



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

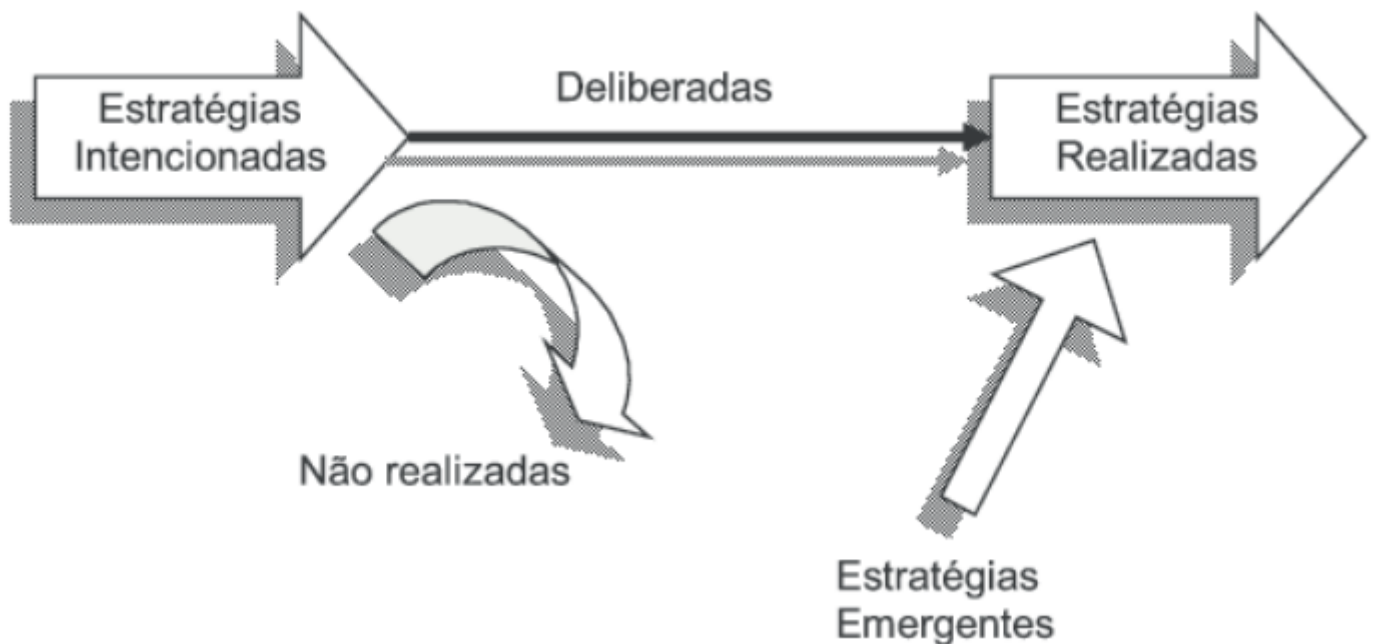
Negócio

- 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.



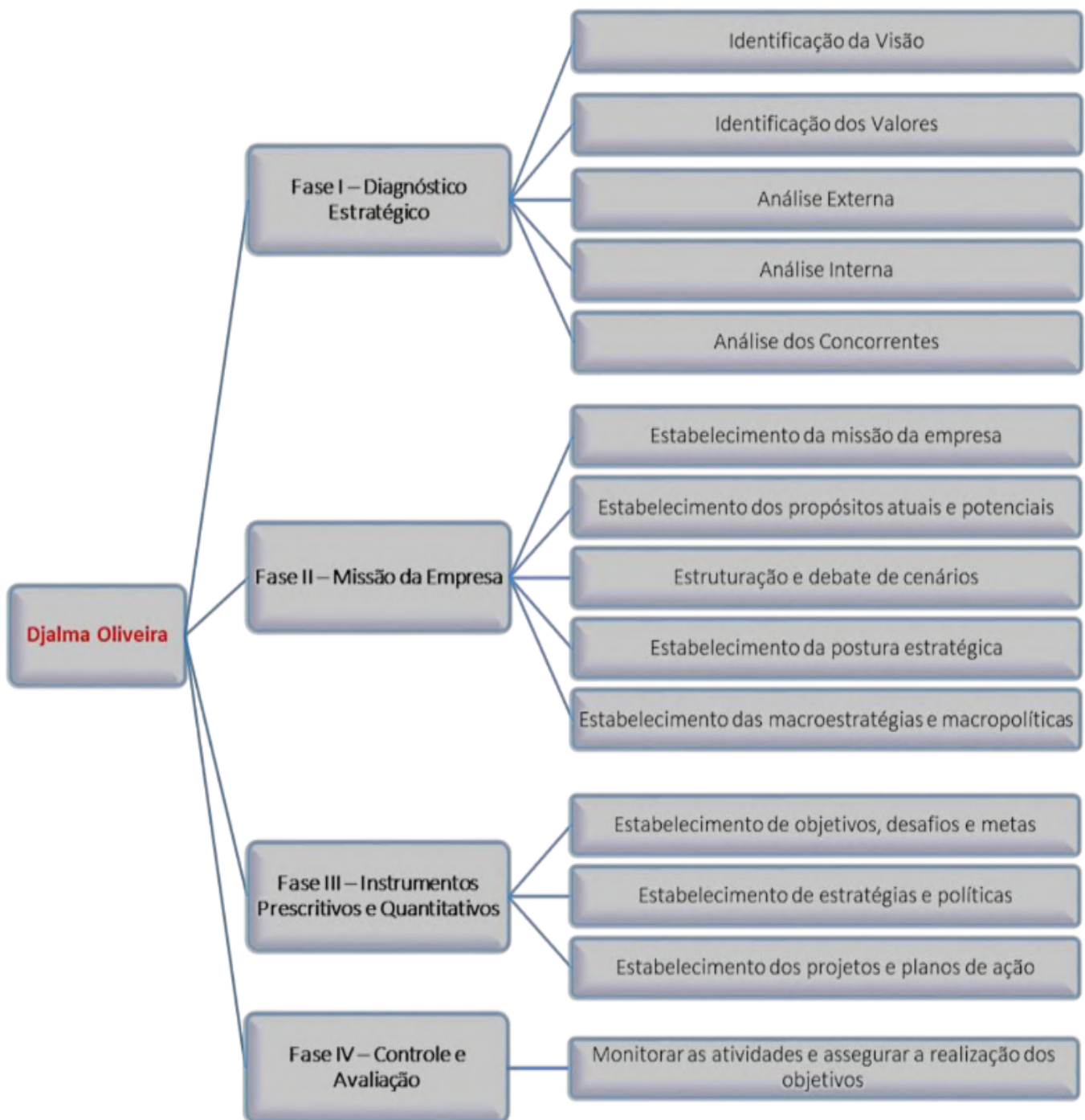
Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)

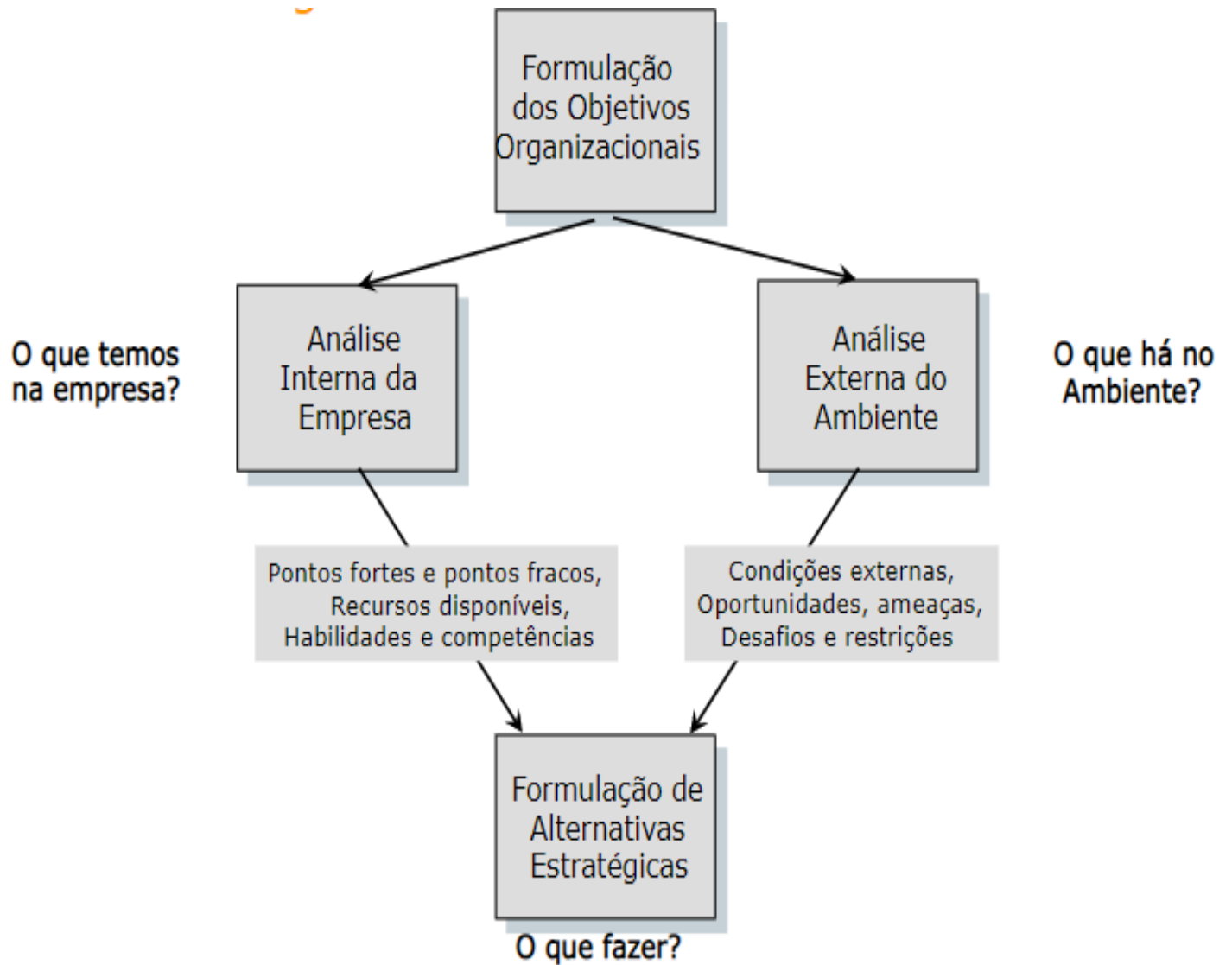
Estágios do Planejamento Estratégico Chiavenato



Fases do Planejamento Estratégico Djalma Oliveira



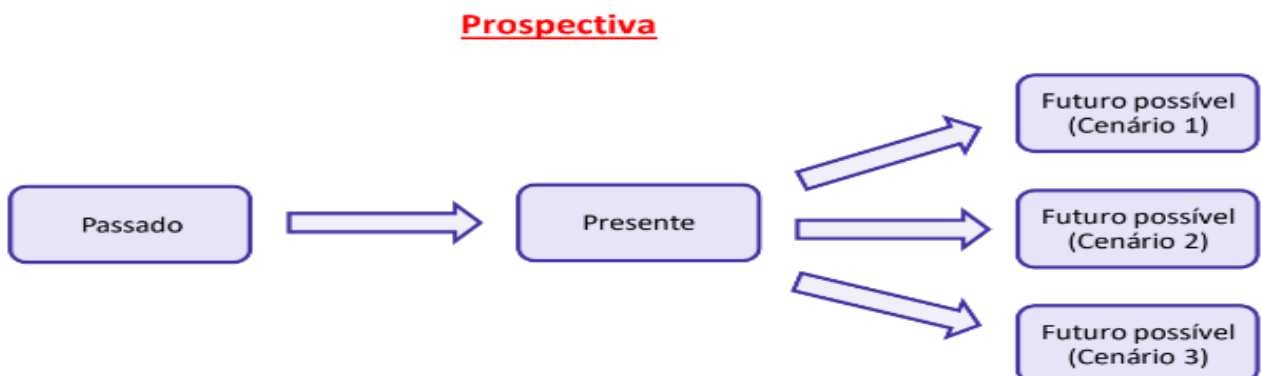
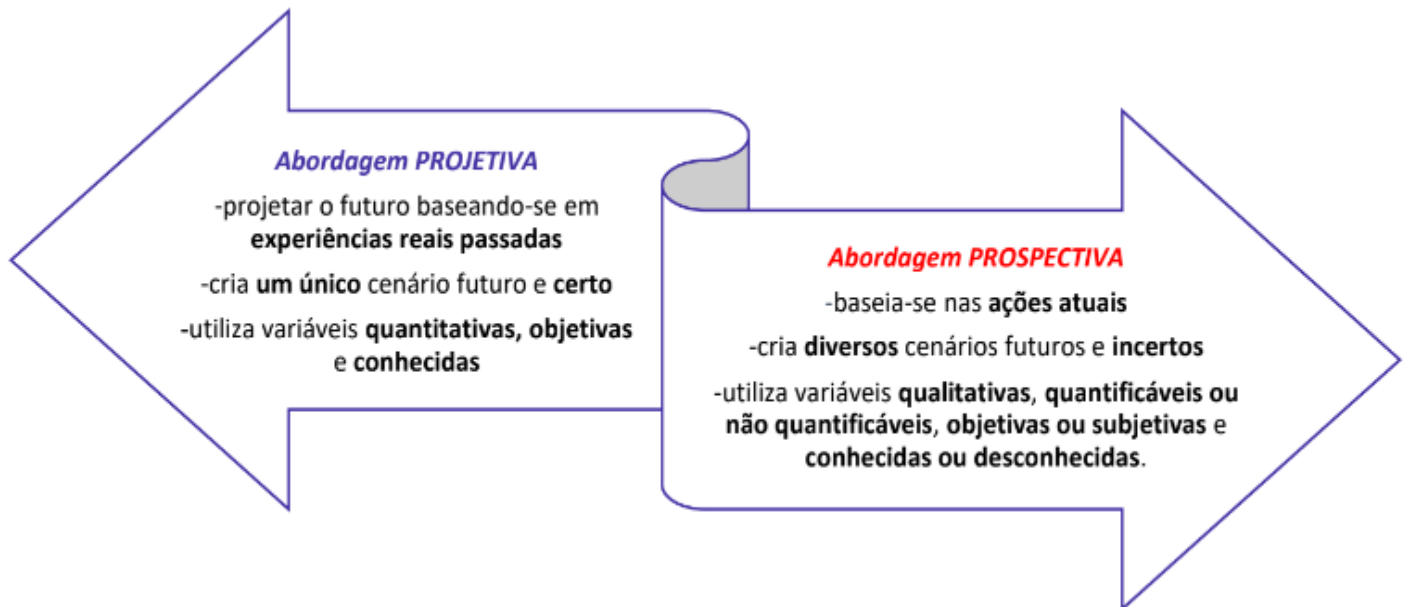




As bases do planejamento estratégico Formulação dos Objetivos Organizacionais (Chiavenato, 2004)



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**

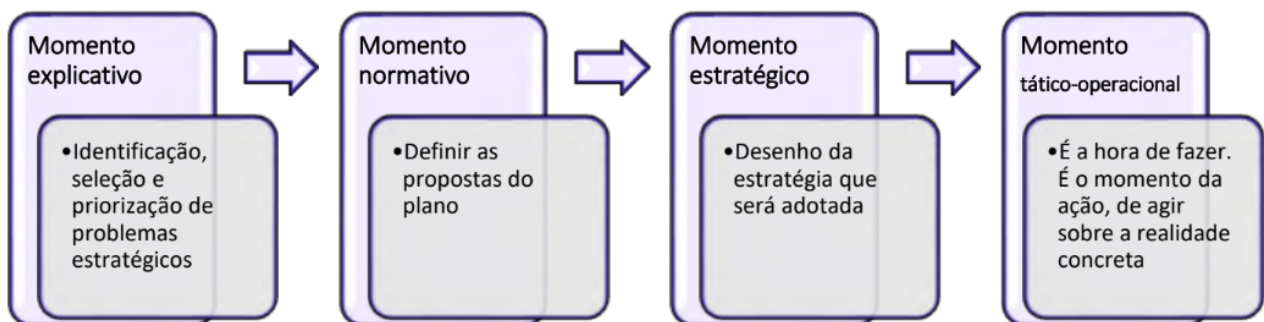
- Passivo
- Baseada em diagnósticos
- Normativo-Prescritivo
- Consultas a especialistas
- Fatores Genéricos

- 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.