

## Elementos Organizacionais: Cultura, Qualidade e Planejamento Estratégico

### Cultura Organizacional

- Conceito:
- Conjunto de valores éticos e morais, ações, crenças, políticas e clima organizacional que se converte em um padrão de pensamento e comportamento organizacional visíveis e ocultos e que são formados e regulados pelas interações dos indivíduos com grande influência da cúpula organizacional.

2

### Cultura Organizacional

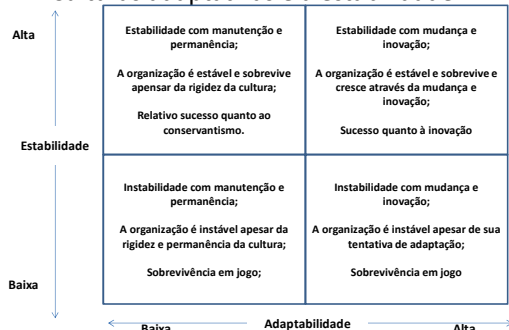
- Culturas adaptativas e não adaptativas:

	Adaptativa	Não adaptativa
Normas de comportamento	Os gestores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes e iniciam a mudança quando precisam servir a seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos	Os gestores tendem a comparar-se politicamente e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes.
Valores compartilhados	Os gestores cuidam profundamente dos clientes, investidores e subordinados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (liderança e hierarquia).	Os gestores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato e de trabalho ou de alguns produtos associados com seu grupo. Eles atribuem mais valor às ordens e à redução de riscos nos processos do que em liderar iniciativas

3

## Cultura Organizacional

### • Culturas adaptativas e a estabilidade :



## ENTENDIMENTOS DE QUALIDADE:

- ☐ Do Produto em si
- ☐ Do ponto de vista do cliente
- ☐ Do ponto de vista da conformidade
- ☐ Do ponto de vista do valor

### QUALIDADE PARA AS PESSOAS:

- ☐ Qualidade quanto ao desempenho do produto
- ☐ Qualidade quanto à existência de deficiências
- ☐ Qualidade na óptica da excelência

## QUALIDADE: Objetivos da empresa

- ☐ Satisfazer as necessidades dos clientes
- ☐ Aumentar a produtividade
- ☐ Promover a realização sócio profissional dos trabalhadores

## Motivação para a qualidade

- **Motivos para a qualidade:**

- Aumento dos lucros que ela pode trazer;
- Maior fidelidade de clientes;
- Mercado mais estável.
- Aumento de produtividade

Logo.....

**Qualidade é fundamental !**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Motivação para a qualidade

- **Pesquisa sobre razões para as empresas investirem em qualidade:**

- Mais de 90% dos diretores consideram crítica a performance em Qualidade das suas empresas.
- 60% dos diretores afirmam que a performance em Qualidade passou a ser mais importante que anteriormente (com referência aos anos 70).
- As 4 razões porque os diretores consideram a Qualidade importante são :
  - É o primeiro argumento de compra.
  - É um dos principais meios de redução dos custos.
  - É um dos principais meios de implementar a flexibilidade/capacidade de resposta.
  - É um dos principais meios de redução do tempo em todos os aspectos.
- Mais de 85% dos diretores consideram a Gestão da Qualidade a maior prioridade das suas empresas.
- **Como é óbvio, estas razões são altamente motivadoras para a implementação da Qualidade!**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Motivação para a qualidade e produtividade

- **Motivação de colaboradores para qualidade e produtividade:**

- Conscientização de benefícios gerais;
- Apresentação de benefícios individuais;
- Estímulo positivo;
- Integração grupal;
- Observação individual;

---

---

---

---

---

---

---

---

### Disseminação dos conceitos de qualidade

- “operacionalmente, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente” (HANSEM; MOWEN, 2001, p. 513)

---

---

---

---

---

---

---

### Disseminação dos conceitos de qualidade

- O Indicador de Qualidade:
- É o termômetro que permite à Alta Administração e aos Acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores. Desta forma, a tomada de decisão pelos executivos das Entidades é exercida com mais consciência e objetividade, no sentido do binômio “lucro/superávit - continuidade operacional” (GIL, 1992).

---

---

---

---

---

---

---

### Sistemas de Gestão da Qualidade

- “Sistema de gestão (sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos) é utilizado para dirigir e controlar uma organização (grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações), no que diz respeito à qualidade (grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos)”.

---

---

---

---

---

---

---

## Sistemas de Gestão da Qualidade

- A adoção de um sistema de gestão da qualidade deve ser uma decisão estratégica, pois:
- “O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização é influenciado por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados e o tamanho e a estrutura da organização”.

---

---

---

---

---

---

---

## Sistemas de Gestão da Qualidade




---

---

---

---

---

---

---

## Sistemas de Gestão da Qualidade

- **Principais problemas:**
- Descontinuidade: (por custo, compromisso, etc);
- Investimentos de desenvolvimento e instalação;
- Custo de manutenção;

---

---

---

---

---

---

---

## Sistemas de Gestão da Qualidade

### • Principais Gastos:

- Gastos com treinamentos;
- Realização de pesquisa de satisfação com clientes;
- Arquivo específico com a documentação de todos os processos desenvolvidos;
- Realização de manutenção preventiva de equipamentos;
- Gestão da qualidade;
- Controle interno;
- Avaliação de fornecedores;
- Inspeção de materiais

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sistemas de Gestão da Qualidade

### • Custos de avaliação:

- Realização de pesquisa de satisfação;
- Simulações, especificamente na área de atendimento ao cliente;
- Rastreamento de atividades executadas
- Controle externo (Voluntária);
- Certificação Norma ISO

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sistemas de Gestão da Qualidade

### • Custos de Falhas:

- Aumento de gastos com refugo;
- Retrabalho;
- Reentrega de produtos;
- Atraso na entrega e insatisfação;
- Perda de marca;
- Indenizações, etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Padrões de qualidade

- O que são padrões?
- Mecanismos que servem como ponto de comparação entre diversos elementos. Ideais para a gestão e controle rumo a objetivos na firma.

---

---

---

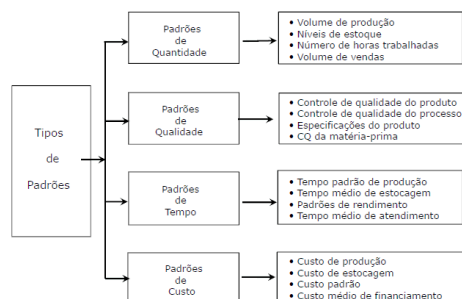
---

---

---

---

## Padrões de qualidade




---

---

---

---

---

---

---

## Padrões de qualidade

- Processo de gestão de qualidade por padrões:




---

---

---

---

---

---

---

## Padrões de qualidade

- **Acompanhamento pelas sete ferramentas de qualidade:**
- Diagrama de Pareto: é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências
- Diagramas de causa-efeito (espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa)
- Histogramas: representação gráfica da distribuição de frequências de uma massa de medições
- Folhas de verificação: tabelas ou planilhas usadas para facilitar a coleta e análise de dados.
- Gráficos de dispersão: comportamento de uma variável em relação a outra(s);
- Fluxogramas: representação esquemática de um processo
- Cartas de controle: comumente utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), que foram estatisticamente determinadas

---

---

---

---

---

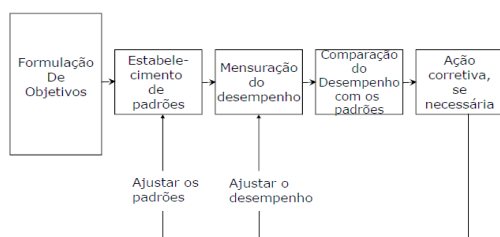
---

---

---

## Padrões de qualidade

- **Uso de padrões na gestão para alcance de objetivos de qualidade**




---

---

---

---

---

---

---

---

## Medidas de produtividade

- **Por que monitorar a produtividade da firma?**
- I) Uso das medidas para compor ferramentas gerenciais;
- II) Uso das medidas como instrumentos de motivação; e
- III) Uso de medidas para comparação interunidades;

---

---

---

---

---

---

---

---



## Medidas de produtividade

- Formulação geral da produtividade:

$$P = Q_t / I_t$$

Onde:

$Q_t$  é quantidade absoluta de produtos fabricados; e

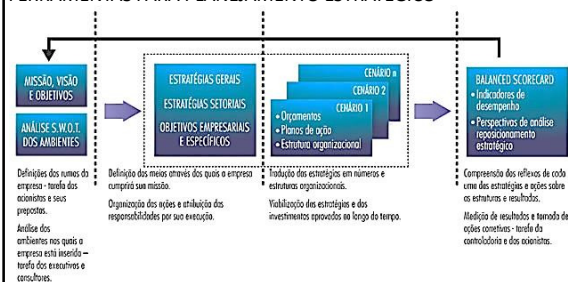
$I_t$  é a quantidade absoluta de insumos utilizados.

## Medidas de produtividade

- Medidas:
- Medidas físicas; (Produção por hora de homem ou máquina);
- Medidas monetárias: Custos e valor adicionado;
- Medidas dos insumos: (conversão de insumo em produto)

## HIERARQUIA DE GESTÃO

### FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



27




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

OS PRINCIPAIS ELEMENTOS FORMADORES DA GESTÃO ESTRATÉGICA SÃO:

- i. Visão;
- ii. Missão;
- iii. Valores;
- iv. Negócio ampliado; e
- v. Objetivos estratégicos

29

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## EXEMPLO DE NEGÓCIO, VISÃO, MISSÃO E VALORES DE UM HOTEL

**Negócio:** Lazer

**Visão:** Ser a principal escolha para quem busca, através do turismo, alegria e descontração.

**Missão:** Proporcionar lazer individual e coletivo através de hospedagens, eventos e atividades que gerem alegria e descontração a pessoas que viagem com objetivos turísticos.

**Valores:** recursos naturais, criação de uma infraestrutura, equipamentos e instalações únicos. Pacotes turísticos que representem um valor superior às outras alternativas consideradas pelo turista. Relações com operadoras de turismo, com a imprensa especializada e prestadores de serviços.

30

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- DIVERGEM FUNDAMENTALMENTE:
- QUANTO A FINALIDADE:
  - Gestão estratégica busca conduzir a empresa segundo suas políticas (missão, visão, valores, etc.). Já o Planejamento Estratégico persegue o Objetivo Estratégico definido pela Gestão Estratégica;
- QUANTO A RESPONSABILIDADE:
  - Gestão estratégica é de responsabilidade da cúpula da organização (conselhos e presidência), já o planejamento estratégico é de responsabilidade do alto escalão da hierarquia (diretores, presidência e alta gestão).
- QUANTO AO TEMPO DE VIGÊNCIA:
  - Gestão estratégica é perene, assim como a empresa, e deve ser revisada apenas no sentido de adaptar-se a alterações sobre a postura da firma, já o planejamento estratégico tem o prazo do objetivo estratégico.

31

---

---

---

---

---

---

---

---

## O QUE É PLANEJAMENTO?

- Planejamento é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas rumo a estes objetivos;
- Dentro da empresa é um processo gerencial que busca desenvolver e manter uma adequação razoável entre objetivos e recursos; mudanças e oportunidades.

32

---

---

---

---

---

---

---

---

## POR QUE PLANEJAR?

- O planejamento é uma peça administrativa que responde a perguntas importantes dentro das organizações, tais como:
  - a) O que fazer?
  - b) Como fazer?
  - c) Quem fará?
  - d) Onde será feito?
  - e) Quando fazer?

33

---

---

---

---

---

---

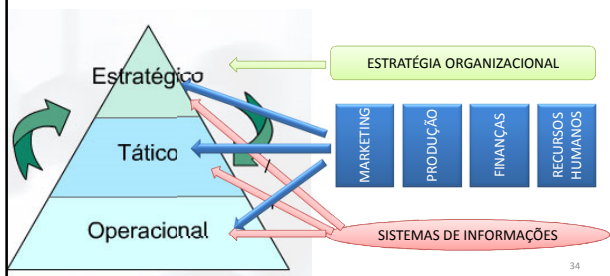
---

---

## HIERARQUIA DA GESTÃO E PLANEJAMENTO

- Gestão nas organizações:

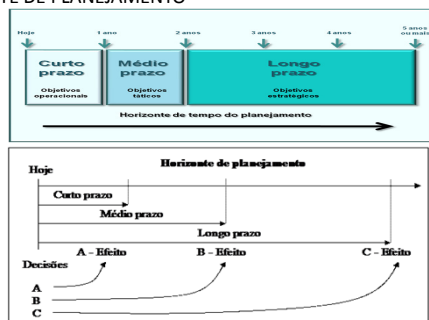
AMBIENTES E HIERARQUIA DE GESTÃO:



34

## HIERARQUIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

HORIZONTE DE PLANEJAMENTO



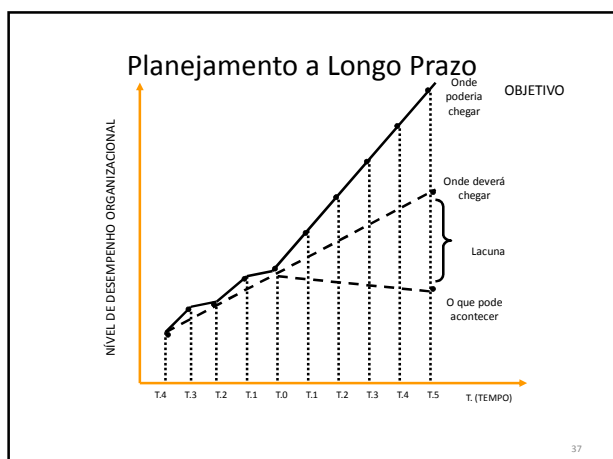
35

## HIERARQUIA DE GESTÃO

- QUAL O NÍVEL?

OBJETIVO/META	E	T	O
Aumentar em 15% a ordem de produção de eletroportáteis			X
Alterar Modelo dedicado de produção para FPM		X	
Abandonar dois e selecionar outros três segmentos de mercado	X		
Ampliar em 40% leque de produtos em UEN		X	
Implementar um sistema global de TRF para a produção		X	
Definir modelo de revisão de housekeeping			X
Formatar manual de normas e procedimentos		X	X

36




---

---

---

---

---

---

---

---

### Definições importantes da Estratégia

- Mercado-alvo e Segmentação;
- UENs-Unidades Estratégicas de Negócios;
- Necessidades, desejos e demanda;
- Produto e oferta;
- Troca e Transação;
- Valor e Satisfação;
- Relacionamento e redes;
- Canais de Marketing;
- Concorrentes;
- Mix de marketing

---

---

---

---

---

---

---

---

### Definições importantes da Estratégia

- Mercado-alvo e Segmentação:
- Mercados: relação de oferta e demanda
- Segmentos:
  - Segundo características dos consumidores: demográfica (sexo, idade, raça ou etnia, condição socioeconômica, nível de instrução e tipos de famílias), geográfica (bairro, cidade, região) e psicográfica (atividade, interesse e opinião).
  - Segundo relação dos consumidores com o produto: por benefícios e pela lealdade de marca (de acordo com a constância com que o consumidor compra a mesma marca de determinado produto).




---

---

---

---

---

---

---

---

## Definições importantes da Estratégia

- UENs-Unidades Estratégicas de Negócios;
- Como definir:
  - Tipos de produtos e serviços;
  - Tipos de mercados;
  - Competidores;
  - Preço e qualidade;

---

---

---

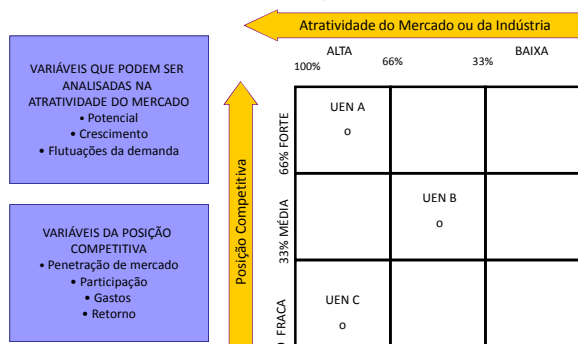
---

---

---

---

## A Matriz de Atratividade do Mercado e Posição de Negócio




---

---

---

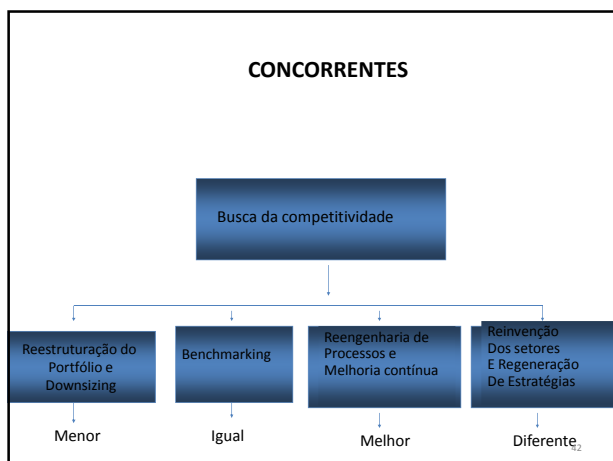
---

---

---

---

## CONCORRENTES




---

---

---

---

---

---

---

## Definições importantes da Estratégia

- Mix de marketing:

