

# TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO



O Mundo,  
é uma sociedade  
institucionalizada  
e composta por  
**ORGANIZAÇÕES**  
em  
Transformação.

# OBJETIVO GERAL

- Proporcionar ao aluno condições para dominar os conceitos básicos de TGA, para que compreenda a evolução dos modos de Administração nas organizações e para que adquira os conhecimentos essenciais à correta compreensão do assunto como um todo e nas diversas ramificações e especialidades da Administração.



# CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Conceitos básicos e bases históricas. Filosofia, Ética, Resp. Social e Meio ambiente;
- Novas configurações organizacionais. Organização, Planejamento e Direção / Gestão operacional;
- Negociação. Controle e coordenação. Heterogeneidade dos grupos;
- Funções administrativas e tendências. Sistemas e processos organizacionais. Internet e a comunicação digital;
- Gestão organizacional, novos paradigmas e a função social das organizações;
- Empreendedorismo e as curvas típicas de crescimento das organizações



# Critérios de avaliação



# Metodologia



# BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral**.3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- Chiavenato, Idalberto – Introdução á Teoria Geral da Administração. São Paulo; Editora Campus; 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, v.1.
- DRUCKER. Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo. Pioneira, 1981.
- MORAES, Anna Maris P. **Iniciação ao estudo da administração**. 2.ed. São Paulo. Makron Books, 2001.
- STONER, James A .F. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Crosby, Philip. Integração, Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000. São Paulo; Makron books.
- Ferreira, Antonio Ademir – Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias. – Editora Pioneira; 1998.
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru – Introdução à Administração Editora Atlas; 2001.



- Predebon, José. Criatividade, abrindo o lado inovador da mente. 2 ed, São Paulo: Atlas, 1998.
- Tomasko, Robert M. Rethinking, Repensando as corporações. São Paulo, Makron.
- Wood Júnior, Thomaz. Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [www.admnet.org.br](http://www.admnet.org.br)
- [www.gold.com.br/cra-mg](http://www.gold.com.br/cra-mg)
- [www.poliedro.com.br/cra-df](http://www.poliedro.com.br/cra-df)
- [www.clockworktec.com.br/contetocom.br/dicas.htm](http://www.clockworktec.com.br/contetocom.br/dicas.htm)



# Administração

## Origem

- **Ad**, administrar para, tendência,
- **minister**, subordinação ou obediência.

# Primórdios da Administração

<b>Época</b>	<b>Autores</b>	<b>Eventos</b>
<b>4000 aC</b>	<b>Egípcios</b>	<b>planejamento, organização, controle</b> (Construção da Pirâmide)
<b>2600 aC</b>	<b>Egípcios</b>	<b>descentralização</b> (Logística militar)
<b>1800 aC</b>	<b>Hamurabi</b>	<b>controle escrito</b>
<b>600 aC</b>	<b>Nabucodonosor</b>	<b>controle produção, incentivo salarial</b>

- **Sócrates** (470 a.C. - 399 a.C.);
- **Platão** (429 a.C. - 347 a.C.);
- **Aristóteles** (384 a.C. - 322 a.C.): *a administração como habilidade pessoal;*

<b>175 aC</b>	<b>Cato (Roma)</b>	<b>descrição de funções</b>
<b>1436</b>	<b>Arsenal Veneza</b>	<b>contabilidade de custos</b>
<b>1437</b>	<b>Maquiavel</b>	<b>política da administração</b> (O Príncipe)

# Primórdios da Administração

•**Sócrates** (470 a.C. - 399 a.C.): “Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército”

•**Platão** (429 a.C. - 347 a.C.): Em sua obra: A República, expõe seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e administração dos negócios públicos, preocupou-se com os problemas políticos inerentes ao desenvolvimento social e cultural do povo grego.

•**Aristóteles** (384 a.C. - 322 a.C.): Foi criador da lógica, tratou a *administração como habilidade pessoal*; no seu livro Política, estuda a organização do Estado e distingue de três formas de Administração Pública: Monarquia, Aristocracia e Democracia.

# Primórdios da Administração

## MAQUIAVEL

**O Príncipe** trata-se de um conjunto de instruções, dadas por **Maquiavel** ao príncipe Lorenzo de Médici, sobre a melhor forma de governar, ou seja, trata claramente de autoridade e liderança. Nos princípios expostos pelo autor, se encontra muito do que as teorias da **Administração** pregam.

*“Não é algo de pouca importância para um príncipe [executivo] a escolha de seus ministros... O primeiro juízo que, por conjectura, formamos das faculdades intelectuais de um soberano ampara-se no conceito que fazemos dos homens que ele tem em torno de si.” (O Príncipe, pag., 112)*

# Primórdios da Administração

\* **Francis Bacon** (1561-1626): considerado o fundador da Lógica Moderna, baseada no método experimental e indutivo. Antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como “princípio da prevalência do principal sobre o acessório”. Por isso foi considerado "Pai do Método Experimental".

\* **Descartes** (1596-1650): **método cartesiano**; Em seu livro O Discurso do Método, qual descreve os preceitos do seu método filosófico, onde há vários princípios da moderna administração, como os da divisão do trabalho, da ordem, do controle, etc, como métodos únicos a serem seguidos: *fazer vários experimentos; analisar os resultados; pegar as conclusões, mixá-las para chegar a apenas 1 conclusão lógica.*

A contribuição de Descartes, com sua nova metodologia, foi de extrema importância para a constante busca criteriosa do conhecimento verdadeiro a partir das ciências.

# **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO**

## **INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

**Princípio da Unidade de Comando,  
Escala hierárquica,  
Centralização do Comando e  
Descentralização da Execução  
Princípio da Direção**

# INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

- Influenciou enormemente o desenvolvimento das teorias da administração. A organização linear, princípio da unidade de comando e a escala hierárquica têm suas origens na organização militar;
- Centralização do comando e descentralização da execução;
- Princípio de direção e cuidadoso planejamento nas ações.

# **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO**

## **INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

### **I FASE**

Burgu  
no  
Cont  
d  
Esta

Ca  
Disp

Sis  
Fina  
Efi

Av  
Téc

Of  
Mão  
e m  
na  
de t

Mecanização

# **INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

## **I FASE**

- Burguesia no Controle do Estado
- Capital Disponível
- Sistema Financeiro Eficiente
- Avanços Técnicos
- Oferta de Mão-de-obra e mudança na forma de trabalhar
- Mecanização

# INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

- Invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) gera uma nova concepção de trabalho, modificando a estrutura social e comercial;
- Controle capitalista sobre quase todos os ramos da atividade econômica;
- A maquinização das oficinas, surgimento das fábricas, aumento dos mercados, mecanização do trabalho, simplificação das operações, urbanização e o surgimento do proletariado passaram a gerar novos problemas de gerência aos proprietários, que improvisavam suas decisões e sofriam com os erros de administração.

# **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO**

## **INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

### **II FASE**

N  
for comp  
er pa  
(el ind  
Pet(plásti

No  
pa  
ind

N  
mác  
ferra

Ma  
ino  
té

M  
cap  
proc  
autconsumidores

Busca de  
novos  
mercados

# **INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

## **II FASE**

- Novas fontes de energia (elétrica, Petróleo)
- Novos componentes para a indústria (plástico, aço)
- Novas máquinas e ferramentas
- Maiores inovações técnicas
- Maior capacidade produtiva e automação
- Busca de novos mercados consumidores

# Influência da Revolução Industrial

## 2ª. Fase (1860 a 1914)

- Substituição ferro pelo aço
- Valor pela eletricidade e petróleo
- Máquinas automáticas
- Especialização do trabalho
- Domínio da indústria pela ciência
- Transformações radicais nos transportes e comunicações
  - Ford Modelo T, avião
- Capitalismo e expansão industrial

# Industrialização (1780 – 1860)

## ***1ª fase: mecanização da indústria***

- máquina de fiar, descaroçador de algodão, tear mecânico

## ***2ª fase: aplicação da força motriz à indústria***

- máquina a vapor

## ***3ª fase: desenvolvimento do sistema fabril***

- surgem as fábricas, as usinas e o operário (no lugar do artesão)
- 

## ***4ª fase: desenvolvimento dos transportes e das comunicações***

- navegação a vapor, locomotiva a vapor, telégrafo, selo postal, telefone, etc.

# INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS LIBERAIS

**As ideias básicas dos economistas clássicos liberais são precursores do pensamento administrativo de hoje:**

- **Adam Smith** (1723-1790): *importância do planejamento e organização das funções da Administração*; chamado “Pai da Economia”

Sua **principal teoria** baseava-se na ideia de que deveria haver total liberdade econômica para que a iniciativa privada pudesse se desenvolver, sem a intervenção do Estado.

A **mão invisível** do mercado é um termo criado pelo escocês Adam Smith, no livro “Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações”. O conceito afirma que o próprio mercado pode se autorregular, sem precisar da intervenção do Estado para isto.

# INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS LIBERAIS

- **James Mill** (1773-1836): *estudos de tempos e movimentos para obter incremento da produção;*
- **David Ricardo** (1772-1823): *ênfase no trabalho, capital, salário, renda, produção, preços e mercados;*
- **John Stuart Mill** (1806-1873): *controle voltado para o problema de como evitar furtos nas empresas;*
- **Karl Marx** (1818-1883): *o valor da mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessário para produzi-la.*

# Administração Científica

- Destaque: **Frederick Taylor** (1903)
- Ênfase: **Na tarefa**
- Termos mais utilizados
  - Organização racional
  - Divisão das tarefas
  - Simplificação
  - Especialização
  - Tempos e movimentos



# Frederick Winslow Taylor

Fundador da Administração Científica

1878 - Operário da Midvale Steel Co.

1885 - Promovido a Engenheiro

50 patentes de máquinas, ferramentas e processos

1911 - Publicação do livro Princípios da Administração Científica

# Administração Científica

## Taylor (1856-1915)

**Conceito:** Deve-se à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de aumentar a eficiência Industrial.

**Métodos:** os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração.

### Seguidores da AC

Carl  
Barth  
1860/  
1939

Henry  
Gantt  
1861/  
1919

Harrington  
Emerson  
1853/  
1931

Frank  
Gilbreth  
1868/  
1924

Lilian  
Gilbreth  
1878/  
1961

# Administração Científica Taylor (1856-1915)

## Males da Época

- 1- Vadiagem sistemática dos operários (redução da produção)
  - a) Medo de ser demitido
  - b) Desperdício de esforço e tempo
- 2- Desconhecimento, por parte dos gerentes, das rotinas de trabalho e, portanto, do tempo necessário para realizá-las
- 3- Falta de uniformidade dos processos de trabalho.

**PRINCÍPIOS GERAIS  
DA ADMINISTRAÇÃO  
CIENTÍFICA**

# **TEMPO-PADRÃO**

O trabalhador deve produzir no mínimo igual à produção-padrão estabelecida pela gerência.

Pelo fato de o ser humano ser naturalmente preguiçoso, devem haver controles de produtividade.

# **TRABALHO EM CONJUNTO**

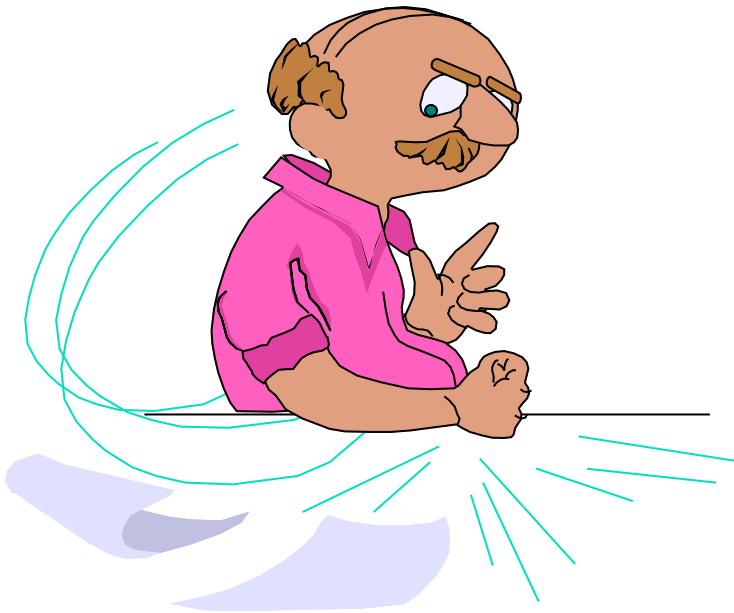
Conciliar interesses da alta administração e funcionários.

Administração:

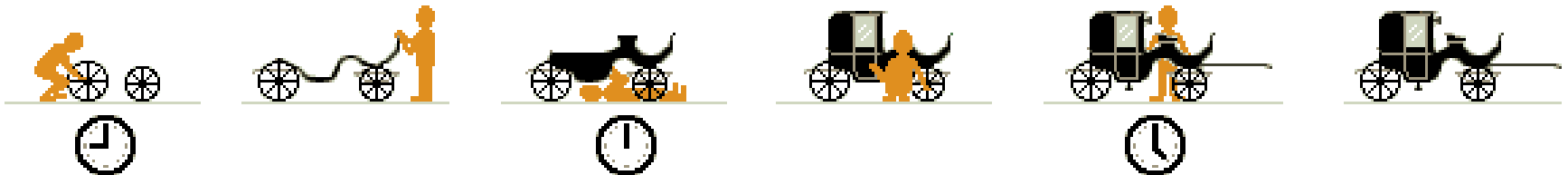
Baixo custo de produção

Funcionários: altos salários

# GERENTES PLANEJAM, OPERÁRIOS EXECUTAM



Uma pessoa que realiza as cinco fases  
necessárias na fabricação de  
um produto só consegue produzir  
**1 UNIDADE**



# SUPERVISÃO

Verificar se o que está sendo executado,  
está conforme o planejado



# ÊNFASE NA EFICIÊNCIA

*Existe uma única maneira certa  
de executar uma tarefa.  
(The best way)*

# CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

**Enfoque mecanicista do ser humano:**

*Não somos máquinas ou meras  
engrenagens no corpo de uma empresa.*

# CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

**\$ \$ \$ Homo economicus \$ \$ \$**

*Incentivo monetário é importante, mas não é o suficiente. É necessário reconhecimento do trabalho, incentivos morais e auto-realização*

# CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

## **Abordagem fechada:**

*Não se fez referência ao ambiente,  
como se fosse uma organização isolada  
do mercado em que está inserida.*

# CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

## **Superespecialização do Operário:**

*Tarefas repetitivas e monótonas.*

*(Parafusador do lado direito do  
capô dianteiro;*

*Repositor da engrenagem 57)*

# CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

## **Exploração dos empregados:**

*Alienação, falta de legislação  
trabalhista digna, proibição de  
movimentos sindicais.*

# Administração Científica

## Estudo de Tempos e Movimentos (ETM)

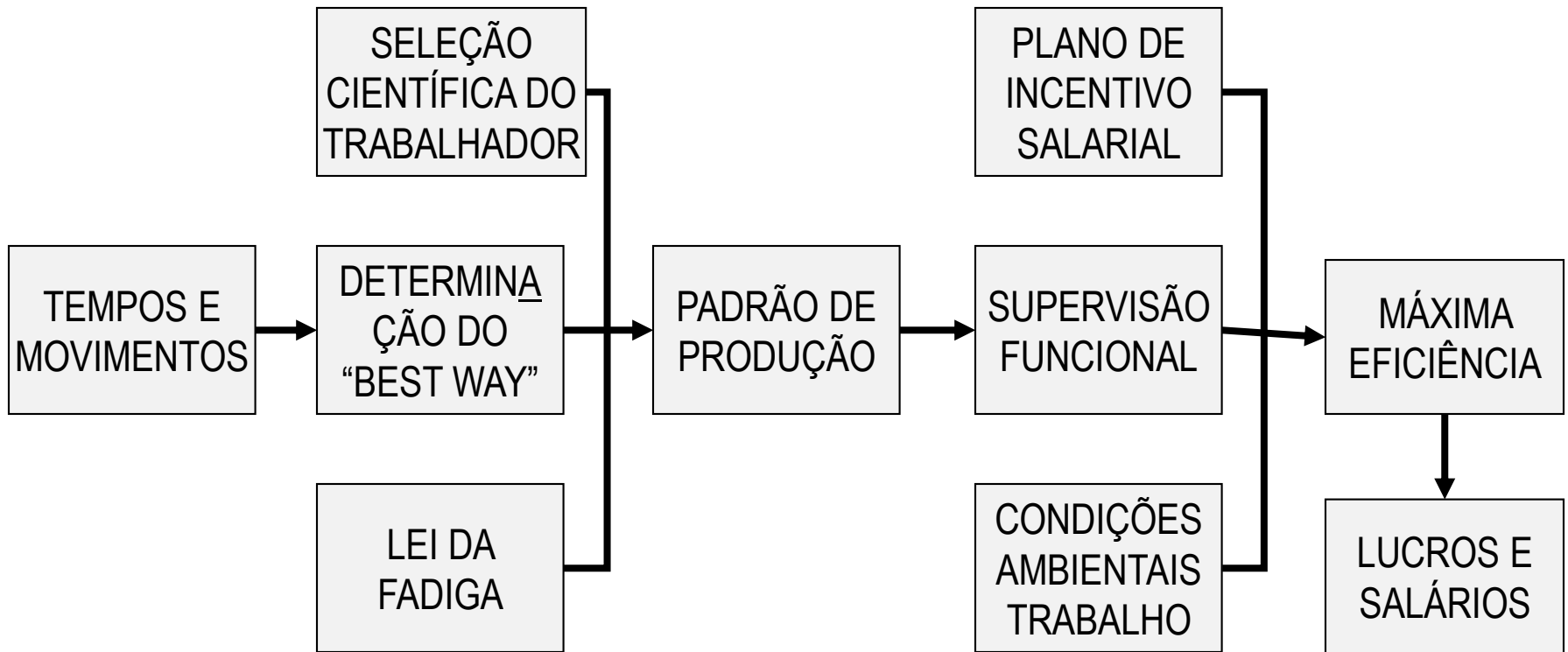
- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| 1- Procurar          | 10- Utilizar             |
| 2- Escolher          | 11- Soltar a carga       |
| 3- Pegar             | 12- Inspeccionar         |
| 4- Transportar vazio | 13- Segurar              |
| 5- Transportar cheio | 14- Esperar (inevitável) |
| 6- Posicionar        | 15- Esperar (evitável)   |
| 7- Preposicionar     | 16- Repousar             |
| 8- Unir              | 17- Planejar             |
| 9- Separar           |                          |

## Estudo da Fadiga Humana (EFH)

- 1- Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa;
- 2- Execução econômica dos movimentos úteis, do ponto de vista fisiológico;
- 3- Seriação apropriada aos movimentos.

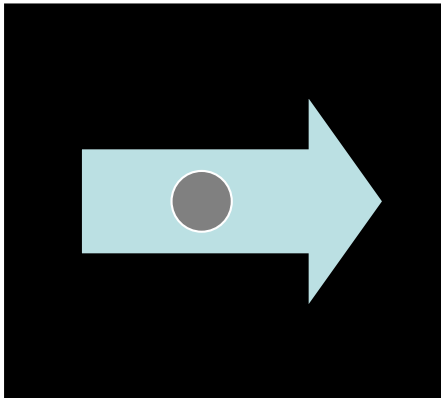
# Administração Científica

## Organização Racional do Trabalho

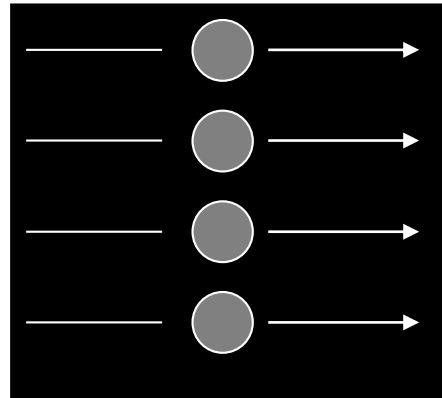


# Administração Científica

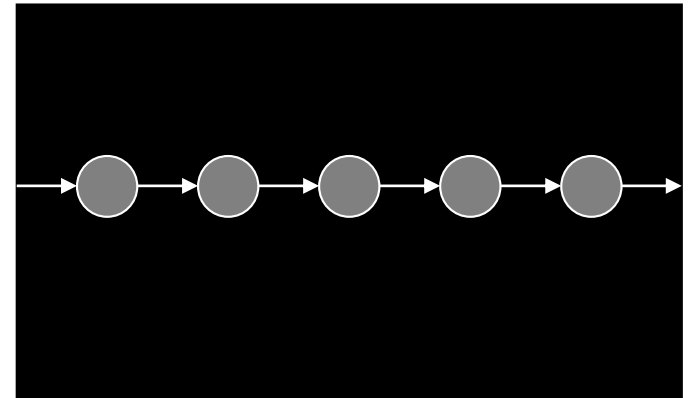
## Divisão do Trabalho e Especialização do Operário (DTEO)



**Um operário  
desempenha  
a tarefa total**



**Vários operários  
desempenham  
em paralelo  
partes da tarefa**



**Vários operários  
desempenham  
em série partes da  
tarefa total**

**TAYLORISMO  
E  
FORDISMO**

# **Administração Científica**

## **VANTAGENS DA DIVISÃO DO TRABALHO**

**Aumento da eficiência do operário.**

**Admissão de empregados com qualificações mínimas e com salários menores.**

- Redução de custos com treinamento.
- Redução de erros na fabricação.
- Facilidade de supervisão.

# Contribuição de Ford (1863-1947)

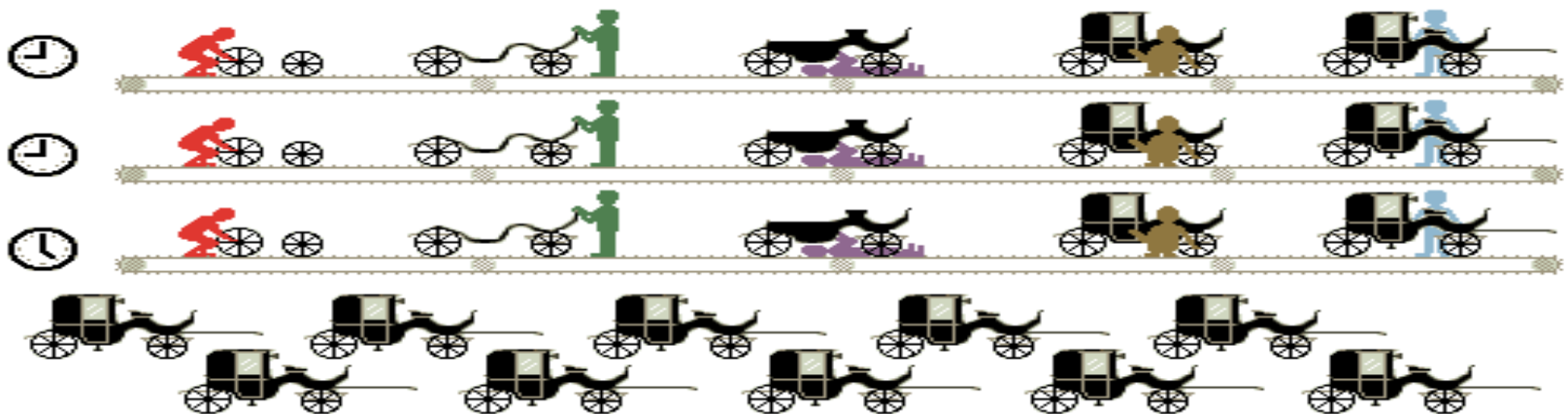
Aspectos da produção em massa:

- ➡ Produtos em progressão planejada, ordenada e contínua.
- ➡ Trabalhador recebe o trabalho, não vai buscá-lo.
- ➡ Operação em elementos constituintes.

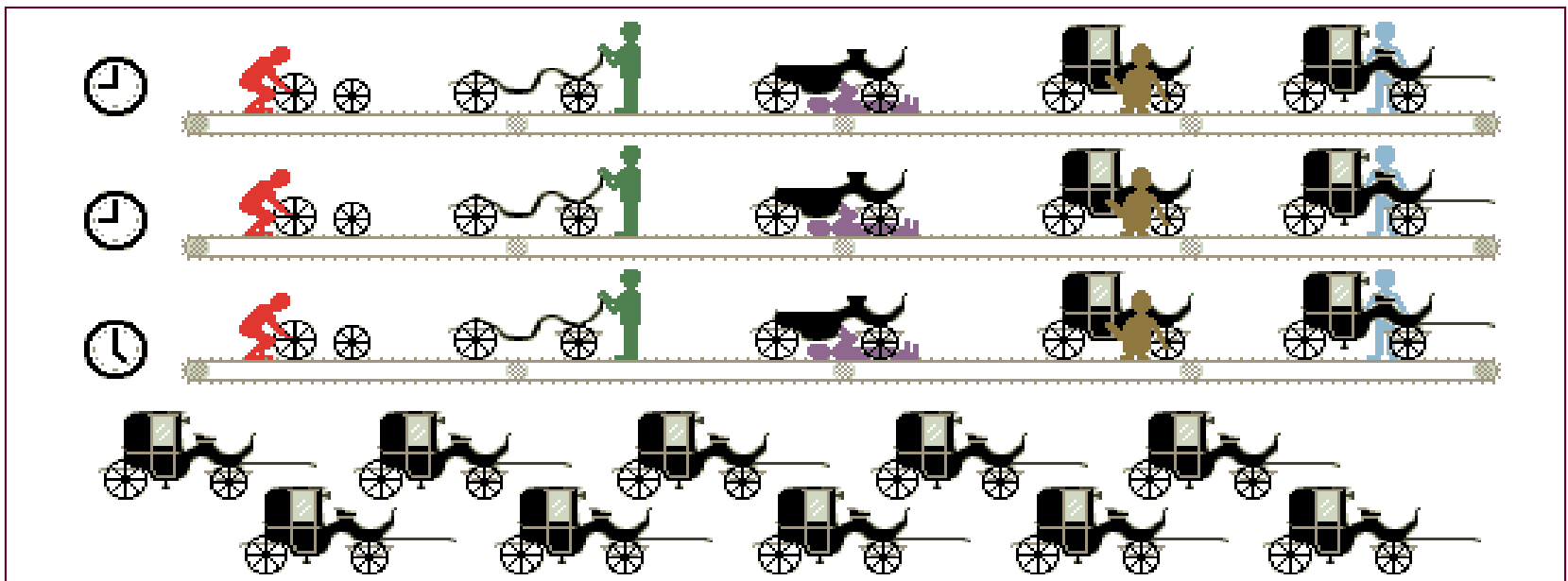
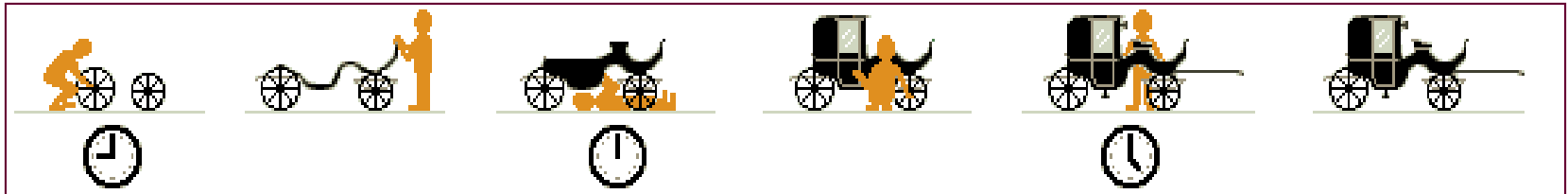
Princípios básicos:

- ➡ Intensificação
- ➡ Economicidade
- ➡ Produtividade

Cinco pessoas, cada uma especializada na execução de uma das cinco fases da fabricação, fabricam  
**10 UNIDADES**



# DIVISÃO DO TRABALHO



# Administração Científica

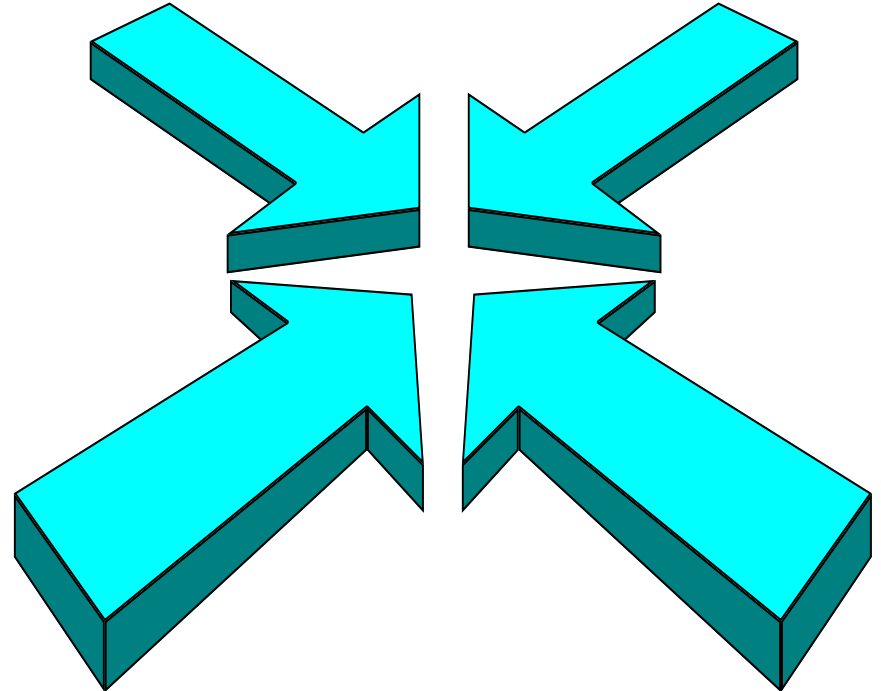
## PRINCÍPIOS

Planejamento

Preparo

Controle

Execução



# Administração Científica

## CRÍTICAS

Visão mecânica da administração.

Super especialização do operário.

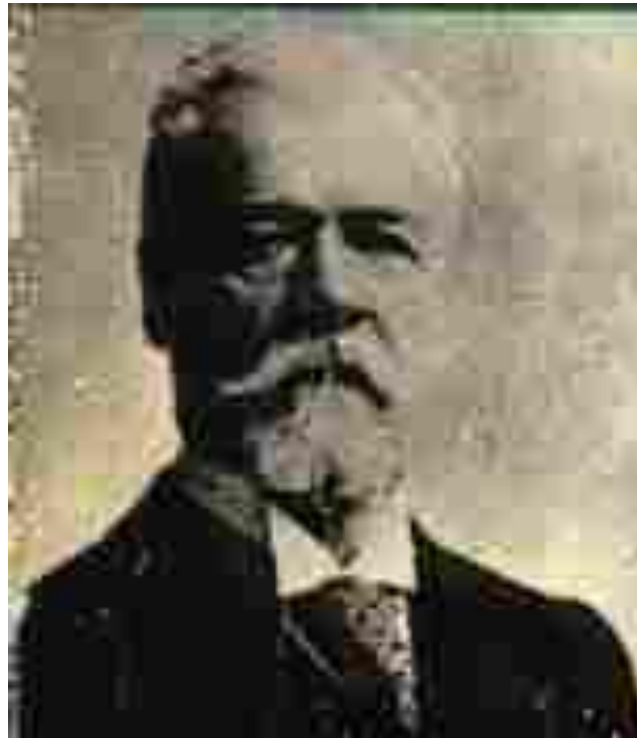
Abordagem Incompleta da Administração.

Limitação do Campo de Aplicação.

Aplicação exclusiva às organizações formais.

# **Henry Fayol – 1841 a 1925**

Principal nome da Teoria Clássica



# **Henri Fayol**

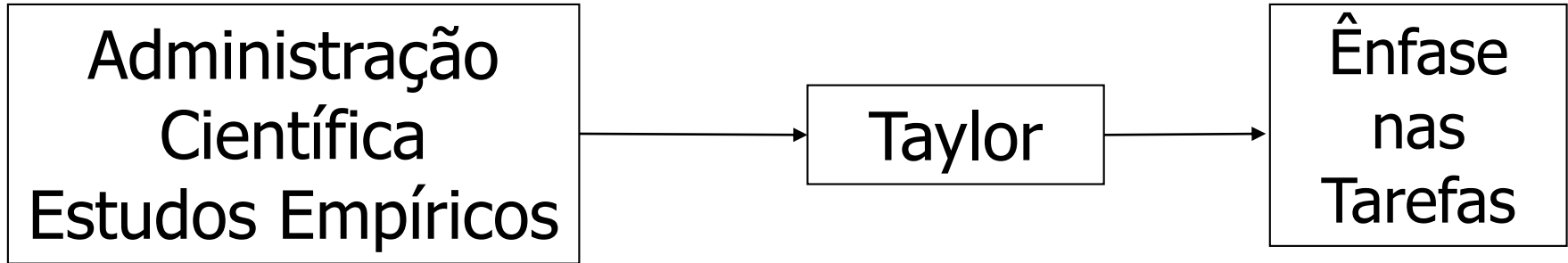
**(1841, Constantinopla -1925, Paris)**

- **Engenheiro de Minas.**
- **Fundador da Teoria Clássica**
- **Administration Industrielle et Générale**  
– **(Paris, 1916)**

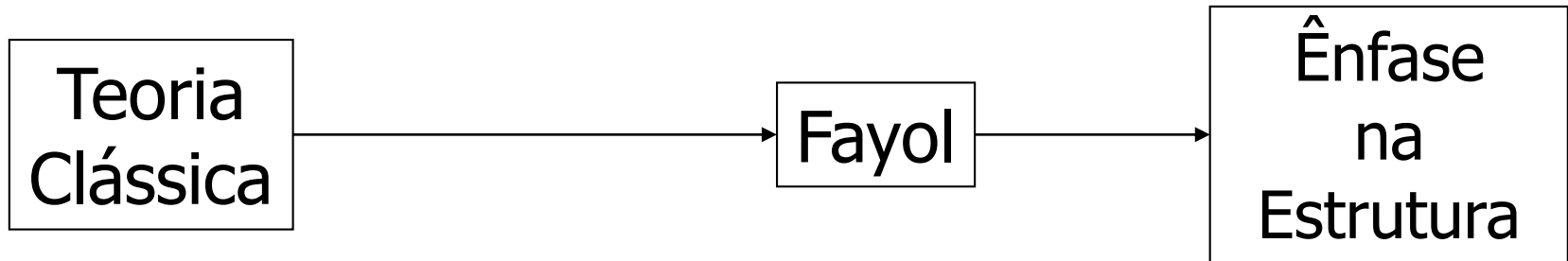
# Teoria Clássica da Administração

- Destaque: **Henri Fayol** (1916)
- Ênfase: **Na estrutura**
- Classificação das atividades da empresa:
  - » Funções técnicas, comerciais, de segurança, contábeis, financeiras, e administrativas
  - » Função Administrativa paira sobre todas as outras
  - » Consiste em: prever, organizar, comandar, coordenar, e controlar

# Abordagem Clássica



Preocupa-se em aumentar a eficiência da empresa, por meio da racionalização do trabalho



Preocupa-se em aumentar a eficiência da empresa, por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.

# Abordagem Clássica

Administração Científica  
Estudos Empíricos

1. Período: 1903  
2. Período: 1911

Taylor

- Tempos e Movimentos
- Organização Racional do Trabalho (ORT)
- Superv. Funci.

Princípios:

- Planejamento
- Preparo
- Controle
- Execução

Ênfase  
nas  
Tarefas

**Taylor**

**Administração Científica**

**Ênfase nas Tarefas**

Aumentar a eficiência da empresa, por meio do aumento de eficiência ao nível operacional

**Fayol**

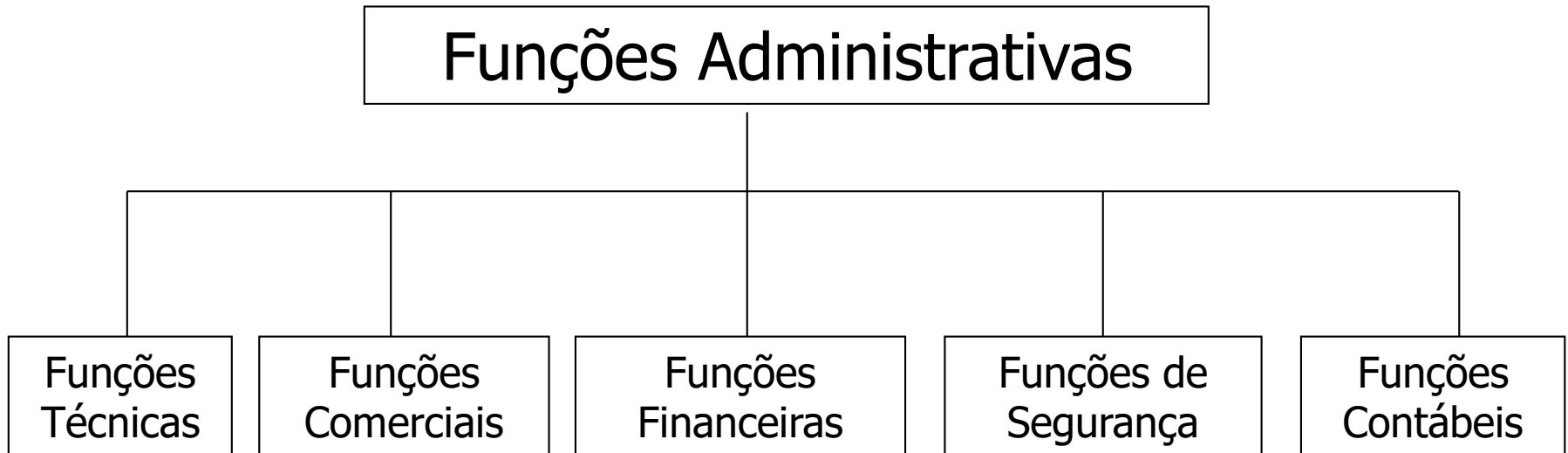
**Teoria Clássica**

**Ênfase nas Estruturas**

Aumentar a eficiência da empresa, por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais

# Teoria Clássica da Administração

## Fayol (1841-1925)



### Funções do Administrador:

- **Previsão**
- **Organização**
- **Comando**
- **Coordenação e**
- **Controle.**

# Teoria Clássica da Administração



# **ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

## **PARA FAYOL:**

**Administração é um todo.**

**Organização é uma de suas etapas.**

## **SIGNIFICADOS DIFERENTES:**

**Organização**

**Entidade Social**

**Função Administrativa**

# Teoria Clássica da Administração

## 14 Princípios Gerais da Administração

- 1- Divisão do trabalho – especialização das tarefas
- 2- Autoridade e responsabilidade – direito de dar ordens e esperar a obediência; consequência natural da autoridade ou seja, dever de prestar contas
- 3- Disciplina
- 4- Unidade de comando – receber ordens de apenas um superior
- 5- Unidade de direção – um único plano para o conjunto de atividades com o mesmo objetivo
- 6- Subordinação dos interesses individuais aos gerais – os interesses gerais é que devem se sobrepor aos individuais
- 7- Remuneração do pessoal – justa

# Teoria Clássica da Administração

## 14 Princípios Gerais da Administração

- 8- Centralização – concentração de autoridade no topo da hierarquia
- 9- Cadeia escolar – linha de autoridade do topo à base
- 10- Ordem – um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar
- 11- Equidade – amabilidade e justiça para alcançar a lealdade pessoal
- 12- Estabilidade do pessoal – não deve haver rotatividade de pessoal
- 13- Iniciativa – capacidade de visualizar um plano e trabalhar para o sucesso dele
- 14- Espírito de equipe – harmonia e união

# Teoria Clássica da Administração

## CRÍTICAS

Abordagem Simplificada da Organização Formal.

Ausência de Trabalhos Experimentais.

Extremo Racionalismo na Concepção da Administração.

Teoria da Máquina.

A Abordagem incompleta da organização.

A Abordagem de Sistema Fechado.

# Teoria das Relações Humanas

- Década de 30
- Ênfase: Nas pessoas
- Pressupostos:
  - » Incentivo econômico não é a única forma motivadora
  - » O trabalhador não se comporta como um ser isolado
  - » A especialização funcional não cria necessariamente a organização mais eficiente

# Abordagem Humanística

- Análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho : predomina o aspecto produtivo, **Visão anterior;**
- Adaptação do trabalho ao trabalhador : predominam os aspectos sociais e individuais, **Visão atual.**

# Origem da Teoria das Relações Humanas

- Necessidade de se humanizar e democratizar a administração
- Desenvolvimento das ciências humanas
- Ideias de John Dewey, Kurt Lewin e Elton Mayo
- Conclusões da experiência de Hawthorne

# Experiência de Hawthorne

- Hawthorne Electric Company
- Iluminação e eficiência dos empregados
- Fadiga
- Acidentes no trabalho
- Rotatividade no trabalho ( Turnover )
- Fator psicológico sobrepõe ao fator fisiológico
- Condições psicológicas influenciam os operários

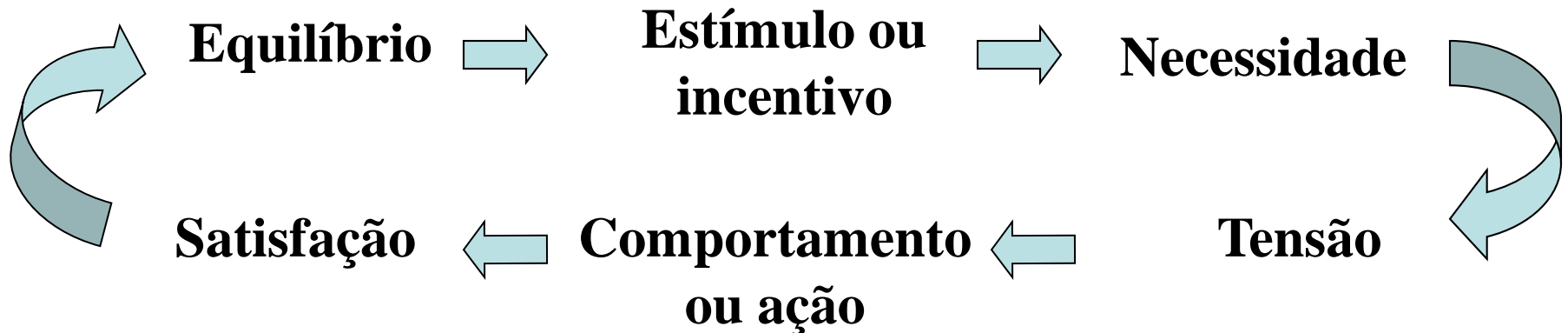
# Experiência de Hawthorne

## Conclusões

- Nível de produção resultante da integração social;
- Comportamento social do empregado;
- Recompensas e sanções sociais;
- Grupos informais;
- Relações humanas;
- Importância do conteúdo do cargo;
- Ênfase nos aspectos emocionais.

# Motivação

- Homem social e não homo economicus
- Recompensas sociais, simbólicas
- Ciclo Motivacional :



# Teoria da Motivação de Maslow :



# Teoria das Relações Humanas

- As Necessidades Humanas Básicas



# Liderança

## Autocrática - Democrática - Liberal

- A **liderança autocrática** é um tipo de **liderança** que se caracteriza pelo controle de um indivíduo, o líder, sobre todas as decisões e por poucas consultas às opiniões dos membros da equipe.

# Liderança

## VANTAGENS LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

- ✓ **Decisões e implementações rápidas**
- ✓ **Raciocínio rápido e processual**
- ✓ **Alívio em situações estressantes ou de crises**
- ✓ **Aumento da qualificação e especialização**
- ✓ **Melhor performance em equipes inexperientes ou com pouco qualificação**



# Liderança

## DESVANTAGENS LIDERANÇA AUTOCRÁTICA



- ✓ Criação de ressentimentos e conflitos dentro do grupo
- ✓ Desvalorização das habilidades e conhecimentos dos liderados
- ✓ Maior dependência em relação ao líder
- ✓ Menor desenvolvimento organizacional
- ✓ Menos criatividade, inovação e diversidade

# Liderança

## DESAFIOS LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Aumentar o seu conhecimento técnico

Fornecer conhecimento e ferramentas

Estabelecer regras claras

Ser confiável e consistente

Escutar os membros da equipe

Assumir a responsabilidade

Reconhecer o sucesso



# Liderança

## Autocrática - Democrática - Liberal

- A **liderança democrática**, também conhecida como liderança participativa ou compartilhada, é um estilo de liderança no qual os **membros do grupo assumem um papel mais participativo no processo de tomada de decisão.**

# Liderança

## VANTAGENS LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

- ✓ Aumento da satisfação e confiança
- ✓ Aumento do comprometimento
- ✓ Decisões mais assertivas e robustas
- ✓ Aumento do conhecimento compartilhado
- ✓ Aumento da inovação e criatividade
- ✓ Visão de futuro compartilhada



# Liderança

## DESVANTAGENS LIDERANÇA DEMOCRÁTICA



- ✓ Perda na velocidade das decisões
- ✓ Nem sempre a melhor ideia vence
- ✓ Decisões com pouco embasamento
- ✓ Desconforto em parte dos subordinados

# Liderança

## DESAFIOS LIDERANÇA DEMOCRÁTICA



# Liderança

## Autocrática - Democrática - Liberal

- A **Liderança Liberal** permite que os indivíduos detenham a liberdade na execução dos seus projetos, já que o líder é visto como facilitador do processo sendo o responsável por transmitir as informações e estimular a criatividade dos membros.

# Liderança

## VANTAGENS LIDERANÇA LIBERAL

- ✓ **Maior autonomia e independência**
- ✓ **Aumento da motivação nos subordinados**
- ✓ **Aumento da especialização**



# Liderança

## DESVANTAGENS LIDERANÇA LIBERAL



- ✓ Desconforto em parte dos subordinados
- ✓ Falta de responsabilidade
- ✓ Decisões inadequadas
- ✓ Autoridade do líder enfraquecida
- ✓ Confusões de papéis e responsabilidades

# Liderança

## DESAFIOS LIDERANÇA LIBERAL

Aumentar a sua  
confiança na  
equipe

Saber montar  
equipes

Saber dar  
feedbacks  
construtivos

Criar um  
ambiente  
descontraído

Variar as  
abordagens de  
liderança

Fornecer os  
recursos  
necessários

Dar mais atenção  
aos detalhes e  
processos



# Comunicação Empresarial

- Troca de informações entre os indivíduos
- Participar as pessoas de escalões inferiores na solução dos problemas da empresa
- Incentivar franqueza e confiança entre indivíduos e grupos na empresa

# Organização Informal

- Usos e costumes, tradições, ideais e normas sociais;
- Coesão ou antagonismo;
- Status;
- Colaboração espontânea;
- Oposição à organização formal;
- Padrões de relações e atitudes;
- Transcende a organização formal.

# Teoria da Relações Humanas Críticas

- Oposição cerrada à Teoria Clássica;
- Visualização errada dos problemas de Relações Industriais;
- Concepção ingênua e romântica do empregado;
- Limitação do Campo Experimental;
- Parcialidade das conclusões;
- Ênfase nos grupos informais;
- Enfoque manipulativo das Relações Humanas.

# Teoria Neoclássica

- Década de 50
- Ênfase: Na Tarefa + Estrutura + Pessoas = No Ambiente
- Características :
  - ênfase na prática da Administração
  - reafirmação relativa dos postulados clássicos
  - ênfase nos princípios gerais da Administração

# Teoria Neoclássica

- Princípios Básicos da Organização
  - Divisão do Trabalho, Especialização, Hierarquia, Autoridade e Responsabilidade

Centralização

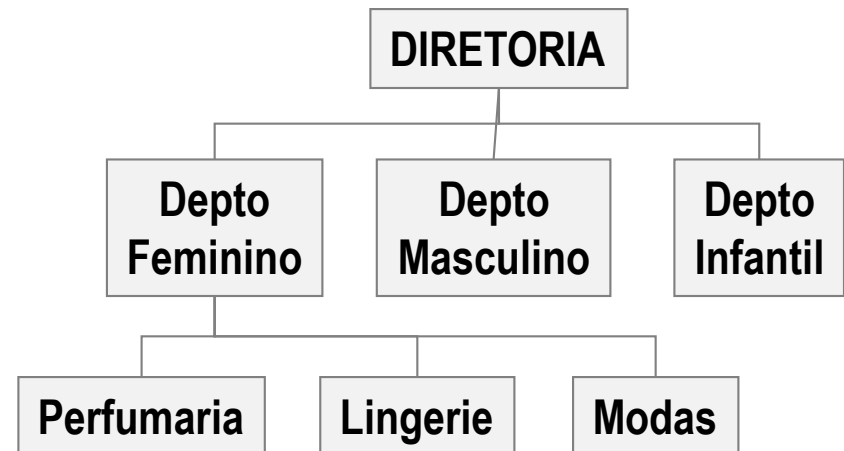
X

Descentralização

- Funções do Administrador
  - Planejar, Organizar, Dirigir, Controlar

# Teoria Neoclássica

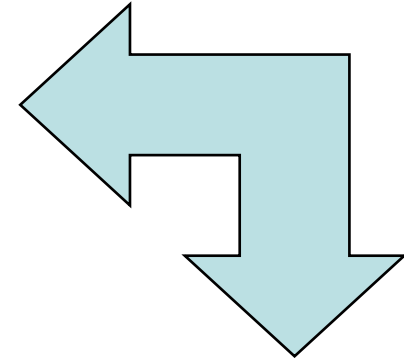
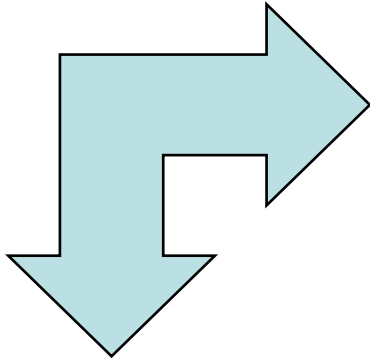
- **Administração por Objetivos (APO)**
  - Consecução dos objetivos e obtenção de resultados
  - Planos Estratégicos → Planos Táticos (departamentais) → Resultados → Avaliação e Retroação
- **Decorrências:**
  - Tipo de organização: linear, funcional, staff, comissões
  - Departamentalização:
    - Funcional,
    - por Produtos ou Serviços,
    - Geográfica,
    - por Clientela,
    - por Processos,
    - por Projeto



# O QUE É ?

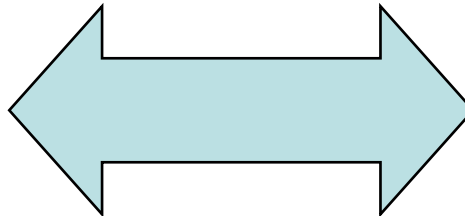
## RECURSOS

Pessoas; Informação;  
Conhecimento;  
Espaço; Tempo;  
Dinheiro; Instalação.



## OBJETIVOS

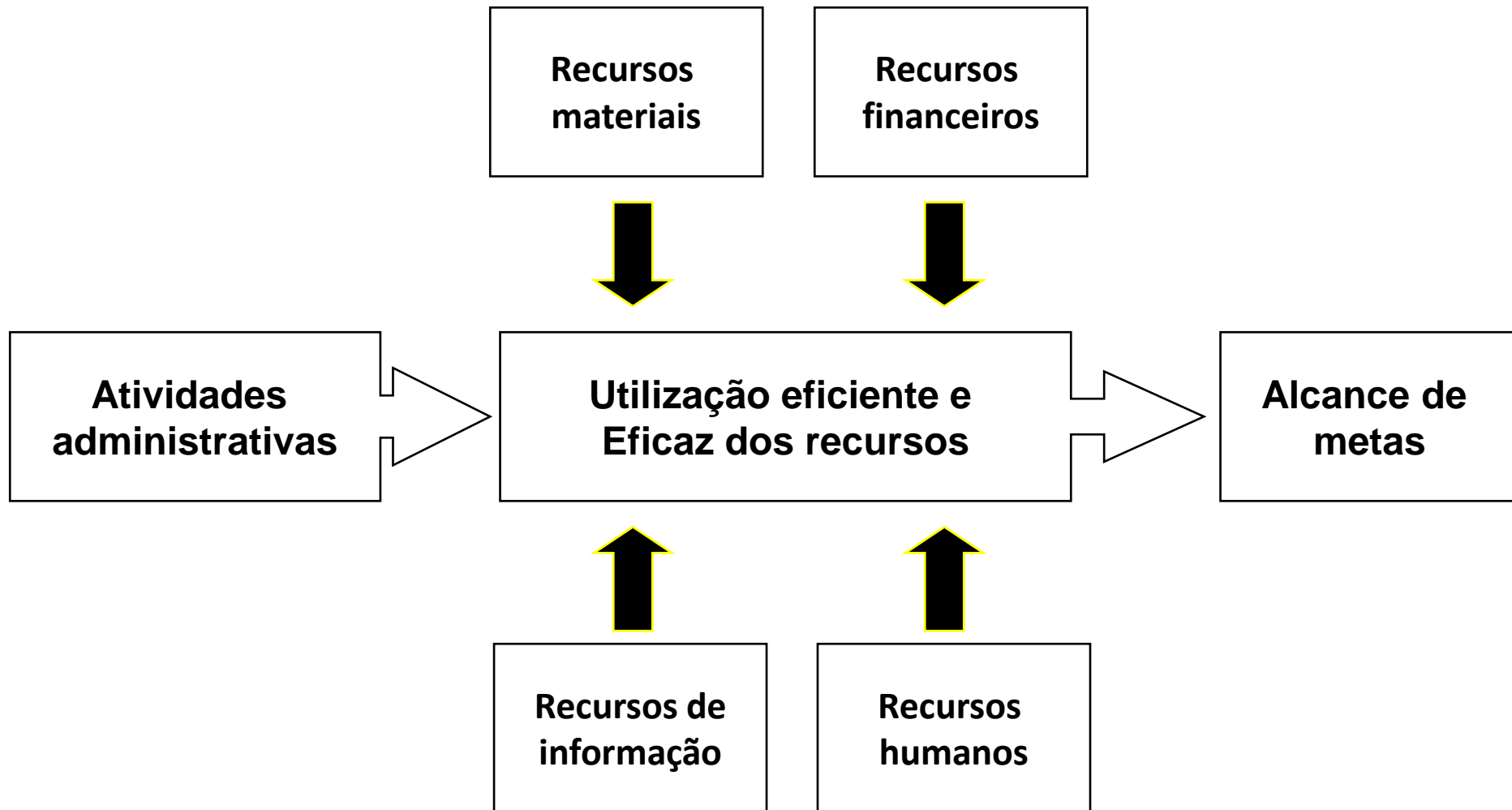
Resultados esperados  
do Sistema



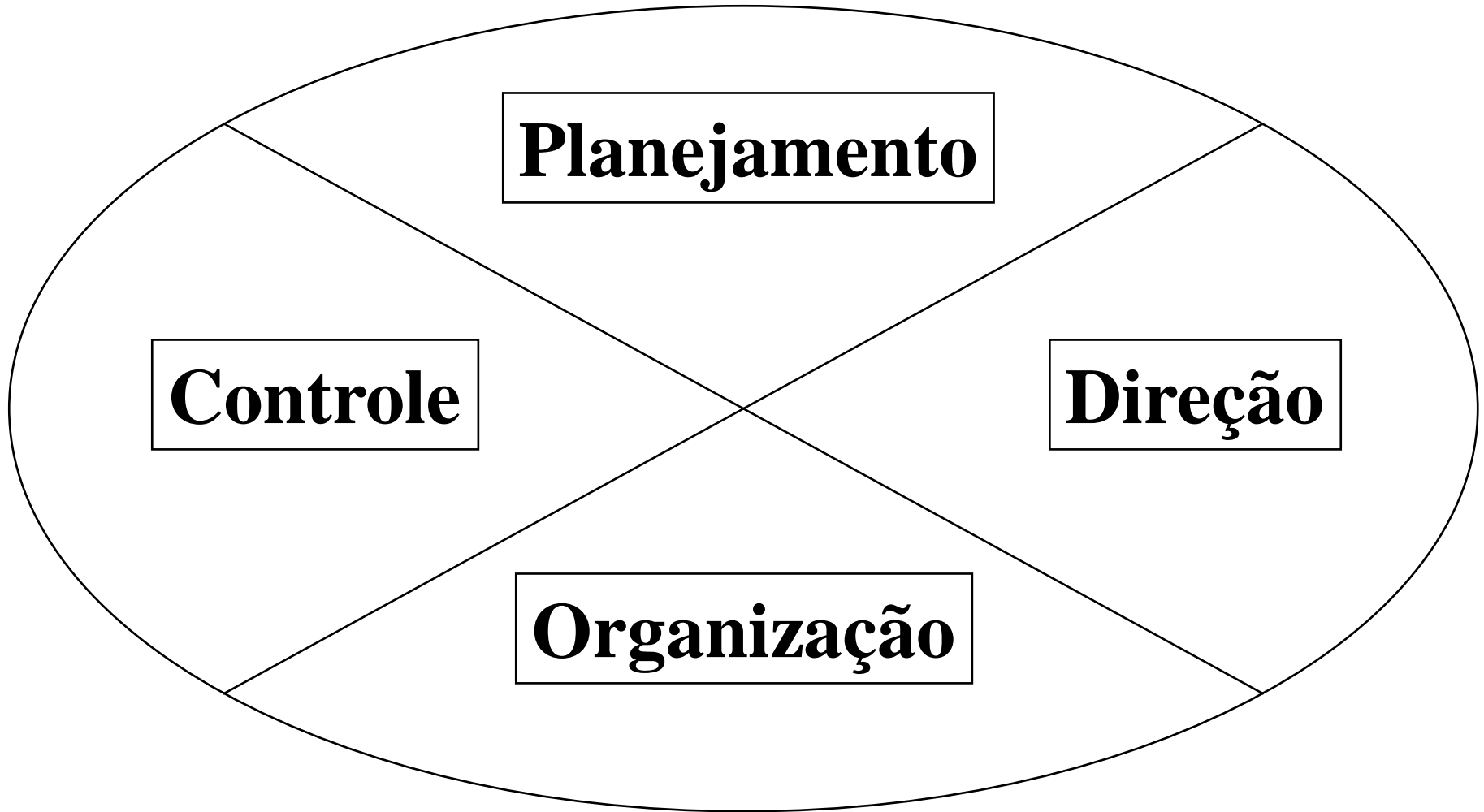
## DECISÕES

Planejamento,  
Organização,  
Execução e direção,  
Controle

# ELEMENTOS DO CONCEITO DE



# As funções Administrativas



**PLANEJAMENTO**

**Definição de  
Objetivos e Recursos**

**ORGANIZAÇÃO**

**Disposição dos  
Recursos  
em uma Estrutura**

**DIREÇÃO**

**Realização dos  
Planos**

**CONTROLE**

**Verificação  
dos Resultados**

# PROCESSOS ADMINISTRATIVOS



## PLANEJAMENTO

- Estabelecer objetivos e missão;
- Examinar as alternativas;
- Determinar as necessidades de recursos;
- Criar estratégias para o alcance dos objetivos.

## ORGANIZAÇÃO

- Desenhar cargos e tarefas específicas;
- Criar estrutura organizacional;
- Definir posições de staff;
- Coordenar as atividades de trabalho;
- Estabelecer políticas e procedimentos;
- Definir e alocar recursos.

## DIREÇÃO

- Conduzir e motivar os empregados na realização das metas;
- Estabelecer comunicação com os trabalhadores;
- Apresentar solução dos conflitos;
- Gerenciar mudanças.

## CONTROLE

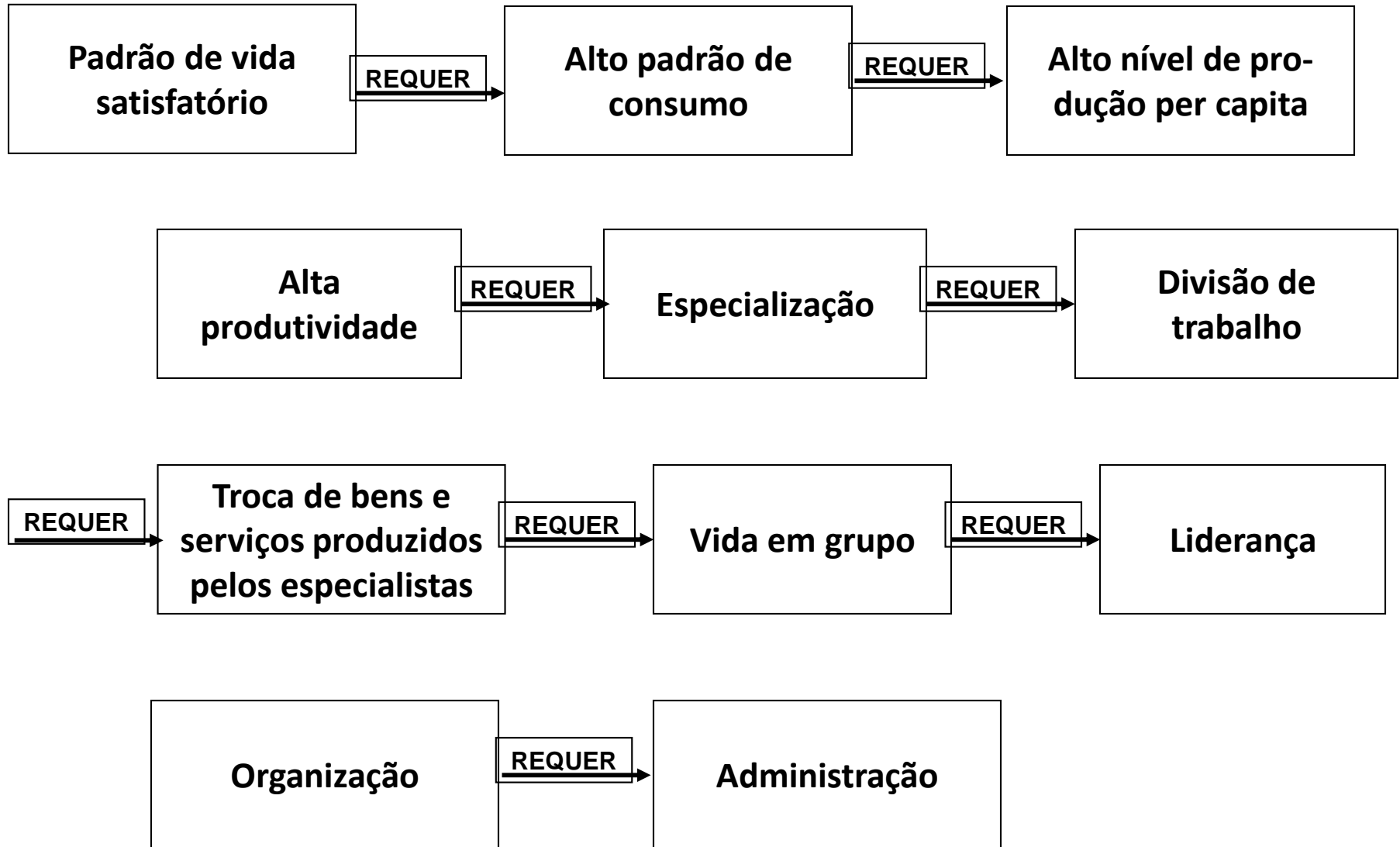
- Medir o desempenho;
- Estabelecer comparação do desempenho com os padrões;
- Tomar as ações necessárias para melhorias do desempenho.

# ADMINISTRAR é ...

**“interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos da maneira mais adequada”.**

**(Chiavenato, 2000).**

# Por Que Existe ADMINISTRAÇÃO?

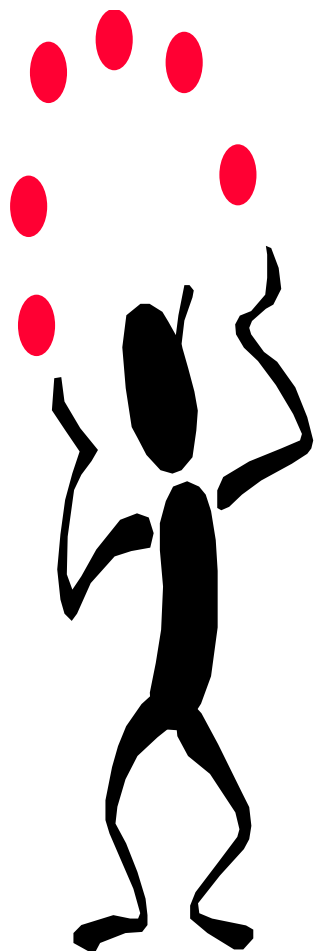


# NÍVEIS DA



<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>Alta administração (Diretoria)</b>	<b>Estabelece os objetivos, política e estratégias organizacionais.</b>
<b>TÁTICO</b>	<b>Média administração (Gerência)</b>	<b>Implementação das tarefas administrativas, coordenação e solução de conflitos.</b>
<b>OPERACIONAL</b>	<b>Supervisão e execução – tarefas</b>	<b>Coordenação e execução das tarefas de todo pessoal operacional</b>

# AS TRÊS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR



**TÉCNICAS**

**Capacidade de utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para o desempenho de tarefas específicas.**

**HUMANAS**

**Capacidade e facilidade para lidar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar equipes de trabalho.**

**CONCEITUAIS**

**Capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes.**

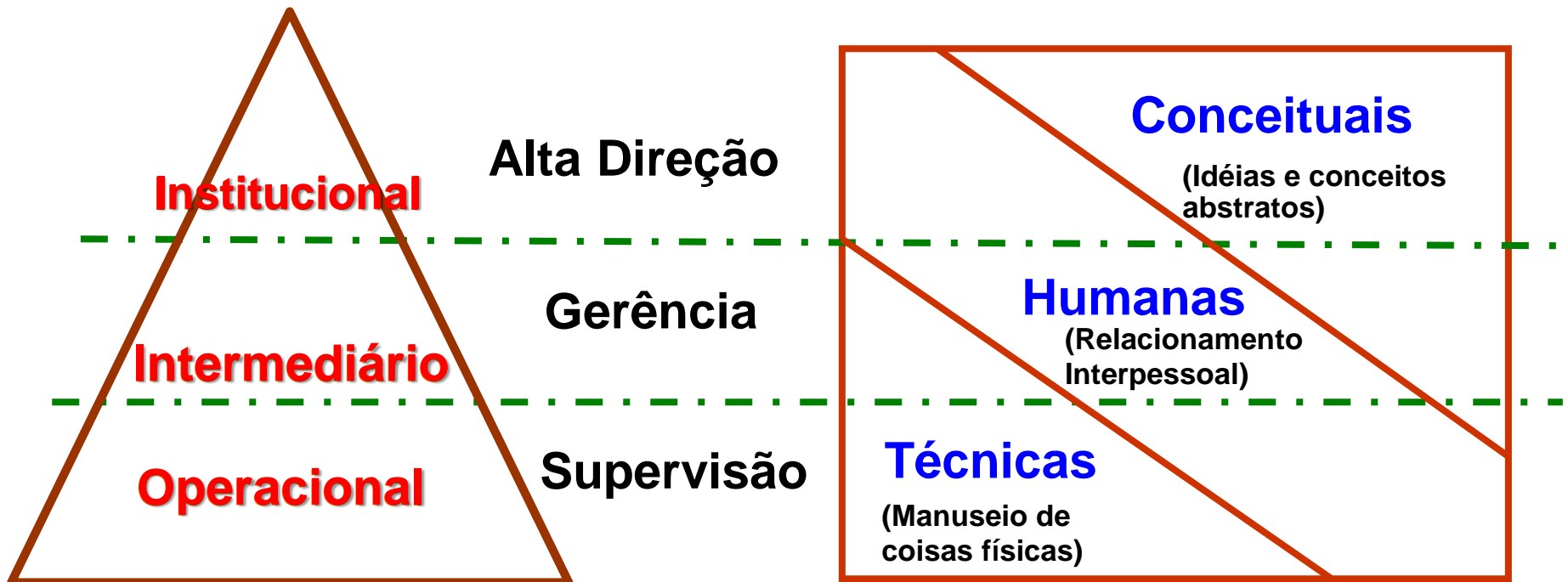
# NÍVEIS X HABILIDADES



Administrar: é planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa.

Níveis Administrativos

Habilidades Necessárias



# Cinco Variáveis Básicas da Teoria Geral de Administração

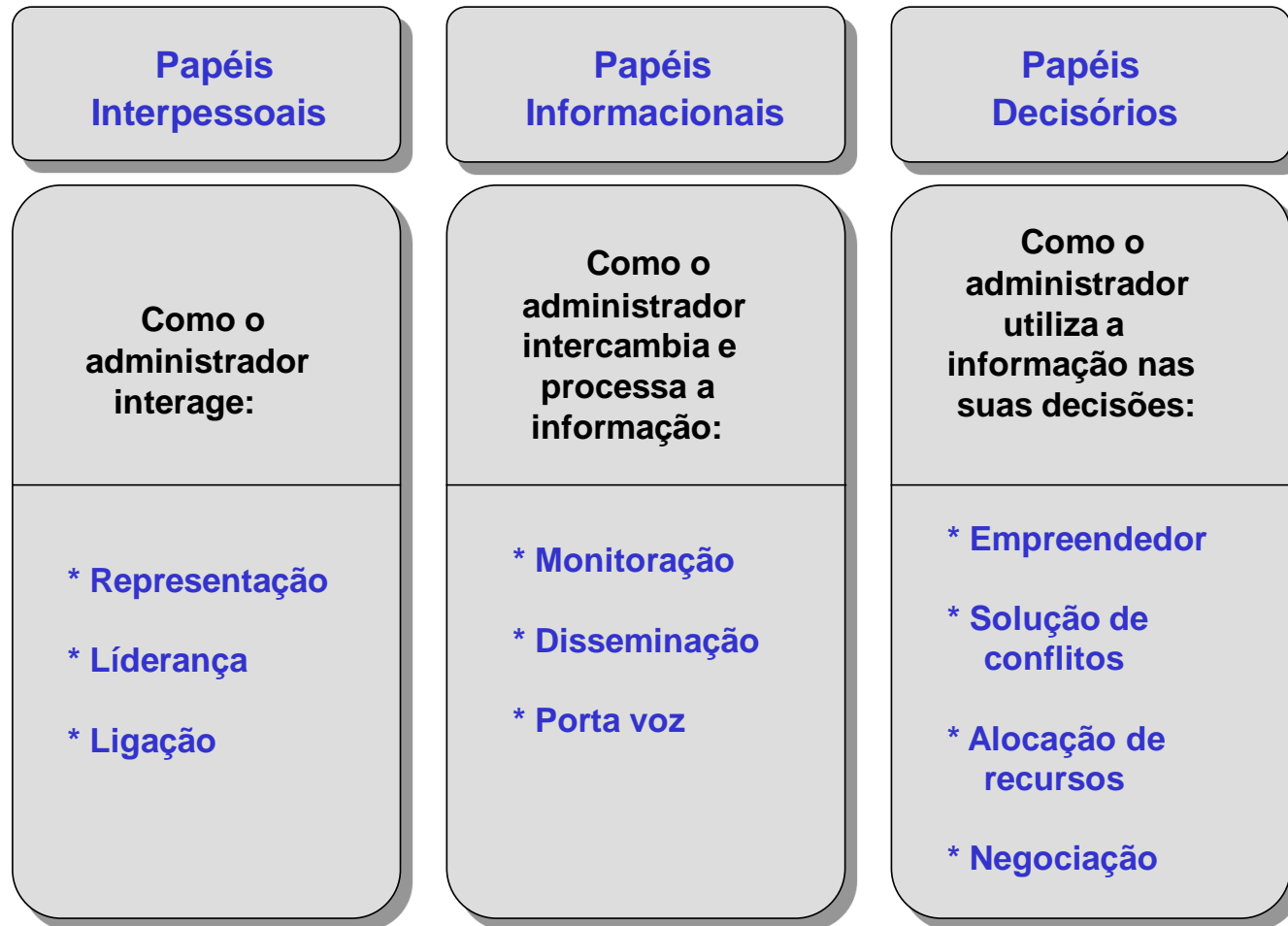


Fonte: Chiavaneto, I. *Introdução à TGA*, Makron Books, 1998.

# AS VARIÁVEIS BÁSICAS ADMINISTRAÇÃO



# Os Dez Papéis do Administrador:



Categoria	Papel do Administrador	Atividade
<b>Interpessoal</b>	<b>Representação</b>	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	<b>Liderança</b>	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	<b>Ligação</b>	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
<b>Informacional</b>	<b>Monitoração</b>	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	<b>Disseminação</b>	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	<b>Porta-voz</b>	Transmite informações para pessoas de fóra, através de conversas, relatórios e memorandos
<b>Decisorial</b>	<b>Empreende</b>	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros
	<b>Resolve conflitos</b>	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	<b>Alocação de recursos</b>	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	<b>Negociação</b>	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

# As Competências Duráveis do Administrador

## Conhecimento

### Saber.

Know-how. Informação.  
Atualização profissional.  
Reciclagem constante.

## Perspectiva

### Saber fazer.

Visão pessoal das coisas.  
Maneira prática de aplicar  
o conhecimento na solução  
de problemas e situações.

## Atitude

### Saber fazer acontecer.

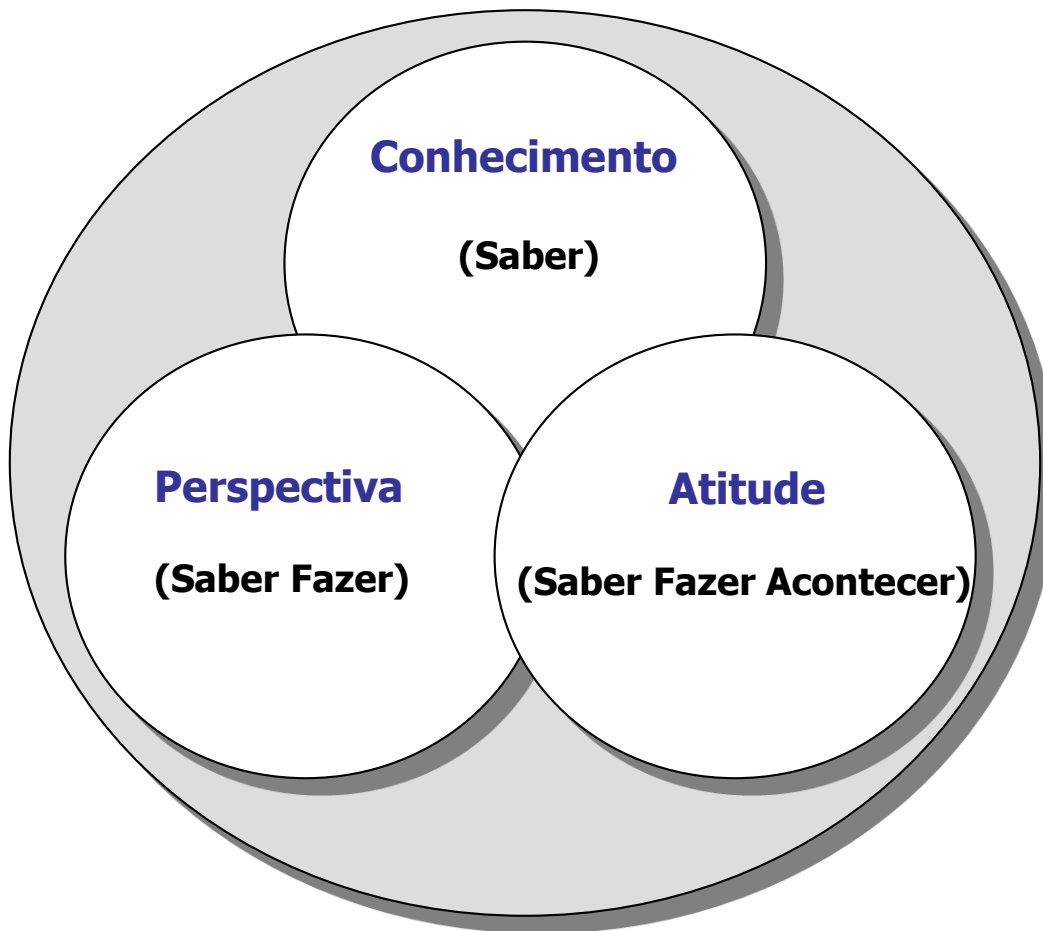
Comportamento ativo e proativo.  
Ênfase na ação e no fazer acontecer.  
Espírito empreendedor e de equipe.  
Liderança e comunicação.

**Habilidades  
Conceituais**

**Habilidades  
Humanas**

**Habilidades  
Técnicas**

**+**



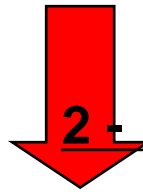
**=**

**Sucesso  
Profissional**

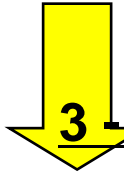
- A gestão empresarial evoluiu, ao longo do século XX, em quatro eras empresariais marcantes, a seguir descritas:

- **LINHA DE TEMPO**

1 - Era da Produção em Massa (1920-1949)



2 - Era da Eficiência (1950-1988)



3 - Era da Qualidade - TQC (1970-1989)

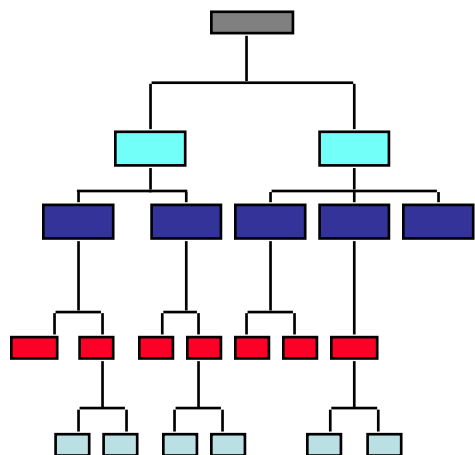


4 - Era da Competitividade (a partir de 1990)

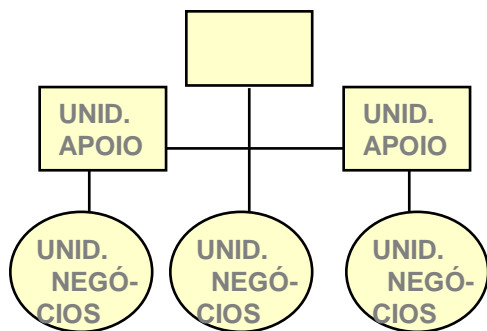
# EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

## PASSADO

Clássica Funcional (1903 -1970)

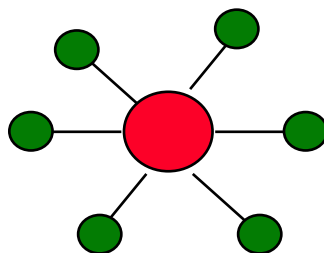


Unidades Estratégicas de Negócios (1970- 1980)

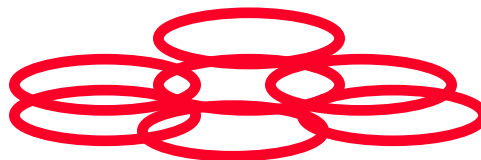


## PRESENTE

Empreendedora (1980 - 1995)



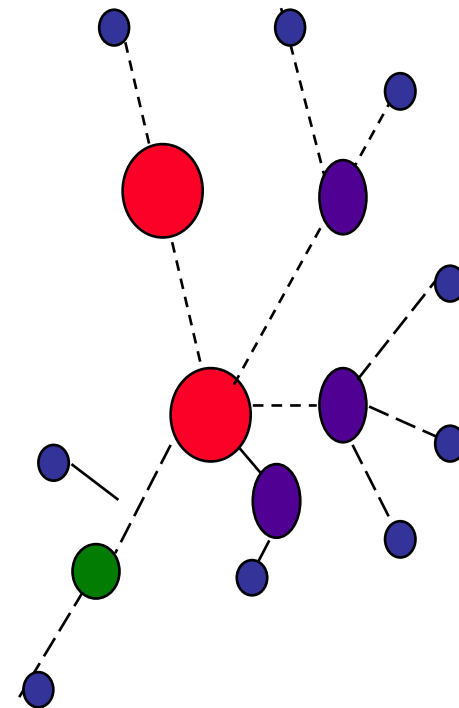
Celular/Negócios (1990 - 2000)



(Teamworks)

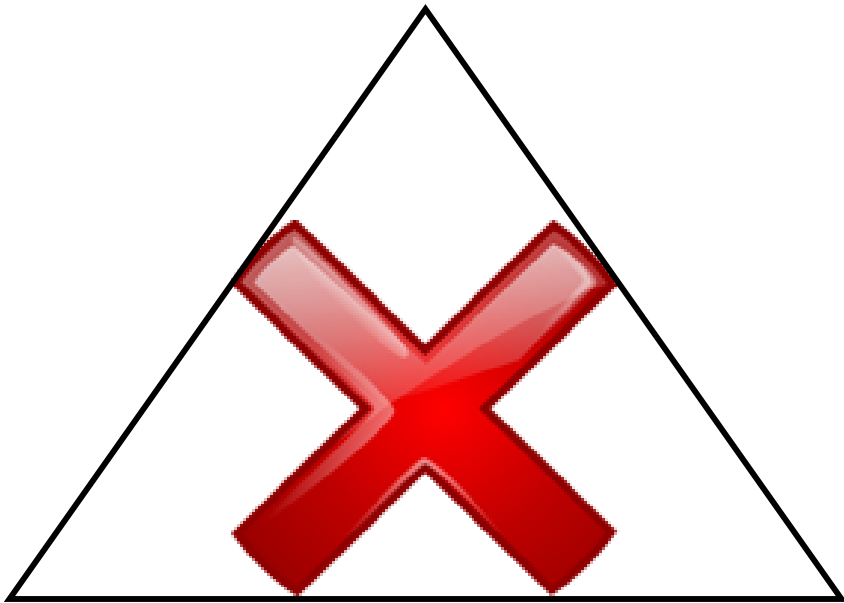
## FUTURO

Virtual Interativa - (2000 - 2015)  
(Rede)



# ***Características da Gestão Holística***

***Fim da estrutura de Cargos***



# **COMPROMISSO**

***Prioridade atribuída aos aspectos intangíveis e não ao tempo e à matéria***



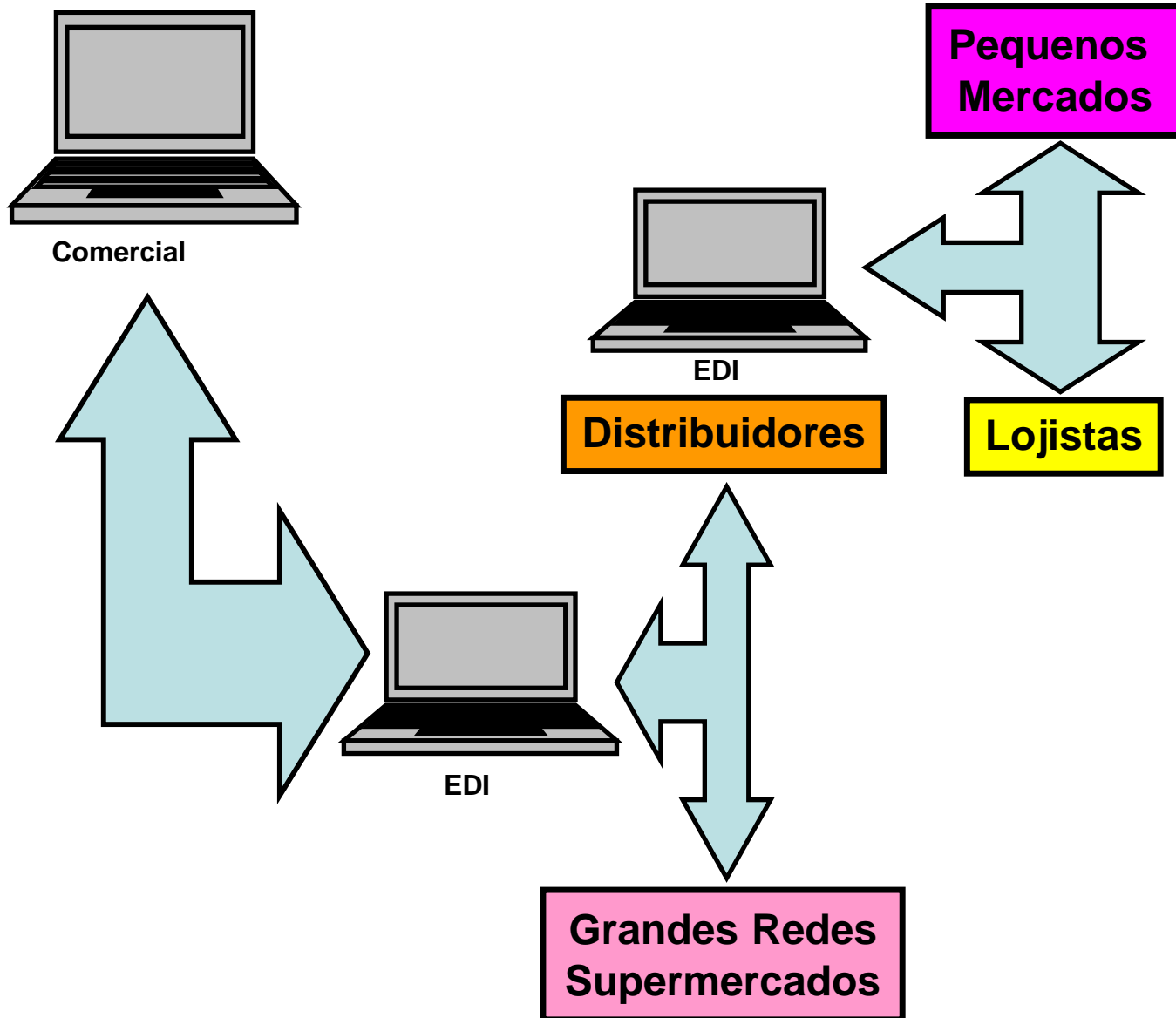
***Fim do autoritarismo***

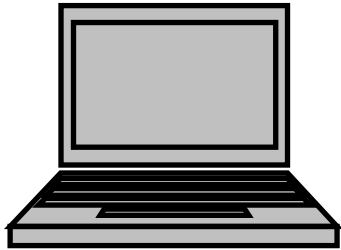


- **Aplicação do Sistema de Gestão Holística em um Fast Food**

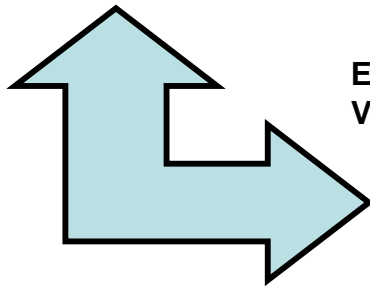


# Empresa Virtual Total





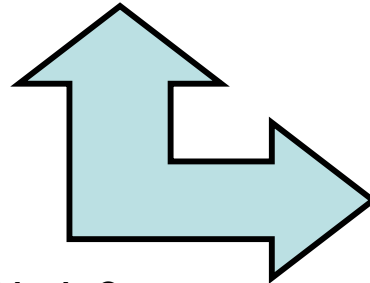
Compras



Estoque Consignado na  
Virtual Total



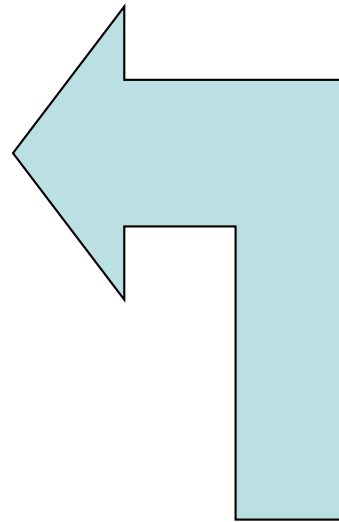
EDI

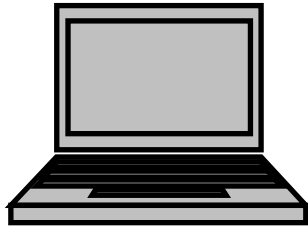


Pedido de Compra



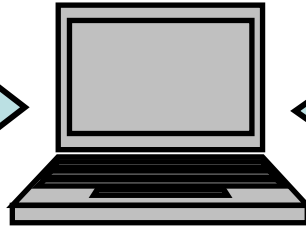
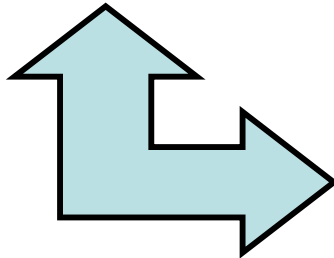
**Fornecedores**



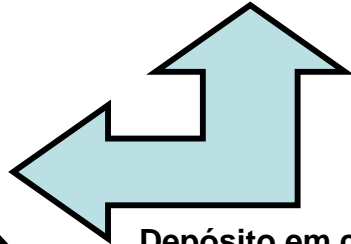


Financeiro

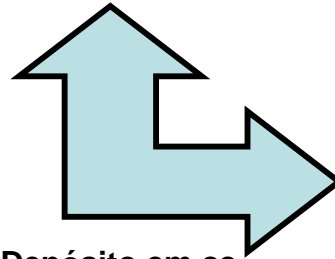
**Clientes**



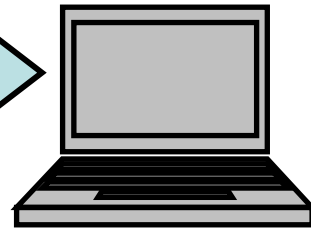
Banco da Virtual Total



Depósito em cc

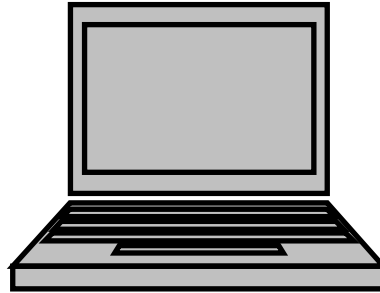


Depósito em cc

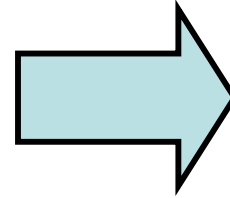


Banco do Fornecedor

**Fornecedores**

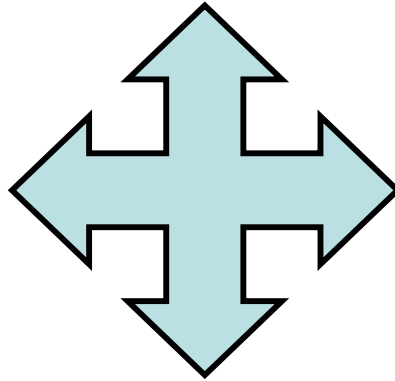


Contabilidade



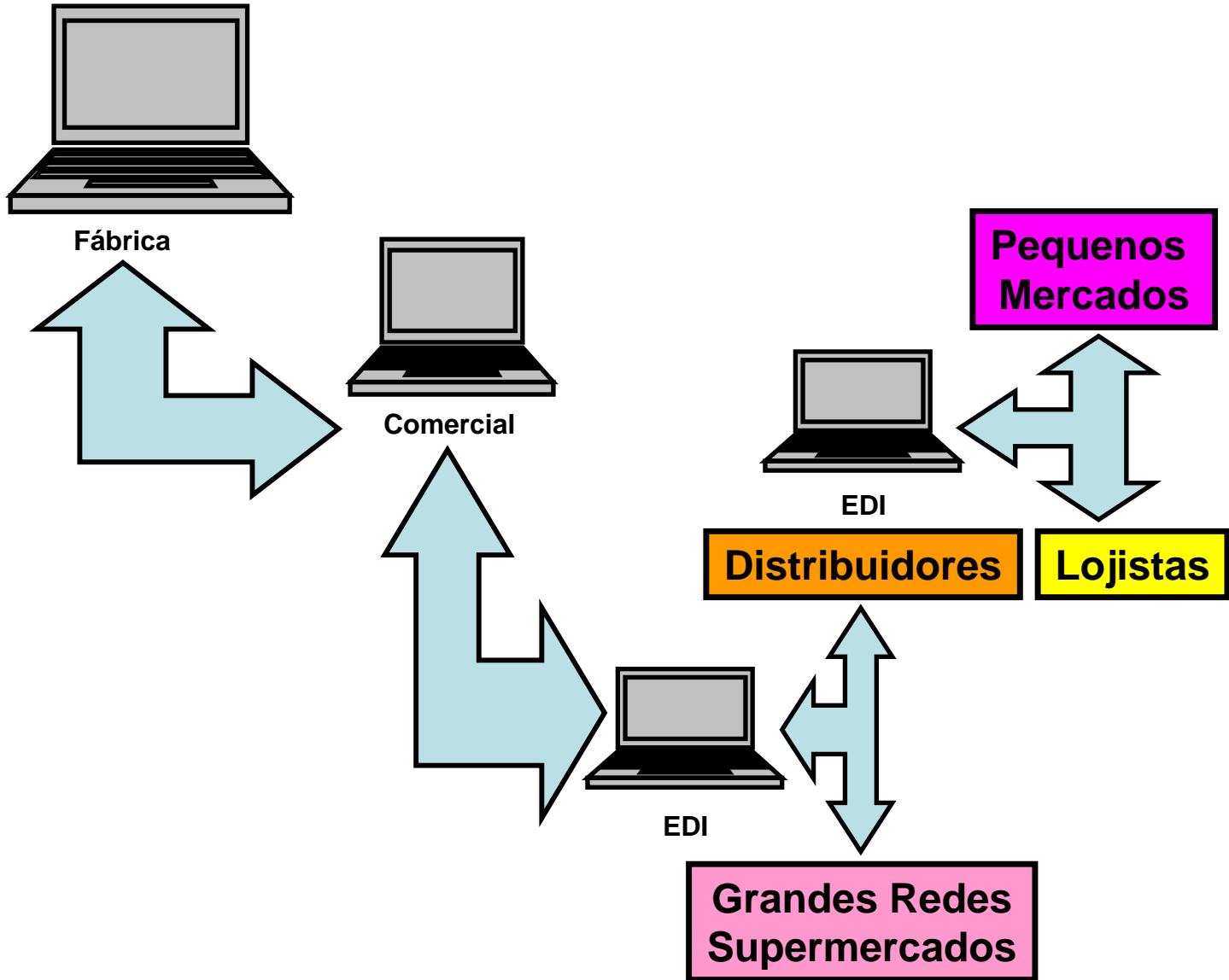
Receita Federal

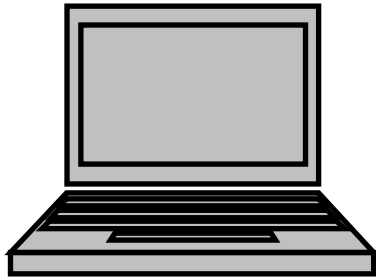
Comercial



Fábrica

Acionistas

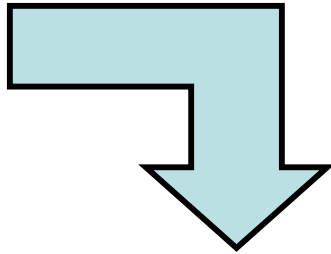




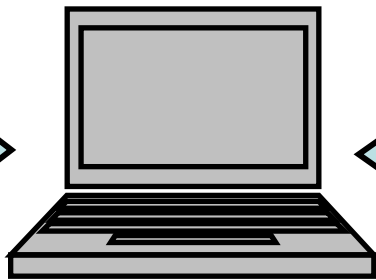
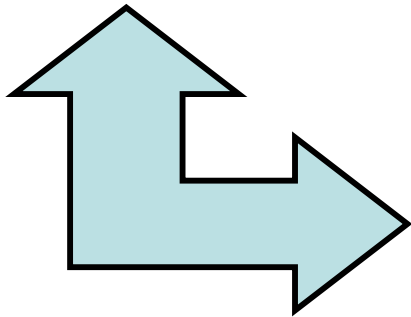
RH

Treinamento Virtual

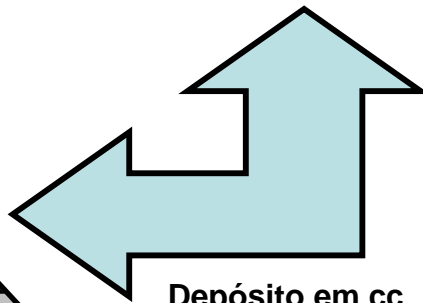
Gestão do Conhecimento



Funcionários



Banco da Virtual Total



Depósito em cc

# Evolução da Administração



De:	Para:	Alteração:
Sociedade industrial	Sociedade da informação	Inovação e mudança
Tecnologia simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão do negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquia	Comunicação lateral	Democratização e empowerment
Opção dual ou binária	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingencial
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Auto-ajuda	Autonomia e serviços diferenciados

# Principais teorias administrativas e enfoques



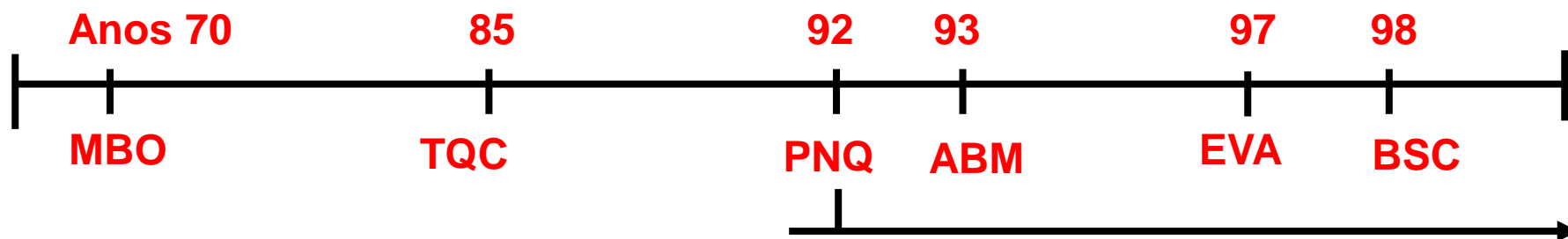
ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
<b>Tarefas</b>	Administração Científica – 1903	Racionalização do trabalho no nível operacional.
<b>Estrutura</b>	Teoria Clássica - 1916 Teoria Neoclássica - 1954	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia – 1909	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista – 1947	Múltipla abordagem: -Organização formal e informal. -Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
<b>Pessoas</b>	Teoria das Relações Humanas – 1932	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional – 1957	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional – 1962	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto
<b>Ambiente</b>	Teoria Estruturalista – 1947	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência – 1972	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto.
<b>Tecnologia</b>	Teoria da Contingência – 1972	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
<b>Competitividade</b>	Novas Abordagens da Administração - 1990	Caos e Complexidade. Aprendizagem Organizacional – capital intelectual

# Evolução dos Modelos de Administração no Período 1903 - 2000

<b>AGILIDADE/PERSONALIZAÇÃO</b>	—————>	<b>Adm. Virtual - 1992 - 2000</b>
<b>VALORES</b>	—————>	<b>Adm. Holística - 1989 - 1992</b>
<b>INOVAÇÃO</b>	—————>	<b>Adm. Empreendedora - 1986 - 1989</b>
<b>CONSENSO</b>	—————>	<b>Adm. Japonesa - 1980 - 1986</b>
<b>PODER</b>	—————>	<b>Adm. Participativa - 1976 - 1986</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	—————>	<b>Adm. Estratégica - 1974 - 1981</b>
<b>SITUAÇÃO</b>	—————>	<b>Adm. Contingencial - 1969 - 1974</b>
<b>RESULTADOS</b>	—————>	<b>Adm. por Objetivos - 1950 - 1965</b>
<b>SISTEMAS</b>	—————>	<b>Adm. Sistêmica - 1940 - 1950</b>
<b>NORMAS</b>	—————>	<b>Burocrático - 1940 - 1950</b>
<b>COMPORTAMENTO</b>	—————>	<b>Comportamental - 1940 - 1944</b>
<b>GRUPOS</b>	—————>	<b>Humanístico - 1930 - 1940</b>
<b>TAREFAS</b>	—————>	<b>Científico - 1903 - 1930</b>

# Modelos de Gestão a partir da década de 1970

## LINHA DE TEMPO:



**MBO - Management by Objectives – Gerenciamento por Objetivos**

**TQC - Total Quality Control – Controle da Qualidade Total**

**PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade**

**ABM - Activity Based Management – Gerenciamento Baseado em Atividades**

**EVA - Economic Value Added - Economia de Valor Adicionado**

**BSC - Balanced Scorecard**

# Tópicos de Gestão

- **1 - Análise Swot**
- **2 - Balanced Score Card**
- **3 - Benchmarking**
- **4 - Business Intelligence**
- **5 - Brainstorming**
- **6 - CEO**
- **7 - Coaching**
- **8 - CRM - Customer Relationship Management e PRM - Partner**
- **9 - Downsizing**
- **10 - E – Business, E – Commerce**
- **11 - Empowerment**
- **12 - E-learning**
- **13 - ERP - Enterprise Resource Planning**
- **14 - Franchising**
- **15 - HOLDING – TRUSTES – CARTEL - MONOPÓLIO**
- **16 - Learning Organizations**
- **17 - Market Share**
- **18 - Outplacement**
- **19 - Outsourcing**
- **20 - Six Sigma**

# Tópicos de Gestão

- **21 – Joint Ventures.**
- **22 – Normas ISO.**
- **23 – Comércio Eletrônico, B2B, B2C, B2G.**
- **24 – PNQ.**
- **25 – Supply Chain Management.**
- **26 – Terceirização.**
- **27 – Qualidade Total.**
- **28 – Reengenharia.**
- **29 – Administração Virtual.**
- **30 – Administração Empreendedora.**
- **31 – Visão Holística.**
- **32 – Administração Japonesa: Just in Time, Kanban, 5 S, Kaisen.**
- **33 – Responsabilidade Social e Terceiro Setor.**
- **34 – Matriz BCG – Stakeholders.**
- **35 – Vantagem Competitiva e 5 Forças de Porter.**
- **36 – Workholics e Qualidade de Vida no Trabalho.**
- **37 – Endomarketing.**
- **38 – Plano de Negócios.**

# Funções do Administrador

→ **PLANEJAMENTO**

→ **ORGANIZAÇÃO**

→ **DIREÇÃO**

→ **CONTROLE**

**E f i c i ê n c i a**  
**E f i c i a**

**9**

# **Eficiência**

É uma medida normativa da utilização dos recursos no processo.

# **Eficácia**

É uma medida normativa do alcance de resultados.

# Eficiência

Ênfase dos meios.  
Fazer corretamente as coisas.  
Resolver problemas.  
Salvaguardar os recursos.  
Cumprir tarefas e obrigações.  
Manter as máquinas.  
Presença nos templos.  
Rezar.  
Jogar futebol com arte.

# Eficácia

Ênfase nos resultados.  
Fazer as coisas corretas.  
Atingir objetivos.  
Otimizar a utilização dos recursos.  
Obter resultados.  
Máquinas disponíveis.  
Prática de valores religiosos.  
Ganhar o céu.  
Ganhar a partida.

**Indivíduo**

**Alcance dos objetivos pessoais  
(promoção pessoal, carreira,  
prestígio, maior salário)**

**Eficiência**

**Alcance dos objetivos  
organizacionais (produtividade,  
redução de custos, lucro)**

**Eficácia**

Barnard, Chester

# Burocracia - 1947

- Destaque: Max Weber
- Ênfase: No Ambiente
- Origens da Burocracia:
  - Racionalidade
  - Ética Protestante

- Características:
  - Caráter legal e normativo
  - Formalidade das comunicações
  - Racionalismo e divisão do trabalho
  - Impessoalidade e hierarquia
  - Rotinas e procedimentos padronizados
  - Meritocracia
  - Profissionalização
  - Especialização da administração
  - Previsibilidade



# TEORIA DA BUROCRACIA – EUA

buro = escritório / cracia = poder

Ou seja: “Poder da Administração”

Max Weber – Alemão

Desenvolveu - se 1940 em função dos seguintes aspectos:

## Características da Burocracia

1. Caráter legal das normas
2. Caráter formal das comunicações
3. Divisão do trabalho
4. Impessoalidade no relacionamento
5. Hierarquização da autoridade
6. Rotinas e procedimentos
7. Competência técnica e mérito
8. Especialização da administração
9. Profissionalização

Previsibilidade do funcionamento

## Disfunções da Burocracia

1. Internalização das normas
2. Excesso de formalismo e papelório
3. Resistência a mudanças
4. Despersonalização do relacionamento
5. Categorização do relacionamento
6. Superconformidade
7. Exibição de sinais de autoridade
8. Dificuldades com clientes

Imprevisibilidade do funcionamento

# TEORIA ESTRUTURALISTA

## EUA – 1947

Estruturalismo é a teoria que preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo, envolvendo os aspectos internos e externos da organização.

# Teoria Estruturalista

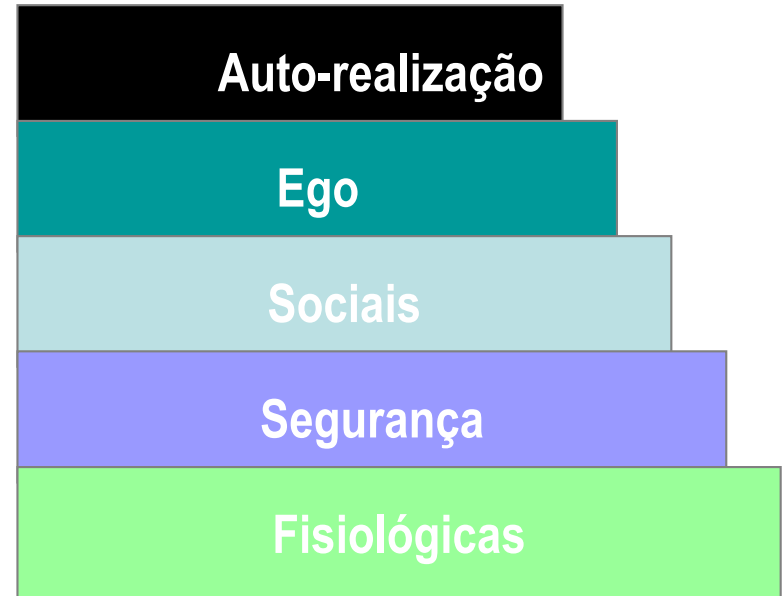
- Destaques:
    - Levi-Strauss
    - Karl Marx
    - Max Weber
  - Ênfase:
    - No Ambiente
  - Origens:
    - Teoria Clássica
- X**
- Recursos Humanos
- Abordagem Estruturalista inclui:
    - a organização formal e a informal, e suas inter-relações
    - o objetivo e o alcance dos grupos informais e as relações de tais grupos dentro e fora da organização
    - os níveis mais altos e os níveis mais baixos
    - as recompensas materiais e as não materiais
    - a interação da organização com o seu ambiente
    - as organizações de trabalho e as de natureza diferenciada

# Teoria Estruturalista

- Apreciação Crítica:
  - Convergência de outras teorias
  - Ampliação da abordagem
    - Indivíduo → grupo
    - Indústria → outras organizações
- Teoria da Crise e da Mudança

# Teoria Comportamentalista

- Década de 50
- Ênfase: Na Tecnologia
  - Indivíduos
  - Dimensão motivacional
  - Homem Administrativo
- Resgate da pirâmide de necessidades (Maslow)



# Behaviorismo

A Escola Behaviorista representa um desdobramento da escola de Relações Humanas na medida em que a considera um avanço em relação à rigidez da Administração Científica (Taylorismo), mas não aceita a visão de que a simples satisfação do trabalhador, do ponto de vista de suas condições psicossociais, resultaria em eficiência e maior produtividade.

# Behaviorismo

## Enfoque (foco principal)

- ❖ Liderança
- ❖ Aspectos de motivação
- ❖ Conteúdo do cargo
- ❖ Processo decisório

# Teoria Comportamentalista

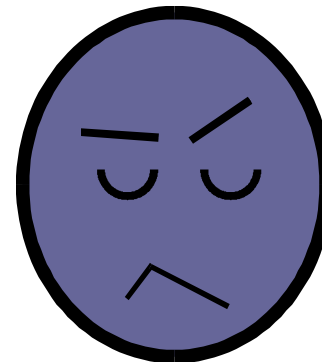
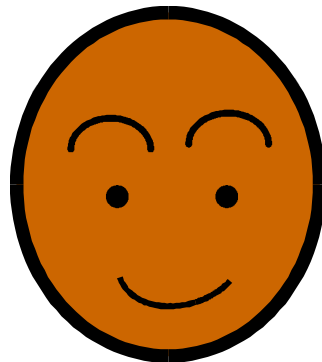
- Conflito entre indivíduo e organização
- Função da administração: compatibilizar objetivos organizacionais com objetivos individuais

## FATORES MOTIVACIONAIS

O trabalho, as rotinas  
Auto-realização no trabalho  
Reconhecimento (prestígio)  
Progresso na carreira  
Responsabilidade

## FATORES HIGIÊNICOS

Condições de trabalho  
Administração da empresa  
Relações com o supervisor  
Benefícios/serviços sociais Salário



# Teoria X e Teoria Y

- McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

# Teoria X:

É a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a saber:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza
- Falta-lhe ambição
- O homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização
- Resiste às mudanças
- A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina

# Teoria Y:

As pessoas não têm desprazer inerente de trabalhar:

- As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades
- O homem médio aprende sob certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade

# Teoria Z - OUSHI

- A sociedade e a cultura japonesa;
- A sociedade em rede no Japão;
- O acesso a cultura;
- Toyotismo ( racionalização da força de trabalho, *just in time* e produção flexível);
- Equipe /célula (manutenção/substituição) - na medida - pequenos lotes;

# Teoria dos Sistemas

“Qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, inter-atuantes ou inter-dependentes”

- Década de 50
- Ênfase: Na Tecnologia
- Fechados ou Abertos
- Componentes e características de um Sistema
  - 1. Insumos (entradas, inputs)
  - 2. Processamento (throughput)
  - 3. Exsumos (produto, output)
  - 4. Entropia
  - 5. Homeostase (entropia negativa)
  - 6. Retroalimentação (feedback)
  - 7. Decomposição do sistema em subsistemas

# SISTEMAS

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968.

É um conjunto de elementos ou componentes interdependentes que interagem e produzem algum resultado.

# Teoria dos Sistemas

- Organização como Sistema Aberto
  - Subsistema inserido em um sistema social maior, que o engloba, composto de partes interdependentes
- Organização como Sistema Sócio-Técnico
  - **Subsistema Técnico**
    - Infra-Estrutura física
    - Máquinas e Equipamentos
    - Tecnologia
    - Especificidades das Tarefas
  - **Subsistema Social**
    - Pessoas / Relações sociais
    - Habilidades / Competências
    - Necessidades / Aspirações

# Desenvolvimento Organizacional

- Ênfase: Na tecnologia
- Mudança Organizacional Planejada
  - Mudança na estrutura
  - Mudança na tecnologia
  - Mudança nas tarefas  
(produtos / serviços / clientes)
  - Mudança na cultura organizacional

# Desenvolvimento Organizacional

- **“Empowerment”**
  - mais poder aos funcionários
- **Pesquisa-ação**
  - → Diagnóstico
  - → Validação do Diagnóstico com os Participantes
  - → Planejamento Participativo
  - → Execução

Administração participativa



# Desenvolvimento Organizacional

- **Sistemas Mecânicos**

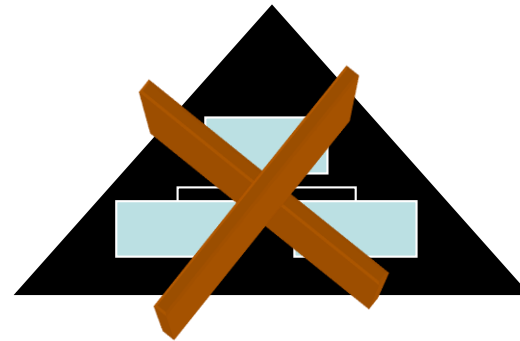
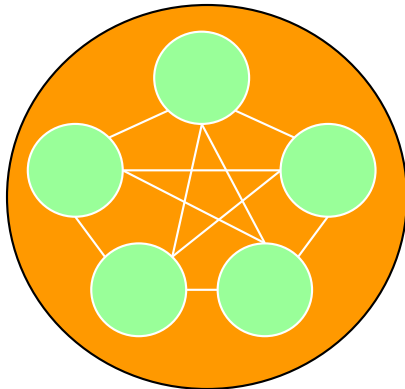
- Ênfase individual
- Relacionamento do tipo autoridade-obediência
- Adesão à delegação e à responsabilidade dividida
- Supervisão hierárquica rígida
- Solução de conflitos por meio de repressão ou arbitramento

- **Sistemas Orgânicos**

- Confiança e crença recíprocas, interdependência e responsabilidade multigrupal
- Participação e responsabilidade  
Compartilhamento de responsabilidades
- Solução de conflitos através de solução de problemas

# Teoria da Contingência

- Década de 70
- Ênfase: Ambiente e Tecnologia
- Contingência:
  - Tarefa, Estrutura, Pessoas, Tecnologia =  $f$  (Ambiente)
- Organização como um sistema orgânico



- Complexo inter-relacionamento entre as variáveis organizacionais internas e destas com o AMBIENTE

# Teoria da Contingência

- Ambiente Geral
  - Condições Tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais
- Ambiente de Tarefa
  - Fornecedores, clientes, concorrentes, entidades reguladoras
- Impactos do Ambiente
- Integração das teorias mecanicistas e orgânicas
- Integração de novos enfoques:
  - Qualidade Total
  - Reengenharia
  - Readministração

# Novos Enfoques

- **Qualidade Total:**

- “Agir de forma planejada e sistêmica para implantar e implementar um ambiente no qual o aprimoramento seja contínuo e em que todas as relações fornecedores/clientes da organização, sejam elas internas ou externas, exista satisfação mútua.” (ISO 9000)

- **Reengenharia:**

- “A Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição encerra quatro palavras-chaves: fundamental, radical, drástica e processos.” (Hammer e Champy, 1994)

# Novos Enfoques

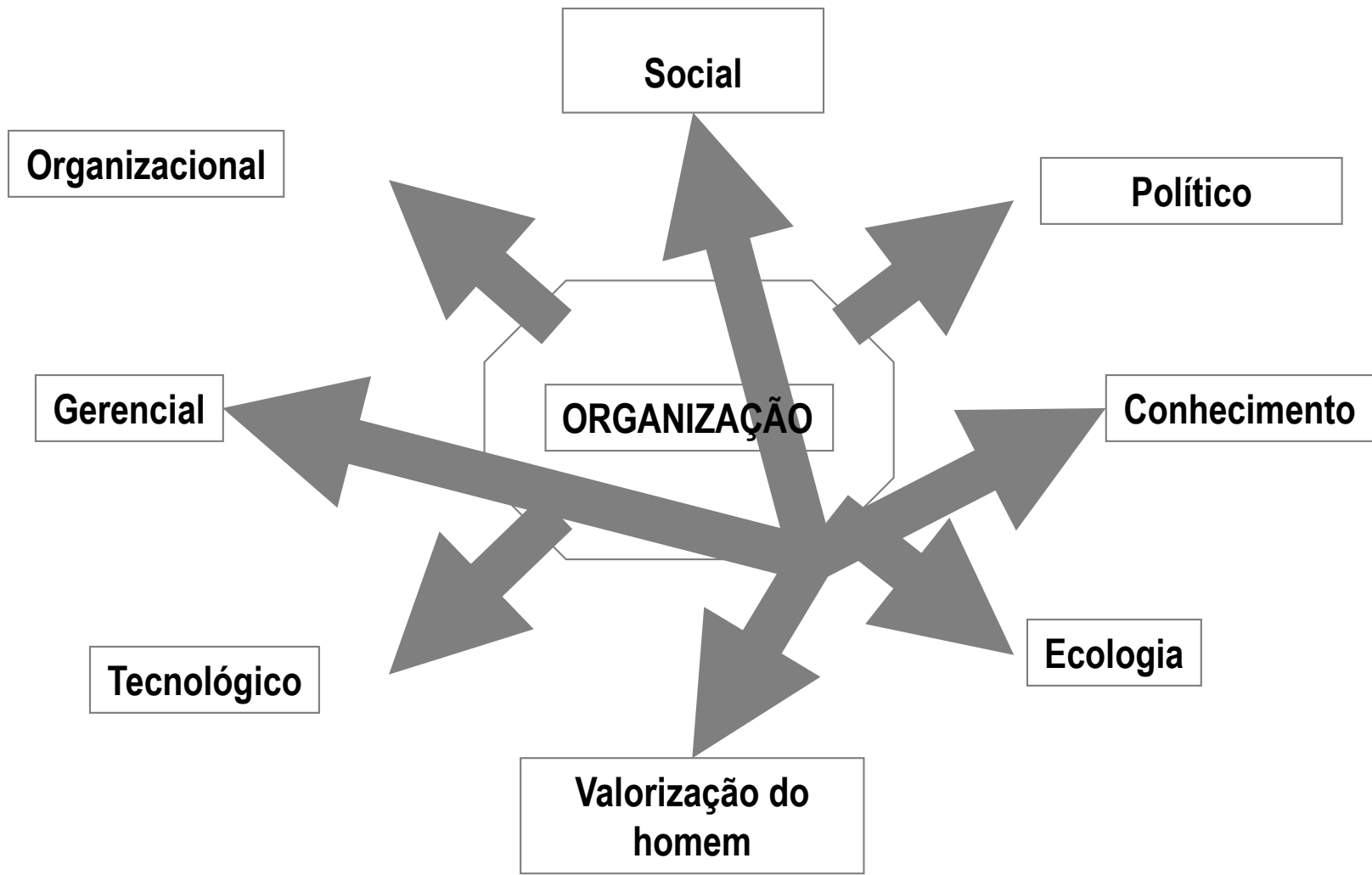
- **Readministração:**
  - Forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos organizações
  - Eficientes
    - produtivas
  - Eficazes:
    - que atinjam os resultados
  - Efetivas:
    - responsabilidade pública
    - ética em seu desempenho
  - Relevantes:
    - indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem (*Caravantes e Bjur, 1995*)

# Administração Participativa

## - Grécia helênica - democracia

Prega a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos nas organizações.

LIDERANÇA - DISCIPLINA - AUTONOMIA



# Abordagens Administrativas

## ● Administração Científica de Taylor (TAREFAS)

- Estudo das rotinas produtivas e seleção do trabalhador
- Incentivo salarial e condições ambientais de trabalho
- Homem Econômico

## ● Teoria Clássica da Administração (ESTRUTURA)

- Divisão do trabalho gerencial
- Funções administrativas e “técnicas”
- Importância da Coordenação administrativa
- Conceito de Linha e Staff

## ● Teoria da Burocracia de Weber (ESTRUTURA)

- Normas e regulamentos garantem consistência
- Formalidade da comunicação
- Imparcialidade e profissionalismo

**ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA FECHADO**

## ● Teoria das Relações Humanas de Mayo (PESSOAS)

- Estudo da Organização Informal (Homem Social)
- Motivação, Liderança e Comunicação
- Dinâmica de Grupo e Mudança Organizacional

# Abordagens Administrativas

## ● Teoria Neoclássica (ESTRUTURA)

- Integração de Conceitos Clássicos com PESSOAS e AMBIENTE
- Eficiência e Eficácia Organizacional
- Administração por Objetivos

## ● Teoria Estruturalista (ESTRUTURA)

- Integração de conceitos da P com PESSOAS e AMBIENTE
- Análise Interorganizacional
- Visão positiva dos conflitos organizacionais

## ● Teoria Comportamental (PESSOAS)

- Maslow e Herzberg: Análise da Motivação
- Estilos de Administração: autocrático e democrático
- Homem Administrativo

## ● Teoria Cibernética e de Sistemas (AMBIENTE)

- Sistema: entrada, processo, saída e retroação
- Organização como Sistema Aberto
- Sistema como elemento e subsistema

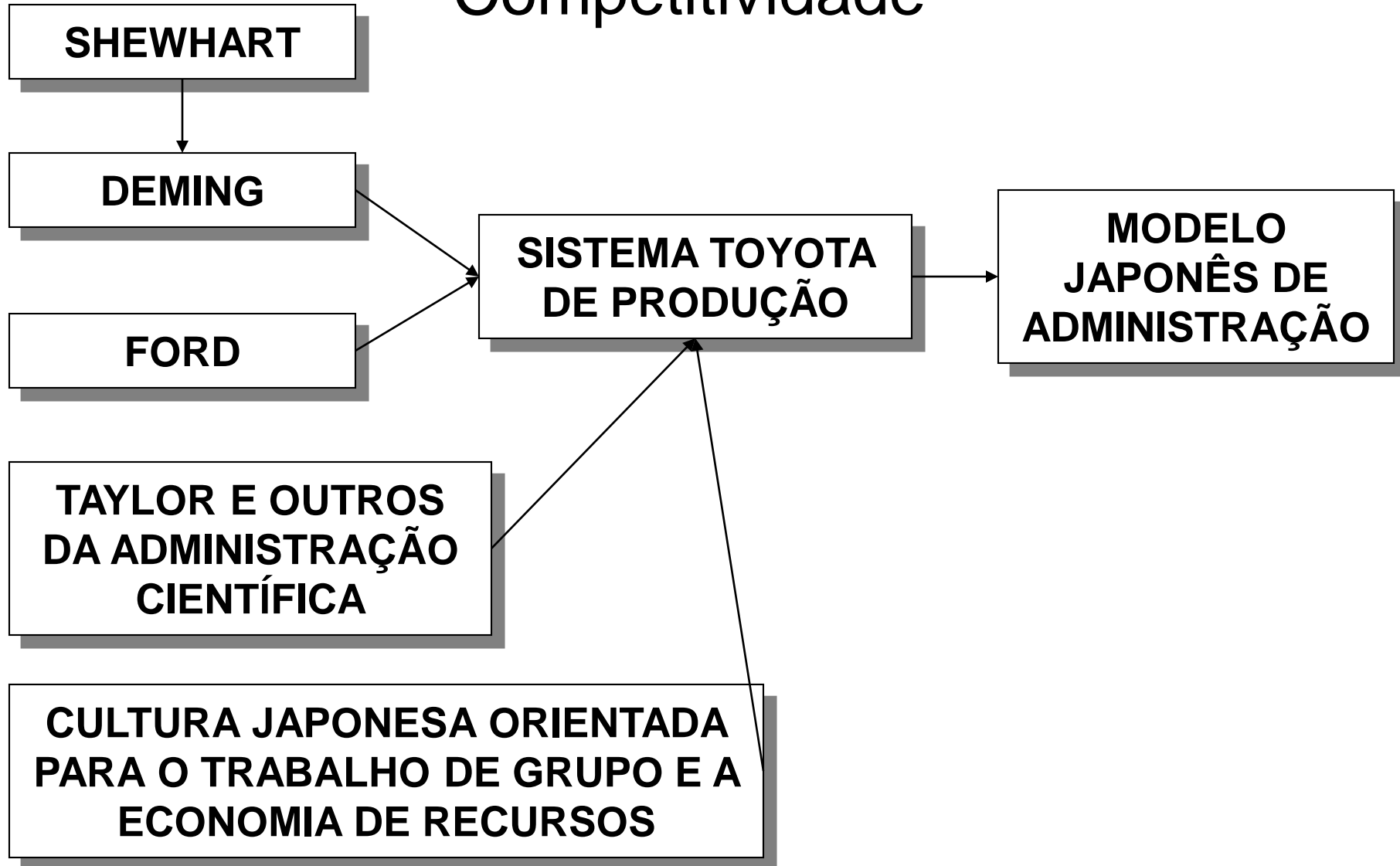
**ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO**

A abordagem Sistêmica é a lente que a teoria contingencial usará para interpretar as demais teorias

## ● Teoria NeoSchumpeteriana (TECNOLOGIA)

- Destruição criadora das inovações
- Importância do Empreendedor
- Evolucionismo: sobrevivência dos melhor adaptados

# Administração Japonesa – Ênfase na Competitividade



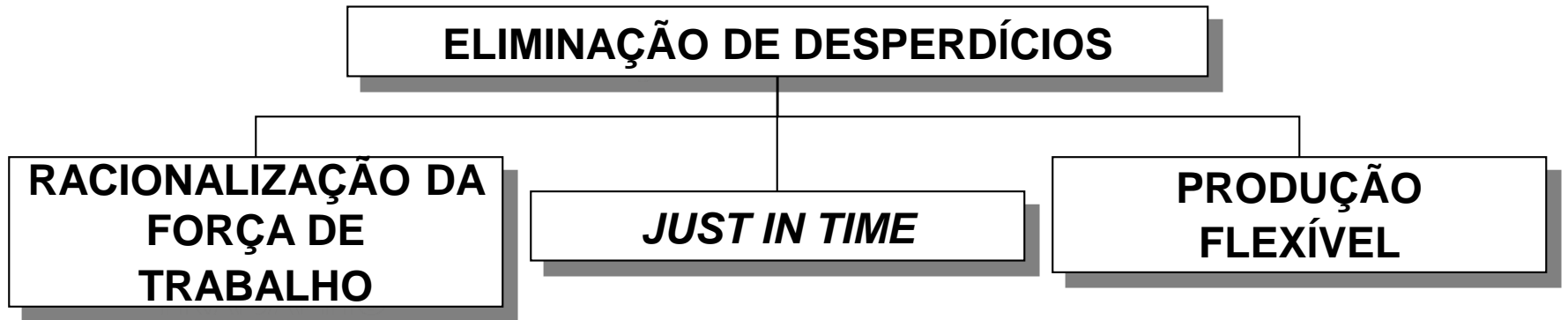
# Organização da Produção: Modelo de Gestão Japonês

1. Emprego vitalício
2. Sindicalismo corporativo
3. Recrutamento e Promoção
4. CCQ: pequeno grupo que, voluntariamente, executa atividades para melhorar a qualidade e aumentar a produtividade da empresa.
5. Carreira: integração, treinamento e *job rotation*.
6. *Kaizen*
7. *Just-in-time* (JIT) e *kanban*, pré-requisitos para implantação: tecnologia de grupo, lay-out celular e mão de obra polivalente.
8. Conceito “5S” - *housekeeping*
  - Seiri* - senso de utilização
  - Seiton* - senso de ordenação
  - Seiso* - limpeza
  - Seiketsu* - saúde (higiêne)
  - Shitsuke*- disciplina

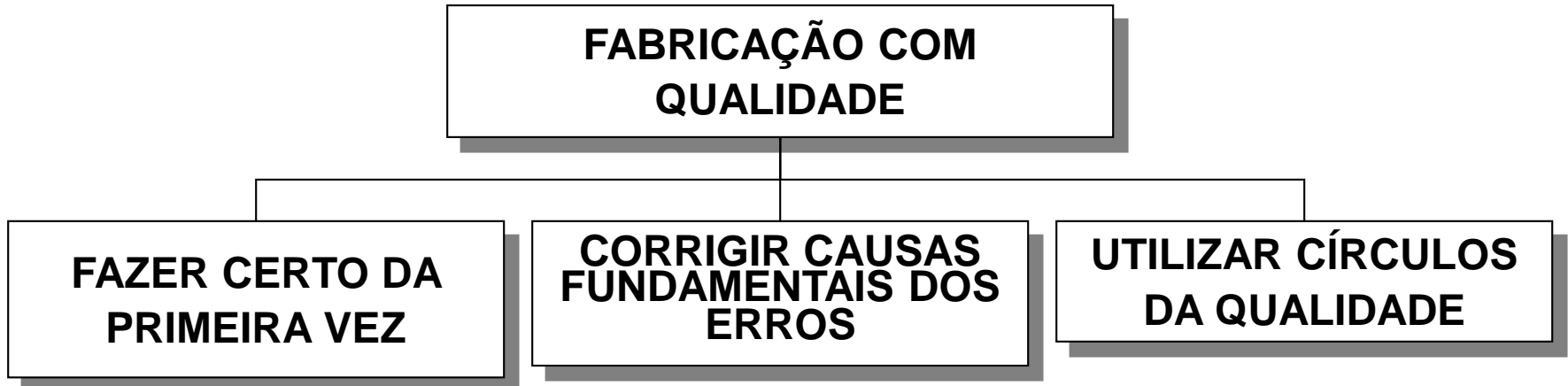
<b>PRÁTICA GERENCIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1. Círculos de Controle de Qualidade (CCQs)</b>	<b>Equipes espontâneas auto-gerenciadas, visando buscar soluções para problemas da área de trabalho.</b>
<b>2. Controle de Qualidade Total</b>	<b>Assegurar a qualidade do processo</b>
<b>3. Método “Rengi” de decisão</b>	<b>Busca do consenso da equipe, com o comportamento individual.</b>
<b>4. “Just-in-Time”</b>	<b>Gestão de estoques, visando “puxar” a produção.</b>
<b>5. Kanban</b>	<b>Programação e controle de produção pela própria equipe, através de cartões ou papéis coloridos.</b>
<b>6. Kaizen</b>	<b>Filosofia para melhoria contínua</b>
<b>7. Manufatura Flexível</b>	<b>Fabricação de produtos “customizados”, visando atender nichos específicos de mercado.</b>
<b>8. Keiretzu</b>	<b>Integração entre pequenas e grandes indústrias, visando a especialização flexível</b>

# Administração Japonesa

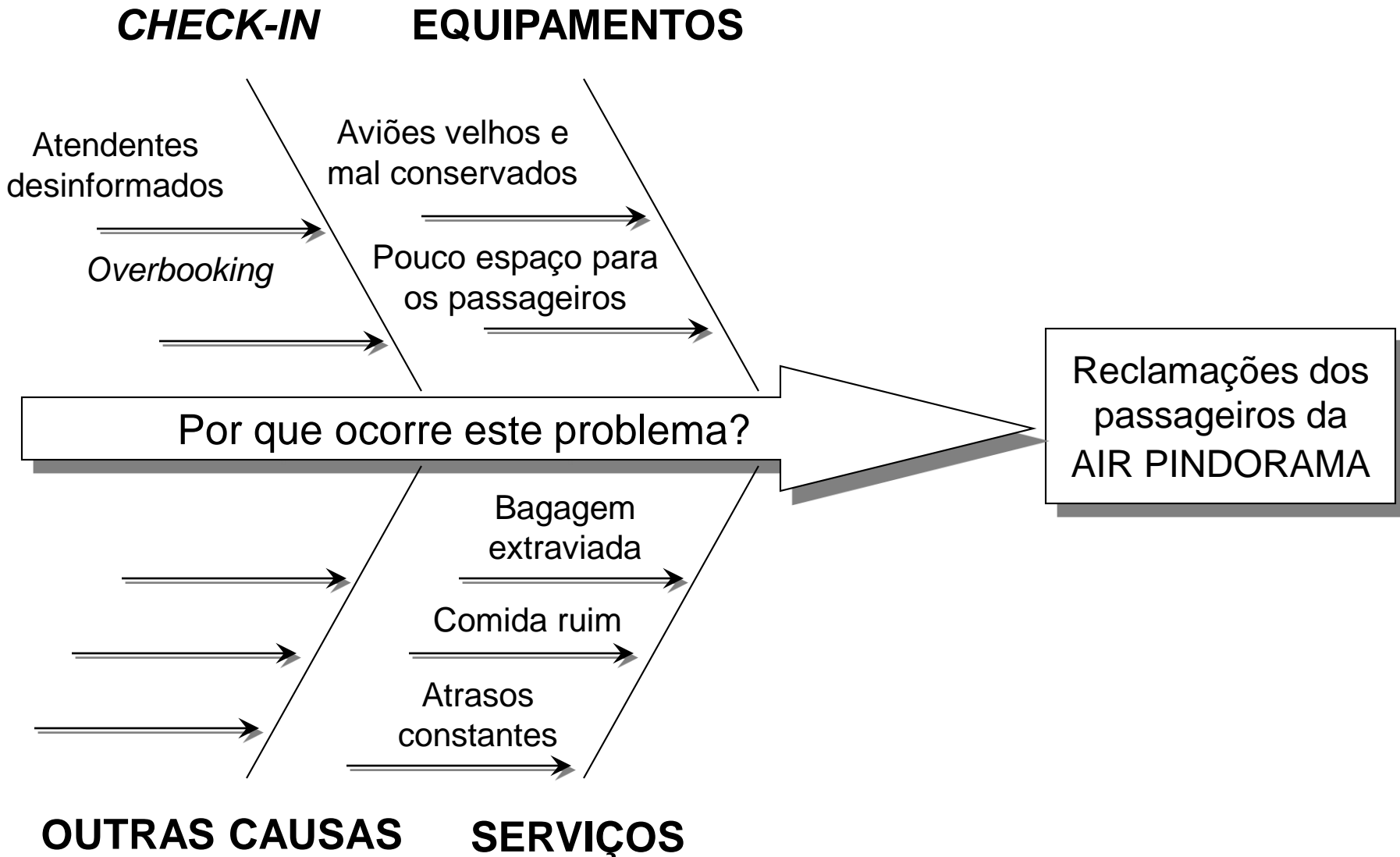
- **O sistema Toyota de Produção**
  - Eliminação de desperdício (*produção enxuta*)



- Fabricação com Qualidade



# Diagrama de Ishikawa



# **Administração Estratégica**

## **Ênfase na Competitividade**

“ Quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio habilidoso dos recursos disponíveis.”

**Clausewitz**

# Definição

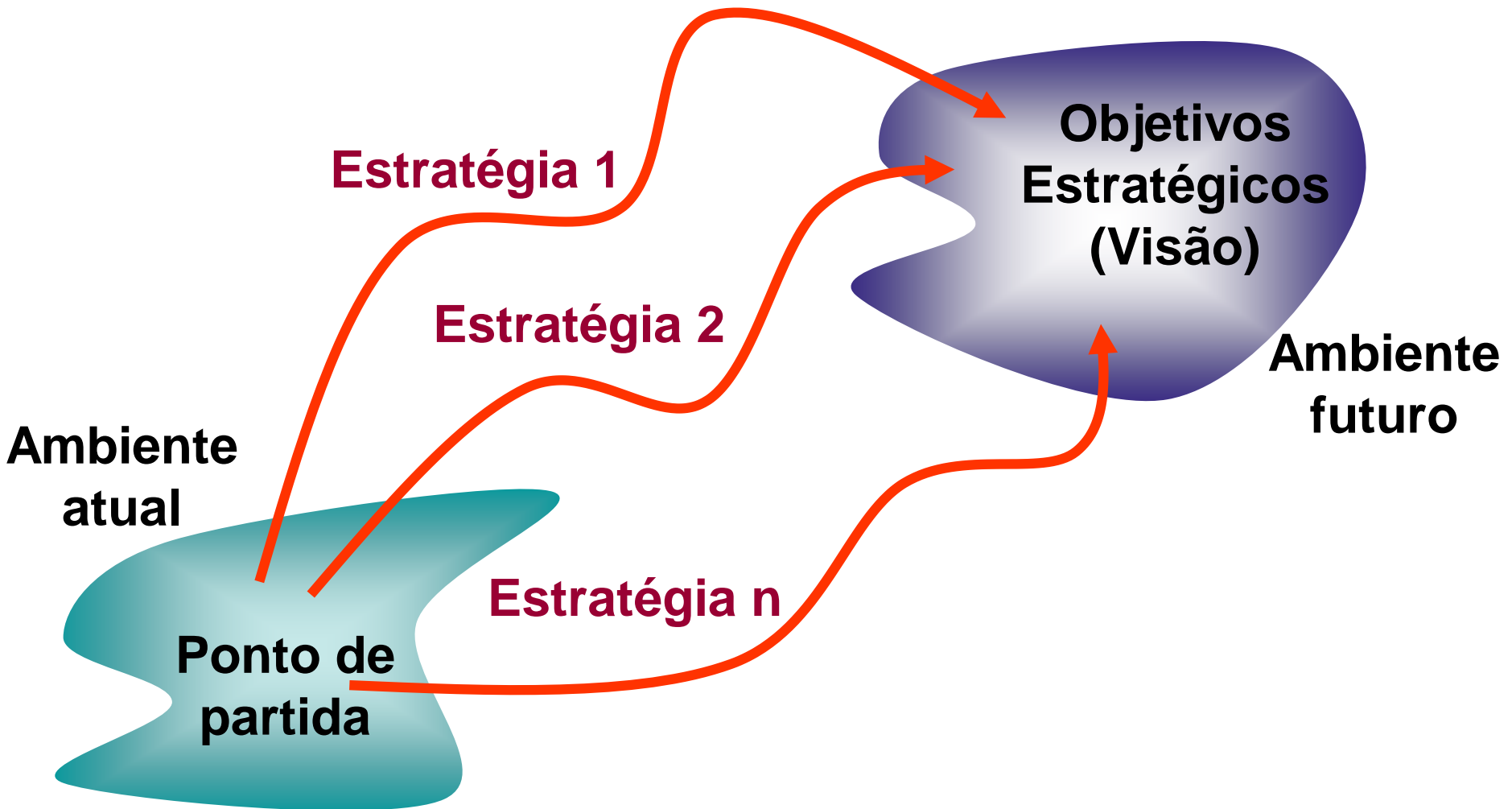
- Igor Ansoff, considerado o pai do planejamento estratégico e da administração estratégica, define estratégia como as **regras e diretrizes básicas para a tomada de decisão**, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem a empresa se **desenvolver e perseguir seus objetivos** da melhor forma, considerando-se suas relações com o ambiente ao qual está inserida.

# Planejamento Estratégico


## Pensando no Futuro

<b>PRESENTE</b>	<b>FUTURO</b>
Quem são nossos Clientes?	Quem serão nossos Clientes?
Como conquistamos nossos Clientes hoje?	Como conquistaremos no futuro?
Quem são nossos concorrentes?	Quem serão nossos concorrentes?
Qual é nossa vantagem competitiva?	Qual será nossa vantagem competitiva?
Como obtemos nosso lucro?	Como obteremos no futuro?
O que nos torna únicos?	O que nos tornará únicos no futuro?

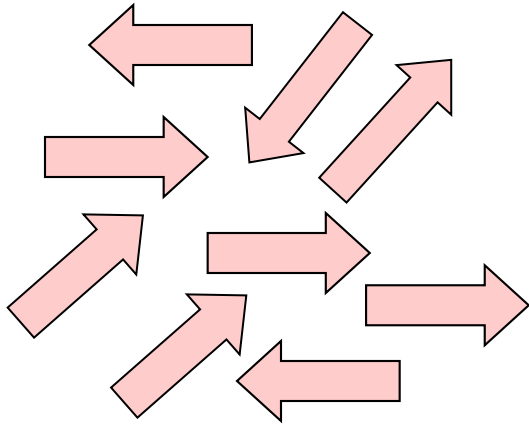
# O que é Estratégia?



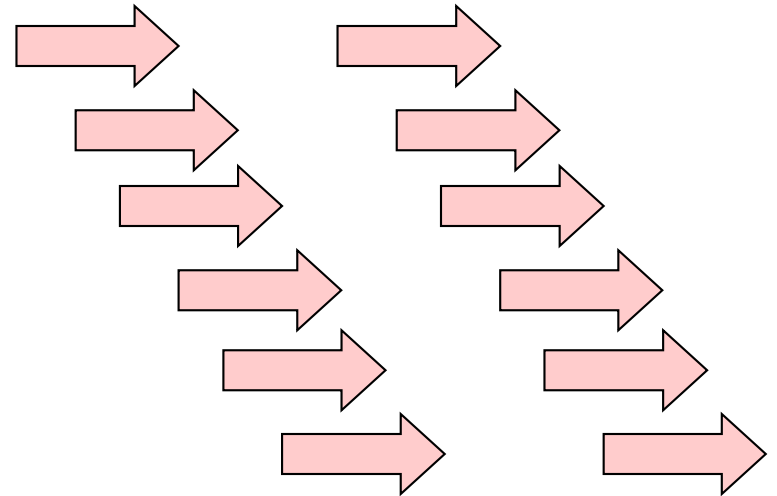
# O QUE É ESTRATÉGIA

**ESTRATÉGIA**  **DIREÇÃO**

**Sem estratégias  
Sem alinhamento**

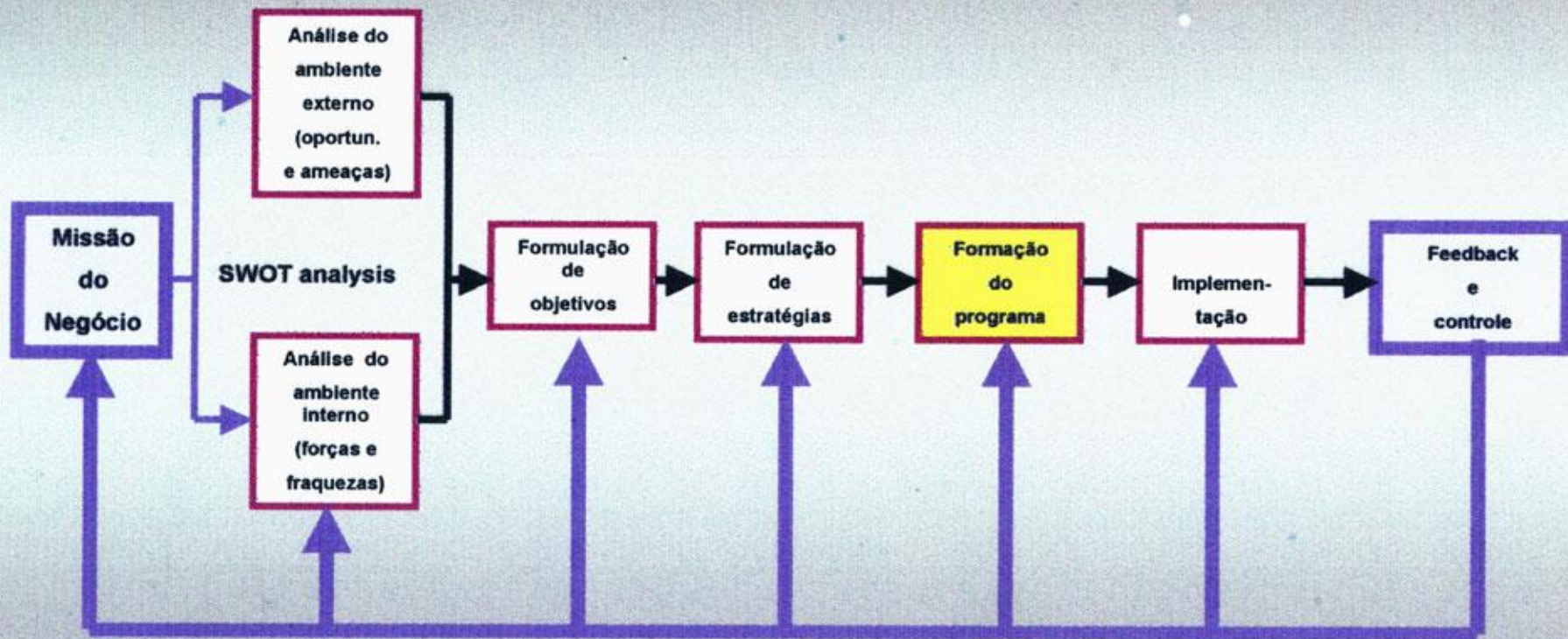


**Com estratégias  
Com alinhamento**



# Administração Estratégica

## Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



# Empresa Holística - Ênfase na Competitividade

## Meio Ambiente

- Rápidas transformações
- Volume de conhecimento

## Características

- Global, sem limites
- Baseia-se em valores, que caracterizam uma cultura.
- Fim de associações com interesses diversos aos da empresa
- Fim das estruturas de cargos/feudos não existem mais “donos” da seção.
- A concorrência de preço é substituída pela fidelidade, desde que gere satisfação.

# Troca:

Planejamento	#	Intuição
Organização Formal	#	Flexibilidade
Chefia	#	Liderança
Controle		# Valores

**Concepção** - Organização não é apenas um conjunto de ativos estruturados.

**Missão** - Bem definida, conhecida por todos.

**Valores** - Constituem a representação da empresa.

**Cultura** - Os trabalhadores possuem a mesma cultura (globalidade), existe uniformização, facilidade para atuar sem divergências e conflitos.

# Administração Empreendedora - Ênfase na Competitividade

**Palavra chave: inovação**

**Druker:** mudança, exploração de oportunidade

***Entrepreneurship:*** ação do empreendedor na construção de um negócio

***Intrapreneuring:*** aplicar o espírito empreendedor onde as melhores pessoas estão (grandes empresas)

# Empreendimento e Empreendedor

- Entrepreneurship é a ação do empreendedor na construção de um negocio
- O empreendedor é aquele que conquista um pedaço do mercado de grandes empresas complacentes, burocratizadas, com falta de ação inovadora
- O espírito empreendedor é o grande responsável pela criação de negócios de sucesso
- A arrogância e a ignorância de alguns administradores são inadequadas para um gerenciamento eficaz

# Administração Virtual - Ênfase na Competitividade

**Corporação virtual:** uso maciço de novas tecnologias

1º ciclo - agrícola

2º ciclo - industrial

3º ciclo - informação

4º ciclo - bioeconomia

# RESGATANDO O TRABALHO DE ALGUNS AUTORES

Tofler, Davis e Davidson identificam quatro ciclos ao todo:

- primeiro ciclo – economia agrícola
- segundo ciclo – economia industrial
- terceiro ciclo – economia da informação
- quarto ciclo – bio-economia

- informação em tempo real
- Davidow & Malone - **produto virtual** instantâneo/sob medida
- A corporação virtual: liderar mudanças, atualização cte, rica comunicação, etc .

# AS VARIÁVEIS BÁSICAS ADMINISTRAÇÃO



# Tópicos importantes

- **Análise SWOT** – Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen: A SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strenghts(forças) weaknesses (fraquezas) oportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

## Forma clássica de Análise SWOT

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| ➤ Strengths     | Forças        |
| ➤ Weakness      | Fraquezas     |
| ➤ Opportunities | Oportunidades |
| ➤ Threats       | Ameaças       |

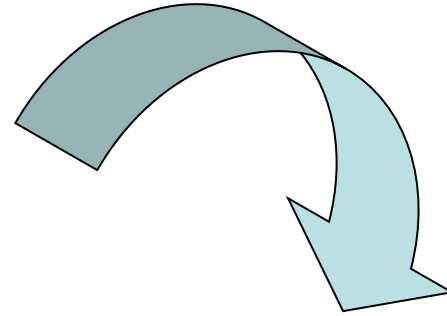
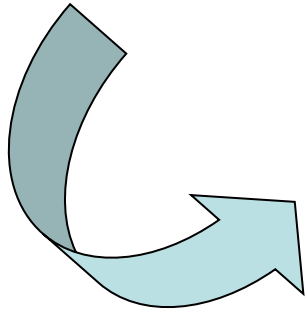
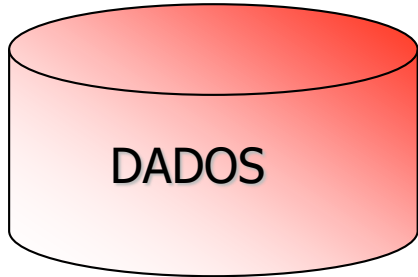
# Tópicos importantes

- Benchmarking: Segundo International Benchmarking Clearinghouse (IBC), o Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das praticas de uma organização com as das lideres mundiais ou do mercado, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho.



# Business Intelligence

---



Ouro !!!

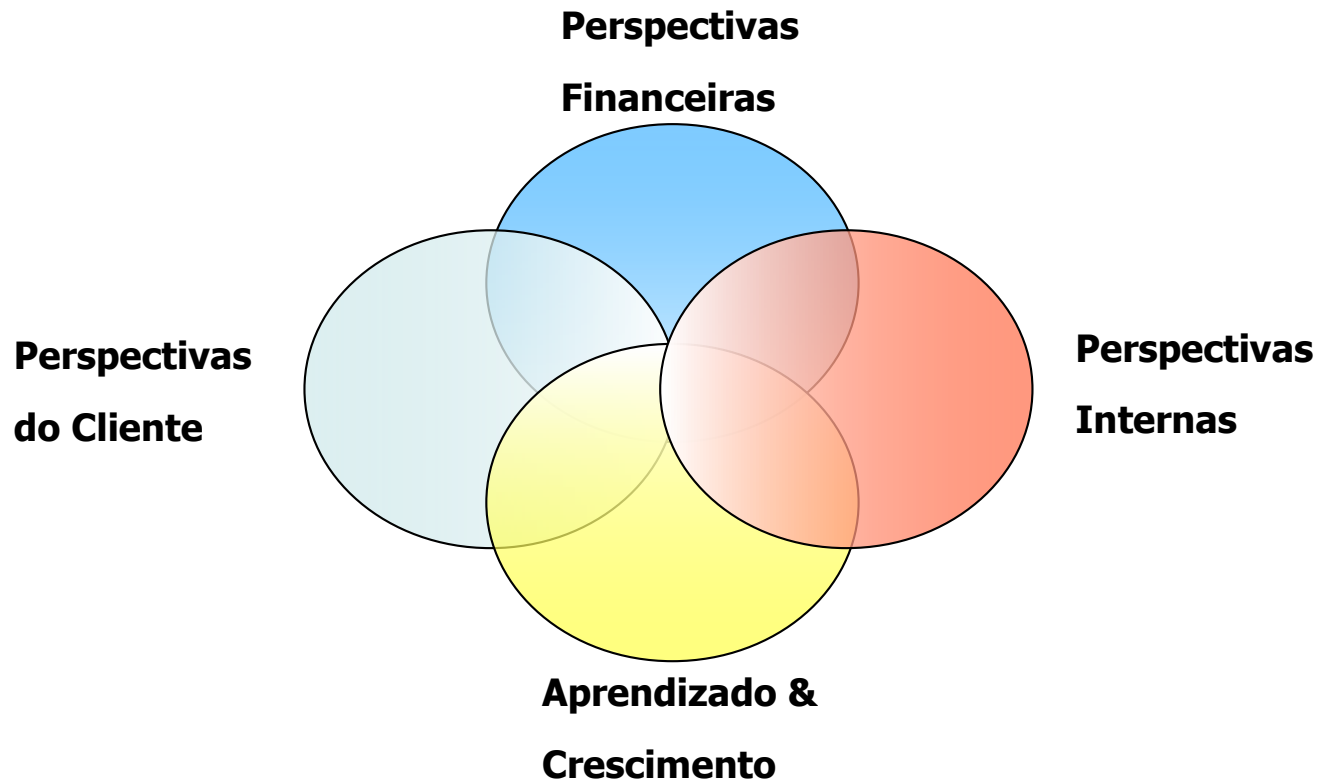
# Brainstorming

- O Brainstorming “tempestade de idéias” um procedimento que estimula a criatividade.

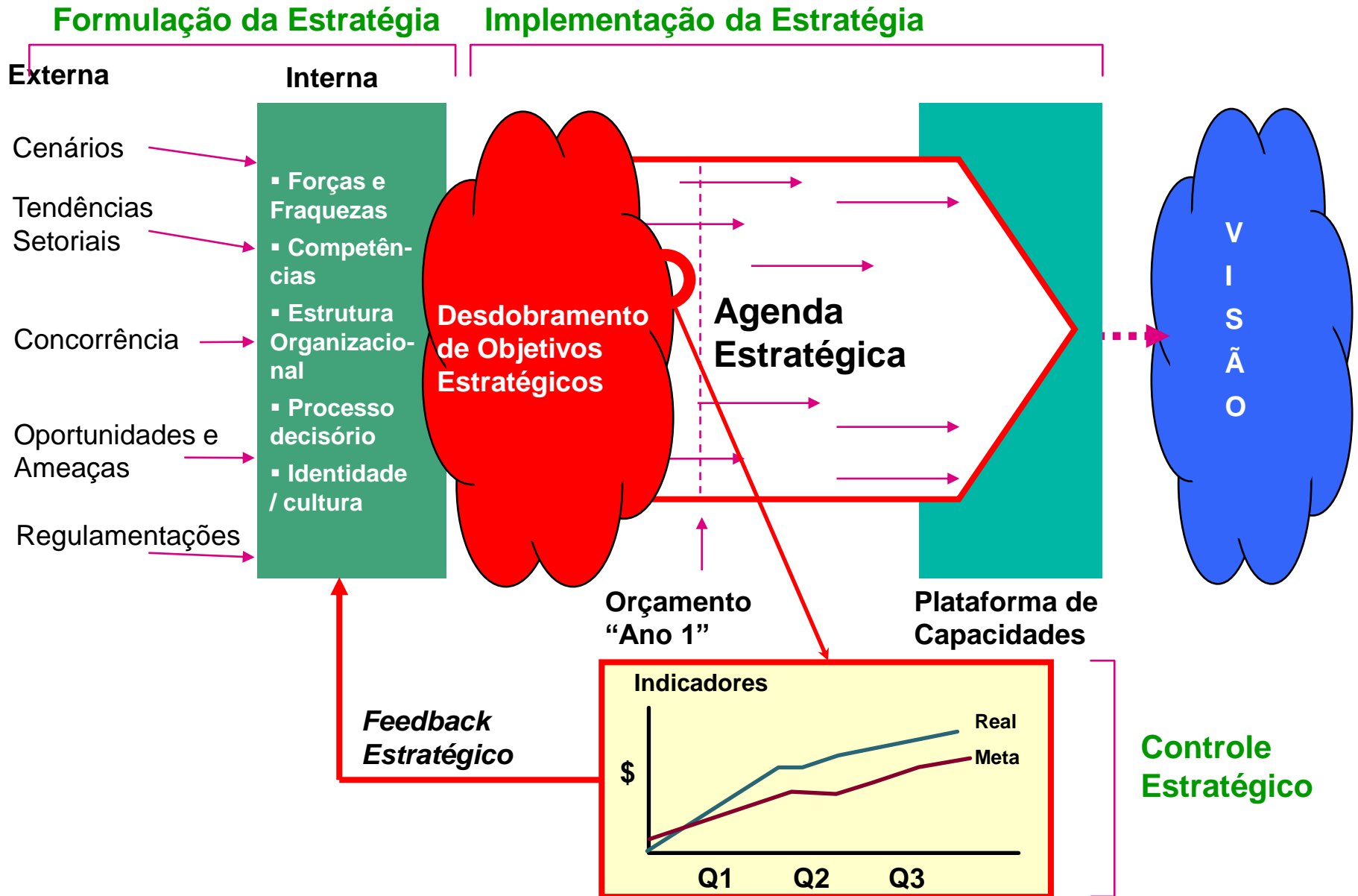


# Balanced Scorecard - BSC

---



# O que é um *Balanced Scorecard*?



# CEO

Chief Executive Officer

(Chefe do Setor Executivo)

É um termo anglo-saxão para designar a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade em uma organização

Presidente / Principal executivo / Superintendente / Diretor -Geral

# C E O

Board  
(proprietário)

- Determina limites, metas e objetivos

C E O  
(executivo chefe)

- Elabora estratégias para atingir os resultados esperados

Staff  
(equipe de assessores)

- Responsável pela organização e controle da equipe operacional

# EXEMPLO de Futuro CEO



Mineiro, 29 anos, casado, pai de Nicolas, recém-nascido

**Destaque:** Mineiro, 29 anos, casado, pai de Nicolas, recém-nascido

**Empresa atual:** Caenge, construtora de Brasília

**Desafio:** Assumir a gestão global de uma empresa

**Hobby:** Participa de uma confraria com amigos que curtem culinária e vinhos

## FOCO PARA VIRAR PRESIDENTE

Com apenas 23 anos, o engenheiro Marcelo Miranda assumiu a área financeira da construtora Andrade Gutierrez. Ao sair, viajou para os Estados Unidos para se especializar em gestão e avaliação de empresas em Harvard. Aos 29 anos, acabou de realizar o sonho de ser pai. "Estou bem na vida pessoal e profissional", afirma. Também comemora os resultados como diretor da Caenge, construtora de Brasília. "Modernizei a gestão financeira da empresa, reduzindo o custo financeiro em mais de 50%", explica. "Gostaria de ser CEO um dia para me desafiar a liderar uma empresa buscando equilíbrio entre crescimento, resultados e desenvolvimento das pessoas. É um grande desafio, mas acredito que carreira também é planejamento, e é para isso que me preparo, passo a passo."

# As seis forças competitivas de Porter



# Cartel

- Empresas do mesmo ramo de atividade que se juntam e combinam os preços entre si.



# Coaching

- O que é coaching?
- Diferença entre coach e líder



# O que é o *CRM* ?

**CRM – (Customer Relationship Management): O conceito do CRM é conhecer cada cliente individualmente, buscando tratar seus clientes diferentes de maneiras diferentes.**



# O que é PRM ?

*PRM – (Partner Relationship Management):* É uma metodologia usada para ajudar na gestão de um relacionamento de interesses mútuos com outras empresas, como co-propriedade de marcas, produtos e patentes, parceria, etc...



# Desenvolvimento Sustentável

Modelo de desenvolvimento que leva em consideração, além dos fatores econômicos, aqueles de caráter social ecológico, assim como as disponibilidades dos recursos vivos e inanimados, as vantagens e os inconvenientes, a curto, médio e longo prazos, de outros tipos de ação.



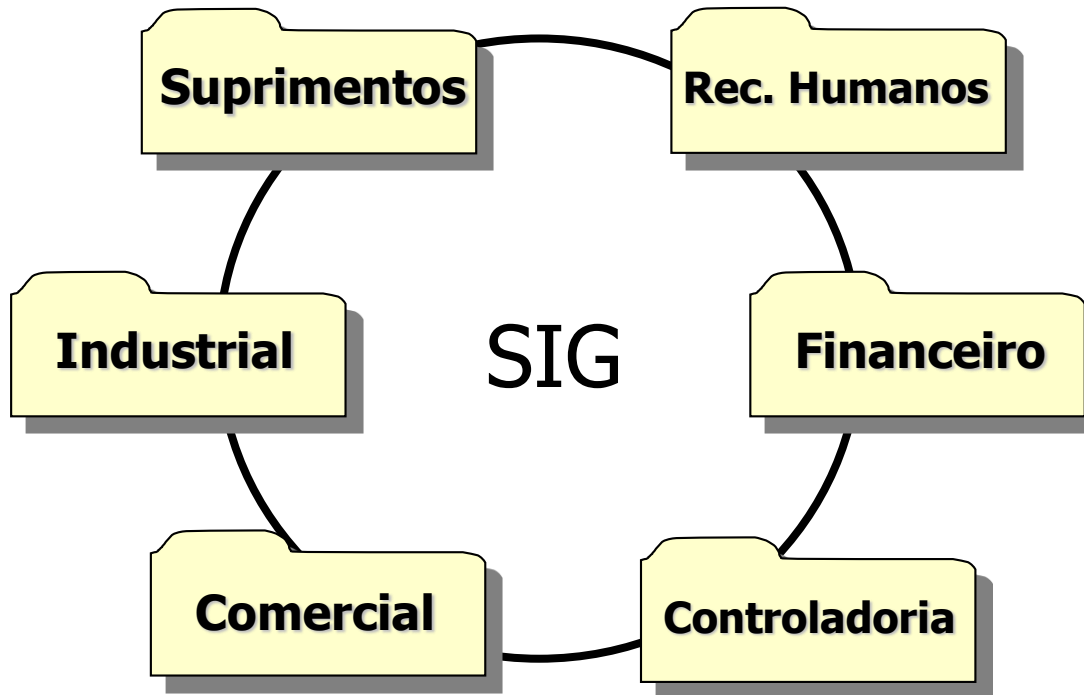
# Downsizing

- Aplicado a gestão significa a redução radical do tamanho da empresa geralmente através do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

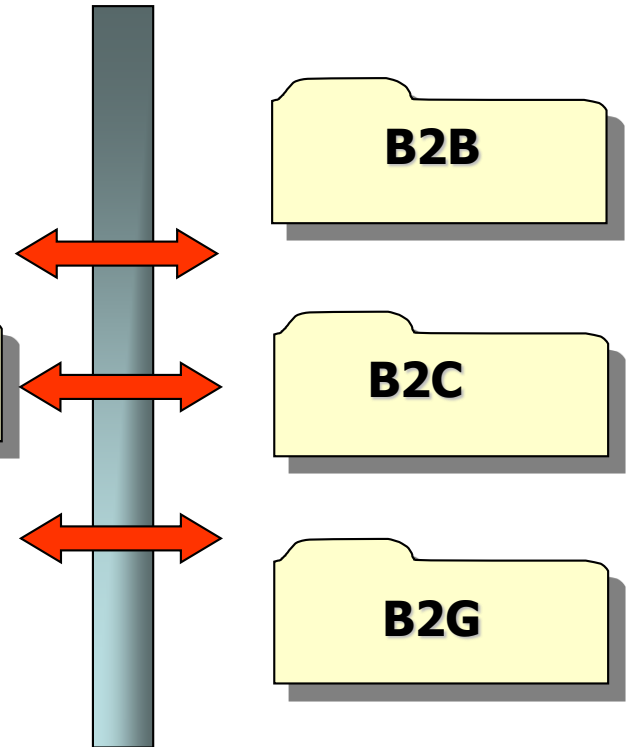


# E – Commerce

Operacionais:



Gerenciais:



# Curiosidades ...

- B2b : Business to Small Business
- B2BOL : Business to Business On-Line
- B2G : Business to Governament
- C2C : Costumers to Costumers
- Licitação eletrônica (e-procurement)
- Mercados eletrônicos (e-marketplaces)
- Pagamento eletrônico (e-payment)
- Atendimento eletrônico (e-fullfillment)

# Empowerment

- É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter. Professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir ao longo prazo.



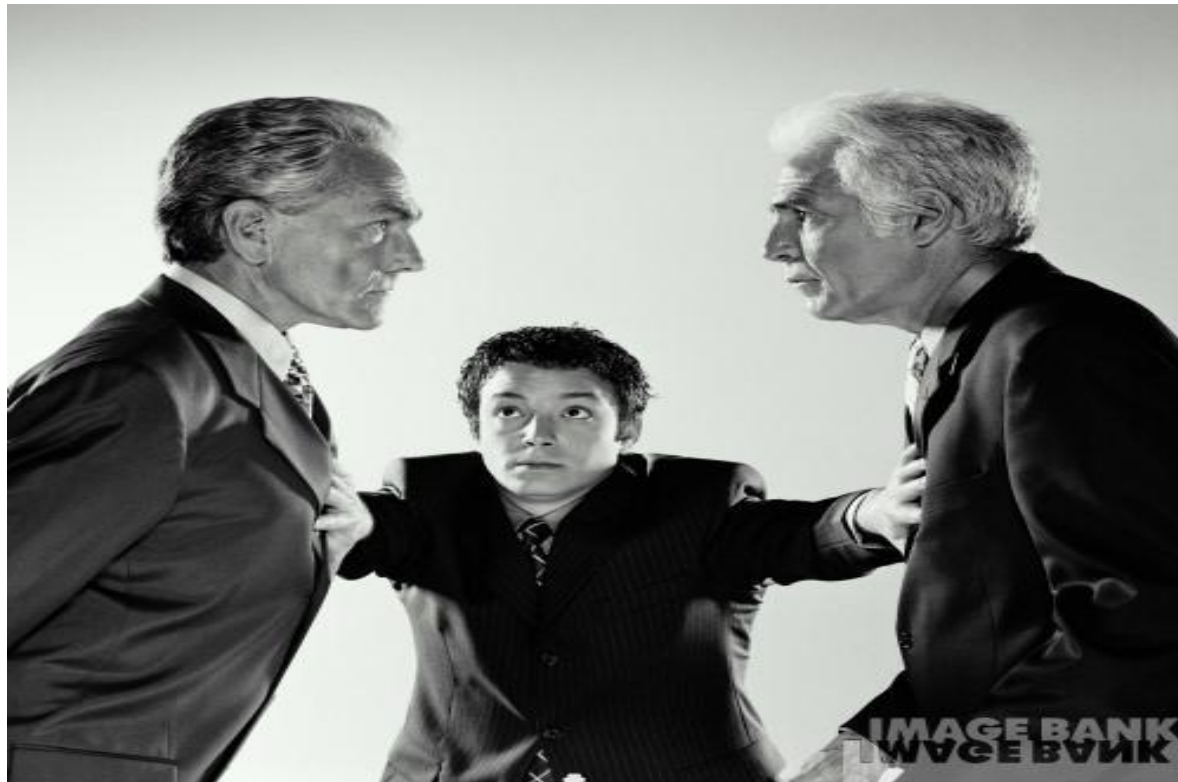
# E-learning

- Cada vez mais as tecnologias são utilizadas em benefício da aprendizagem e a Internet talvez sejam o mais importante canal deste processo de informações e conhecimentos. Não a duvida que a Internet minimizou distancias e derrubou muitas fronteiras até então existentes, passando a ser um meio fascinante para promoção da educação e do treinamento a distancia.

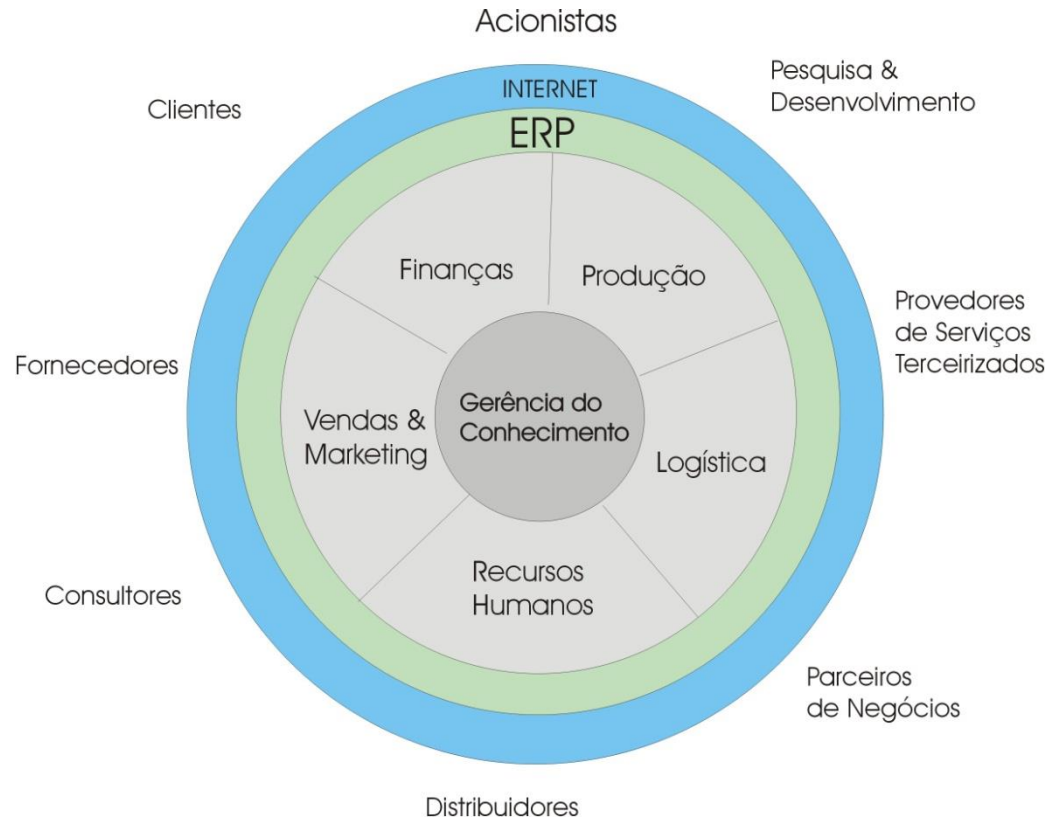


# Endomarketing

É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador.



# ERP – Enterprise Resource Planning

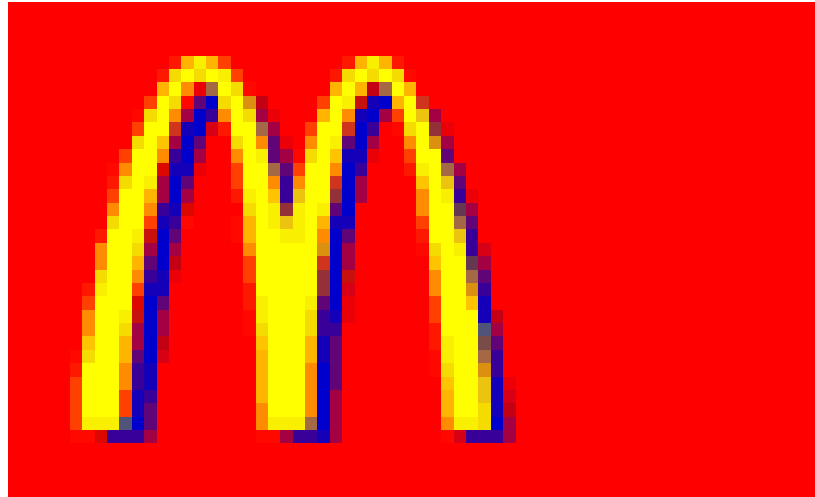


# Integrações do ERP



# Franquias

O Sistema de Franchising é uma metodologia de expansão, utilizada por uma empresa (empresa Franqueadora) que detém o know how (experiência), uma marca forte reconhecida e um histórico de sucesso na venda de determinado produto e/ou serviço.



# Holding

- Empresa que administra e coordena diversas outras empresas em outros segmentos ou não.



# ISO- *International Organization for Standardization*

**Organização Internacional para Padronização** (*International Organization for Standardization - ISO*) é uma organização internacional que aglomera os grêmios de padronização/normalização de 148 países.

A Norma NBR ISO 9001:2000 é uma importante ferramenta para o desenvolvimento empresarial (em qualquer ramo de atividade) proporcionando e mantendo a competitividade às empresas.

As normas ISO 14000 – Gestão Ambiental, foram inicialmente elaboradas visando o “manejo ambiental”, que significa “o que a organização faz para minimizar os efeitos nocivos ao ambiente causados pelas suas atividades” (ISO, 2000).

# Just in Time

No momento preciso, no momento exato, produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários, não antes para que não se transformem em estoque, e não depois para que seus clientes não tenham que esperar.



# Definindo 5s ?

## O nome 5s, vem de 5 Senso

1. Seiri – Senso de Utilização
2. Seiton- Senso de Ordenação
3. Seisou – Senso de Limpeza
4. Seiketsu – Senso de Saúde, Higiene e Padronização
5. Shitsuke–Senso de Auto-Disciplina



# Exemplo de 5s

## 1



# Exemplo de 5s

## 2



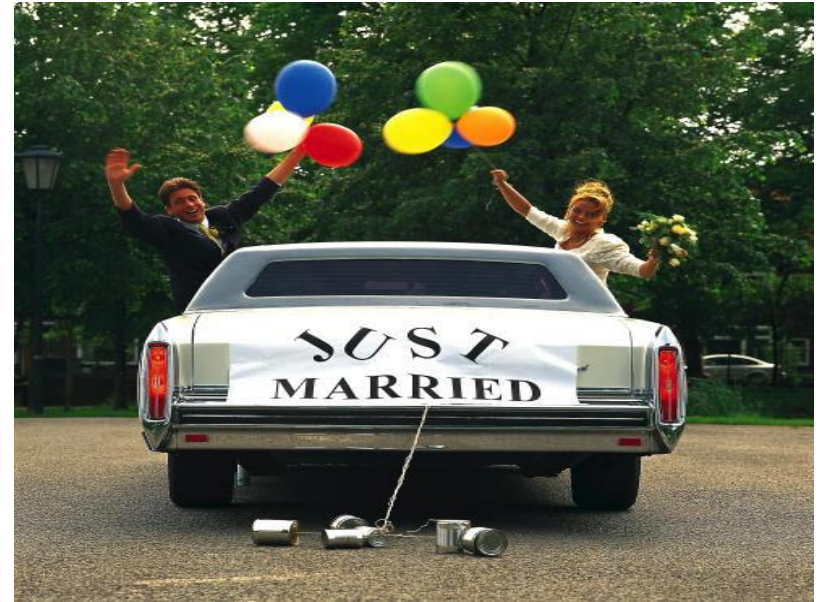
**ANTES**



**DEPOIS**

# *Joint Venture*

- Associação de empresas, não definitiva, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.



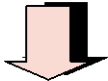
# *Kaizen*

Conceito de administração japonesa que significa aprimoramento contínuo, envolvendo todos os funcionários de uma organização. É um processo de melhorias contínuas, com bom senso e baixos investimentos.



# KAIZEN

**KAI**



**mudar**

**ZEN**



**fazer o bom**



**KAI**



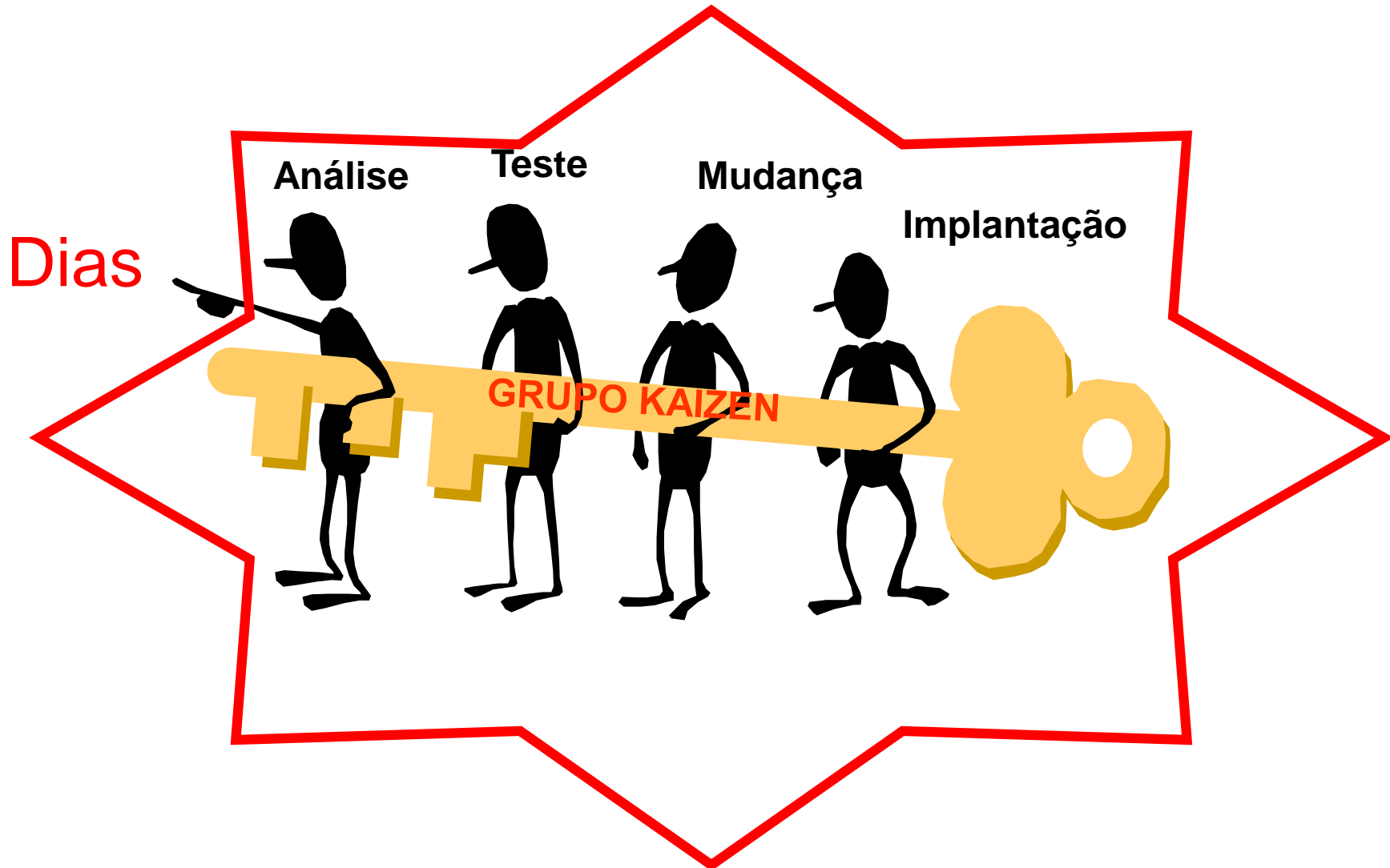
**ZEN**

**Melhoria Contínua**

# Método Tradicional



# KAIZEN



# Exemplo de KAIZEN

## 1



TORNO CONVENCIONAL

**PARA**



TORNO CNC

# Exemplo de KAIZEN 2



Centro de Usinagem  
03 eixos

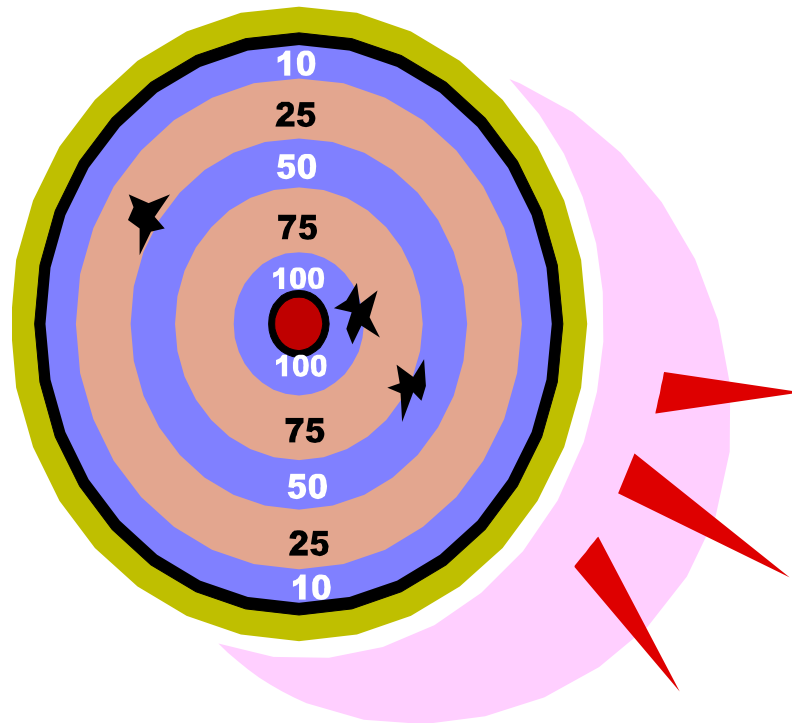
**PARA**



Centro de Usinagem  
05 eixos

# *Kanban*

- Sistema de Controle da Produção e dos Inventários, utilizando um sistemas de cartões para puxar ou empurrar a produção de acordo com a necessidade do cliente.



# Kanban

**KAN BAN**



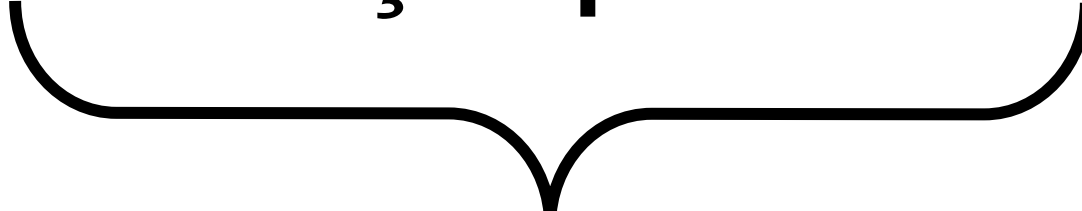
**Cartão**



**Controle**

**KAN+BAN**

**Administração por Cartões**



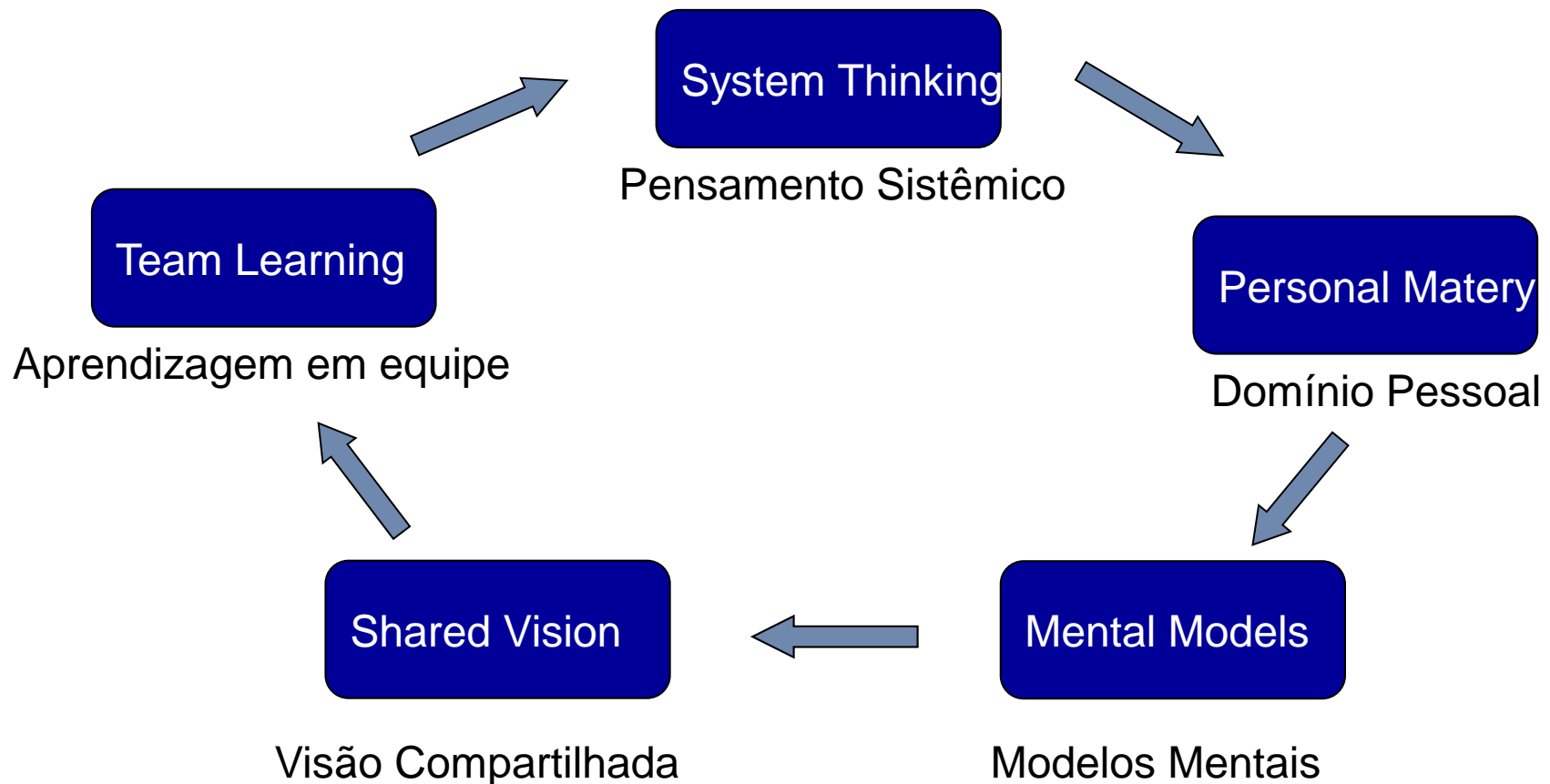


# *Learning Organizations*

- A organização passa a se adaptar aos colaboradores, fazendo uso de suas idéias transformando-as em recursos para a empresa



# Disciplinas das Organizações que aprendem:



# Monopólio

- Uma empresa que é única vendedora de um produto que não tem substitutos próximos.

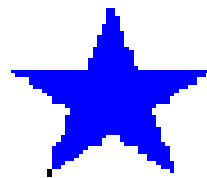


# Matriz BCG

Alta participa-  
ção no mercado

Baixa participa-  
ção no mercado

Mercado  
de alto  
cresci-  
mento



ESTRELA



OPORTUNIDADE

Mercado  
de baixo  
cresci-  
mento



VACA LEITEIRA

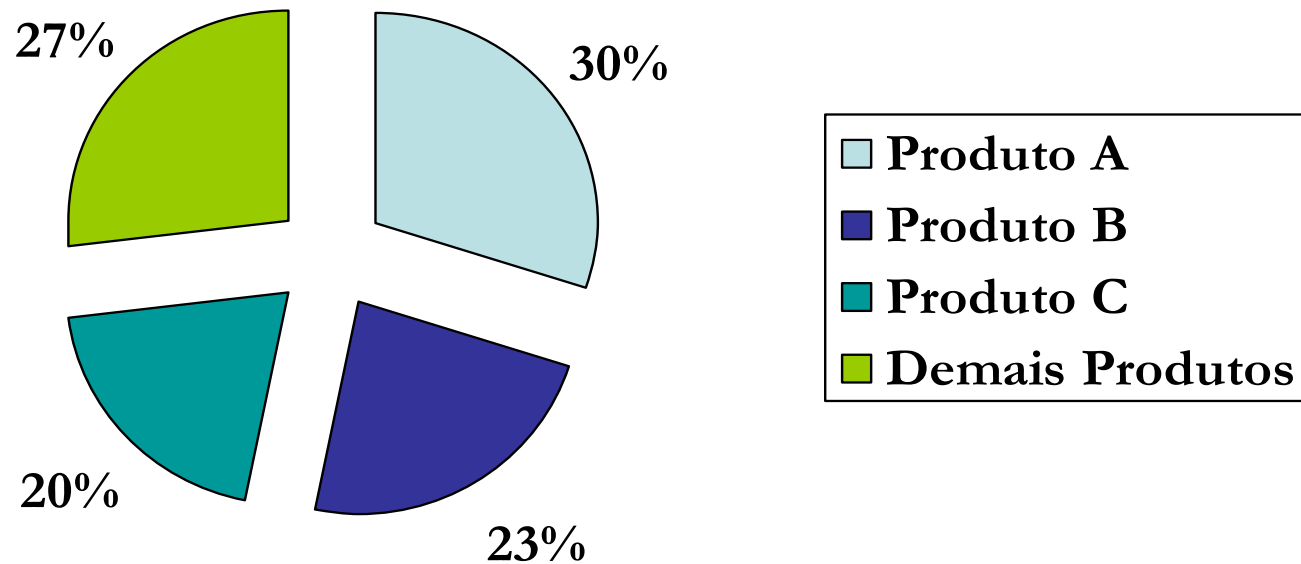


BICHO DE  
ESTIMAÇÃO

# *MARKET SHARE*

Do inglês tem a seguinte tradução market quer dizer mercado, share quer dizer divisão ou quota. A expressão pode ser ainda traduzida como participação no mercado e designa a fatia de mercado detida por uma organização. Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa.

# Representação: Quota de Mercado



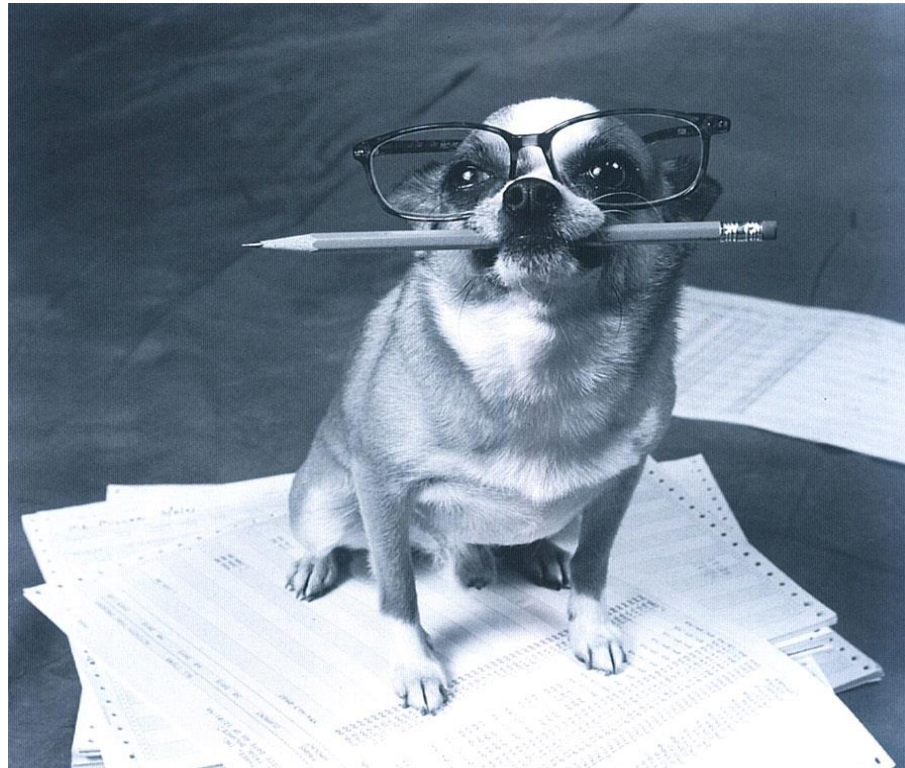
# ***Outplacement***

- As empresas que prestam serviços de podem ser procuradas por profissionais que não estão recolocados no mercado, o serviço também pode ser contratado por empresas para atenuar os impactos de demissões e para caça de talentos.



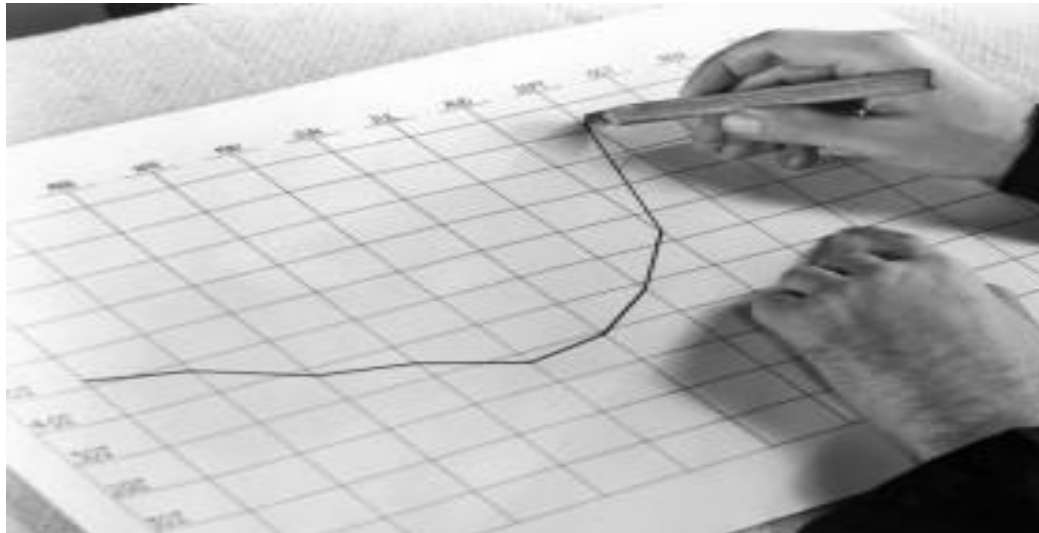
# *Outsourcing*

Contratar empresas externas para fornecer recursos e serviços é denominado *Outsourcing* ou *Terceirização*, sendo uma extensão natural da iniciativa de enfatizar as competências centrais. As organizações podem concentra-se em suas vantagens e comprar tudo o mais externamente. Qualquer coisa pode ser alvo legítimo de terceirização.



# PLANO DE NEGÓCIOS

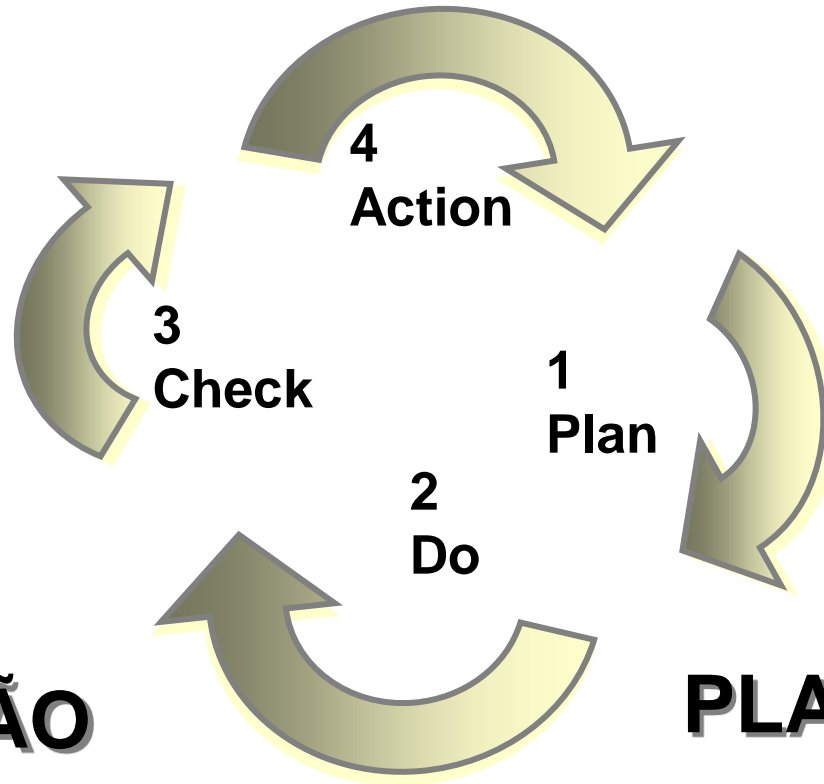
- É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável.



# CICLO PDCA

**VERIFICAÇÃO**

**AGIR**



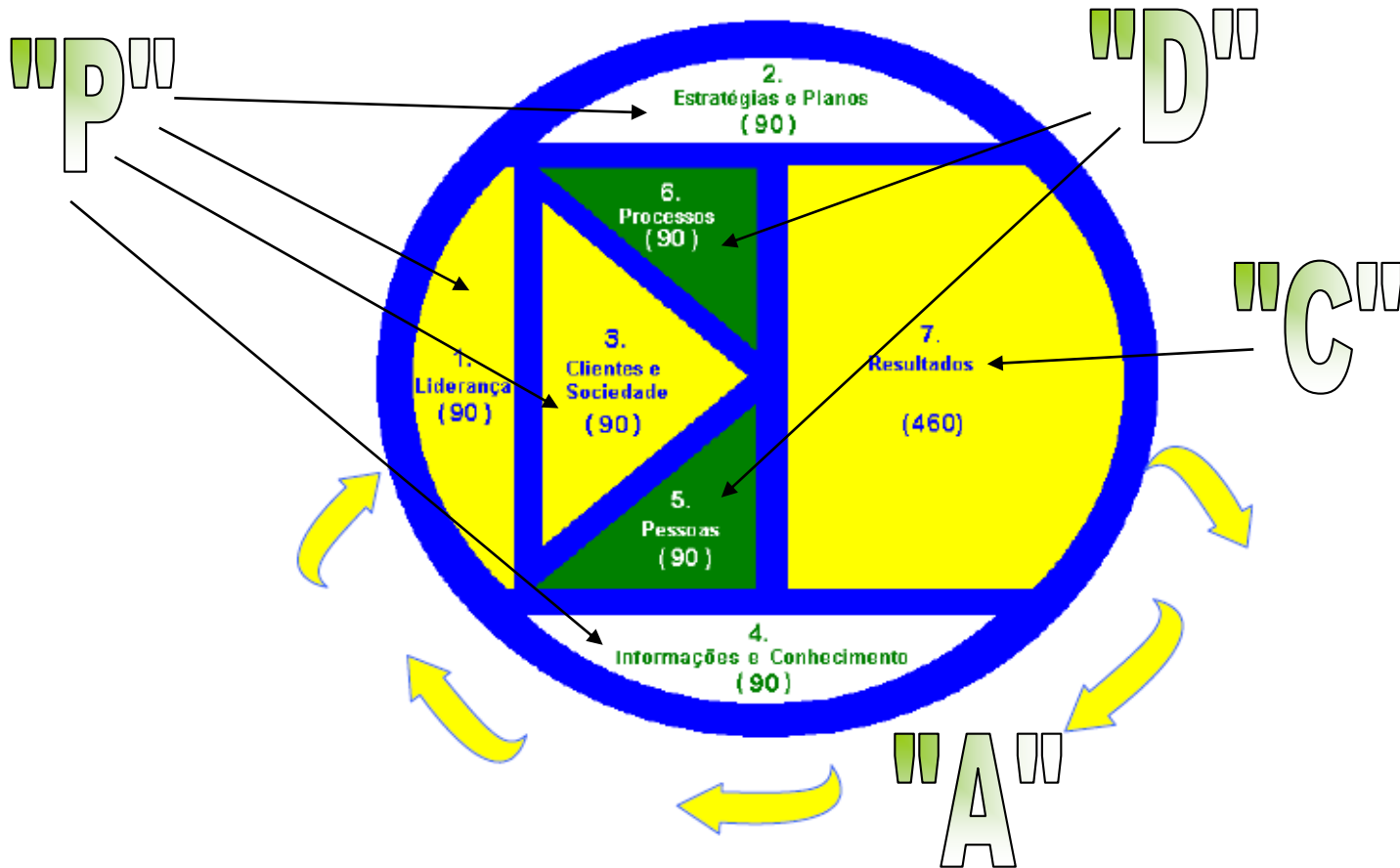
**EXECUÇÃO**

**PLANEJAMENTO**

# PNQ

# Programa Nacional da Qualidade

**Modelo de Excelência do PNQ<sup>®</sup>**  
*Uma visão sistêmica de organização*



# O que é o PNQ ou FPNQ

- Prêmio Nacional da Qualidade ou Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
- A FPNQ foi fundada em 1991, por 39 organizações privadas e públicas de renome nacional e internacional

# Objetivo do PNQ

“Disseminar a cultura de qualidade para alavancar as organizações brasileiras, tornando-as efetivamente competitivas”

# De onde vêm a idéia do PNQ?

## Referências:

- “Prêmio Deming – Japão”, [1951](#)
- “Malcolm Baldrige National Quality Award – EUA”, [1987](#)

# Modelo de excelência e pontuação

Critérios e Itens	Pontuação	Máxima
<b>1 Liderança</b>		<b>90</b>
1.1 Sistema de liderança		30
1.2 Cultura da excelência		30
1.3 Análise crítica do desempenho global		30
<b>2 Estratégias e Planos</b>		<b>90</b>
2.1 Formulação das estratégias		30
2.2 Desdobramento das estratégias		30
2.3 Planejamento da medição do desempenho		30
<b>3 Clientes e Sociedade</b>		<b>90</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		30
3.2 Relacionamento com clientes		30
3.3 Interação com a sociedade		30
<b>4 Informações e Conhecimento</b>		<b>90</b>
4.1 Gestão das informações da organização		30
4.2 Gestão das informações comparativas		30
4.3 Gestão do capital intelectual		30
<b>5 Pessoas</b>		<b>90</b>
5.1 Sistemas de trabalho		30
5.2 Capacitação e desenvolvimento		30
5.3 Qualidade de vida		30
<b>6 Processos</b>		<b>90</b>
6.1 Gestão de processos relativos ao produto		30
6.2 Gestão de processos de apoio		20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores		20
6.4 Gestão financeira		20
<b>7 Resultados</b>		<b>460</b>
7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado		100
7.2 Resultados financeiros		100
7.3 Resultados relativos às pessoas		60
7.4 Resultados relativos aos fornecedores		40
7.5 Resultados dos processos relativos ao produto		60
7.6 Resultados relativos à sociedade		40
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais		60
<b>Total de Pontos Possíveis</b>		<b>1000</b>

# Qualidade Total

- O processo que conduz a empresa a um enfoque na qualidade, não só como conformidade do produto, mas buscando também a satisfação do cliente e de seus anseios.



# Qualidade de Vida

São aqueles aspectos que se referem às condições gerais da vida individual e coletiva: habitação, saúde, educação, cultura, lazer, alimentação, etc.



# Reengenharia

- Michael Hammer ex-professor do MIT e considerado o pai desta teoria inovadora e radical. Referiu-se pela primeira vez ao tema do artigo publicado em 1990 pela Harvard review. Para os autores a reengenharia significa um redesenho radical dos processos de negocio com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: nos custos, nos serviços e no tempo.



# Supply Chain Management

## CADEIA INTEGRADA DE SUPRIMENTO NA INDÚSTRIA QUÍMICA

### ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

CADEIA INTEGRADA DE SUPRIMENTO É A PARTE DA ESTRATÉGIA QUE SUPORTA O NEGÓCIO PARA Atingir consistentemente os REQUERIMENTOS DOS CLIENTES AO MENOR CUSTO POSSÍVEL.

**ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO**  
 - OBJETIVOS DE 3 - 5 ANOS;  
 - PLANOS;  
 - NECESSIDADES BASEADAS EM SEGMENTAÇÃO.

**CONTRATOS DE FORNECIMENTO:**  
 - BALANÇO DE FORNECIMENTO MÍNIMO A LONGO PRAZO;  
 - ESTRATÉGIA DE CIRCUNSCRIÇÃO E CAPITAL;  
 - ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO;  
 - ESTRATÉGIA DE CÂMBIO PARA O MERCADO;  
 - CONTRATOS COM TRANSPORTE ADIANTADO;  
 - ESTRATÉGIA PARA CONTRATOS DE TERMOAL, TIPO DE EMBALAGEM E PRODUTOS.

**DEMANDA - INVENTÁRIO - PERFORMANCE X PLANO (DEMANDA, PRODUÇÃO, INVENTÁRIO)**

**PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES**  
 - APLICAÇÃO DA HABILIDADE NO ATENDIMENTO DA DEMANDA DO MERCADO, DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.

**CRÉDITO REQUISICIONADO DE COMPRA - LIBERAÇÃO REQUISICIONADO - RECIBO DE REQUISICIONADO**

**COMPRA, RECEBIMENTO E ESTOCAGEM DE MATÉRIAS-PRIMAS**  
 - NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS DE MATÉRIAS-PRIMAS;  
 - PLANEJAMENTO DE PEDIDOS DE MATÉRIAS-PRIMAS;  
 - RECEBIMENTO E GERENCIAMENTO DO INVENTÁRIO;  
 - PAGAMENTO A FORNECEDORES DE MATÉRIAS-PRIMAS

## CLIENTES

**RECEBIMENTO E PROCESSOS DE PAGAMENTOS**  
 - DETALHAMENTO DE PAGAMENTO  
 - FATURAS EM ATRASO  
 - ARQUIVO DE PREÇOS  
 - REGISTRO DE RECLAMAÇÕES  
 - REGISTRO DE CRÉDITO BOM

**RECEBER PAGAMENTOS DE CLIENTES**  
 - COBRANÇAS EM ATRASO;  
 - RESOLUÇÃO DE DIVERGÊNCIAS NO FATURAMENTO

**PEDIDOS NECESSÁRIOS DOS CLIENTES**  
 - FATURAS  
 - DOCUMENTOS DE EMBARQUE  
 - NÃO CONFORMIDADES

**ENTREGA DE PRODUTOS**  
 - NEGOCIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONTRATOS COM TRANSPORTADORAS, ARMAZENS E TERMINAIS;  
 - GERENCIAMENTO DE EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE PRÓPRIOS;  
 - MONITORAMENTO DE ENTREGA

### SATISFAÇÃO DO CLIENTE

- ENTREGAS "ON-TIME"  
 - FATURAMENTO SEM ERROS  
 - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

**CÓDIGO DE CLIENTES**  
 - CÓDIGO DE MATÉRIAS  
 - CÓDIGO DE FABRICAS  
 - PREÇOS  
 - DISPONIBILIDADE  
 - ORIGEM  
 - CIRCUNSCRIÇÃO DE CRÉDITO  
 - REGISTRO DE PEDIDOS

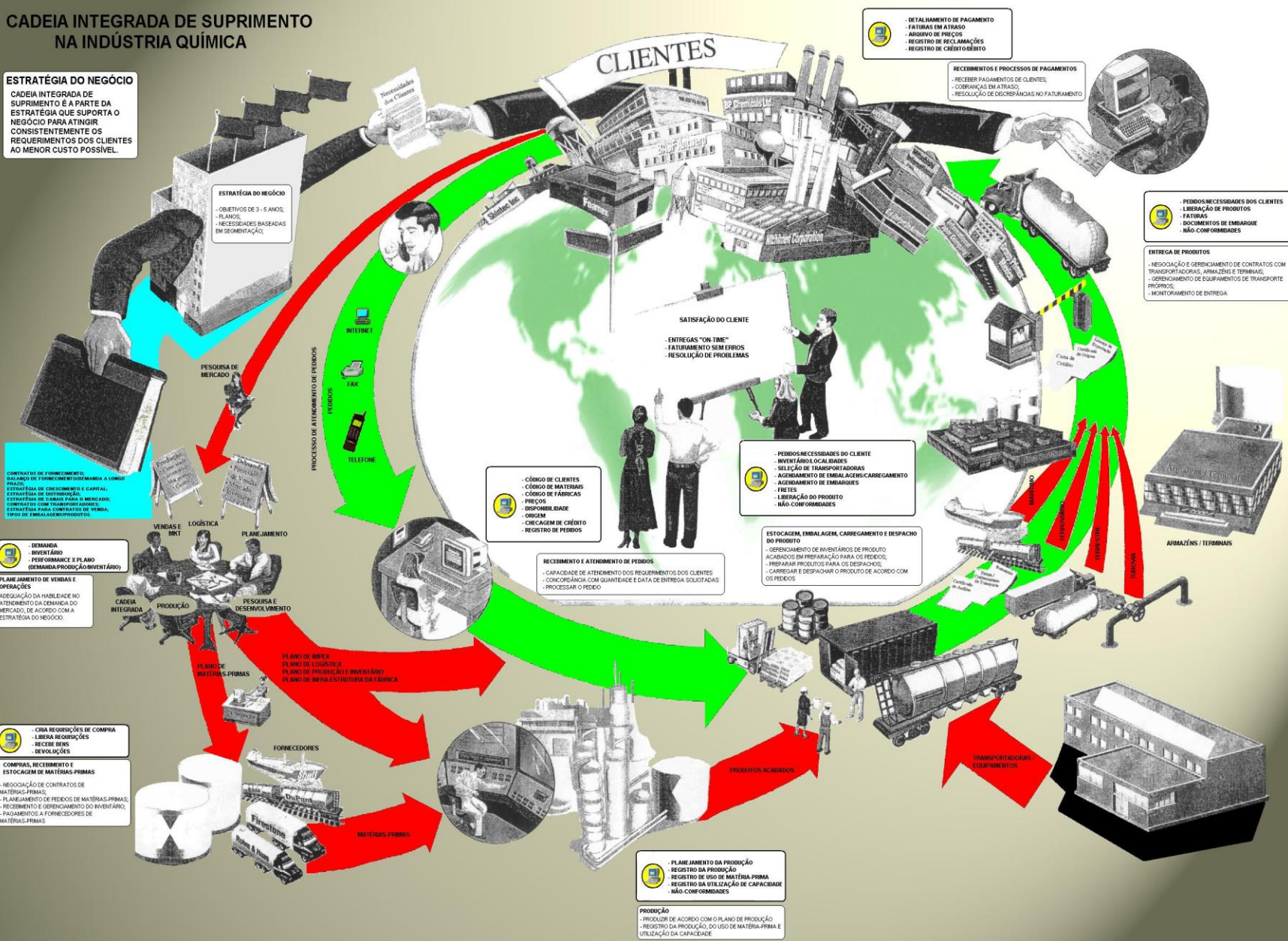
**PEDIDOS NECESSÁRIOS DO CLIENTE**  
 - INVENTÁRIOS LOCAIS  
 - SELEÇÃO DE TRANSPORTADORAS  
 - AGENCIAMENTO DE EMBALAGEM/ CARREGAMENTO  
 - AGENCIAMENTO DE EMBARQUES  
 - FRETES  
 - LIBERAÇÃO DO PRODUTO  
 - NÃO CONFORMIDADES

**ESTOCAGEM, EMBALAGEM, CARREGAMENTO E DESPACHO DO PRODUTO**  
 - GERENCIAMENTO DE INVENTÁRIOS DE PRODUTO ACABADOS EM PREPARAÇÃO PARA OS PEDIDOS;  
 - PREPARAR PRODUTOS PARA OS DESPACHOS;  
 - CARREGAR E DESPACHAR O PRODUTO DE ACORDO COM OS PEDIDOS

**RECEBIMENTO E ATENDIMENTO DE PEDIDOS**  
 - CAPACIDADE DE ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DOS CLIENTES  
 - CONCORDÂNCIA COM QUANTIDADE E DATA DE ENTREGA SOLICITADAS  
 - PROCESSAR O PEDIDO

**PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO**  
 - REGISTRO DA PRODUÇÃO  
 - REGISTRO DE USO DE MATÉRIA-PRIMA  
 - REGISTRO DA UTILIZAÇÃO DE CAPACIDADE  
 - NÃO CONFORMIDADES

**PRODUÇÃO**  
 - PRODUTOS DE ACORDO COM O PLANO DE PRODUÇÃO  
 - REGISTRO DA PRODUÇÃO DO USO DE MATÉRIA-PRIMA E UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE



# Six Sigma

## Custo da não qualidade

Nível da qualidade	Defeitos por milhão (ppm)	Custo da não qualidade (percentual do faturamento da empresa)
Dois Sigma	308.537	Não se aplica
Três Sigma	66.807	25% a 40%
Quatro Sigma	6.210	15% a 25%
Cinco Sigma	233	5% a 15%
Seis Sigma	3,4	< 1%

# 99 % é suficientemente bom ?

**3.8-Sigma**  
**99% Bom**

**6-Sigma**  
**99.99966% Bom**

3,4 defeitos por  
milhões de  
oportunidades

- 20.000 artigos do correio perdidos por hora 

- 7 artigos perdidos por hora

- 5.000 operações cirúrgicas incorretas por semana



- 1,7 operações cirúrgicas incorretas por semana

- 1 aterrissagem de emergência por dia



- 1 aterrissagem de emergência em 5 anos

- 200.000 prescrições de receitas médicas erradas por ano



- 68 prescrições de receitas médicas erradas por ano

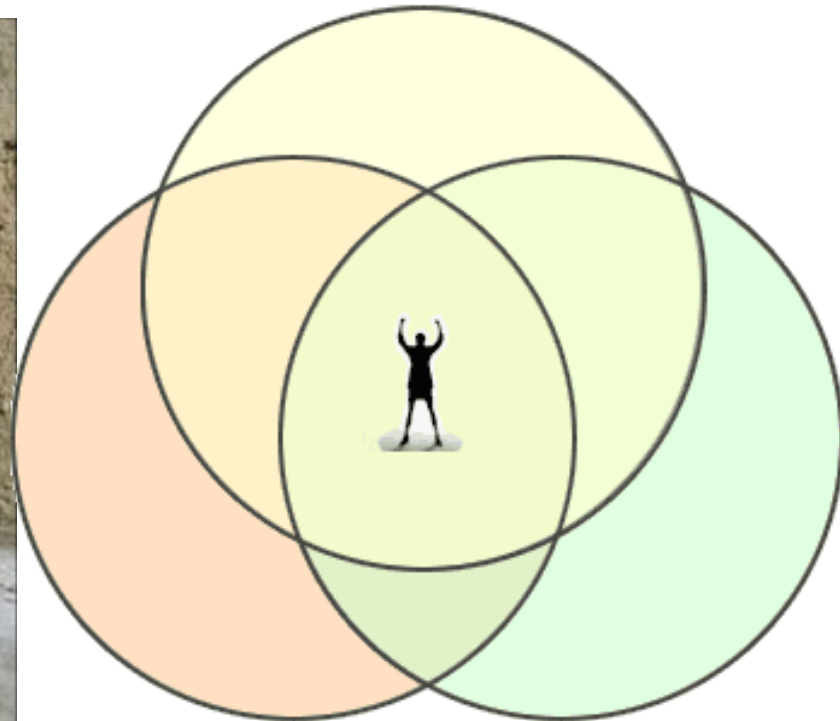
# Responsabilidade Social

É uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.



# Terceiro Setor

O Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de carácter público. É composto pelo governo, indústria e entidades que atuam em processos de facilitação e melhoramento da sociedade. Ex: ONG's...

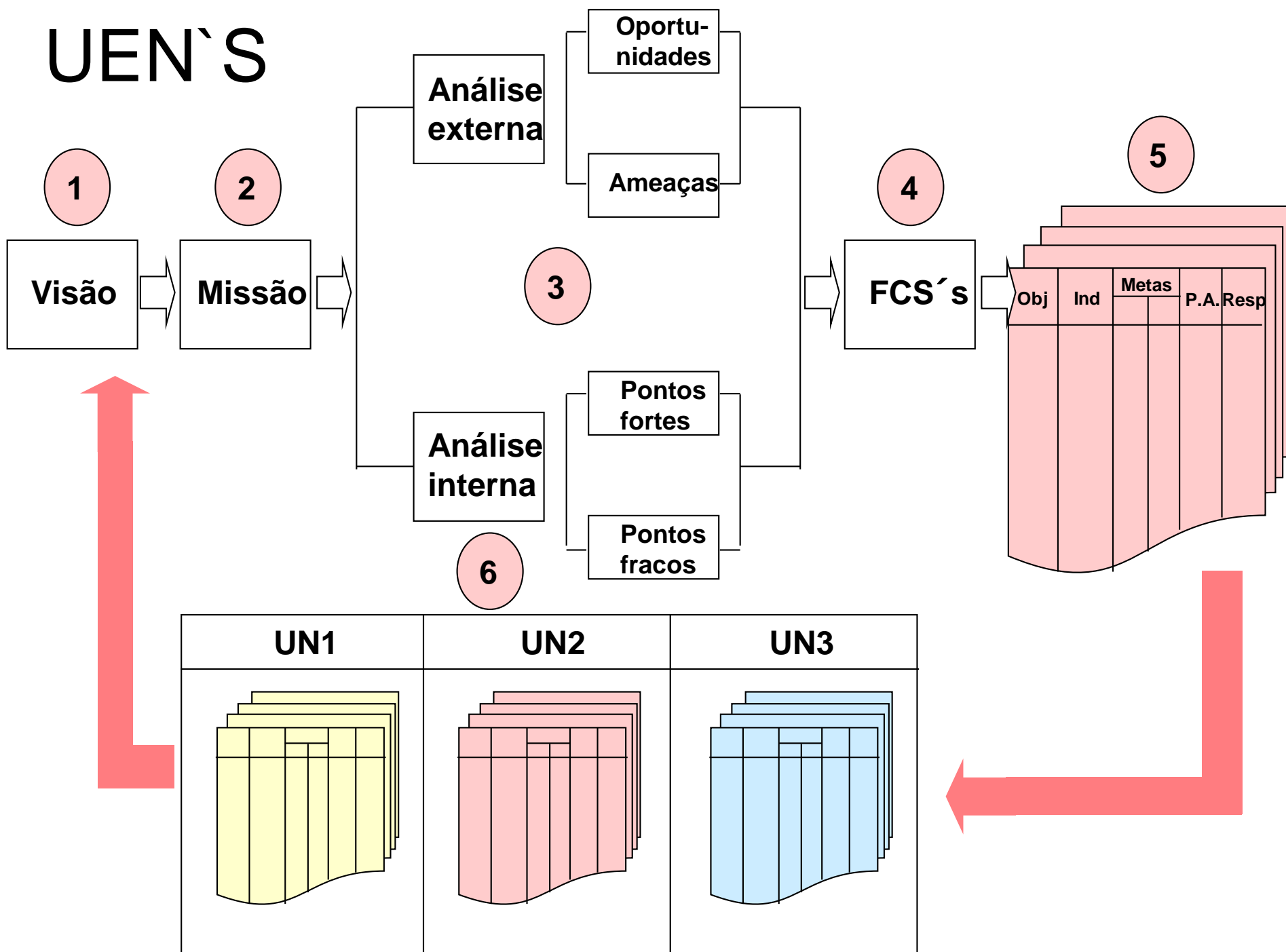


# Truste

- Empresas detentoras de toda uma cadeia, desde a matéria-prima até o acabamento da mercadoria.



# UEN`S



# Vantagem competitiva

- Michael Porter demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem padrões definidos de comportamento que podem ser resumidos em três estratégias genéricas de vantagem competitiva sobre os concorrentes:
  - Foco;
  - Custos;
  - Diferenciação.



# WORKAHOLIC

"NÃO PERDI NADA, APENAS A ILUSÃO DE QUE TUDO PODIA SER MEU PARA SEMPRE."



# Acabou?

- Para cada variável e seus componentes existem metodologias, abordagens e, às vezes, os famosos pacotes ou receitas prontinhas para implantação, além dos modismos que nem sempre dão bons frutos. Mas, repassados alguns dos elementos vitais ao gerenciamento do negócio, fica a pergunta:
- ***"E se tudo isso tem sido trabalhado e mesmo assim os resultados não são os esperados?"***

# NALONSO

- Econômicos;
- Endomarketing;
- E-Business;
- E-commerce;
- Estratégicos;
- Educacionais;;
- ELearning;
- Eficácia;
- Empowerment.



- Mundiais (Macro e Micro)
- Motivacionais;
- Mensuração;
- Mercadológicos (MKT);
- Market Share.



- Análise Ambiental (FOFA);
- Ações Corretivas;
- Avaliação constante;
- Aprendizagem e atitude;
- Análise dos indicadores de desempenho.
- Autoridade descentralizada;
- Adaptabilidade.

- Reações;
- Riscos;
- Remodelagem;
- Reengenharia;
- RSC;
- Recursos Humanos;
- Recursos Financeiros
- Tecnologia;
- Treinamento;
- Turbulências;
- Transformação;
- Target.



- Outplacement;
- Operações Integradas;
- Outsourcing;
- Ombudsman.



- Sistêmica;
- Sociais;
- Sinergia;
- Supply Chain;
- Suporte.



- Inovação;
- Incertezas;
- Incentivos Fiscais;
- Informações;
- Investimentos;
- Incentivos salariais e participação na gestão e nos resultados.



- Criatividade e Liderança;;
- Cultura e Clima Organizacional;
- Competitividade;
- Competência;
- Clareza da Missão e visão do negócio;
- Confiança nas pessoas;
- Cliente fidelizado;
- Core business.

# BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral**.3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- Chiavenato, Idalberto – Introdução á Teoria Geral da Administração. São Paulo; Editora Campus; 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, v.1.
- DRUCKER. Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo. Pioneira, 1981.
- MORAES, Anna Maris P. **Iniciação ao estudo da administração**. 2.ed. São Paulo. Makron Books, 2001.
- STONER, James A .F. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Crosby, Philip. Integração, Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000. São Paulo; Makron books.
- Ferreira, Antonio Ademir – Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias. – Editora Pioneira; 1998.
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru – Introdução à Administração Editora Atlas; 2001.
- Predebon, José. Criatividade, abrindo o lado inovador da mente. 2 ed, São Paulo: Atlas, 1998.
- Tomasko, Robert M. Rethinking, Repensando as corporações. São Paulo, Makron.
- Wood Júnior, Thomaz. Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [www.admnet.org.br](http://www.admnet.org.br)
- [www.gold.com.br/cra-mg](http://www.gold.com.br/cra-mg)
- [www.poliedro.com.br/cra-df](http://www.poliedro.com.br/cra-df)
- [www.clockworktec.com.br/contetocombr/dicas.htm](http://www.clockworktec.com.br/contetocombr/dicas.htm)
- [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br)