

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Análise Empresarial e Administrativa

Henrique Prado de Sá Sousa

hsousa@uniriotec.br



Avaliação

- Entrega de trabalhos parciais (de 8 a 10 partes)
 - Datas fixas de entrega (de 1 a 2 semanas de prazo)
- Documento final (composto por todos os trabalhos)
 - Consolidação das partes e conclusões
- Trabalhos em dupla, fixa para todas as entregas

1. Arquitetura Organizacional
2. Divisão do trabalho – Departamentos
3. Camada Estratégica
4. Camada Tática/ Operacional
5. Processos e KPIs
6. Alinhamento Organizacional
7. A Área de Recursos Humanos
8. Modelagem e Análise de dependências
9. Modelagem e Análise de competências
10. Análise Organizacional

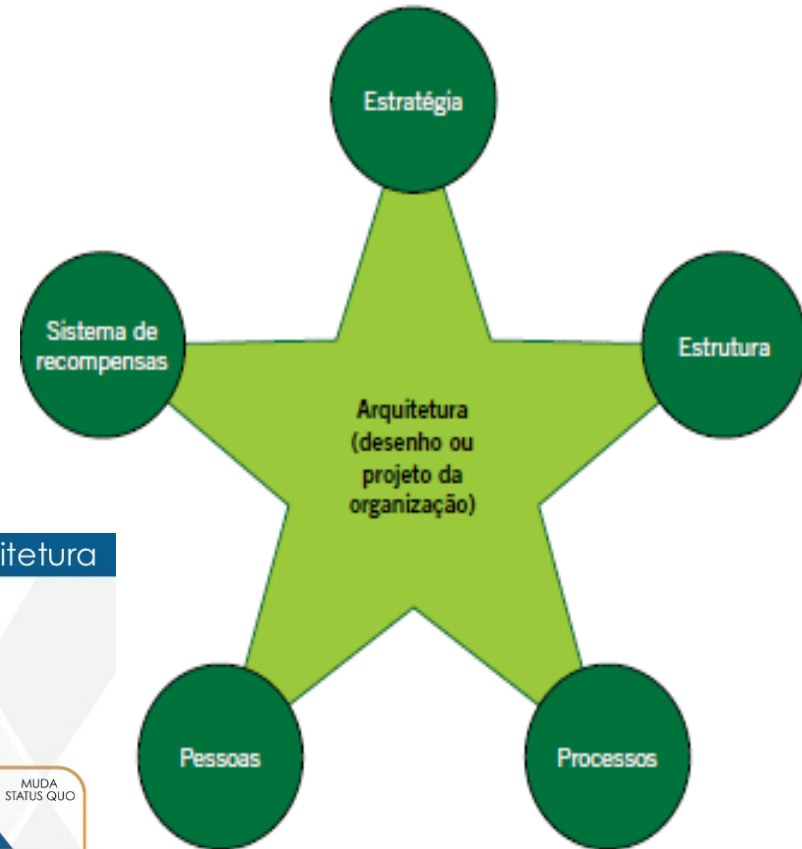
Arquitetura organizacional

- Objetivo: Apresentar conceitos básicos de uma arquitetura organizacional

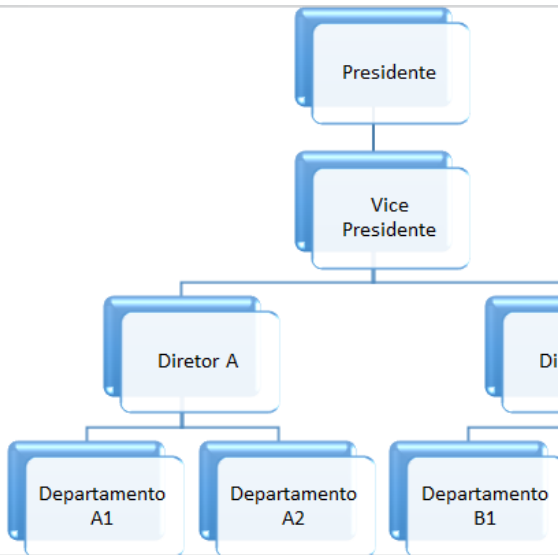
Arquitetura organizacional

- A Administração
- Complexidade de uma organização
- Literatura vasta
- Muitos autores e interpretações
- Diferentes níveis de abstração

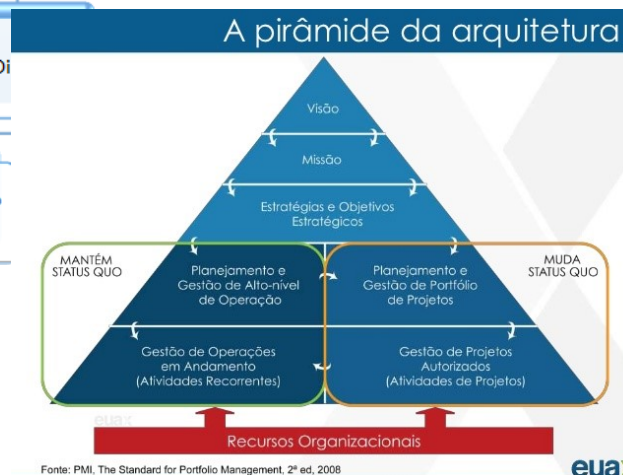
Arquitetura organizacional = Estratégia + Estrutura + Processos
+ Pessoas + Sistema de Recompensas
(Estrela de Galbraith)



<https://www.revistari.com.br/199/1065>



<https://gestaodepessoas-rh.blogspot.com/2017/10/arquitetura-organizacional.html>



Fonte: PMI, The Standard for Portfolio Management, 2ª ed, 2008

<https://pt.slideshare.net/euax/modelos-de-gestaoarquitetura-organizacional>

Arquitetura organizacional

- Projeto de arquitetura organizacional – Representação em alto nível da organização contendo seus principais componentes e relacionamentos. Alguns autores mencionam a representação do ciclo de vida da organização.
 - Normalmente representa a hierarquia entre componentes
 - Níveis de decisão
 - Define partes e papéis abstratos

- A concepção de uma organização e seu projeto
 - Lugar na sociedade
 - Nichos de atuação
 - Requisitos
 - Riscos
 - Avaliação de mercado
 - Análise SWOT
 - Muitas outras variáveis na concepção do projeto organizacional

- Conceitos básicos
 - Missão – Propósito da organização que justifica a sua existência. Direciona e define o que faz e para quem.
 - Visão – Objetivo macro de longo prazo. Uma motivação que justifica os esforços atuais e direciona a organização.
 - Valores – Ideais organizacionais que devem definir comportamentos. Princípios e crenças.

Geralmente são informações públicas. As organizações apresentam as suas definições em diferentes níveis de detalhe e perspectiva. Não raro, misturam os conceitos.

Arquitetura organizacional

- Exemplos



**HOSPITAL DE CÂNCER
ARAÚJO JORGE**

MISSÃO

Prestar assistência integral, oferecer ensino especializado e desenvolver pesquisa oncológica de excelência para atendimento de qualidade ao paciente com câncer.

VISÃO

Ser referência nacional na qualidade da assistência oncológica.

VALORES

- Gestão eficiente e compartilhada;
- Responsabilidade Socioambiental;
- Acolhimento e assistência com foco na segurança do paciente;
- Espírito de equipe, ética profissional e institucional;
- Comprometimento com o crescimento e resultados.

Arquitetura organizacional

- Exemplos



Nossa Visão

Ser reconhecida como uma das melhores empresas de logística e industrialização de trigo

Nossa Missão

Fornecer serviços e produtos compatíveis às necessidades dos clientes

Princípios e Valores

- ♦ Foco no Cliente
- ♦ Comprometimento
- ♦ Conduta Ética
- ♦ Qualidade e Inovação
- ♦ Segurança e Meio Ambiente

<http://www.cotriguacu.com.br/empresa/miss%C3%A3o-vis%C3%A3o-e-valores.html>

- Exemplos

Diretrizes Estratégicas



MISSÃO

Engarrafar, comercializar e distribuir GLP e correlatos atendendo às expectativas dos clientes com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental

VISÃO

Manter a liderança no mercado envasado, ampliando as receitas no mercado granel, de maneira competitiva e rentável, preservando a marca Petrobras e evoluindo com a sociedade

VALORES



Respeito à vida,
às pessoas e ao
meio ambiente

Ética e
transparência

Orientação
ao mercado

Superação e
confiança

Resultados

Referência de um resumo:

<https://neigrando.com/2011/09/21/a-ideologia-central-da-empresa-e-a-estrategia-missao-valores-e-visao/>

Arquitetura organizacional

- Conceitos básicos

→ Objetivos organizacionais

(Missão e Visão podem ser descritos como objetivos, os quais são os mais abstratos da organização)

→ Portifólio – Conjunto de produtos e serviços que serão entregues pela a organização a seus clientes.

 Exames	 Testes	 Check-ups
A partir de	A partir de	A partir de
Vitamina D-25 Hidroxi	Teste de Anticorpos Coronavírus – IgG	Check-up da Mulher até 45 anos
R\$ 46,80	R\$ 128,00	R\$ 130,50
TSH – Hormônio Tiroestimulante	Teste de Anticorpos Coronavírus – IgM	Check-up do Homem até 45 anos
R\$ 14,40	R\$ 178,00	R\$ 130,50
Glicose	Teste de Coronavírus – Antígeno	Check-up do Colesterol
R\$ 5,40	R\$ 198,00	R\$ 27,00
Hemograma Completo	Teste de Coronavírus – PCR	Check-up Fitness
R\$ 9,00	R\$ 248,00	R\$ 112,50
Colesterol Total e Frações	Teste de Sexagem Fetal	Check-up Vegetariano
R\$ 25,20	R\$ 169,20	R\$ 157,50
VER TODOS EXAMES	VER TODOS TESTES	VER TODOS CHECK-UPS

- Conceitos básicos

→ Estratégia — Diferentes caminho traçados para garantir que determinados objetivos sejam atingidos considerando as potenciais mudanças em variáveis ambientais (internas e externas)

- Ambiente Interno (E se faltar dinheiro? E se o computador não funcionar? E se alguém ficar doente?)
- Ambiente Externo (E se os juros subirem? E se houver uma pandemia? E se chover?)

Aplicada visando, por exemplo, alcançar competitividade, mitigar dificuldades, melhorar qualidades, diferenciar-se, aumentar a eficiência.

- Conceitos básicos
 - Tipos de Estratégias – Existem estratégias gerais que são comuns, por exemplo, baseadas em custo, centrada em mercados, agressivas, protetivas, expansão.
 - Objetivos e Portifólios Estratégicos – Quando definidos dentro de uma estratégia.
 - Ações estratégicas – Desdobramentos dos objetivos estratégicos, por exemplo, investimentos, treinamentos, demissões, admissões, aquisições, políticas, fusões.

- Conceitos básicos

- Cultura Organizacional

- Manifestação coletiva sobre a filosofia, a missão, os valores e as políticas gerais que configuram o comportamento empresarial da organização (Sentanin, 2012).
 - Consciência e internalização da missão, visão e valores essenciais necessários para executar a estratégia (Sentanin, 2012).

Arquitetura organizacional

- Conceitos básicos
→ Resumo



Organização hipotética

- Descrever uma organização que pode ser hipotética, baseada em organizações reais, ou real.
- Definir visão, missão e valores da organização.
- Definir portfólio da organização.
- Considerar um ambiente interno e externo inicial (fictício ou não) e definir objetivos estratégicos preliminares.

O documento é textual e pode ter de 1 a 2 páginas. Será aperfeiçoado durante o curso.