



**By @kakashi\_copiador**

# RESUMO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

## Filosofias do Planejamento

### Planejamento **CONSERVADOR**:

- Estabilidade e manutenção da situação atual
- Conservar as práticas existentes
- Assegurar a "continuidade do sucesso"
- Retrospectivo

### Planejamento **OTIMIZANTE**

- Adaptabilidade, inovação e melhoria da situação existente
- Melhorar as práticas existentes
- Reações às mudanças, para obter melhores resultados possíveis
- Incremental

### Planejamento **ADAPTATIVO**

- Adaptação às contingências, voltado para o futuro

- Adaptar-se às contingências e aos diferentes interesses
- É "proativo", antecipa-se aos eventos futuros e identifica ações apropriadas
- Aderente

## Princípios do Planejamento

### Princípios GERAIS

**Contribuição aos objetivos:** Deve buscar objetivo máximo da organização / Objetivos hierarquizados.

**Precedência do planejamento:** Planejamento vem antes das outras funções.

**Maior influência e abrangência:** Provoca modificações em diversas características e atividades da empresa.

**Maiores Eficiência, Eficácia e Efetividade:** Maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

## Princípios ESPECÍFICOS

**Planejamento participativo:** Participação das diversas áreas envolvidas / Benefício é o processo.

**Planejamento coordenado:** Todos aspectos envolvidos devem atuar de forma interdependente.

**Planejamento integrado:** Todos escalões devem ter seus planejamentos integrados.

**Planejamento permanente:** Deve ser permanentemente realizado, para adaptar-se às mudanças.

## Outros Princípios

**Inerência:** É uma função indispensável à organização.

**Universalidade:** Prever todas as variáveis e consequências / todos os pontos de vista.

**Unidade:** Todas as facetas do planejamento devem ser integradas coerentemente.

**Previsão:** É voltado para o futuro. Previsões para o curto, médio e longo prazo.

**Flexibilidade:** Planejamento deve ser adaptável / ajustes constantes às situações.

## Vantagens do Planejamento

- Aumento do Foco
- Aumento da Flexibilidade
- Melhora na coordenação
- Melhora no controle
- Administração do tempo
- Dá um "norte" (senso de direção) para a organização
- Maximização da Eficiência
- Definição dos parâmetros de controle
- Funciona como fonte de motivação e comprometimento
- Aumenta o “autoconhecimento” organizacional
- Reduz o impacto ambiental

## **Etapas do Planejamento (Processo de planejamento)**

### 1. Definição dos objetivos

Para onde queremos ir?

### 2. Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos

Onde estamos agora?

### 3. Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras

O que nos espera pela frente?

### 4. Análise das alternativas de ação

Quais são os caminhos possíveis?

### 5. Escolha de um curso de ações entre diversas alternativas

Qual é o melhor caminho?

### 6. Implementação do plano e Avaliação do resultados

Como iremos percorrer esse “melhor caminho”



## Níveis de Planejamento



## Missão, Visão, Valores e Negócio

### Missão

- Razão de ser
- "Por que a Organização existe?"
- Indica os impactos causados na sociedade
- É permanente (atemporal)

## Visão

- Visão de futuro
- "O que eu quero ser?"
- "Sonhos" que se pretende tornar realidade
- Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja
- É temporário

## Valores

- Princípios básicos
- Crenças
- Base para a tomada de decisões
- Indica como os membros devem se comportar

## Negócio

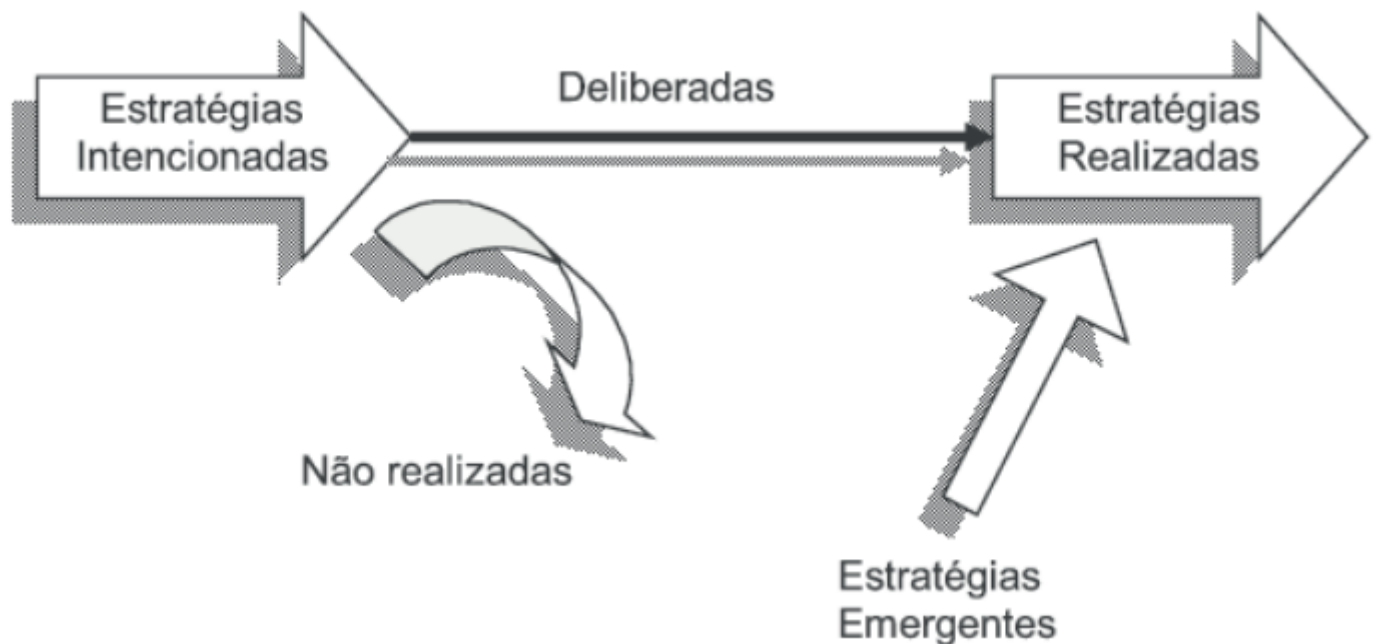
- Representa o "ramo de atividades"
- Atividades principais da organização em um momento específico
- "O que a organização faz?"





## Estratégia

Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante **a alocação dos recursos** e levando- se em **consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que **os objetivos organizacionais sejam alcançados**.



*Diferenças entre os tipos de estratégias (MINTZBERG, 1978).*

- **Pretendida:** Trata-se da estratégia inicial planejada. É a estratégia intencional, que poderá ou não ser realizada.
- **Não realizada:** É a estratégia que foi inicialmente pretendida, mas que, por algum motivo, acabou não sendo executada.
- **Deliberada:** É a estratégia que foi pretendida (foi definida pela organização) e, posteriormente, foi implementada.
- **Emergente:** É a estratégia não planejada. Ela surge "do nada". A estratégia "brota" durante o desenvolvimento das ações.
- **Realizada:** Trata-se do que foi realmente executado. Pode-se dizer que é a soma das estratégias deliberadas e das estratégias emergentes.

## Estratégias de Miles e Snow

### Defensiva

Preocupa-se com a defesa e estabilidade. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

## Exploradora

É uma estratégia agressiva, que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados.

## Analítica

Estratégia dual e híbrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro.

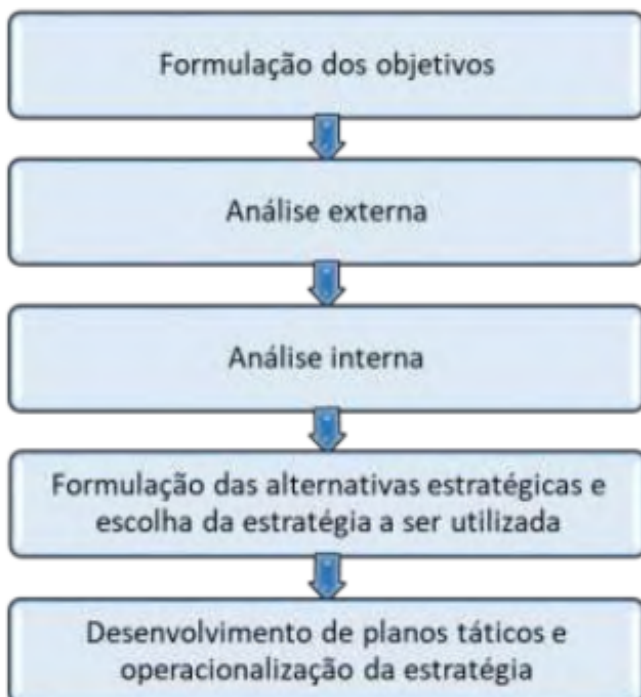
## Reativa

A organização reage intempestivamente ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada.



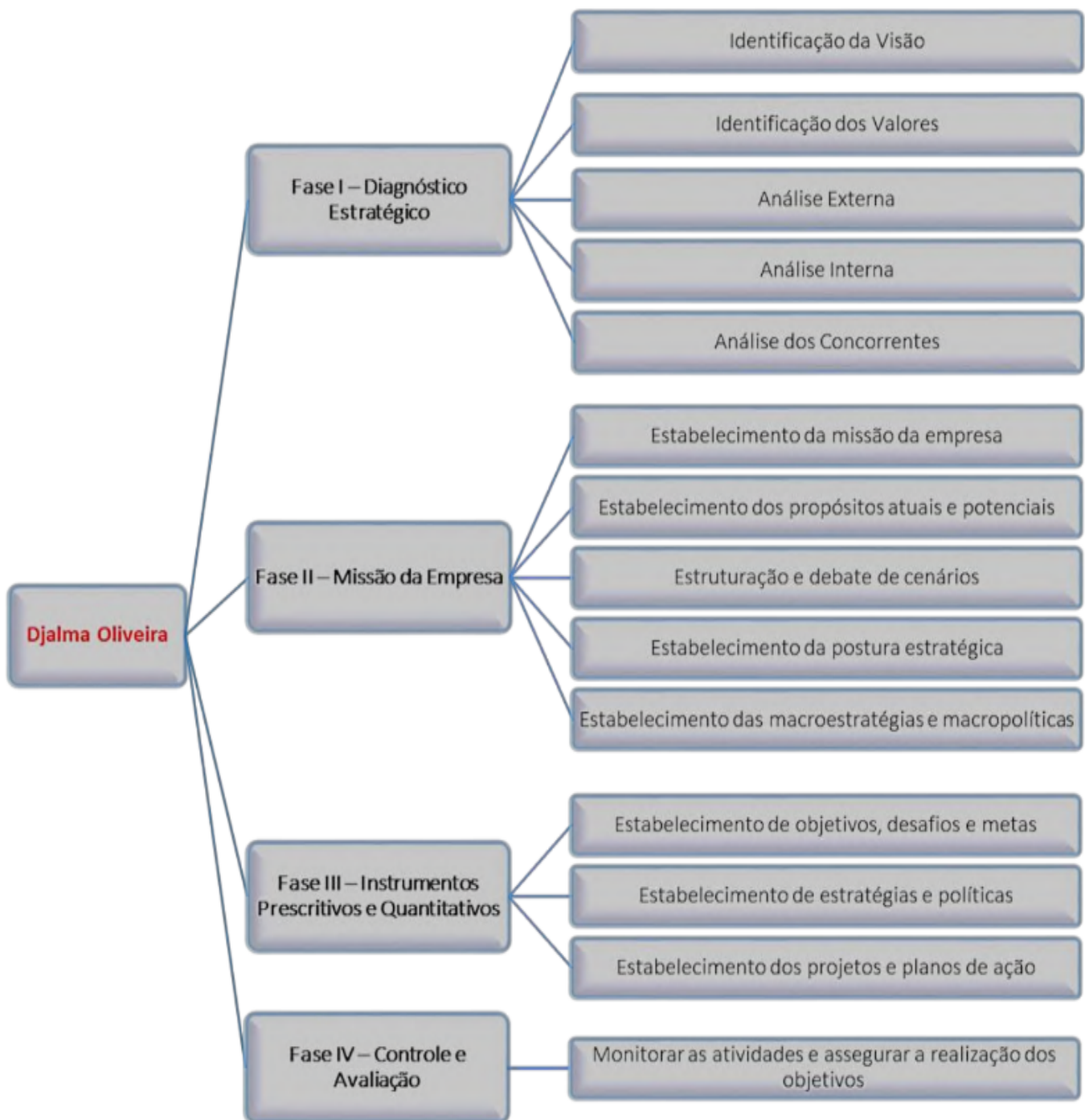
## Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)

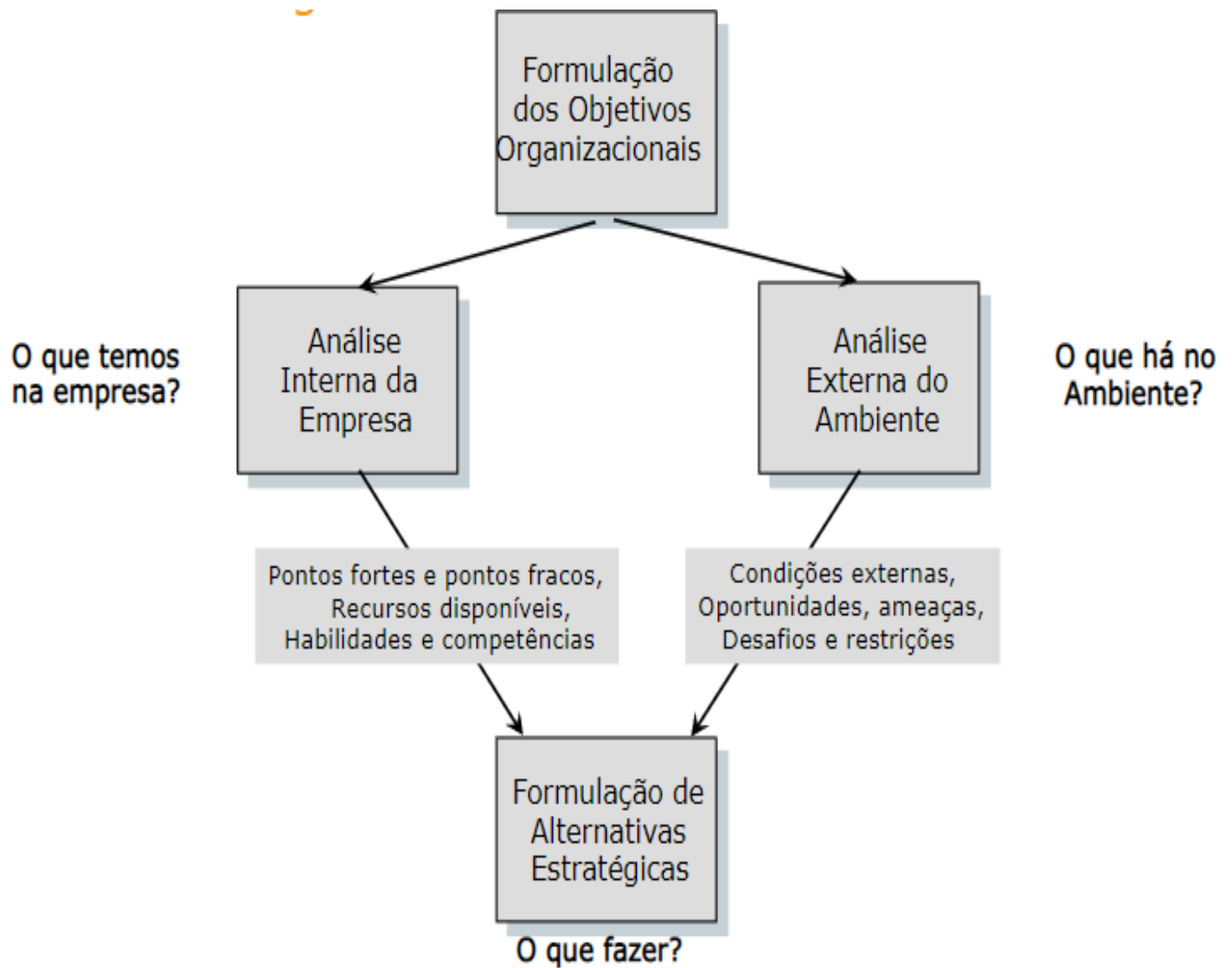
### Estágios do Planejamento Estratégico Chiavenato



### Fases do Planejamento Estratégico Djalma Oliveira



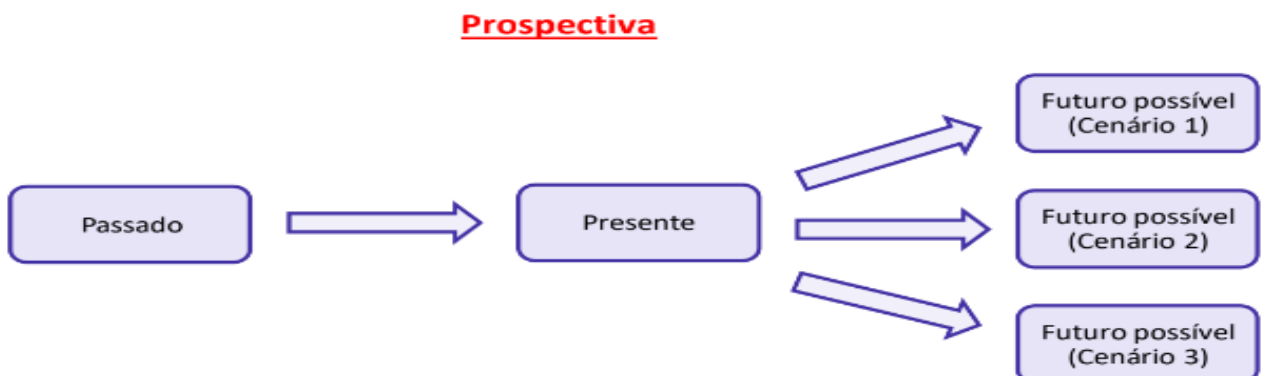
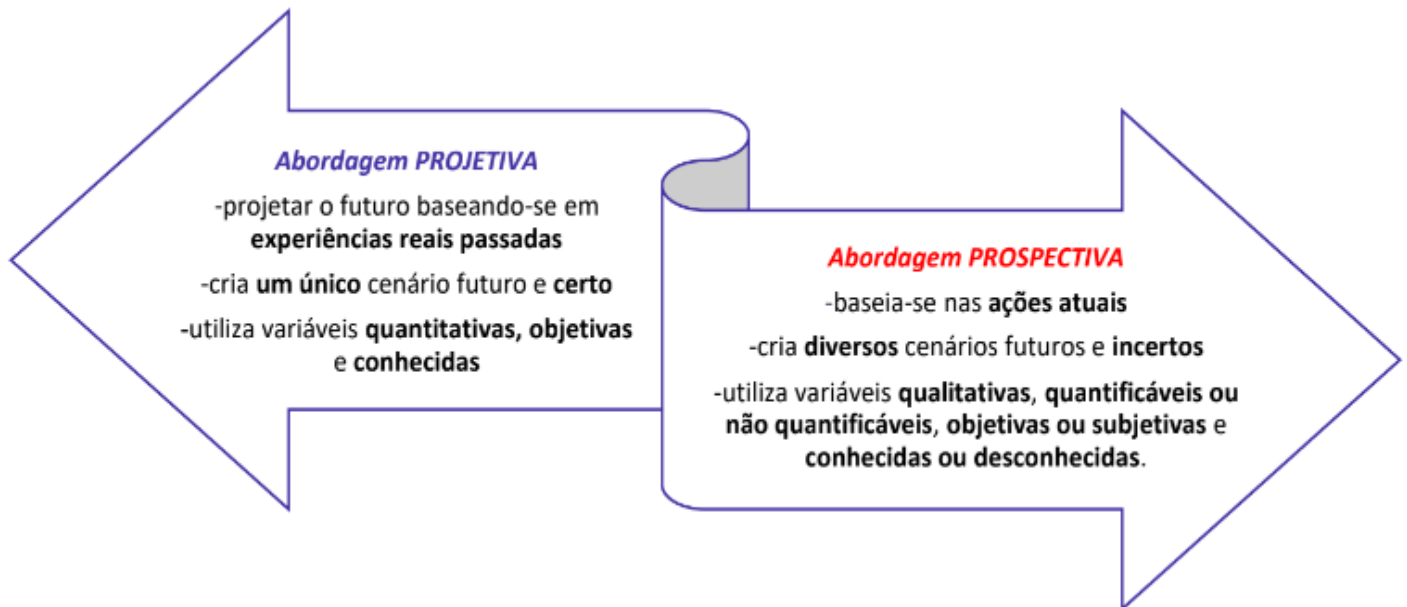




As bases do planejamento estratégico Formulação dos Objetivos Organizacionais (Chiavenato, 2004)



## Planejamento Baseado em Cenários



## Planejamento Estratégico Situacional - PES

- Ações dependem das circunstâncias;
- Aprecia a situação continuamente, ao longo da execução do plano, considerando as ações dos outros jogadores;
- Para o PES, o planejamento deve ser feito continuamente ;
- O PES surge como um contraponto ao Planejamento “tradicional”;
- A figura de “planejador” e “executor” se confundem;
- Planejamento e execução devem caminhar juntos;
- É pautado pela análise de cenários.

## Planejamento Tradicional x Planejamento Estratégico

### Planejamento **Tradicional**

- Passivo
- Baseada em diagnósticos
- Normativo-Prescritivo
- Consultas a especialistas
- Fatores Genéricos

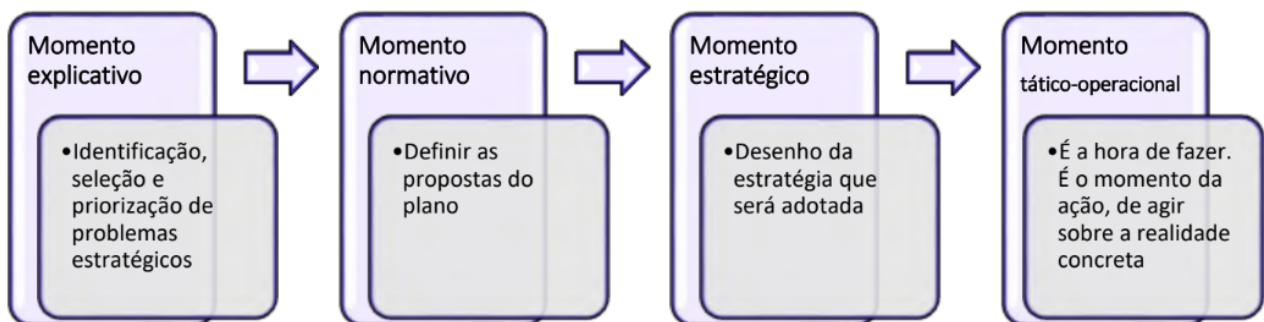


- Ação separada do plano

## Planejamento **Estratégico**

- Situacional
- Ativo e Complexo
- Apreciação situacional
- Jogadas sucessivas
- Análise da viabilidade
- Fatores Específicos
- Mediação entre o plano e a ação

## Momentos do PES



## Administração por Objetivos - APO

### Características da APO

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seu superior
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição
- Interligação entre os vários objetivos departamentais
- Ênfase na mensuração e no controle de resultados
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos
- Participação atuante das gerências e dos subordinados
- Apoio intensivo do staff

### VANTAGENS da APO

- Foca as tarefas e atividades diretamente;
- relacionadas ao cumprimento dos objetivos;
- Obriga os administradores a estabelecerem as prioridades, metas e medidas de desempenho;
- Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários;

- Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade;
- Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo;
- Proporciona maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais.

## **DESVANTAGENS da APO**

- Depende do apoio e do empenho da administração de topo (alta cúpula);
- Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica;
- Sobrevaloriza (supervaloriza) os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais;
- Concentra os esforços no curto prazo, com prejuízo ao planejamento de longo prazo;
- Pode consumir tempo excessivo e dar origem a muita burocracia.