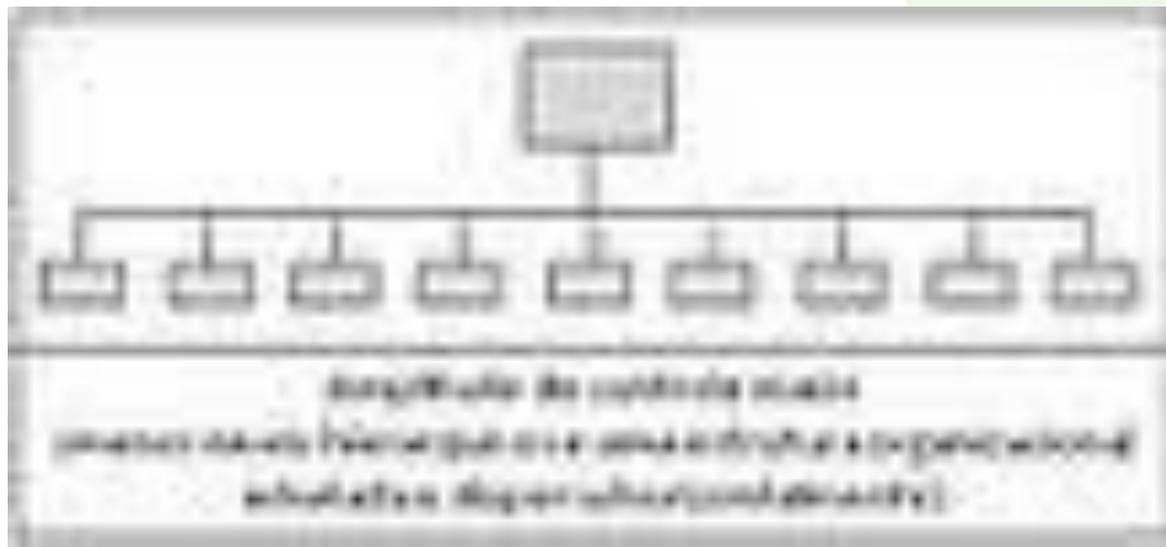




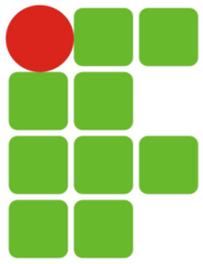
Organização

Amplitude Administrativa

- A AMPLITUDE DE CONTROLE LARGA permite custos administrativos baixos (menos administradores para cuidar de um maior número de pessoas)
- Estruturas organizacionais MAIS ABAIXAS e ACHATADAS



2 níveis
administrativos



Acréscimo de nível hierárquico

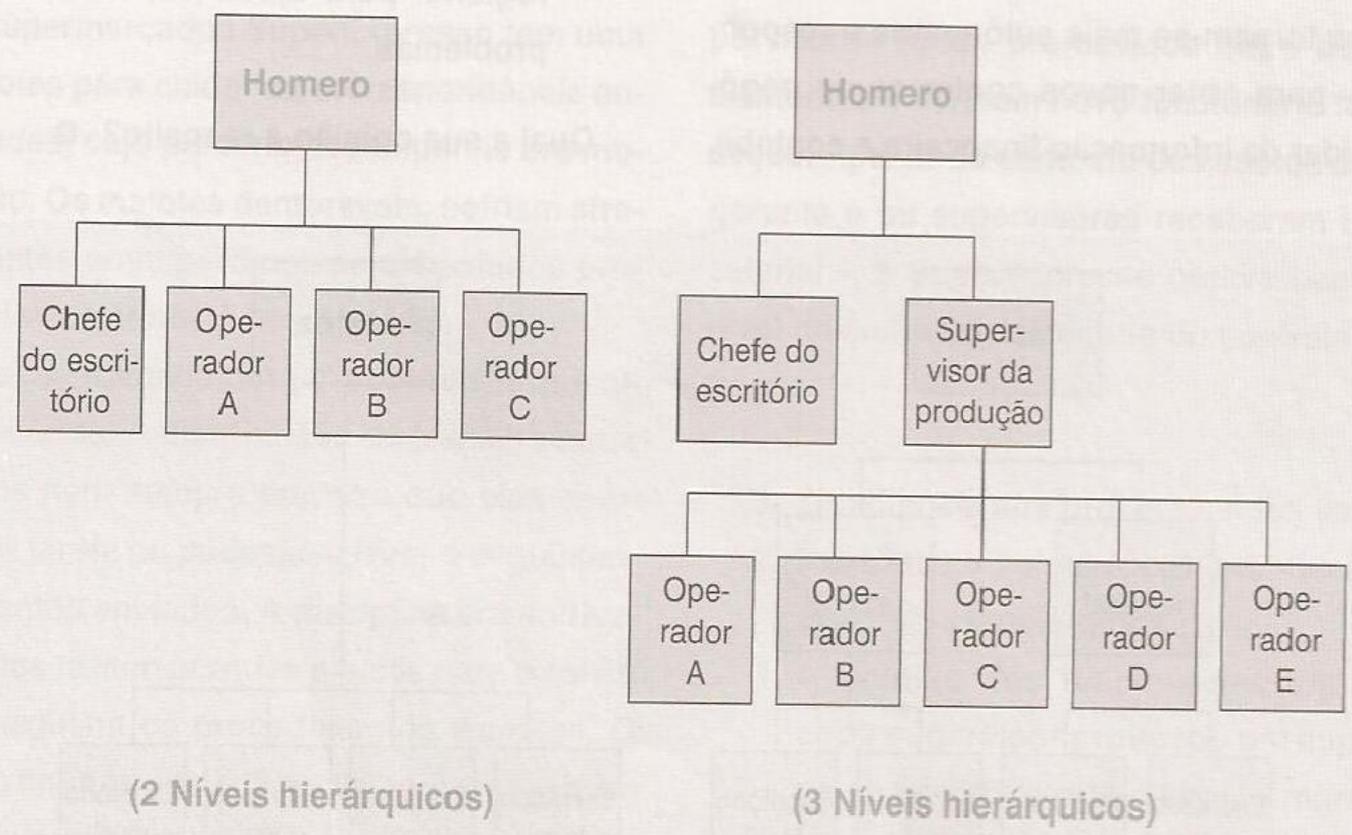
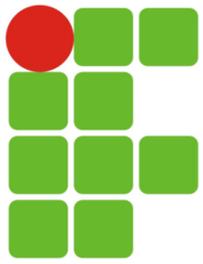


Figura 10.11. Acréscimo de um nível hierárquico na Empreendus.



Redução de nível hierárquico

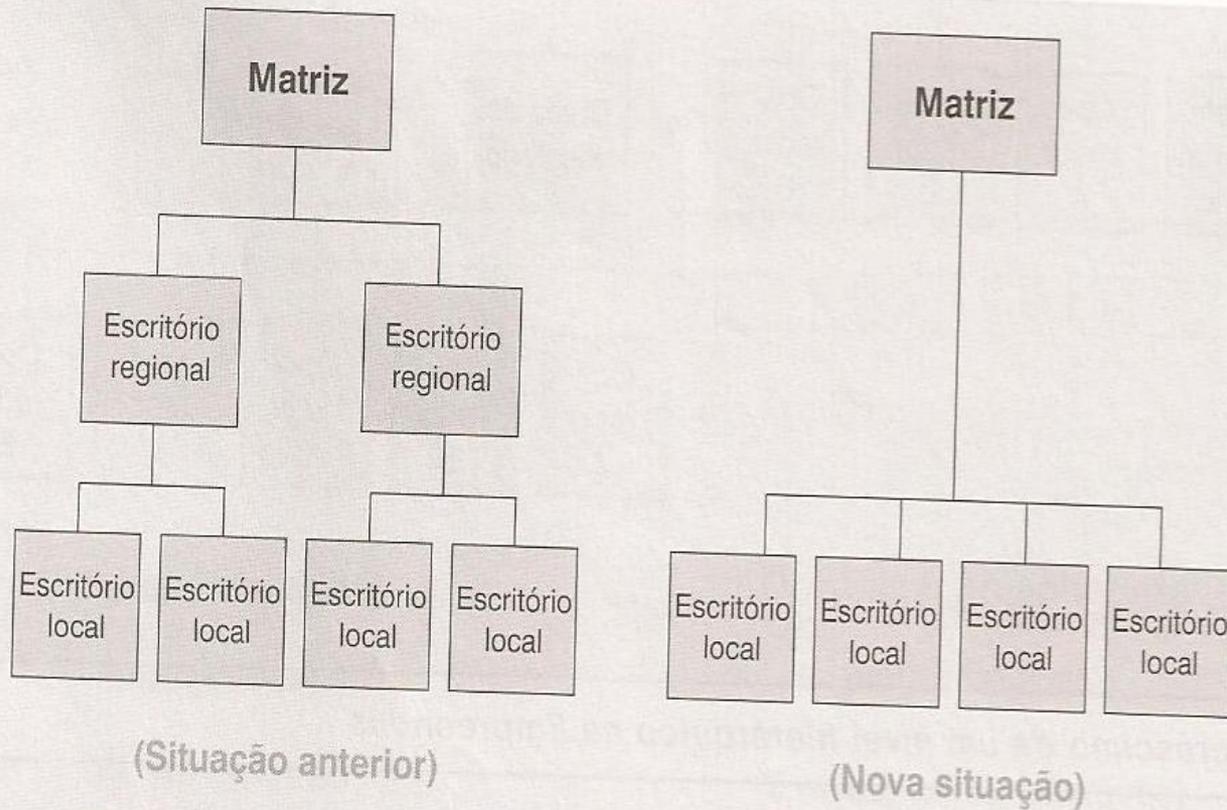
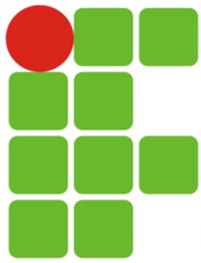


Figura 10.12. A situação da Maker.



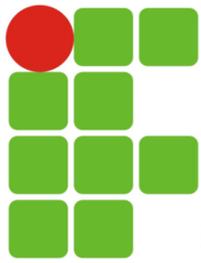
Organização

Centralização/Descentralização: autoridade para decidir

Vantagens da Centralização

- Maior controle
- Custos: ex: função de compras (economia de escala)
- Novas tecnologias: rapidez da informação



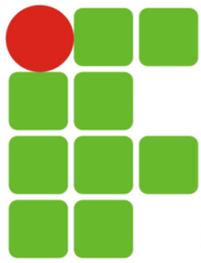


Organização

Centralização/Descentralização: autoridade para decidir

Vantagens da Descentralização

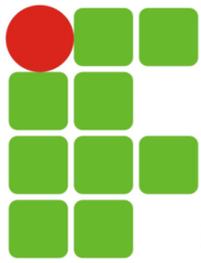
- Agilidade
- Independência
- Novas tecnologias: informação em tempo real



Organização

Centralização/Descentralização: **descentralizar para agilizar ou centralizar para padronizar?**





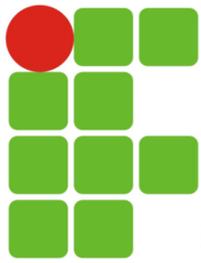
Organização

Desenho Departamental: refere-se à especialização horizontal da organização

ESTRUTURAS PERMANENTES

5 tipos de Departamentalização

1. FUNCIONAL
2. PRODUTOS
3. CLIENTES
4. TERRITÓRIOS
5. ÁREAS DO CONHECIMENTO

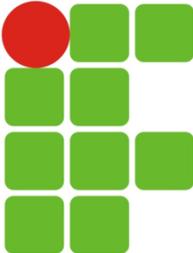


Organização

1. **Funcional:** mais utilizada e constitui agrupamento baseado nas habilidades similares, comuns de trabalho e conhecimento técnico.

Aplicado a um grande numero de situações para organizações:

- Começo de sua vida
- Pequeno porte
- Grande porte – operações simples (um produto ou serviço, clientes pouco diversificados)



DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÃO

DIRETOR
GERAL

DIRETORIA DE
FINANÇAS

DIRETORIA DE
PRODUÇÃO

DIRETORIA DE
MARKETING

DIRETORIA DE
REC HUMANOS

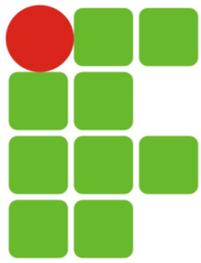
DIRETORIA
DE
RECURSOS HUMANOS

PESSOAL

SERVIÇOS GERAIS

SEGURANÇA

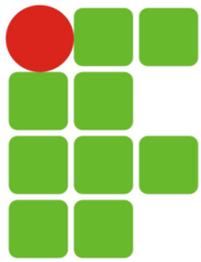
BENEFÍCIOS



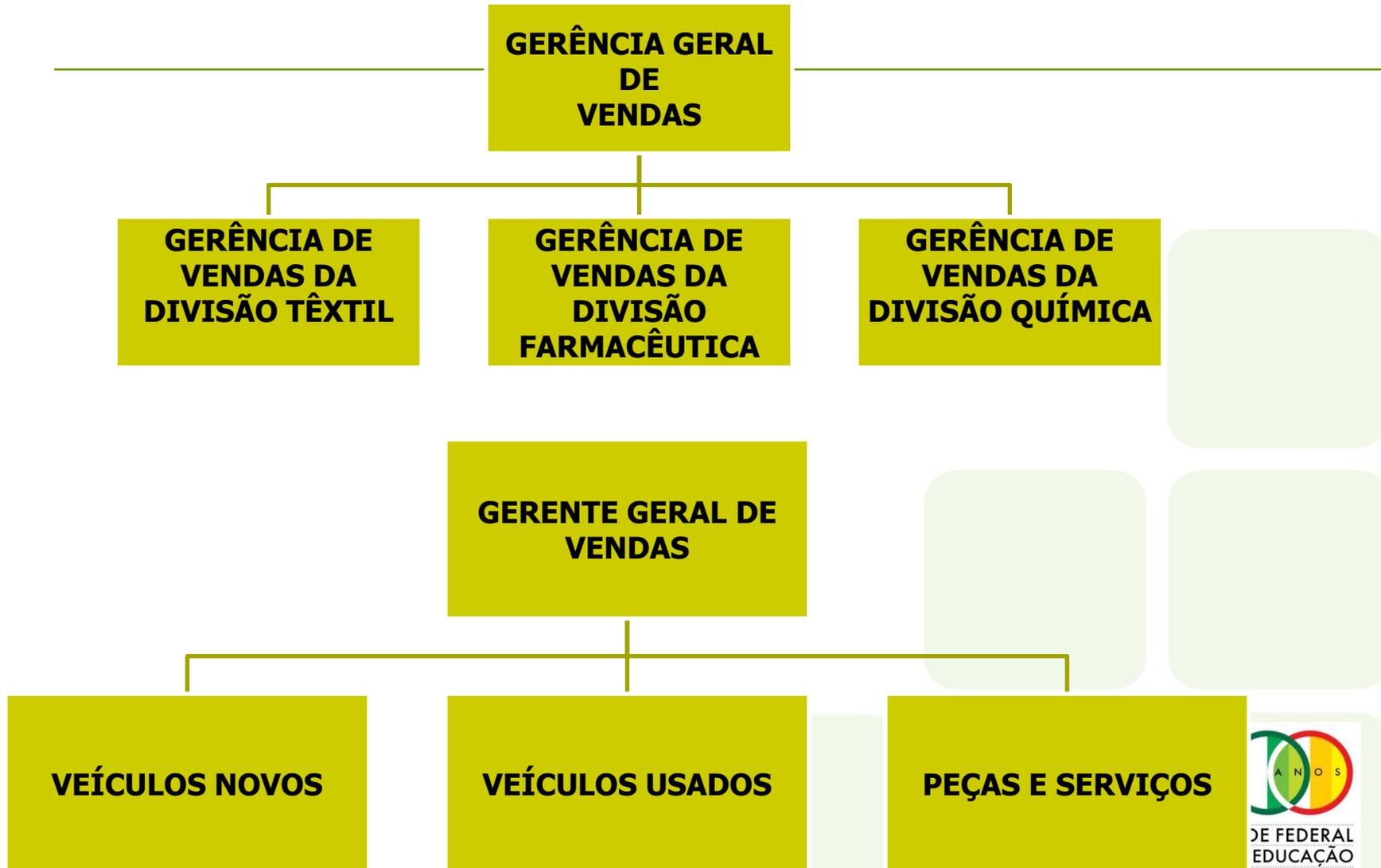
Organização

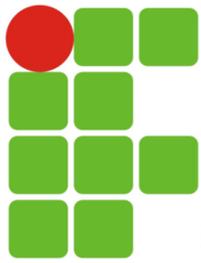
2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO/SERVIÇO

- Empresa trabalha com vários produtos ou serviços que apresentam diferenças importantes entre si,
- Pode ser melhor administrado individualmente
- Pode ser usado tanto para empresas industriais ou comerciais



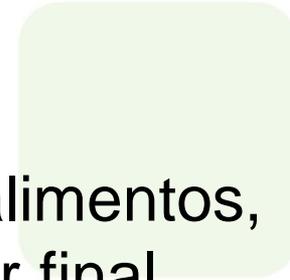
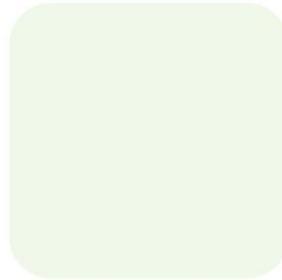
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO

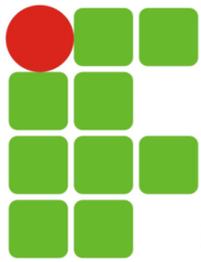




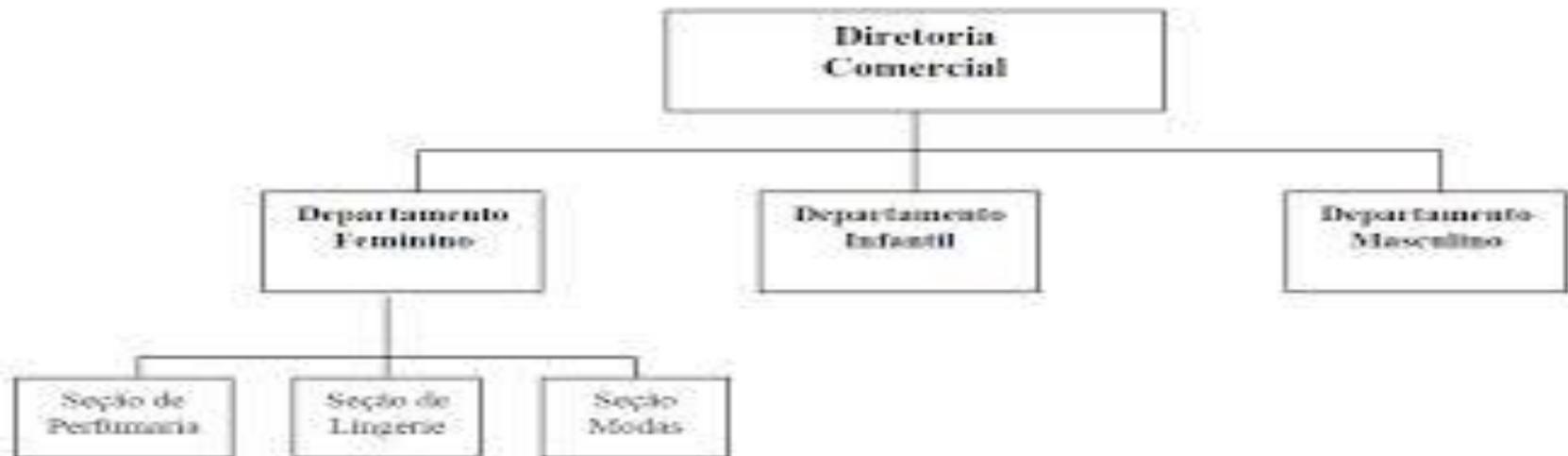
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES

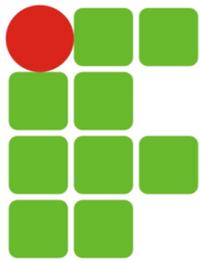
- Adequado para organizações com diferentes tipos de clientes.
- Busca a garantia da satisfação do cliente.
 - Lojas de departamentos
 - Fabricantes de certos produtos (alimentos, vestuários) – indústria como consumidor final
 - Agências de propaganda
 - Bancos





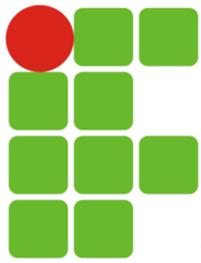
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES





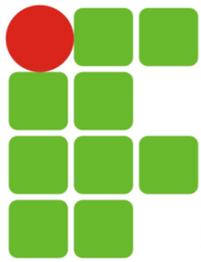
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES



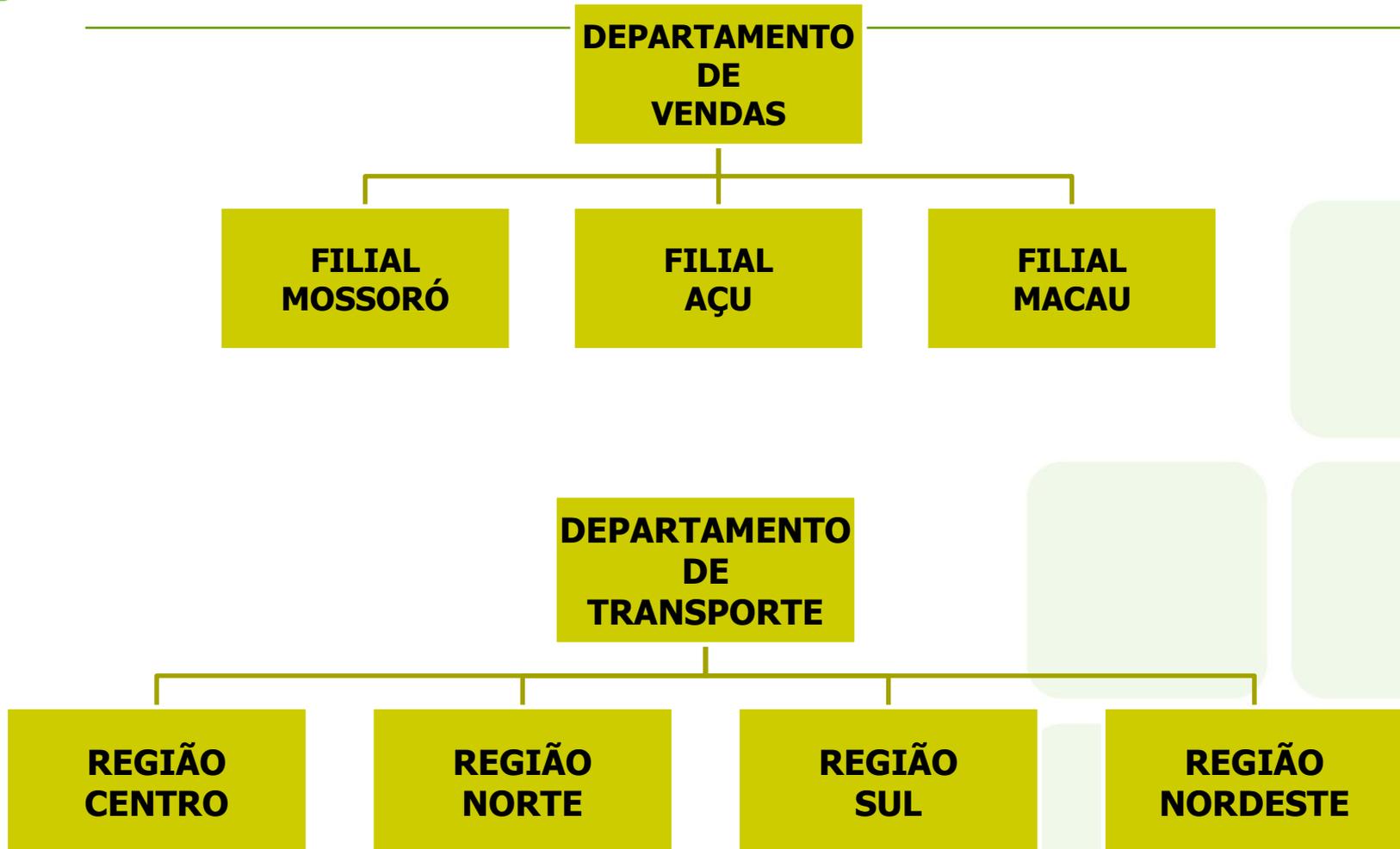


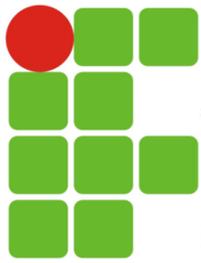
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA

- Empresa opera numa área grande ou em locais diferentes— unidade para cada território.
- Recomendado para caso de clientes dispersos
- Muito comum para organizar as áreas de vendas e de prestação de serviços
- Matriz (produtivas e administrativas)



DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA



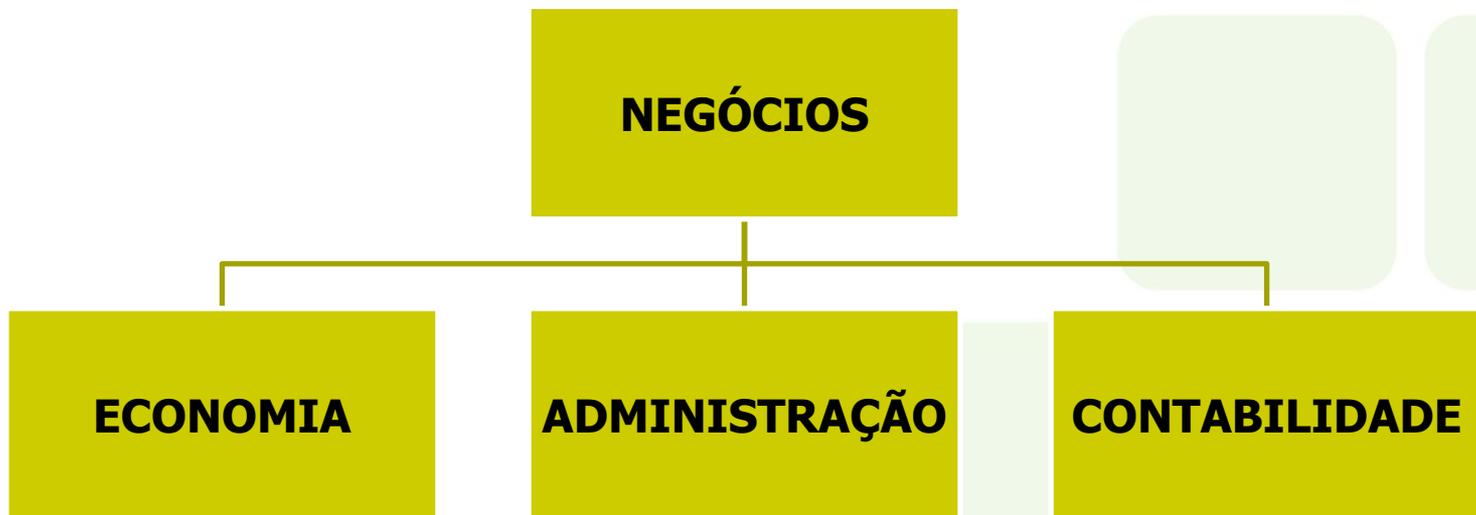
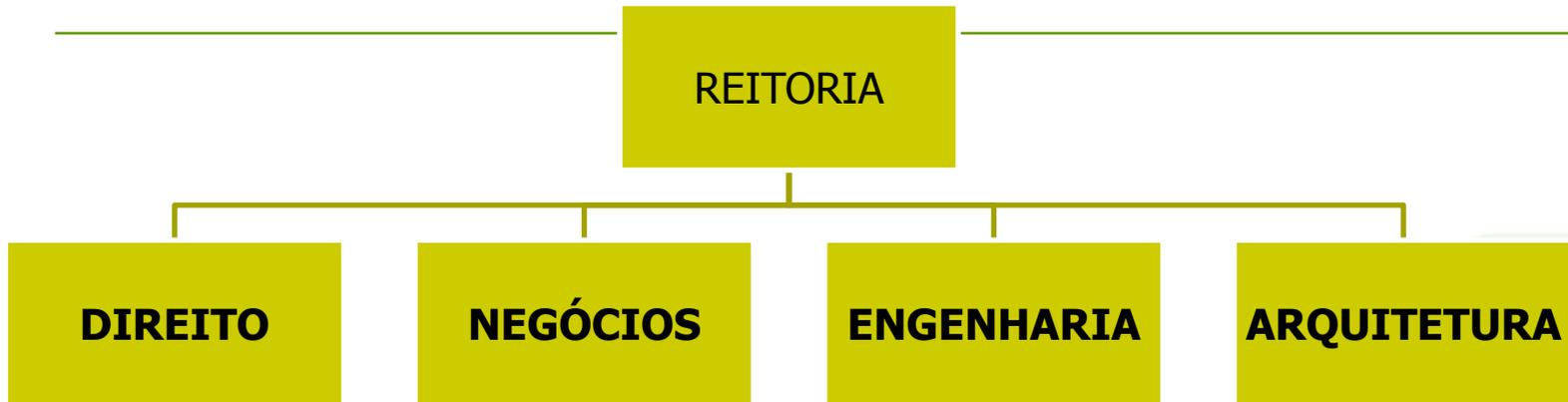


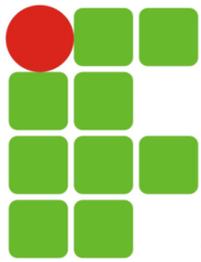
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREAS DO CONHECIMENTO (organização por disciplinas)

- Departamentos criados para realizar atividades especializadas nas diferentes áreas do conhecimento (linhas de produtos).
- Escolas, laboratórios, institutos de pesquisas.
- Promove a concentração de pessoas com as mesmas competências e interesses similares,



DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREAS DO CONHECIMENTO (organização por disciplinas)



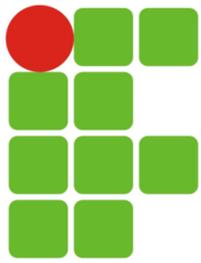


Organização

ESTRUTURAS AVANÇADAS

1. MATRICIAL
2. PROJETOS
3. REDES





DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL

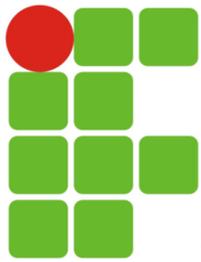
Matricial: é a combinação de departamentalização funcional e divisional na mesma organização.

- Estrutura mista: atenção a produtos, regiões e funções ao mesmo tempo

OBS: Quebra do principio da unidade de comando.

Cada subordinado atende a dois chefes simultaneamente

- Enfatiza a descentralização



Exemplo: Matricial

FUNCIONAL

DIVISIONAL

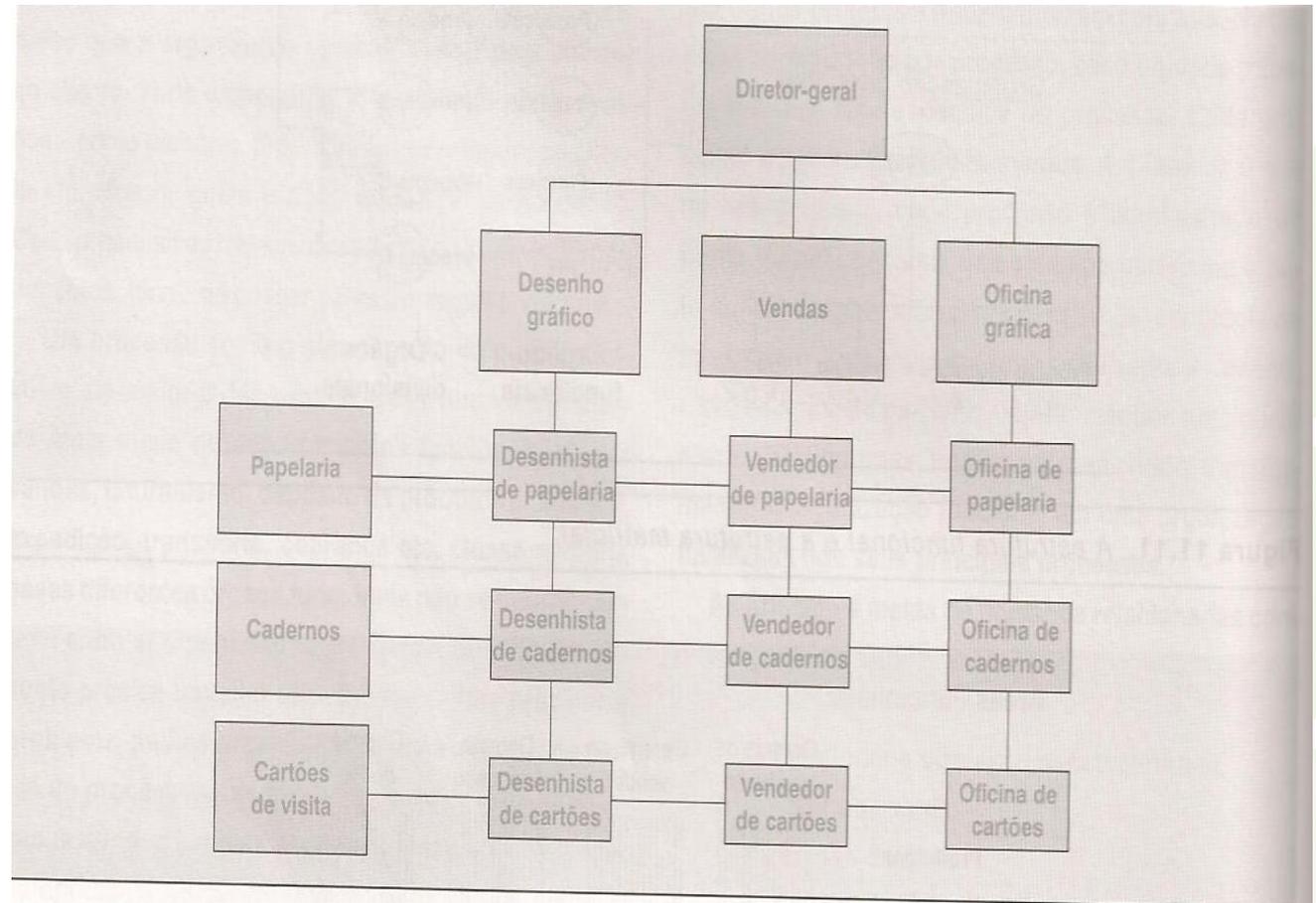
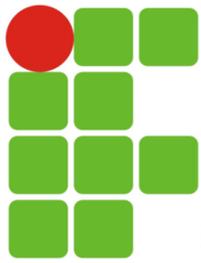


Figura 11.13. Alternativa e estrutura matricial para a Gráfica Alpha.

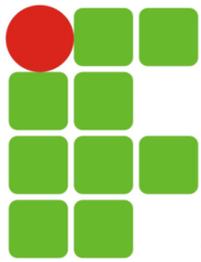


DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETO

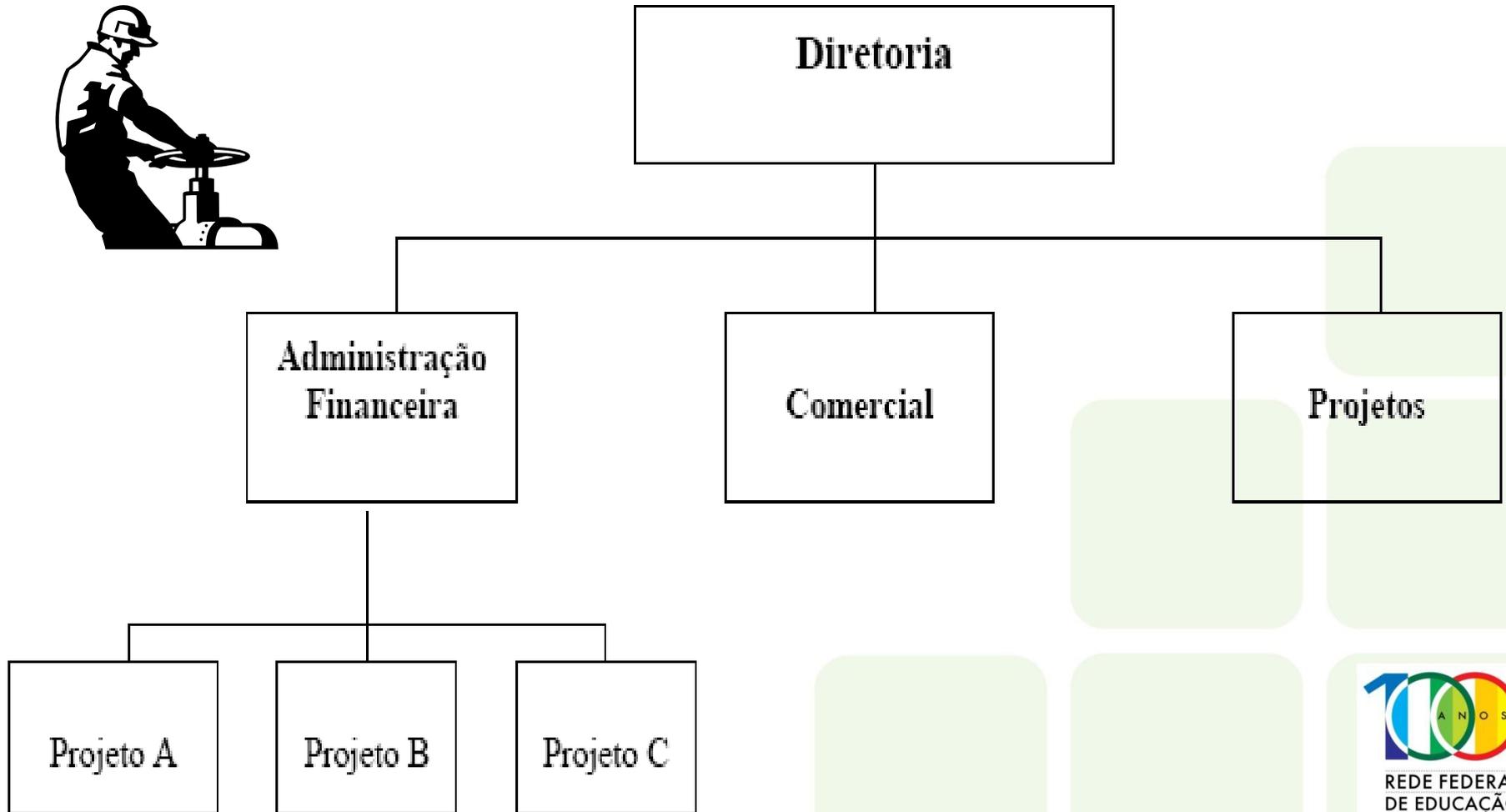
- Aqui as pessoas trabalham em equipes e recebem atribuições temporárias, uma vez que o projeto tem data de início e término.

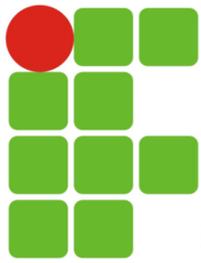
Por exemplo:

uma firma contábil poderia designar um sócio (como administrador de projeto), um contador sênior, e três contadores juniores para realizar uma auditoria requerida um cliente.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETO



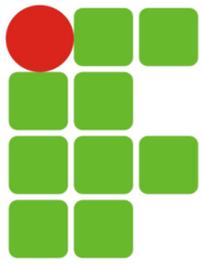


Organização

5. Abordagem em redes (*networks structure*): significa que uma empresa desagrega suas principais funções em companhia separadas, que são interligadas por uma organização central.

- Organograma circular ou estrelado

Surgimento das organizações virtuais ou não físicas



Ex abordagem em redes – Coca Cola

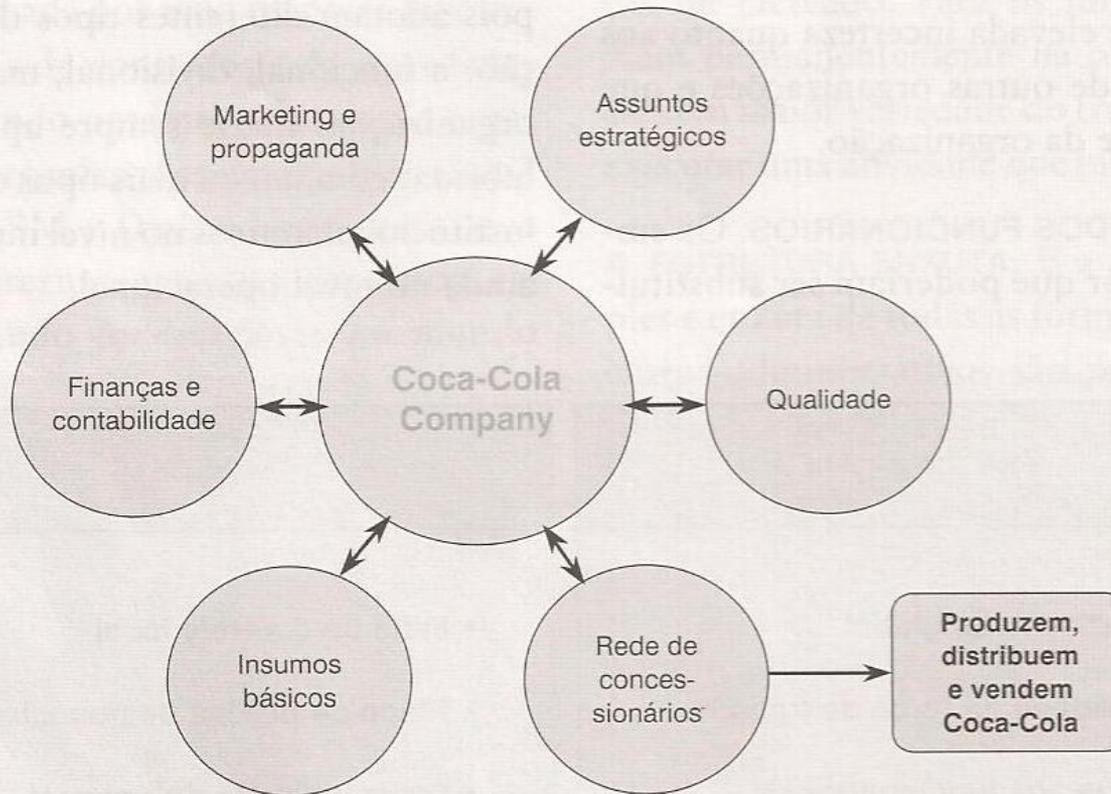
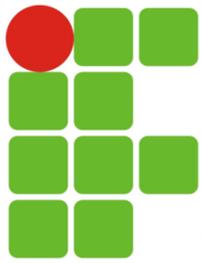


Figura 11.20 A estrutura em redes da Coca-Cola.

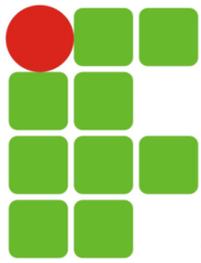


Processo Administrativo



➤ Direção

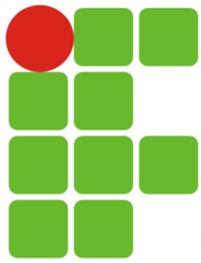
- Refere -se ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados
- Ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais
- Envolve influência, comunicação, orientação, motivação e lideranças para as pessoas desempenharem suas tarefas.



Estilos de Direção, segundo McGregor

Teoria X: direção dos subordinados de maneira rígida, intensiva, fiscalizadora e com desconfiança.

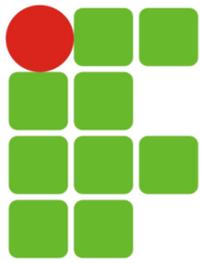
- Não há delegação de responsabilidades
- Pessoas respondem com falta de interesse e estímulo, pouco esforço e baixa produtividade



Direção

Teoria y:

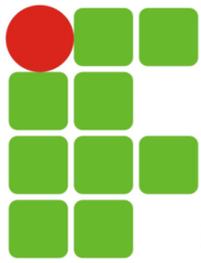
- Direção com maior participação, liberdade, responsabilidade e respeito
- Delega e ouve opiniões e compartilha desafios
- Ambiente democrático
- Pessoas respondem com iniciativa, prazer no trabalho, dedicação, envolvimento pessoal entusiasmo e elevada produtividade.



Estilos X versus Y

A Administração pela Teoria X	A Administração pela Teoria Y
<ul style="list-style-type: none">• Vigilância e fiscalização das pessoas• Desconfiança nas pessoas• Imposição de regras e regulamentos• Descrédito nas pessoas• Centralização das decisões na cúpula• Atividade rotineira para as pessoas• Autocracia e comando• Pessoas como recursos produtivos	<ul style="list-style-type: none">• Autocontrole e autodireção• Confiança nas pessoas• Liberdade e autonomia• Delegação de responsabilidades• Descentralização das decisões na base• Atividade criativa para as pessoas• Democracia e participação• Pessoas como parceiros da organização

Figura 13.3. Os estilos administrativos segundo a Teoria X e a Teoria Y.

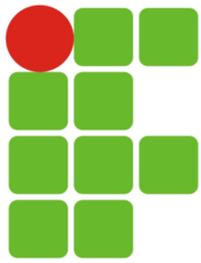


Direção

Quatro sistemas administrativos (Likert).

Sistema 1 Autoritário-coercitivo	Sistema 2 Autoritário-benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
<ul style="list-style-type: none">• Total centralização das decisões• Imposição, coerção, intimidação• Nenhuma informação, somente ordens e comandos• Nenhuma liberdade, muitas regras e regulamentos• Punições e ações disciplinares, obediência rígida	<ul style="list-style-type: none">• Alguma centralização das decisões• Alguma imposição de regras e regulamentos• Pouca informação, ordens, comandos e alguma orientação• Alguma liberdade, desconfiança e condescendência• Punições menos arbitrárias, recompensas salariais	<ul style="list-style-type: none">• Descentralização e delegação das decisões• Consulta aos níveis inferiores, com certa delegação• Fluxo de informação vertical (ascendente e descendente)• Confiança nas pessoas. Algum trabalho em equipe• Ênfase nas recompensas salariais, raras punições ou castigos	<ul style="list-style-type: none">• Total descentralização das decisões• Participação, consenso e debate• Intensa informação e comunicação, troca de ideias e sugestões• Total liberdade e autonomia das pessoas. Poucas regras e restrições• Ênfase nas recompensas salariais, sociais e simbólicas

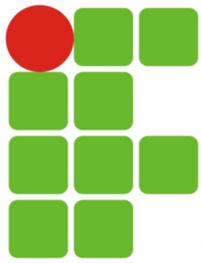
FIGURA 32.2 Como você gostaria de administrar uma empresa?⁵



Direção

Teoria Z (Ouchi): esquema de administração adotado pelos japoneses:

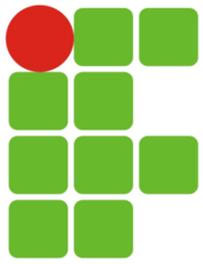
- Filosofia de emprego a longo Prazo
- Poucas promoções verticais e movimentos em cargos laterais
- Ênfase no planejamento e no desenvolvimento da carreira
- Participação e consenso na tomada de decisões
- Envolvimento dos funcionários



Conceito de equipe

No ambiente de trabalho: é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum e pelo qual são coletivamente responsáveis.

- Uma equipe gera sinergia



Diferenças entre grupo e equipe

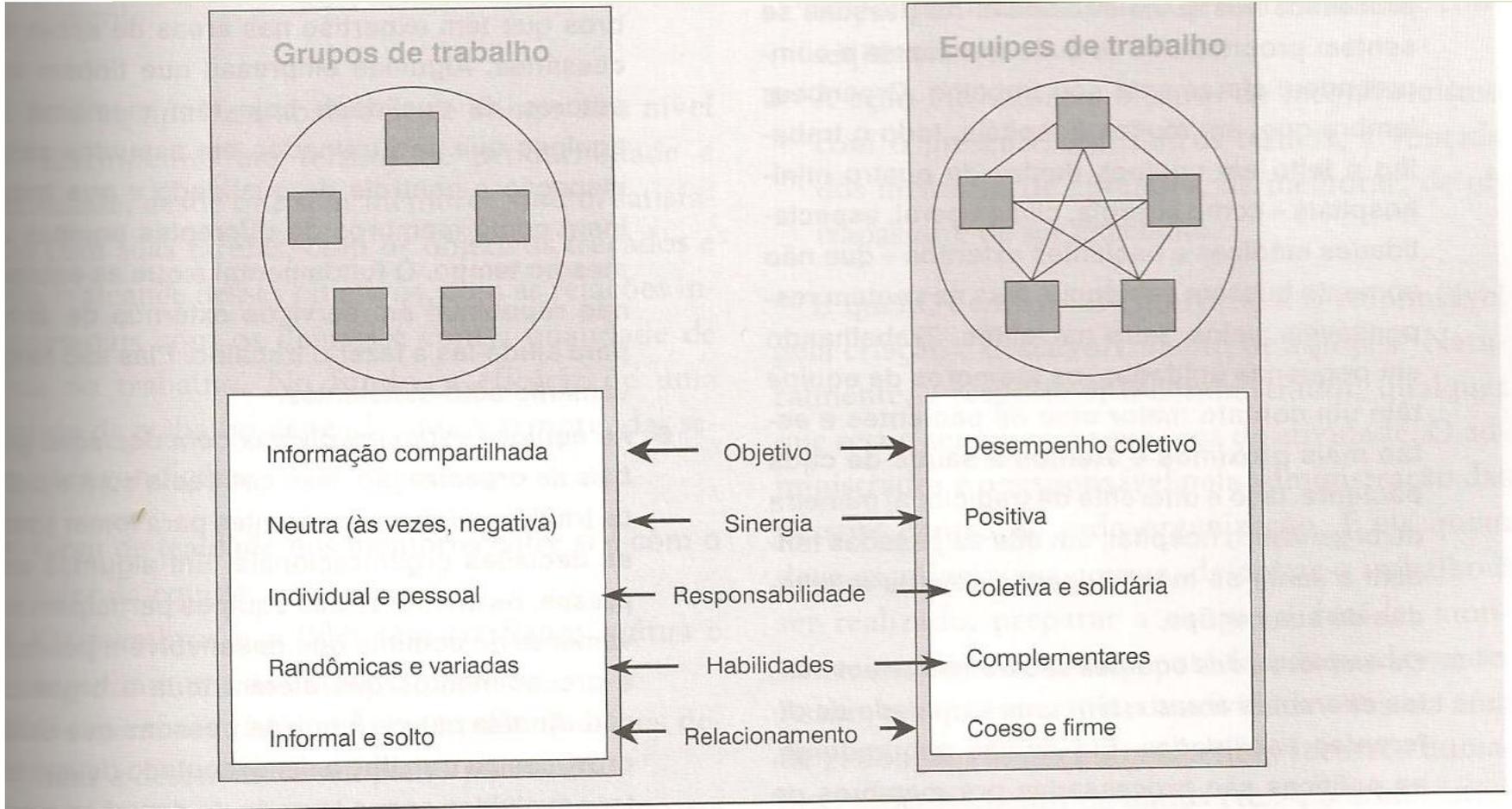
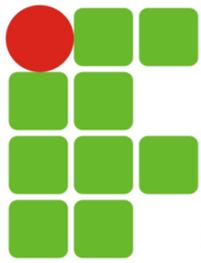


Figura 13.12. As diferenças entre grupo de trabalho e equipe de trabalho.¹⁷

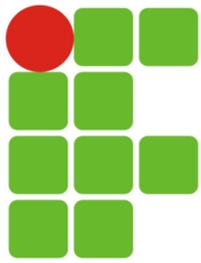


Processo Administrativo



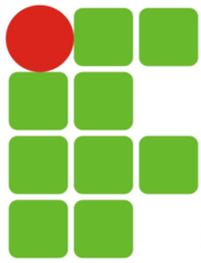
➤ Controle

- Acompanhamento, a monitoração e avaliação de desempenho da organização.
- Aplicação das correções necessárias
- Verificação se tudo transcorre conforme o planejado, organizado e dirigido.



Etapas do controle

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual
- Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios de anormalidades.



O processo de Controle

Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho (modelos/referência):

Padrões de quantidade: volume de produção, total de vendas

Padrões de qualidade: qualidade de produto ou serviços, índice de medição (baixo número de rejeição, 5, 10%?)

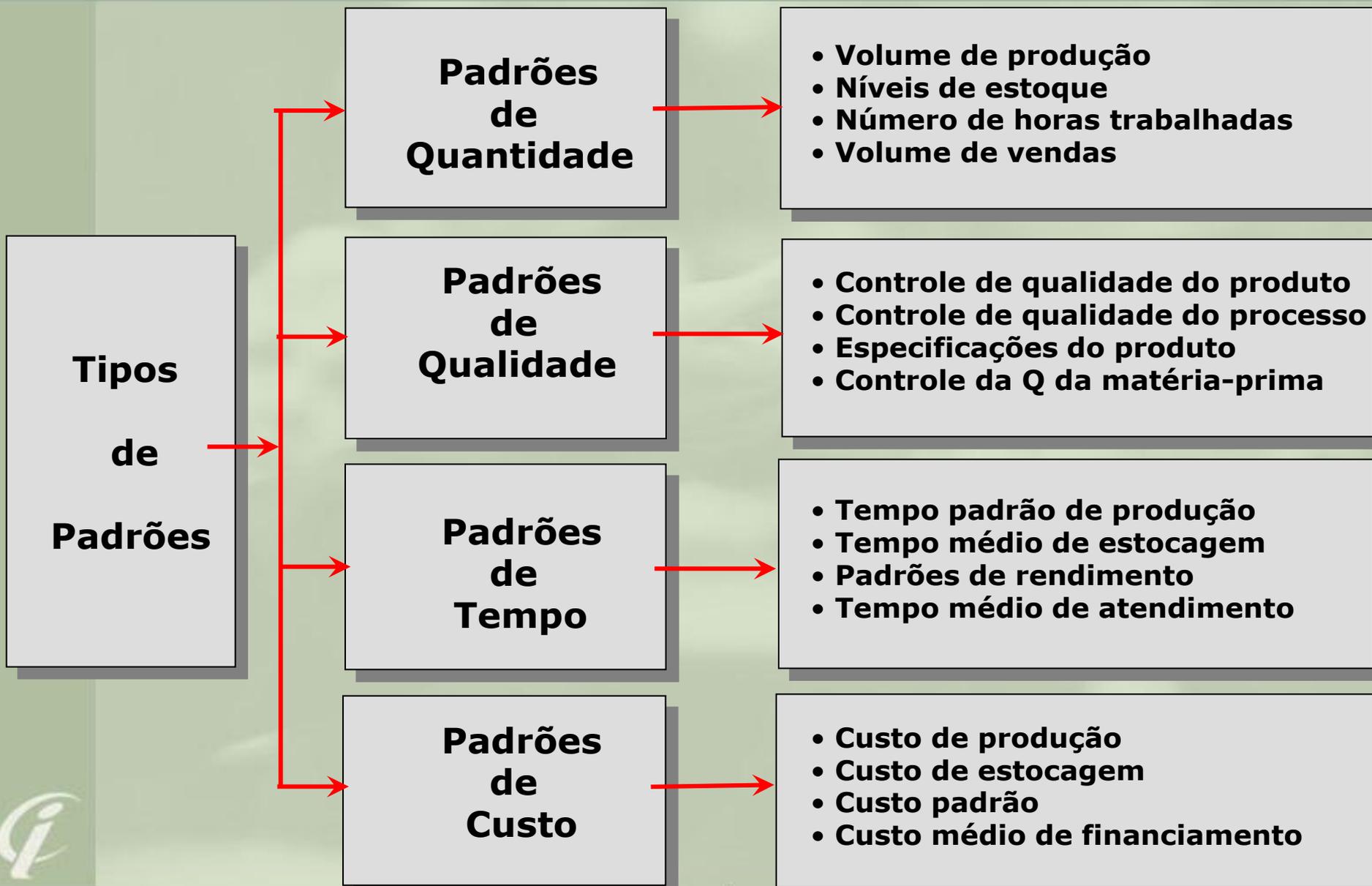
Padrões de tempo: tempo de processamento de pedidos

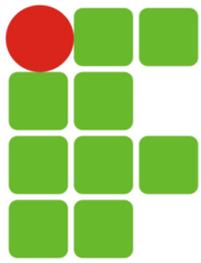
Padrões de custos: custo de estocagem de matéria-prima

As quatro fases do controle



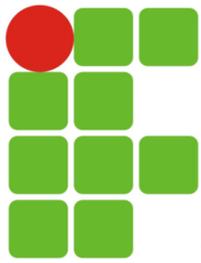
Os quatro tipos de padrões





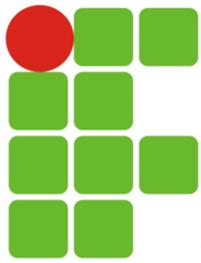
Tipos de Controle

- **Controles Estratégicos:** sistemas de decisões de cúpula que controlam o desempenho e os resultados da organização.
- Balanços contábeis e relatórios financeiros: controle de desempenho global
 - Volumes de vendas, de produção, de despesas, custos, lucros, retorno s/ o investimento.



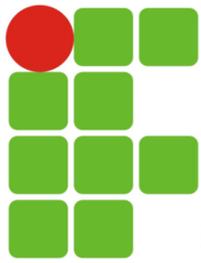
Tipos de Controle

- Controle de lucros e perdas: a sobrevivência do negócio depende da lucratividade.
 - Demonstrativo de Resultados do Exercício e De Lucros e Prejuízos acumulados
- Análise do Retorno sobre Investimento: avalia as diferentes linhas de produtos para verificar onde o capital está sendo mais eficientemente empregado



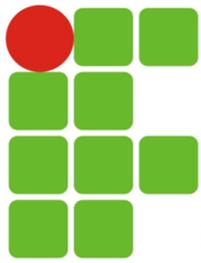
Tipos de Controle

- **Controles táticos:** unidades organizacionais
 - Controle Orçamentário: processo de monitorar e controlar as despesas programadas das várias unidades organizacionais (exercício)
 - Contabilidade de custos: informação s/ distribuição e análise e análise de custos de produtos, serviços, considerando algum tipo de unidade-base (produto/serviço)



Classificação da contabilidade de custos

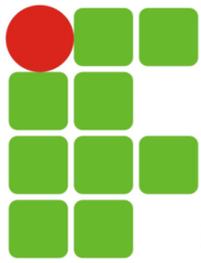
- Custos fixos: alugueis, seguros, depreciação, salários
- Custos Variáveis: englobam custos de materiais diretos (matérias primas) e custos de mão de obra direta
- $CT = CF + CV$
- Ponto de Equilíbrio: é o ponto em que os custos e vendas se equiparam



Tipos de Controle

Controle Operacionais:

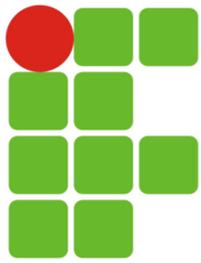
- Ação Disciplinar: boa parte das ações de controle no nível operacional é realizado sobre as pessoas ou seu desempenho.
 - Positiva (recompensas, elogios) ou negativa (punições, demissões)



Tipos de Controle

Controle Operacionais:

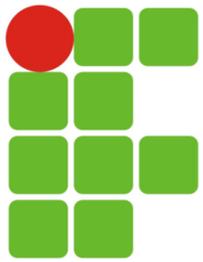
- Controle de estoques: o propósito do controle de inventário é assegurar que o estoque corresponda ao tamanho certo para as tarefas a serem executadas.
 - exemplo: Lote Econômico de Compras – LEC (supermercados)
- Programação just-in-time: minimização de custos de manter estoques e de comprar ou produzir estoques dentro do estritamente necessário.



Tipos de Controle

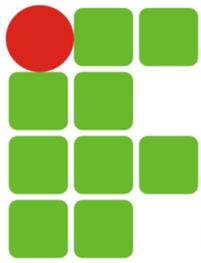
Controle Operacionais:

- Controle de qualidades: envolve processos de verificação de materiais , produtos e serviços p/ assegurar que eles alcancem elevados padrões
- Aplica-se desde a seleção de matérias-primas e fornecedores até a última tarefa
- Melhora a produtividade, evita desperdícios e reduz a rejeição do cliente.



fim

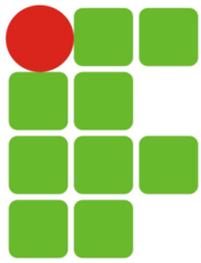




Tipos de Controle

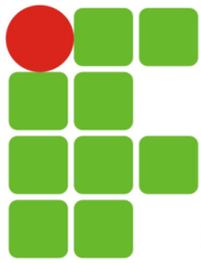
Ciclo de PDCA: também conhecido como **Ciclo de melhoria contínua**

- abordagem de processos que visam a maximizar a eficiência, com o objetivo de obtenção de excelência.
- Pode ser utilizado em qualquer tipo de empresa, como forma de alcançar um nível de gestão melhor a cada dia.



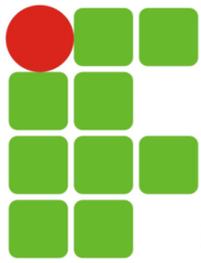
Processo Administrativo

- Uma sequência de ações que se sucedem para chegar a um determinado ponto.
- É um meio, método ou maneira de conduzir ações/atividades
- É o conjunto de sequência das funções administrativas



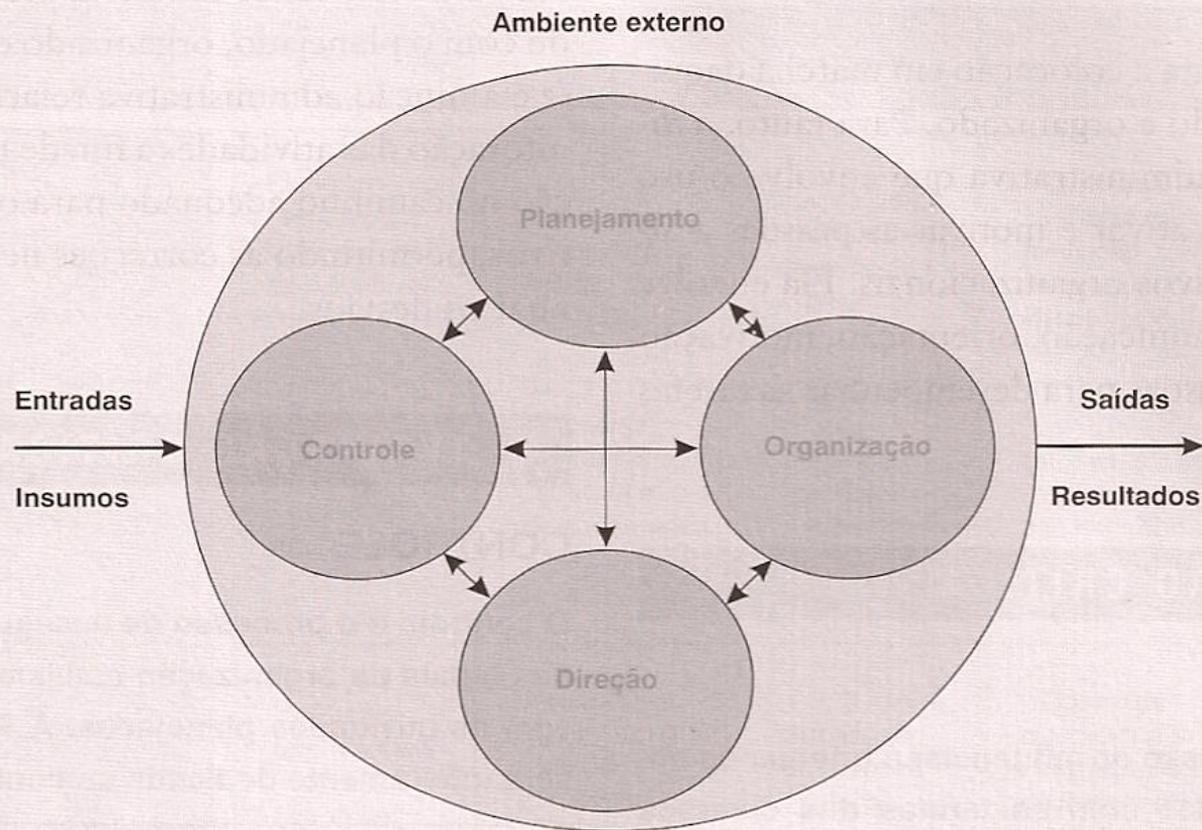
CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

- **Cíclico e repetitivo:** em cada ciclo, o processo tende a melhorar e aperfeiçoar-se continuamente.
- **É interativo:** cada função interage com as demais, influenciando-as e sendo influenciada.
- **É iterativo:** sequência de passos que forma um itinerário sujeito a ajustes e correções.
- **É sistêmico:** processo analisado na sua totalidade



O PROCESSO ADMINISTRATIVO

VIER



As funções Administrativas

Planejamento

- Definir a missão
- Formular objetivos
- Definir os planos para alcançar os objetivos
- Programar as atividades

Organização

- Dividir o trabalho
- Designar as atividades
- Agrupar as atividades em órgãos e cargos
- Alocar recursos
- Definir autoridade e responsabilidade

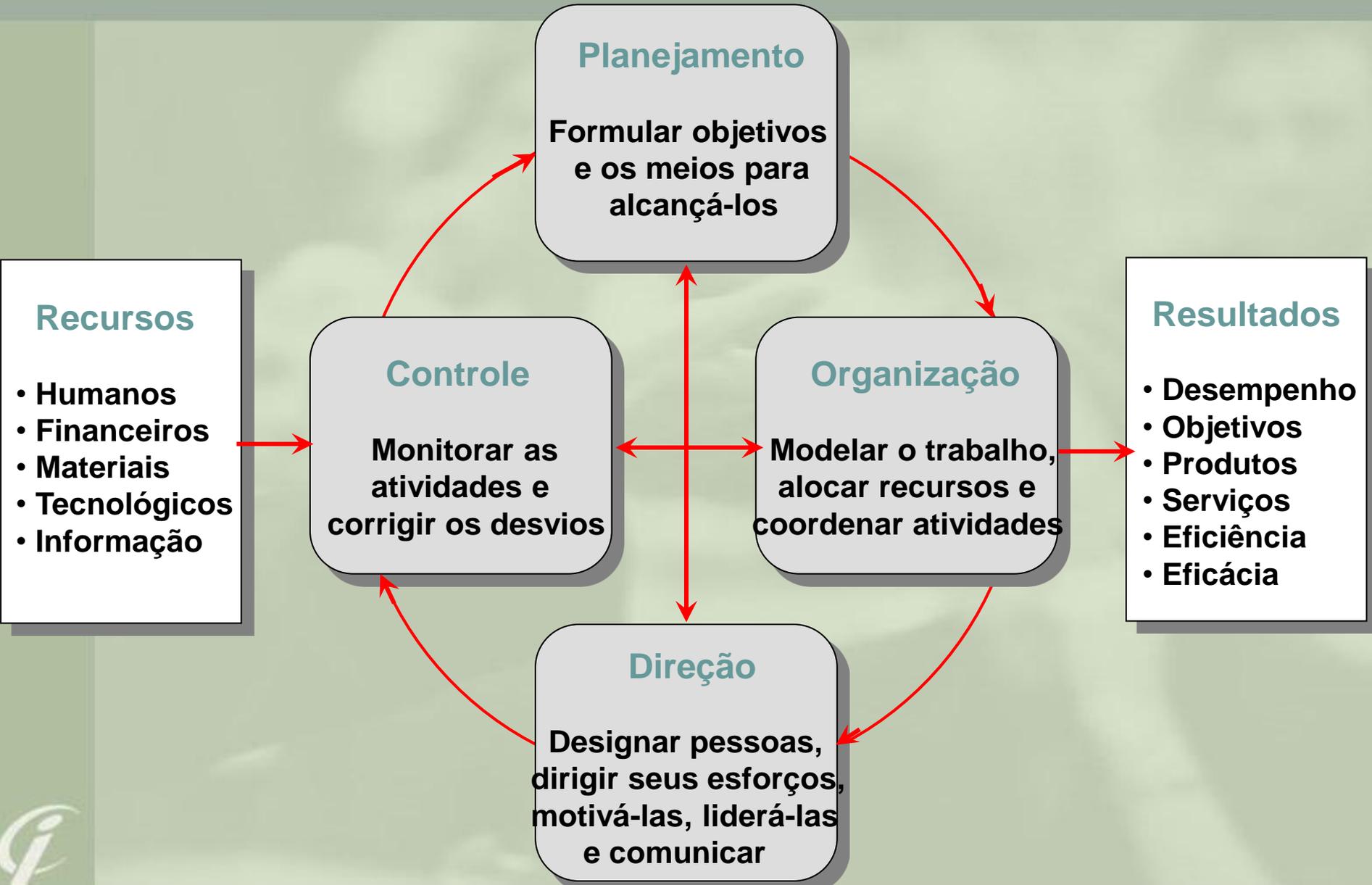
Direção

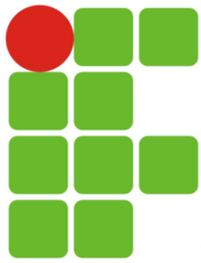
- Designar as pessoas
- Coordenar os esforços
- Comunicar
- Motivar
- Liderar
- Orientar

Controle

- Definir os padrões
- Monitorar o desempenho
- Avaliar o desempenho
- Ação corretiva

O processo administrativo





O PROCESSO ADMINISTRATIVO

As quatro funções administrativas

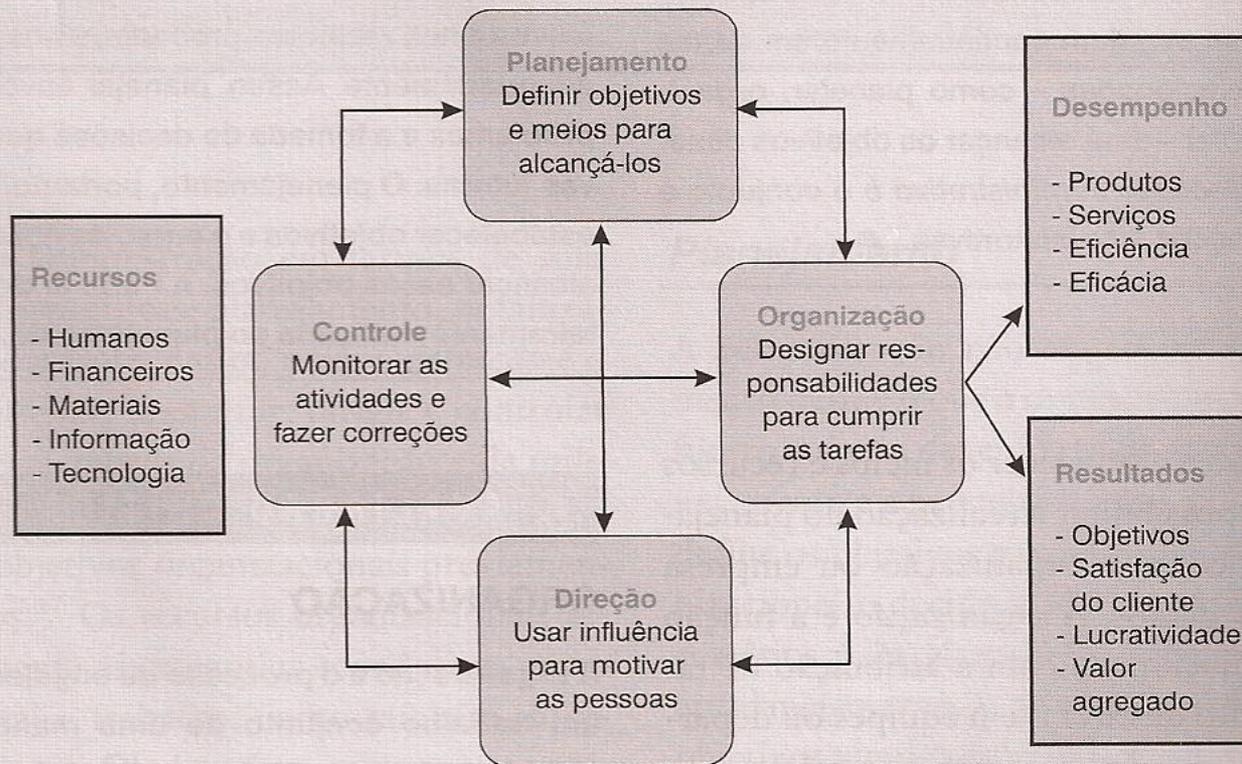
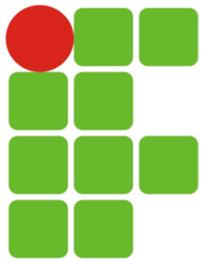
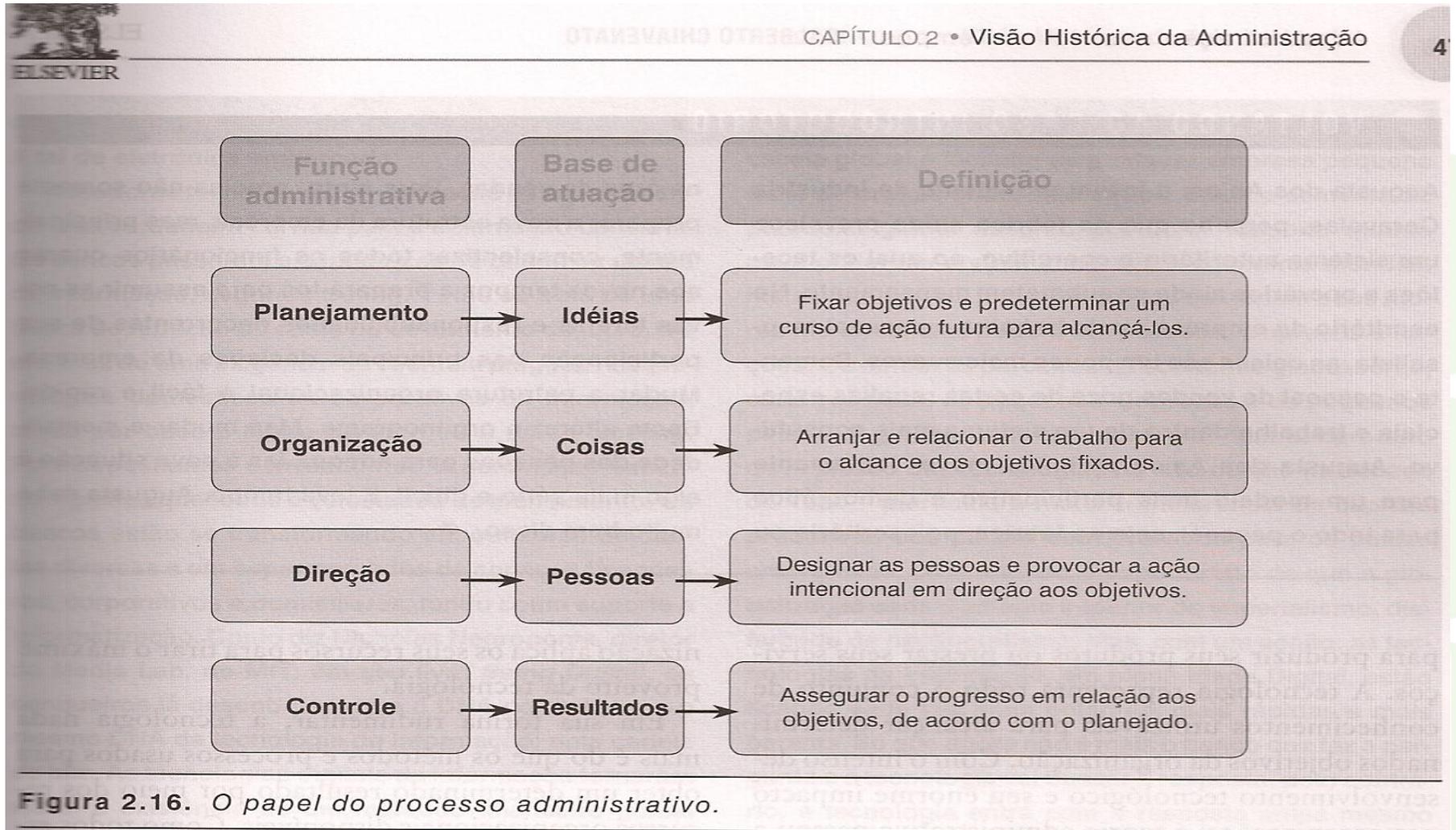
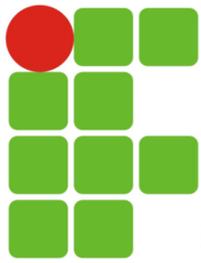


Figura 1.6. O processo administrativo.



O PAPEL DO PROCESSO ADMINISTRATIVO





Processo administrativo como um ciclo repetitivo de eventos

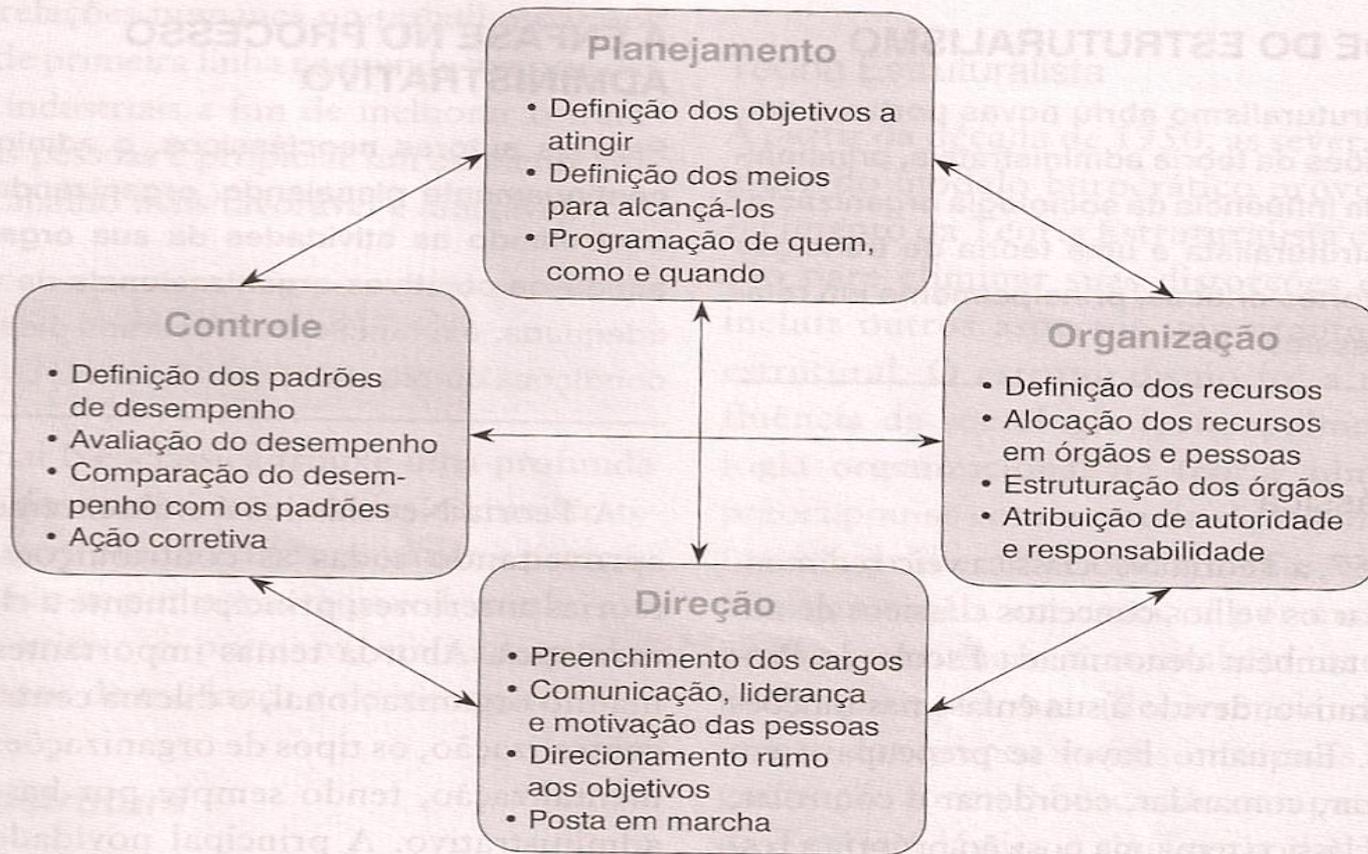
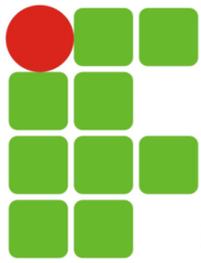


Figura 2.15. Processo administrativo como um ciclo repetitivo de eventos.



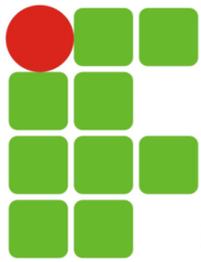
PDCA

- Parte da insatisfação com o *status quo* (cultura organizacional)

- **Ciclo de PDCA:**

Quatro etapas:

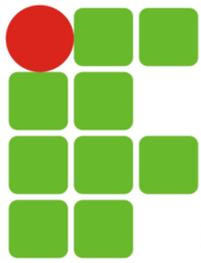
- 1) *To plan*: planejar a mudança
- 2) *To do* : implementá-la
- 3) *To check*: verificar o resultado
- 4) *To act correctly*: agir corretivamente



PDCA

Ciclo PDCA

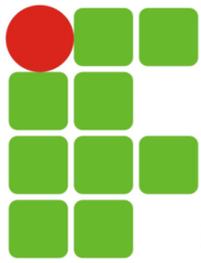




Ciclo do PDCA

P = Plan (planejamento) : estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas

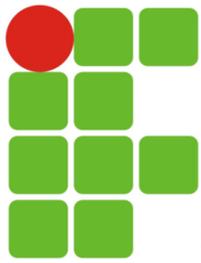
D = Do (fazer, execução): realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.



Ciclo do PDCA

P = Plan (planejamento) : estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas

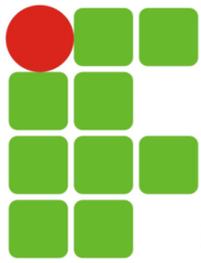
D = Do (fazer, execução): realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.



Ciclo do PDCA

C = Check (checagem, verificação): monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. Avaliar processos e resultados.

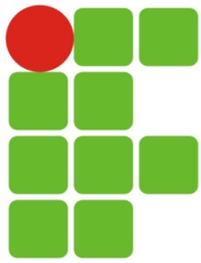
A = Act (ação): Se necessário, traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.



Ciclo do PDCA

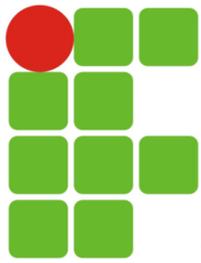
Deve-se evitar na implementação do **Ciclo PDCA**:

- Fazer sem planejar;
- Definir as metas e não definir os métodos para atingi-las;
- Definir metas e não preparar o pessoal para executá-las;
- Fazer e não checar;
- Planejar, fazer, checar e não agir corretivamente, quando necessário;
- Parar após uma “volta” do ciclo.



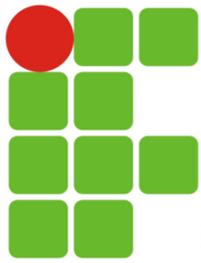
Trabalho de grupos

1. A turma dividida em equipes selecionará uma organização a ser pesquisada, de preferência com natureza distinta (lucrativa, não-lucrativa, pública, etc).
2. Cada equipe pesquisará sobre a adoção ou não das funções administrativas na organização escolhida, utilizando para tanto com sugestão o seguinte roteiro



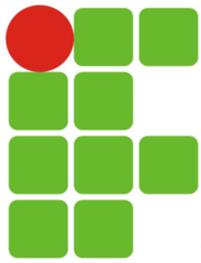
Proposta de roteiro

- A organização realiza algum tipo de planejamento? É participativo ou restrito à direção? Tipo de planejamento adotado (estratégico, tático ou operacional)?
- Com base no organograma identificar as relações de subordinação, linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e o desenho departamental (funcional, divisional, matricial), se a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada



Proposta de roteiro

- O estilo de administração adotado se aproxima mais do estilo X ou do estilo y, como a organização motiva seus funcionários para cumprir os objetivos organizacionais e qual a importância (e como é exercida) da liderança (formal, informal)



Proposta de roteiro

- Adota algum tipo de controle como ferramenta de gestão (ex balanço contábil ou indicadores financeiros)? Realiza controle de custos (classificação dos custos em fixos, variáveis, etc)? Como assegura a qualidade do produto ou serviço?