



# Processo Administrativo e Organizacional

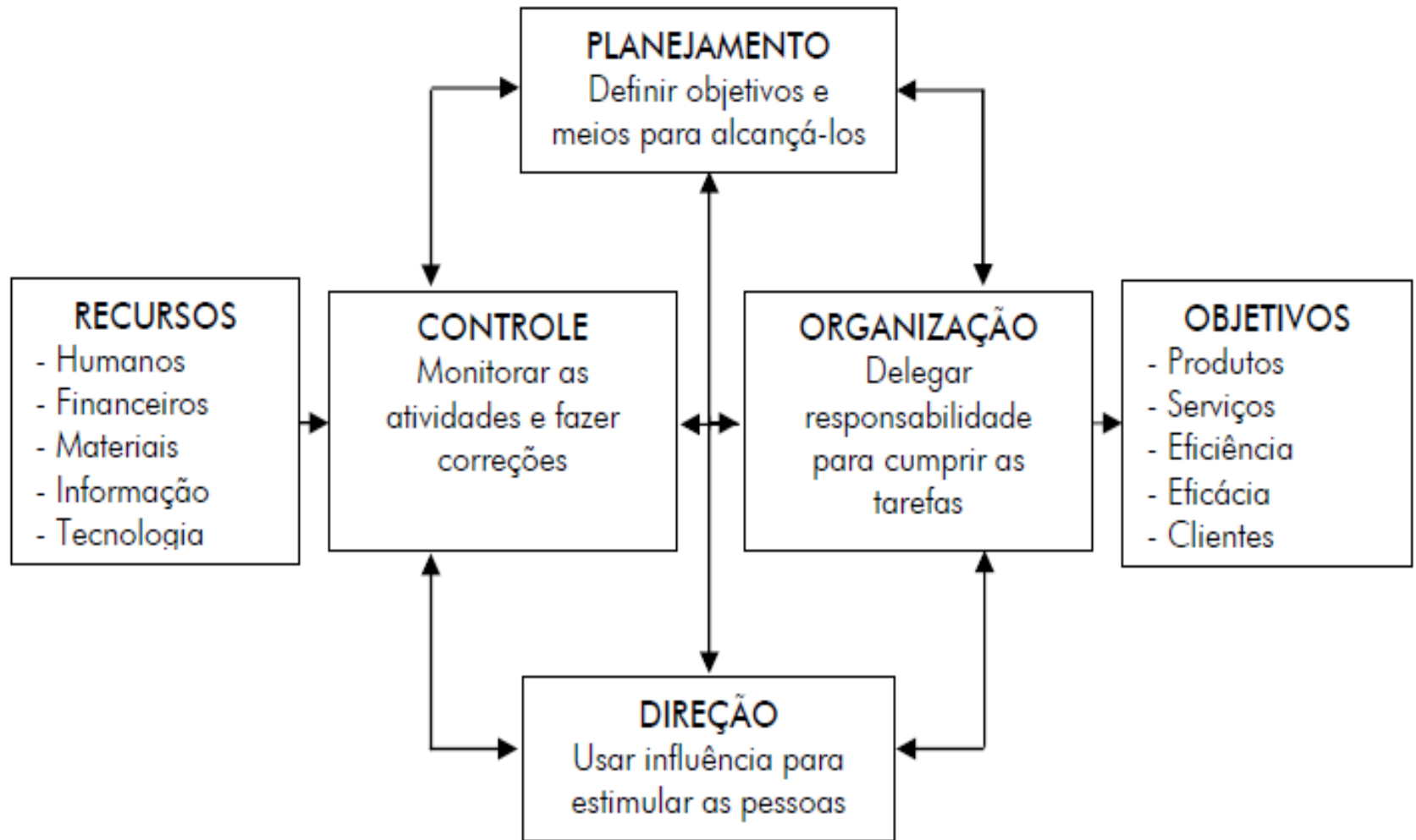
# Processo administrativo e organizacional

- *Organização* é uma unidade social ou agrupamento de pessoas intencionalmente construído com a finalidade de atingir objetivos específicos.
- *Processo* é uma sequência de funções que se sucedem. É uma maneira sistemática de fazer as coisas.
- *Administração como processo* significa dizer que todos os administradores, independentemente de seus níveis de atuação, se engajam continuamente em certas funções inter-relacionadas, como planejar, organizar, dirigir e controlar.
- *Processo administrativo* é o conjunto e sequência das funções administrativas no ambiente das organizações.

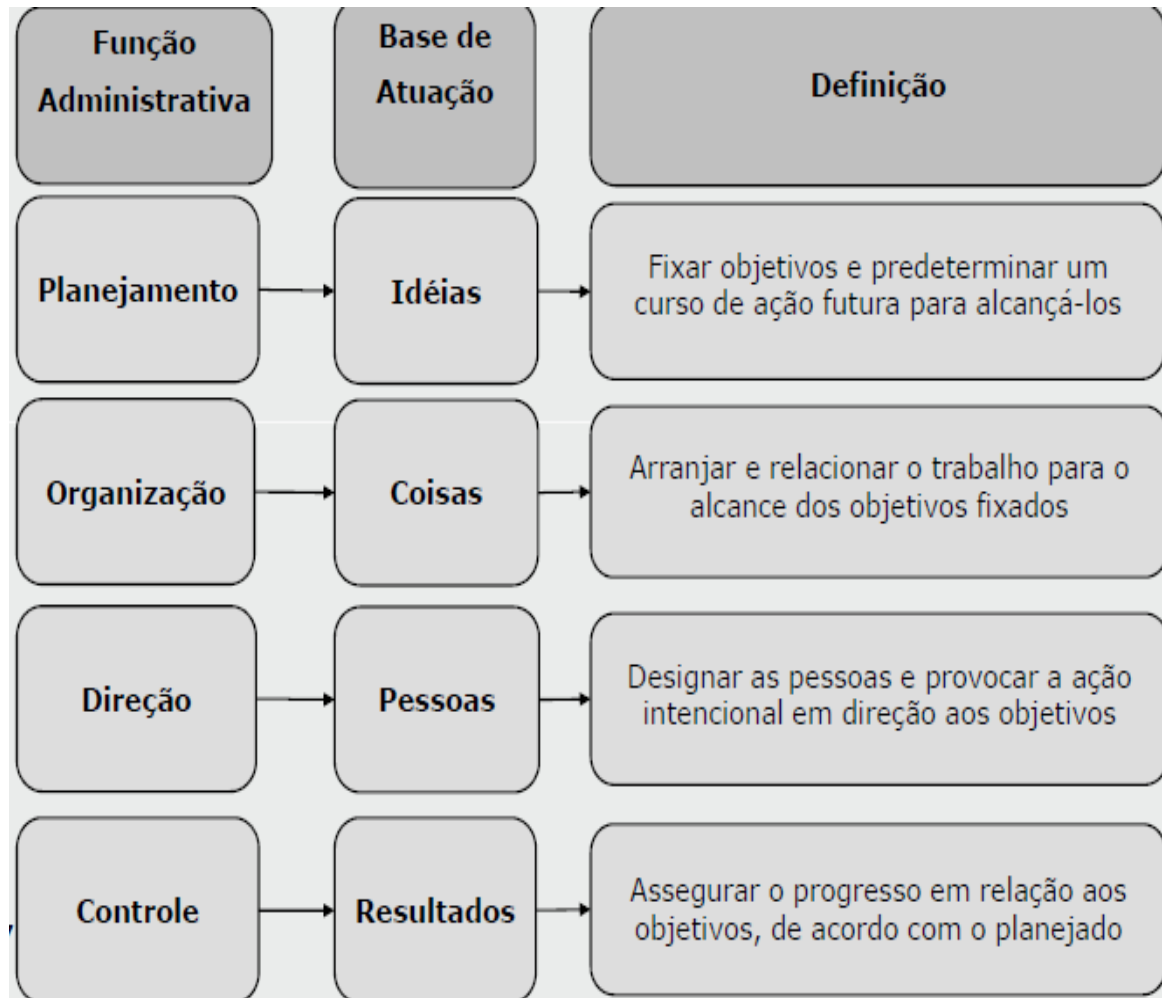
# Características básicas do processo administrativo

- *Cíclico e repetitivo* – processo permanente e contínuo, tendendo, a cada ciclo, a melhorar e aperfeiçoar-se.
- *Interativo* – as funções administrativas interagem entre si, uma influenciando a outra.
- *Repetido* – o processo administrativo é uma seqüência de passos formando um itinerário sujeito a ajustes e correções durante sua implementação.
- *Sistêmico* – o processo deve ser analisado pela sua totalidade. O entendimento de cada uma das funções administrativas implica no conhecimento de todas as demais.

# Processo administrativo



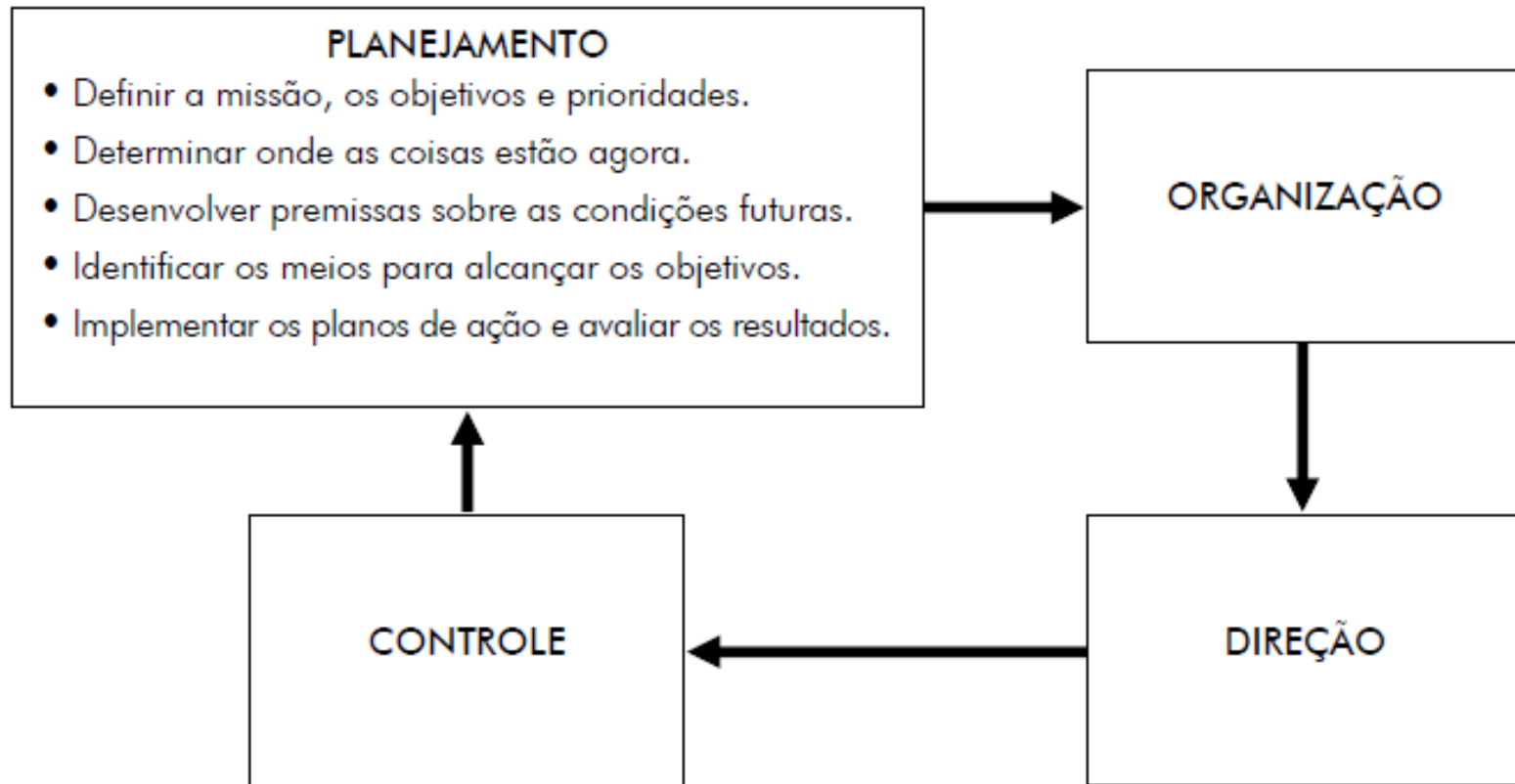
# Processo administrativo





# Planejamento

# Planejamento





# Planejamento como a primeira etapa do processo administrativo

- Coletar dados
- Diagnosticar a situação
- Definir objetivos a alcançar
- Desdobrar os objetivos em metas
- Alocar recursos necessários
- Elaborar planos de ação
- Desdobrar os planos em programas





# Conceito de planejamento

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira eficiente e eficaz, isto é, com o mínimo de recursos e com o máximo de rendimento.

Nas empresas, o planejamento é uma necessidade imperiosa: uma vez definido algum objetivo a alcançar, o planejamento constitui a melhor maneira de chegar lá.



# Conceito de planejamento

Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e cursos de ação antes de tomar a ação (Dessler, 1998).

Planejamento significa a determinação dos objetivos organizacionais e a definição dos meios para alcançá-los (Daft, 1993).

Planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar aonde ele deseja ir (Certo, 1994).



# Planejamento

O planejamento não se refere a decisões futuras. Não existem decisões futuras, decisões são sempre tomadas no presente.

O planejamento é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro.

Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro.

Todo plano requer um prazo para sua implantação.



# Planejamento

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado.

Planejamento é a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

Graças ao planejamento, o administrador orienta-se pelos objetivos visados e pelas ações necessárias, com base em algum método ou plano.



# Planejamento

Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos visados.

Sem planos, a ação organizacional será meramente casual e sem rumo.



# Planejamento

O planejamento deve ser feito de forma contínua e abrangente, envolvendo o maior número de pessoas em sua elaboração e implementação. Ou seja, o planejamento deve ser constante e participativo.

Para fazer um planejamento é importante que se conheça a organização, desde o ambiente em que ele está inserida até os aspectos internos de seu funcionamento, tais como a missão e os objetivos básicos.



# Objetivos

Os objetivos estabelecem resultados concretos e específicos que se pretende alcançar dentro de determinado período de tempo.

Na formulação dos objetivos são considerados dois pressupostos importantes: a missão organizacional e a visão de futuro da empresa.

A missão organizacional define qual é o negócio da empresa e seu papel na sociedade. A visão de futuro da empresa visa proporcionar uma imagem do que a empresa pretende ser.

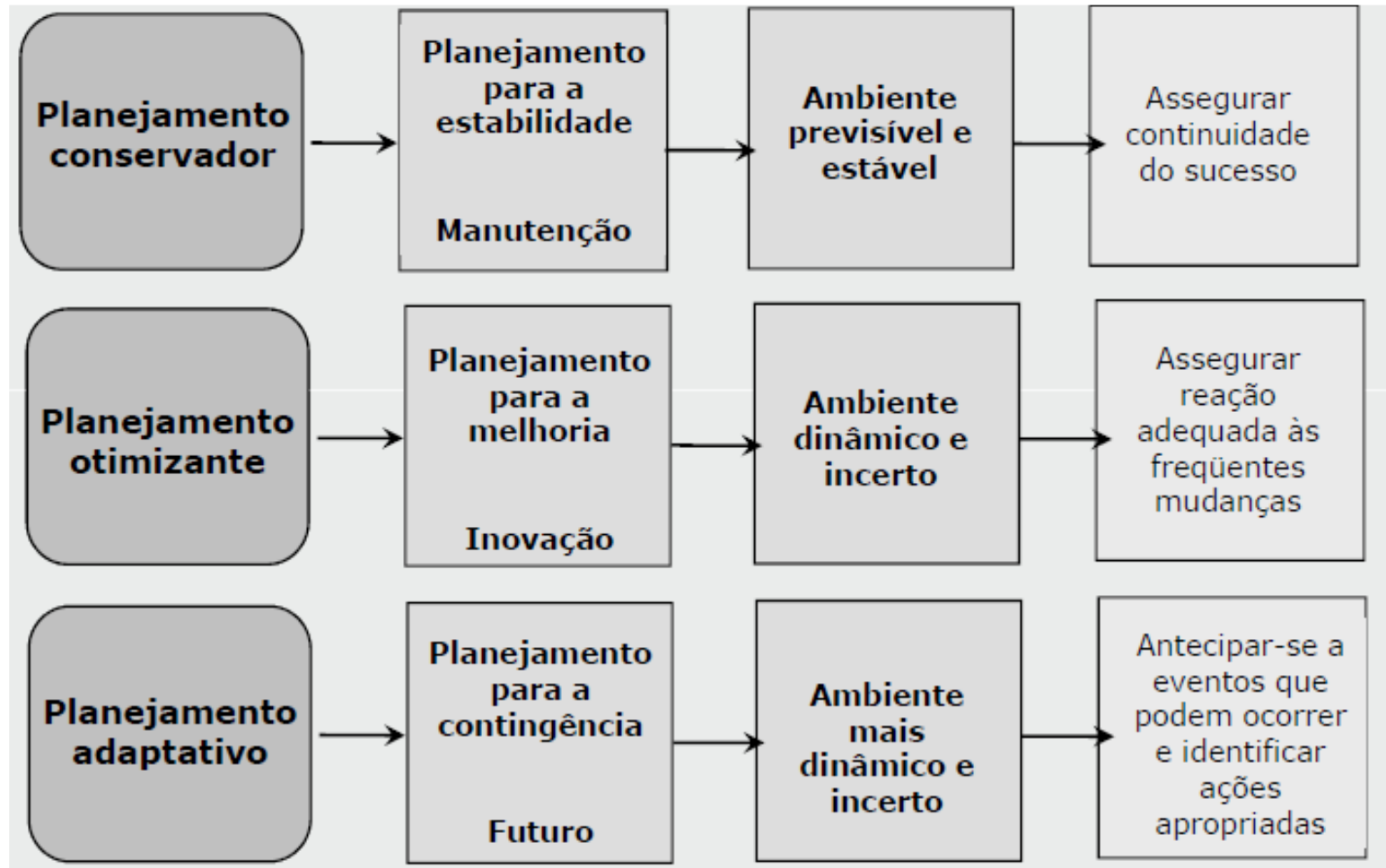
# Objetivos

Os objetivos são importantes por vários motivos:

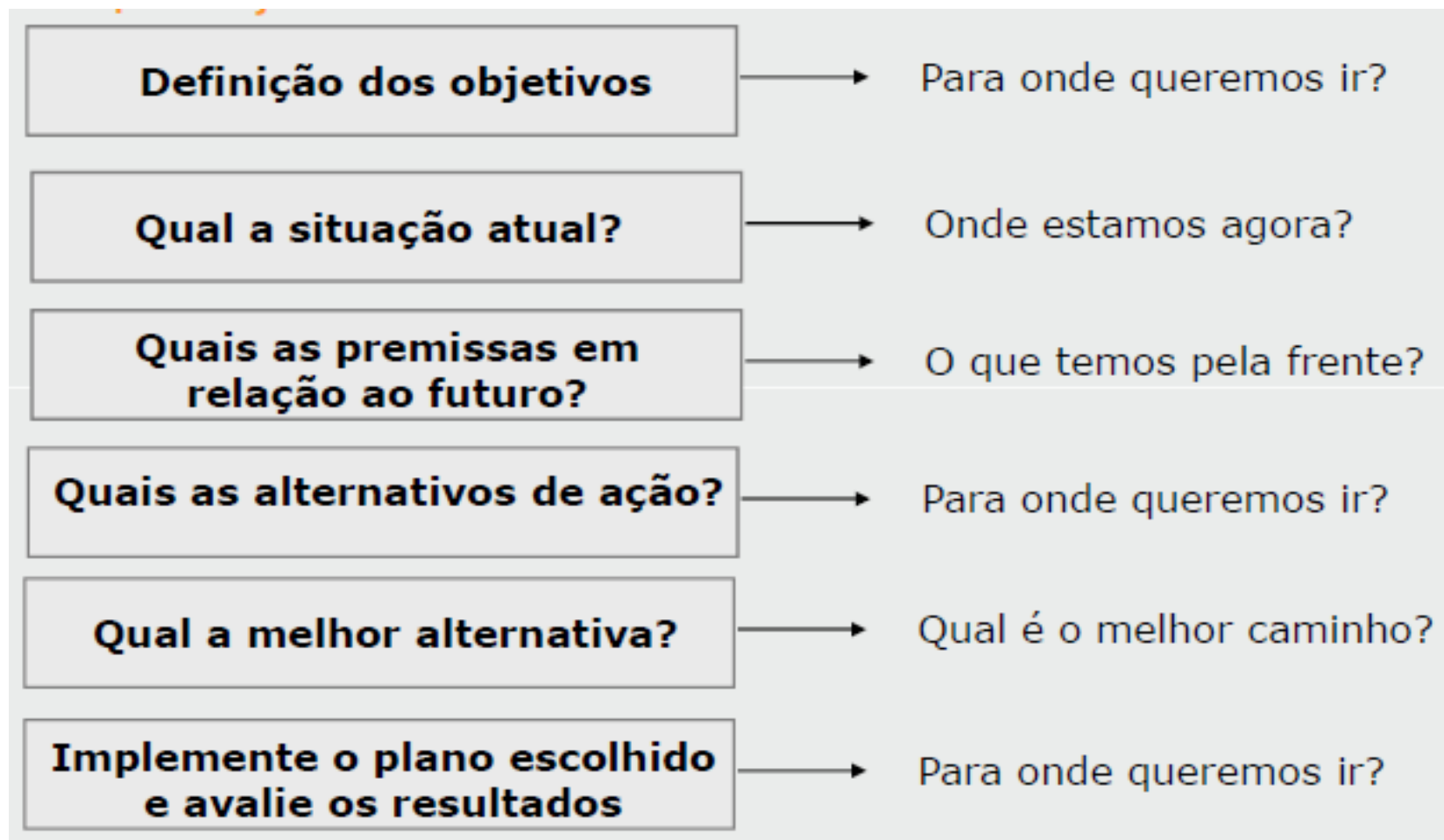
- Definem previamente um alvo ou meta a atingir
- Funcionam como guias para a ação coletiva
- Servem como padrão de referência para avaliar o resultado alcançado
- Proporcionam a todos uma ideia sobre onde se pretende chegar
- Permitem integração e coordenação para a união de esforços conjuntos
- Servem para monitorar o progresso em relação ao alvo ou meta



# As três orientações do Planejamento



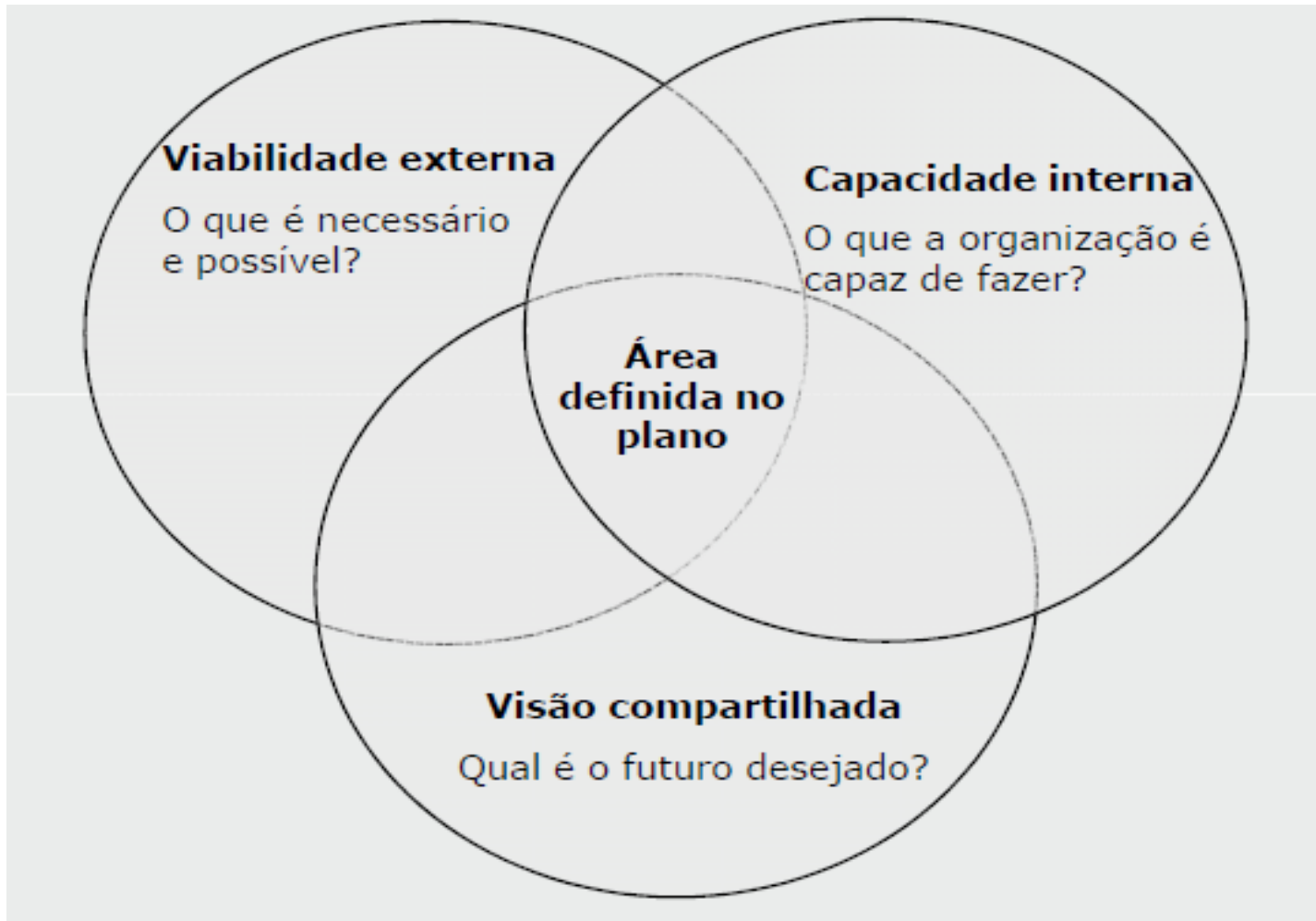
# Os seis passos do processo de Planejamento



# Tipos de Planejamento



# Os três níveis de Planejamento



# Os três níveis de Planejamento

Figura 7.9. A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional



Página 205

# Planejamento Estratégico

É o planejamento sistêmico das metas de longo prazo (três a cinco anos) e dos meios disponíveis para alcançá-las.

Diz respeito aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação e considera não só o ambiente interno da empresa, mas, principalmente, o externo.

O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e responder à pergunta: Qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo.

Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, para assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.



# Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem seus fundamentos em três parâmetros básicos:

- a visão do futuro
- os fatores ambientais externos
- os fatores organizacionais internos.

Questões básicas respondidas pelo planejamento estratégico:

- Qual é o futuro desejado?
- O que a organização é capaz de realizar?
- O que é necessário e possível realizar?



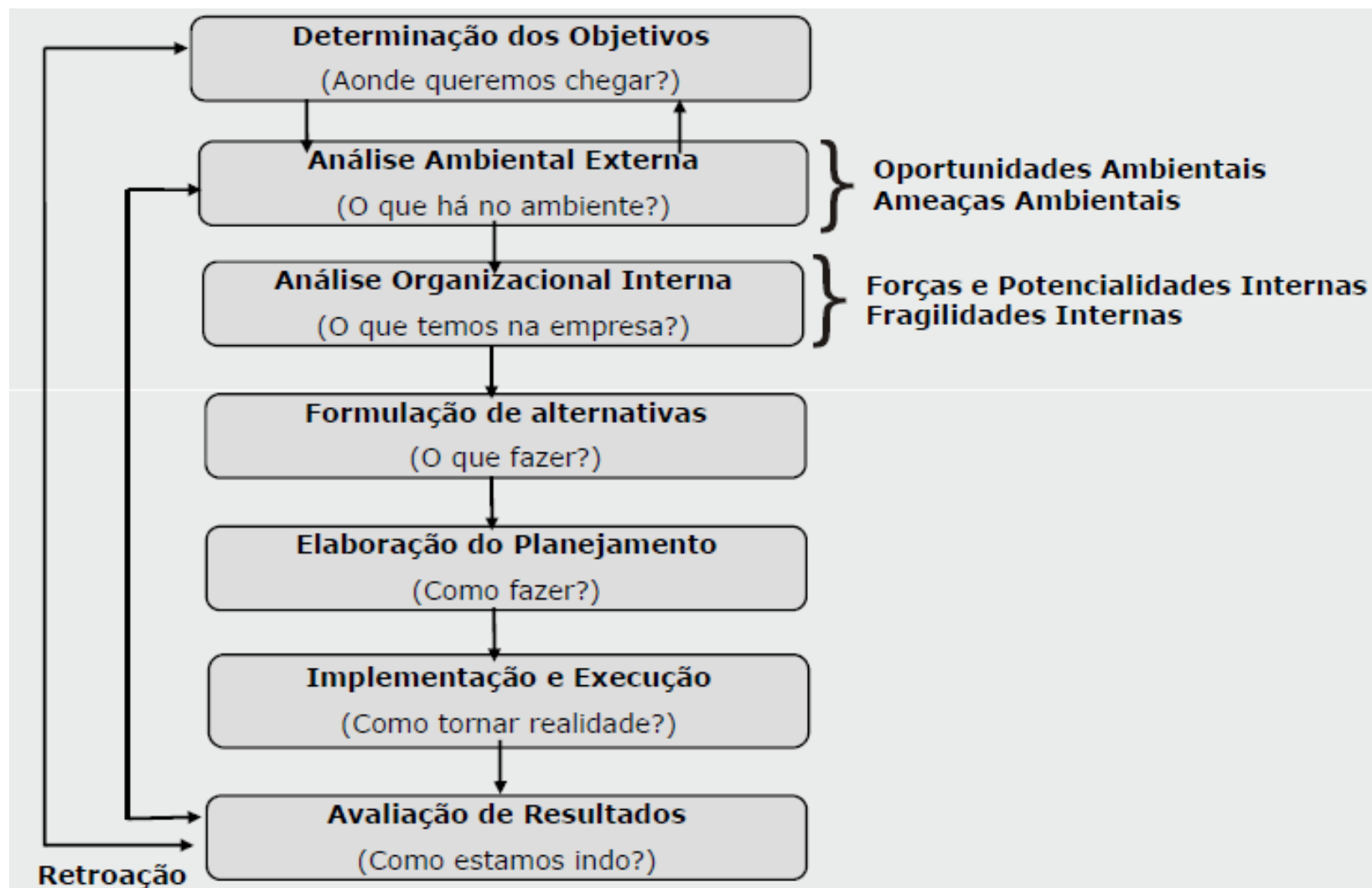
# Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico acontece na seguinte ordem:

- Determinação dos objetivos organizacionais
- Análise ambiental externa
- Análise organizacional interna
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia organizacional
- Elaboração do planejamento estratégico
- Implementação do planejamento estratégico por meio de planos táticos e operacionais.



# Etapas do Planejamento Estratégico





# Características do Planejamento Estratégico

- Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável
- É orientado para o futuro
- É compreensivo e sistêmico
- É um processo de construção de consenso
- É uma forma de aprendizagem organizacional

# Planejamento Tático

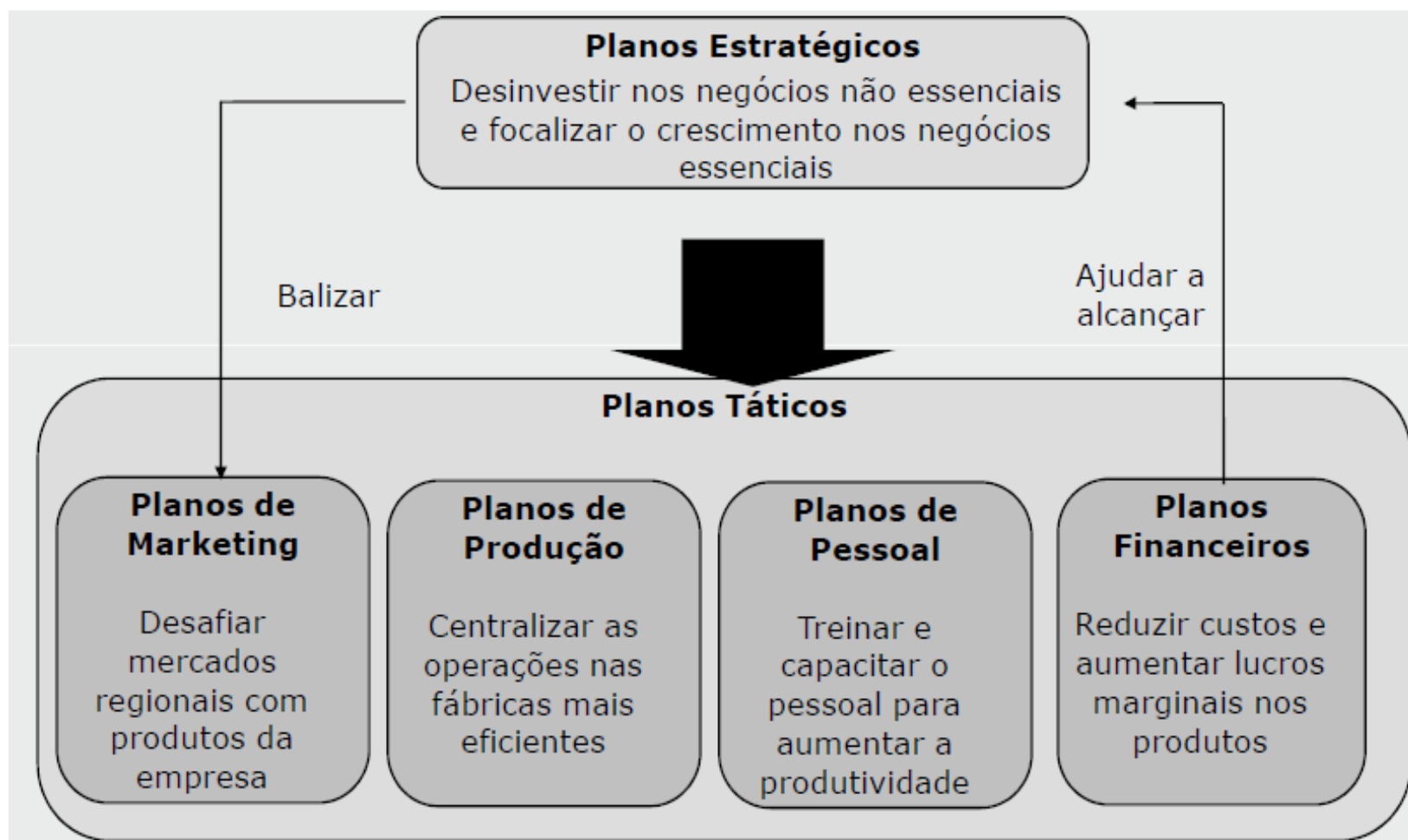
O planejamento tático é desenvolvido no nível intermediário da organização.

Representa a ligação entre o planejamento estratégico e os planos operacionais voltados para a execução das tarefas.

Tem por característica ser projetado para um futuro próximo, de médio prazo.

Normalmente, refere-se às seguintes áreas: Produção, Finanças, Marketing, Vendas, Pessoas, Logística, Tecnologia.

# Como os planos estratégico e táticos se ajudam mutuamente





# Planejamento Operacional

É o planejamento anual, bienal, ou com um horizonte de doze meses adiante, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral.

Especifica, com a precisão praticável, que recursos devem estar disponíveis para cada produto e serviço específico e fornece cronogramas mais ou menos precisos para seu uso.

# Planejamento Operacional

O planejamento operacional preocupa-se com “o que fazer” e “como fazer” as atividades rotineiras da organização.

É constituído pelos vários planos operacionais existentes nas diversas áreas dentro da organização. Esses planos cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização.

Portanto, os planos operacionais estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), enquanto que a eficácia (ênfase nos fins) é foco dos níveis institucional e intermediário da organização.

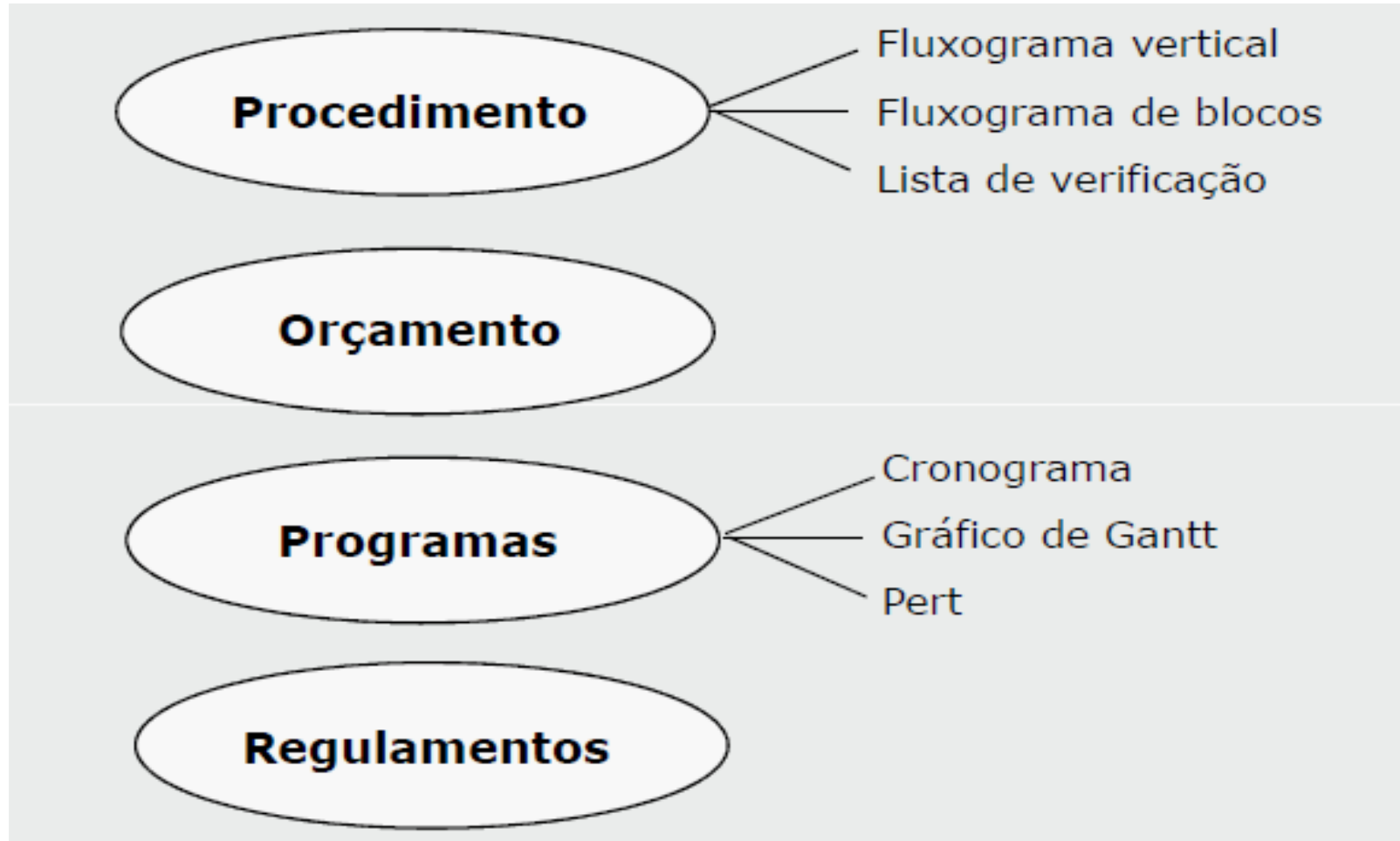


# Planejamento Operacional

Os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos:

- Procedimentos – planos operacionais relacionados com métodos
- Orçamentos – planos operacionais relacionados com os recursos financeiros
- Programas – planos operacionais relacionados com o tempo
- Regulamentos – planos operacionais relacionados com o comportamento das pessoas

# Classificação do Planejamento Operacional







# Princípios tradicionais de planejamento

*Princípio da definição do objetivo* – o objetivo deve ser definido de forma clara e concisa para que o planejamento seja adequado ao seu alcance.

*Princípio da flexibilidade do planejamento* – o planejamento deve ser flexível e elástico a fim de poder se adaptar a situações imprevistas que podem ocorrer no futuro.



# Planos

O planejamento é a função administrativa que, partindo da fixação dos objetivos a serem alcançados, determina *a priori* o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazer e de que maneira fazer. Portanto, o planejamento é elaborado a base de planos

Um plano é um esquema que estabelece antecipadamente aquilo que deve ser feito.



# Procedimentos

Procedimentos são planos que prescrevem a sequência cronológica das tarefas a serem executadas, sendo mais utilizados em trabalhos repetitivos e cíclicos para mostrar a sequência das rotinas e atividades.

Geralmente, os procedimentos são transformados em rotinas e são expressos na forma de fluxograma, que são gráficos que representam o fluxo ou a sequência de procedimentos ou de rotinas.



# Procedimentos

Procedimento é a sequência de etapas ou passos que devem ser rigorosamente seguidos para a execução de um plano. São considerados guias para a ação.

Os procedimentos referem-se aos métodos para executar as atividades cotidianas na organização.

Geralmente, os procedimentos são transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas, que representam a sequência lógica de procedimentos ou rotinas.

Dentro dos vários tipos de fluxograma, temos o fluxograma vertical, o fluxograma de blocos e a lista de verificação.



# Procedimentos

Exemplo de procedimento: a requisição de materiais ao almoxarifado, que envolve uma rotina cuja sequencia vai desde a emissão e preenchimento do formulário, assinatura do emitente, rubrica do superior, envio para o almoxarifado, verificação dos dados, separação do material requisitado, carimbo de expedição no formulário até a remessa do material requisitado para o órgão requisitante.



# Fluxograma vertical

O fluxograma vertical descreve simbolicamente um procedimento executado por uma ou várias pessoas na organização.

Neste tipo de fluxograma, enfatiza-se a sequência do processo que está representado.

O fluxograma vertical tem utilidade significativa principalmente na área de planejamento de métodos e procedimentos de trabalho.

# Fluxograma vertical

1					A	Prepara o grampo de sustentação	3,50
2					A	Encaixa o grampo na peça principal	0,50
3					A	Verifica se o encaixe está firme	0,50
4					A	Envia ao pivotador	2,00
5					B	Coloca o pivô no grampo de sustentação	1,50
6					B	Envia ao bandeiro	2,00
7					C	Insere a banda lateral no pivô	1,50
8					C	Parafusa a banda lateral na peça principal	1,50
9					C	Envia ao instalador	2,00
10					D	Parafusa o mecanismo eletrônico	1,50
11					D	Faz ligações elétricas nos pontos A e B	3,50
12					D	Faz o teste final do produto	3,00



# Fluxograma de blocos

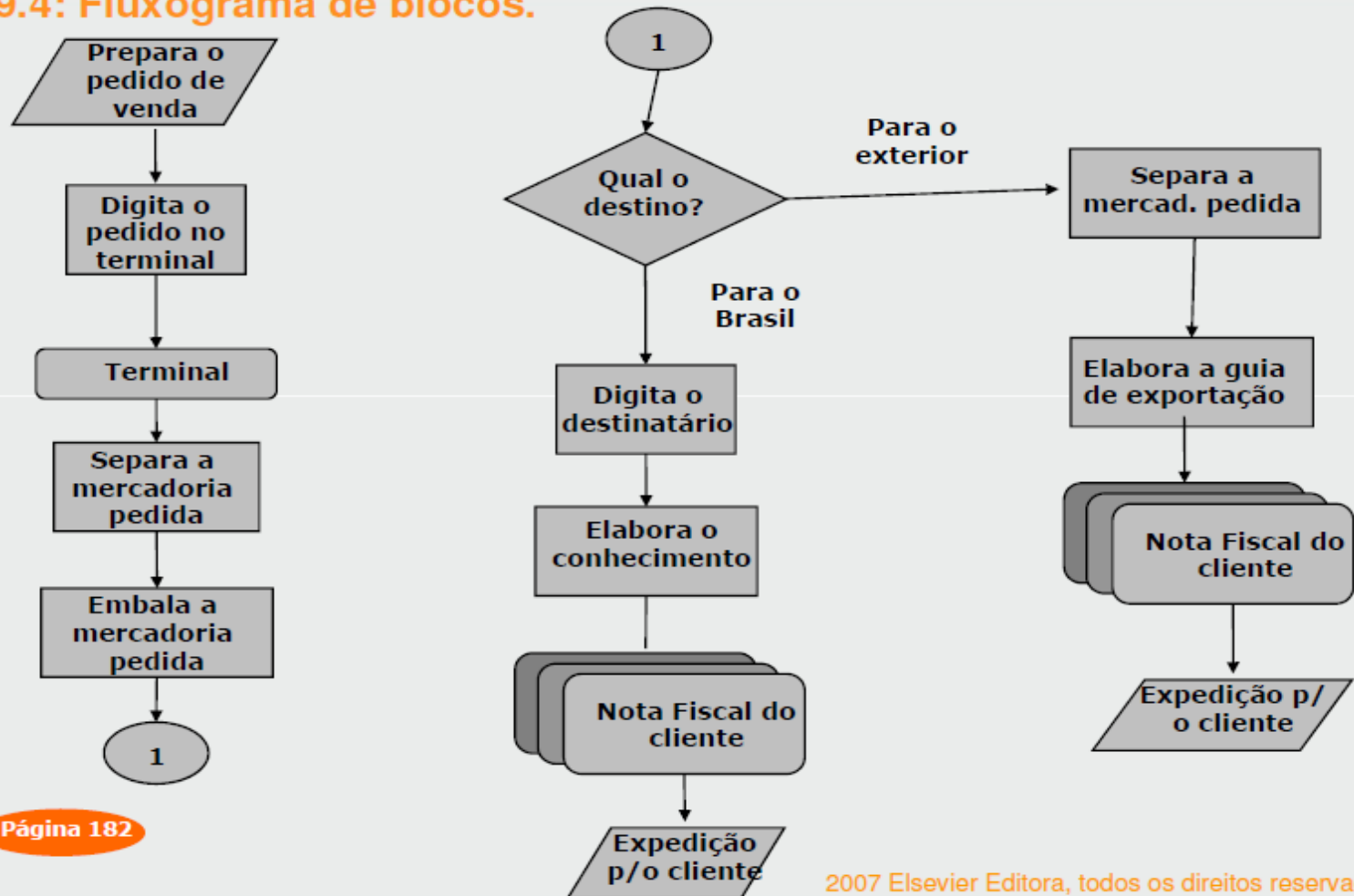
O fluxograma de blocos é uma sequência de blocos, cada um com significado próprio, encadeados entre si.

O fluxograma de blocos é muito utilizado pelos analistas de sistemas e programadores de computador para a representação gráfica das entradas, operações, saídas, conexões, decisões e arquivamentos que compõem a sequência das atividades de um sistema.



# Fluxograma de blocos

## 9.4: Fluxograma de blocos.



Página 182

2007 Elsevier Editora, todos os direitos reservados

# Lista de verificação

A lista de verificação, ou *check list*, é uma listagem de itens que devem ser obrigatoriamente considerados em uma determinada rotina de trabalho.

É um roteiro que cobre toda a sequência de uma tarefa sem omissão de qualquer detalhe que possa prejudicá-la.

Tem utilização em hospitais, oficinas mecânicas e em operações complexas nas quais todos os detalhes são importantes para o seu sucesso.



# Orçamentos

Orçamentos são os planos operacionais relacionados com os recursos financeiros dentro de um determinado período de tempo, geralmente de um ano.

São exemplos de orçamentos em nível operacional, os fluxos de caixa, os orçamentos departamentais de despesas, de encargos sociais relativos aos funcionários, de reparos e manutenção de máquinas e equipamentos, de despesas com promoção e propaganda, etc.



# Programas

Programas são planos abrangentes que reúnem em si um conjunto integrado de vários planos relacionados com assuntos diferentes entre si.

Uma programação é um tipo de plano que estabelece as vinculações entre diferentes planos. É o caso da programação de produção, que envolve os planos de suprimentos (compras e almoxarifado), de manutenção (disponibilidade de máquinas e equipamentos), de funcionários (disponibilidade de pessoal), etc.



# Programas

Os programas são planos operacionais que correlacionam tempo e atividades que devem ser executadas ou realizadas.

Variam desde programas simples, como a utilização de um simples calendário para programar atividades, aos mais complexos, onde são exigidas técnicas avançadas de análise e definição de interdependência entre variáveis com comportamentos diferentes.

Os programas mais conhecidos são o gráfico de Gantt e o PERT.



# Cronograma

O cronograma é um gráfico de planejamento de tempo.

É um gráfico de dupla entrada: nas linhas horizontais são alinhadas as atividades planejadas e nas colunas verticais são marcados os períodos de tempo considerados como padrão.

A função do cronograma é mostrar o início e o término de cada atividade por meio de linhas.

# Cronograma

Atividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reformulação do projeto												
Leitura da bibliografia												
Coleta de dados no campo												
Análise dos dados												
Elaboração do sumário provisório												
Redação da 1ª versão do texto												
Revisão do texto												
Redação definitiva												
Defesa												

(GONÇALVES, 2010, s.p)



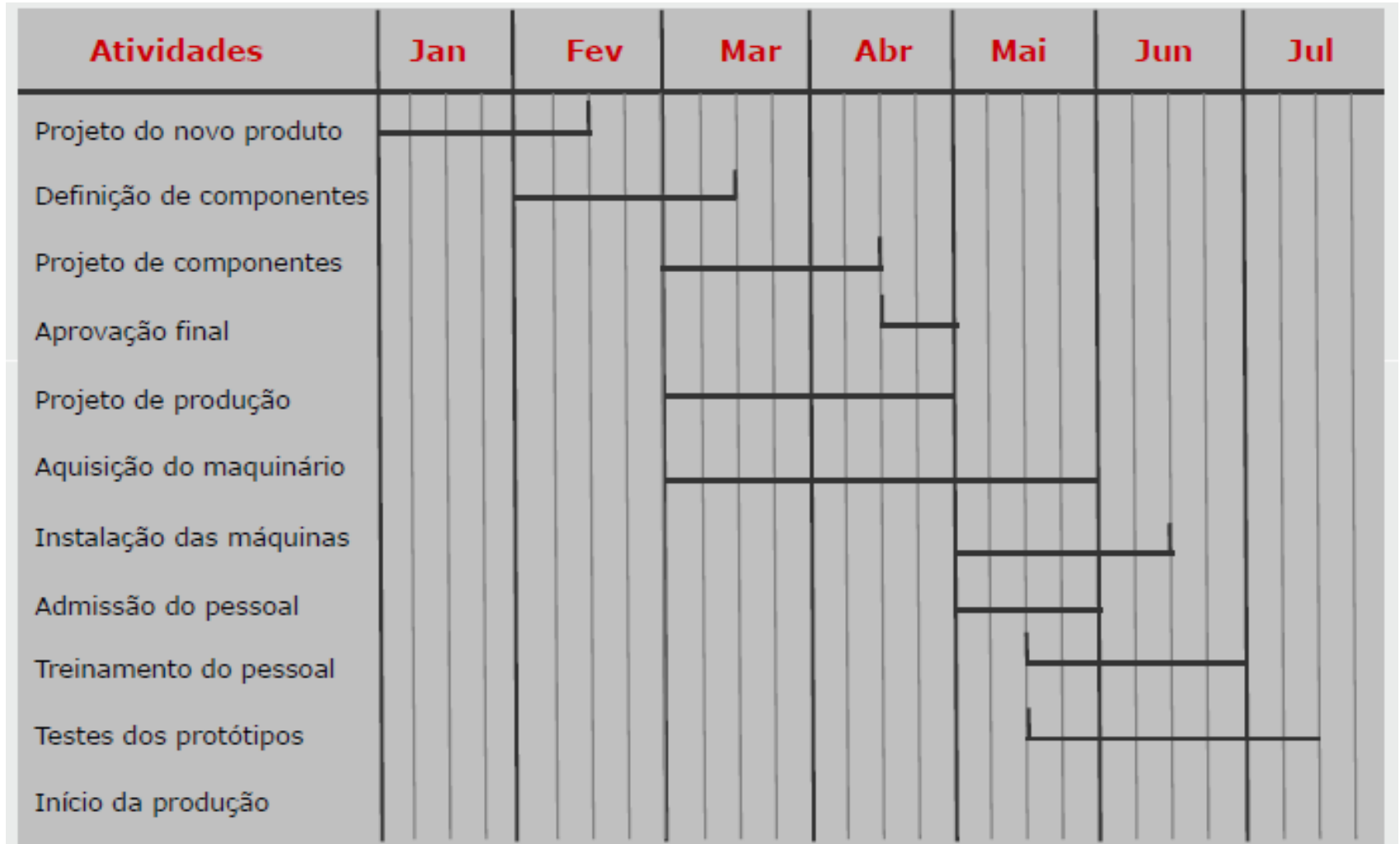
# Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt é semelhante ao cronograma, com a diferença nas colunas, que são divididas em quatro partes.

Originalmente, o gráfico de Gantt foi criado para o planejamento e controle da produção semanal, dispensando o uso do calendário.



# Gráfico de Gantt



# PERT

PERT – *Program Evaluation Review Technique* – é uma técnica complexa de planejamento e de controle utilizada quando existem múltiplas atividades interdependentes e relacionadas entre si em períodos de tempo. Esta complicação não pode ser tratada com gráficos simples como o cronograma ou o gráfico de Gantt.

# PERT

Vamos exemplificar com um gráfico de PERT imaginários que mostra os diversos aspectos da fabricação de um avião.

Nos círculos estão as etapas sequenciais da fabricação. Nas linhas estão os dias de execução de cada etapa.

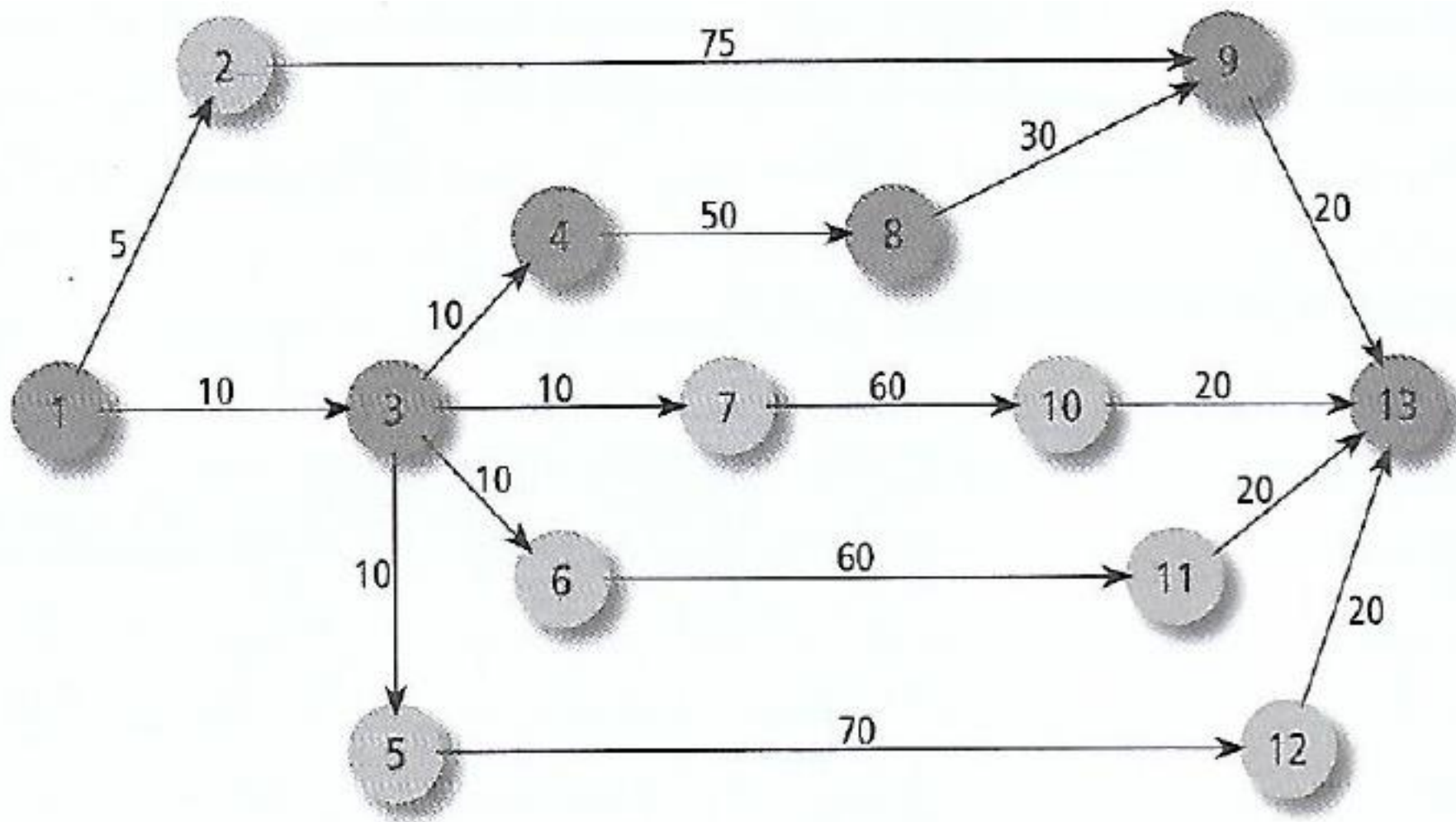
O processo completo totaliza 100 dias para a sua conclusão desde a aprovação do programa de produção até o acabamento final do avião.

Com o planejamento, o administrador desenvolve a sua primeira função: antecipar-se à execução dos trabalhos, para que estes possam ser desenvolvidos da melhor forma possível.

# PERT

- 1 – aprovação do programa de produção
- 2 – encomenda do motor ao fornecedor
- 3 – termino dos planos e especificações
- 4 – termino dos desenhos da fuselagem
- 5 – solicitação de aprovação do Ministério da Aeronáutica
- 6 – encomenda da cauda ao fornecedor
- 7 – encomenda das asas ao fornecedor
- 8 – fabricação de fuselagem
- 9 – montagem completa da fuselagem e motor
- 10 – recebimento das asas do fornecedor
- 11 – recebimento da cauda montada do fornecedor
- 12 – recebimento da aprovação do Ministério da Aeronáutica
- 13 – acabamento final do avião

# PERT





# Métodos

Os métodos são planos que detalham como uma atividade deve ser executada em seus mínimos detalhes. Sua amplitude é mais restrita que o procedimento, e normalmente, refere-se ao trabalho de pessoas. Por exemplo, o método de montagem de uma peça de máquina, no qual se detalha em pormenores todas as tarefas que deverão ser realizados pelo operário.



# Normas e regulamentos

As normas e regulamentos são regras ou regulamentos genéricos que servem para definir o que deve ser feito e o que não deve ser feito. Quase sempre dizem respeito ao comportamento das pessoas.

São guias para dar uniformidade de ação, mas não estabelecem sequencias com os procedimentos, nem as atividades como os métodos.

Exemplos: a proibição de fumar em certos lugares, a concessão de descontos para certas compras, a exigência de crachás de identificação nas portarias, etc.

# Questões para discussão – Planejamento

- Um planejamento estratégico pode ser aplicado em clubes de futebol? ONGs? Governos e Setor Público? Explique sua resposta.
- *"O lucro de hoje é resultado de uma concepção estratégica bem sucedida desenvolvida no passado".* Explique esta afirmação.