

FACULDADE DE SINOP

Curso

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

Disciplina

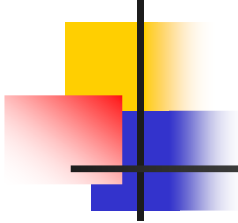
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Professor

RUBEM JOSÉ BOFF, Ph.D.

rubemboff@yahoo.com.br

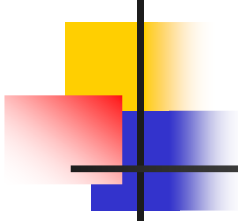
Aulas: 14 e 15/10/2006



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Tendências globais

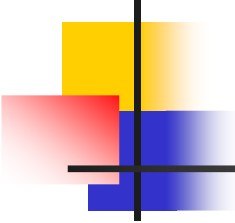
- **Os paradoxos;**
- **Os limites;**
- **As parcerias;**
- **O novo dirigente.**



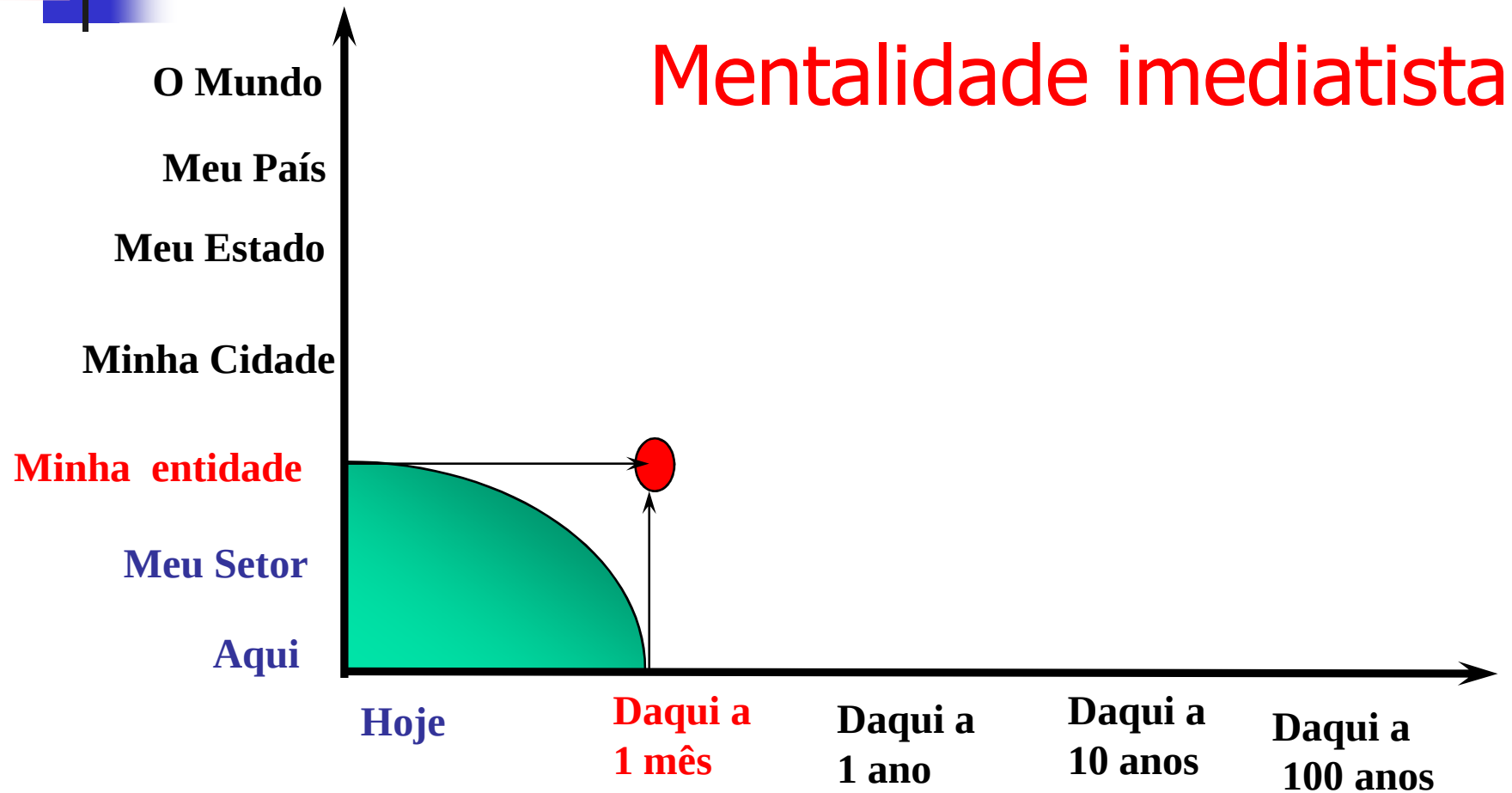
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

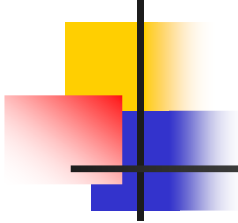
Dimensões no estudo das organizações

- Organizações é o conjunto de unidades organizadas para atuar como um todo de acordo com uma certa finalidade.
 - Ex.: empresas, cidades, países, outras...



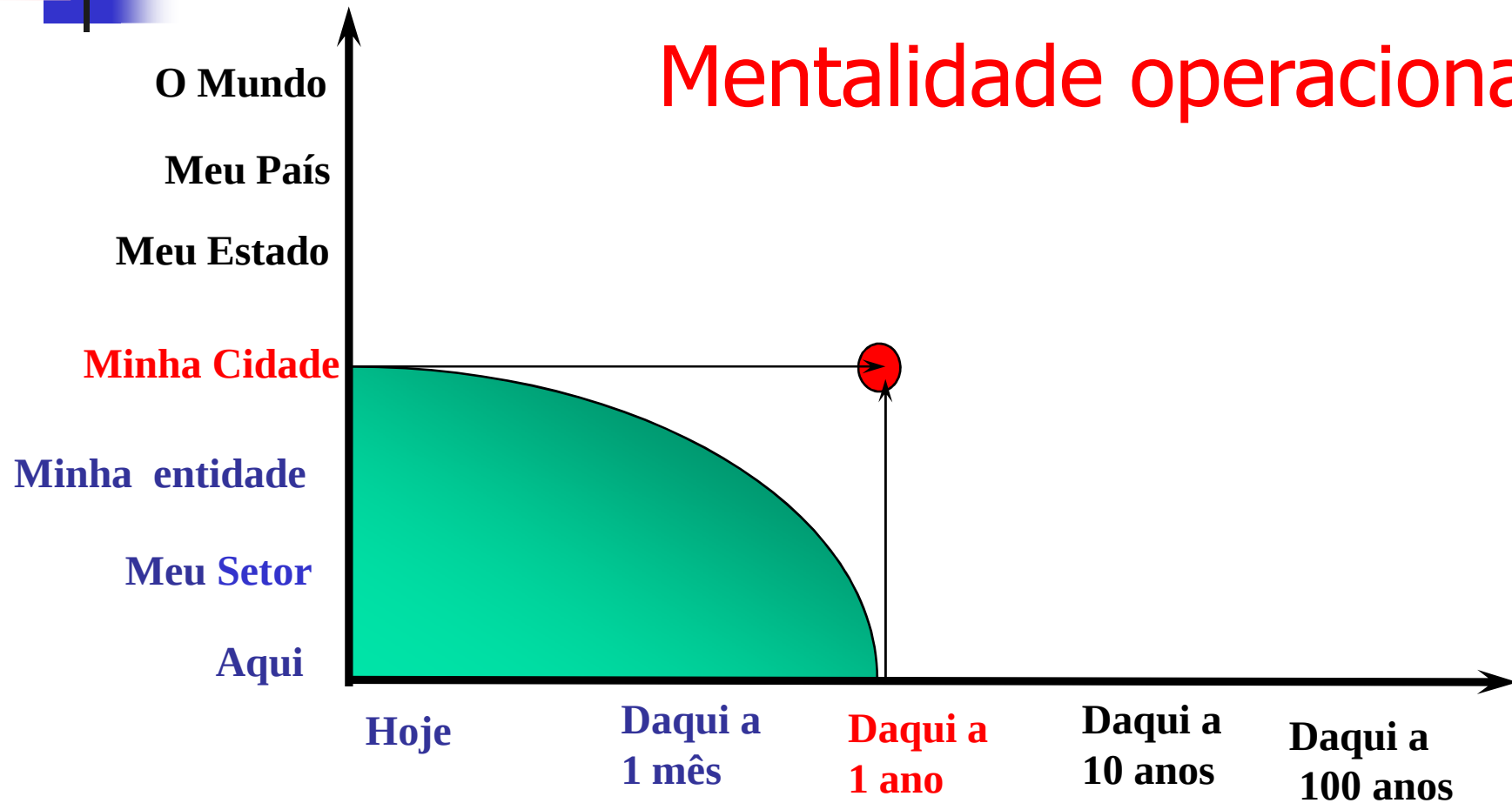
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA



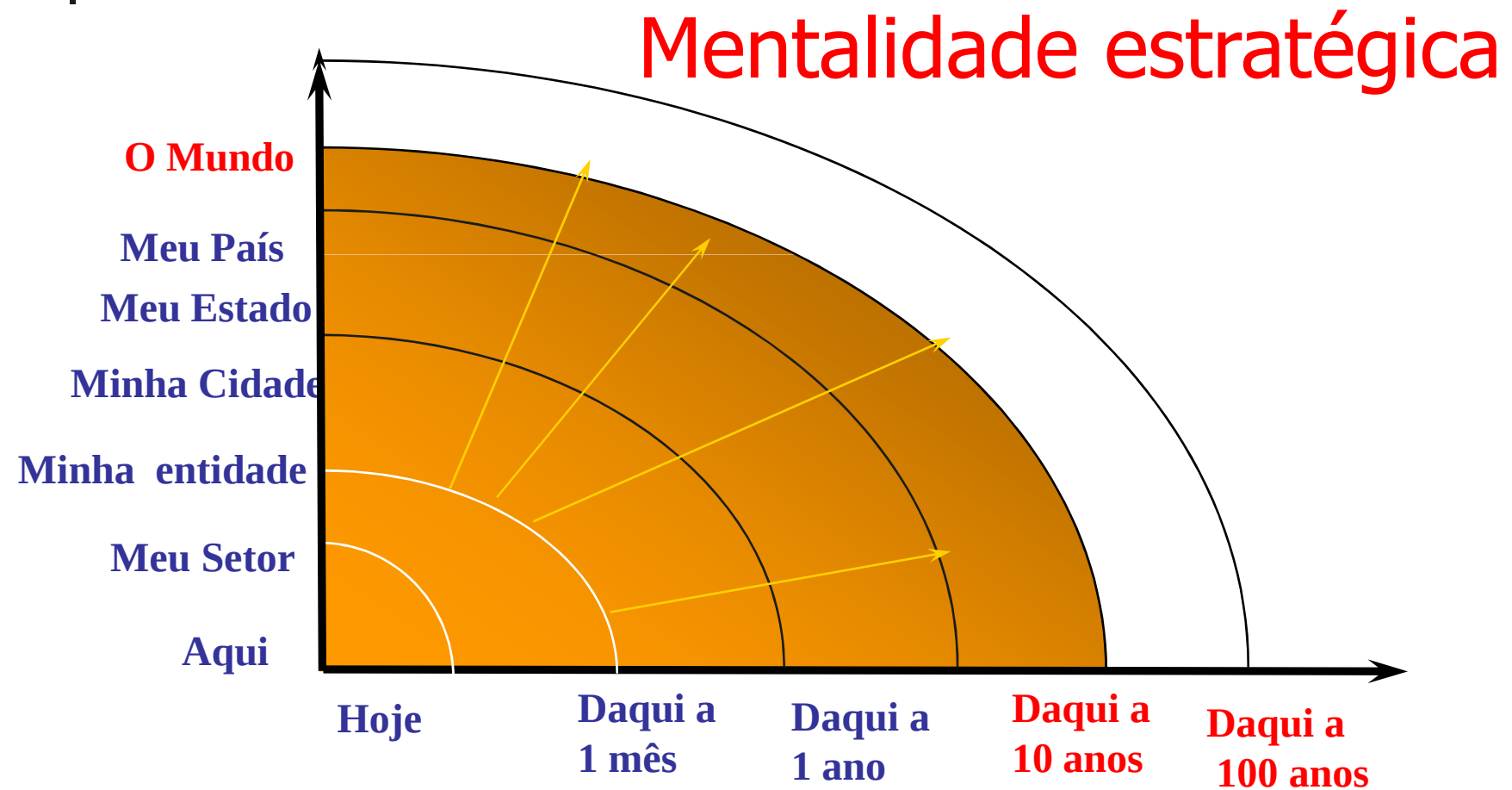


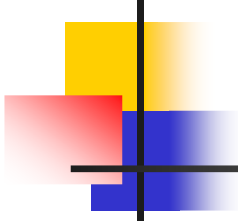
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Mentalidade operacional



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

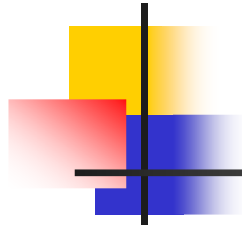




ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

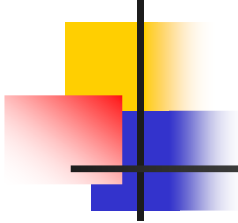
- Primórdios: organizações existem desde os tempos antigos como demonstram realizações dos povos antigos:
 - Faraós (Pirâmides);
 - Imperadores da China;
 - Grandes sistemas de irrigação;
 - Maravilhas do mundo antigo.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

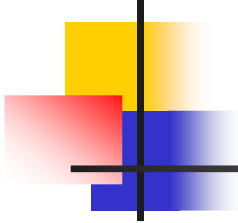
- Evolução da Sociedade:
 - Inicialmente mudanças com dinâmica lenta;
 - Gradualmente maior rapidez nas mudanças: tecnologia, geração de energia, transporte, comunicação, informática, sistemas de informação, expectativa de vida, mais lazer, qualidade de vida, turismo, globalização, consciência sócio-ambiental.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

- Administrar consiste em: Planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar.
- Objetivo: Fazer a organização cumprir sua missão, atuando dentro de seu negócio, respeitando seus princípios e buscando o máximo desempenho;
- Problemas da administração:
 - Manutenção e mudanças.

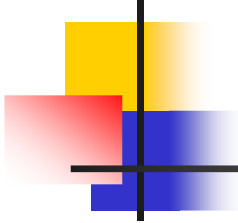


ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

Planejamento

- Planejamento; Planejamento estratégico;
- Planejamento estratégico participativo;
- Planejamento de uma unidade;
- Planejamento de grandes organizações;
- Detalhamento do planejamento; Temporalidade
- Coleta de informações; Documentos de planejamento; Acompanhamento; Novos ciclos.

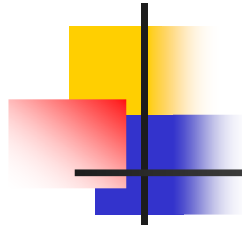


ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

Organização

- Finalidades; Estrutura organizacional
- Estatuto; Regimento interno; Organograma
- Manuais de organização (funções, atividades, atribuições, procedimentos)
- Orçamento e finanças
- Patrimônio; Suprimento; Infra-estrutura
- Financiamento



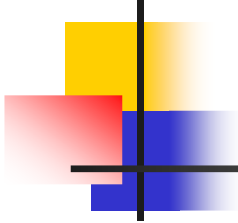
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

Liderar: Tomar iniciativas para fazer acontecer.

Coordenar: Atuar de forma constante, fazendo com que todos saibam o que tem de fazer, promovendo integração nas equipes e entre elas, esclarecendo e decidindo quando necessário.

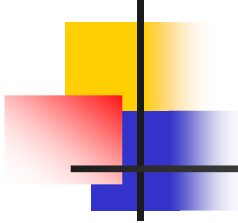
Controlar: Seguir a execução das tarefas para certificação de que os papéis estão sendo cumpridos, detectar desvios, promover correções ou informações para mudanças.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

- Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar.
- Administrar é gerir recursos de forma prática, econômica e eficiente.
- Administrar é conseguir resultados através das pessoas.
- Administração é a atividade humana destinada a realização de objetivos sociais com o máximo de satisfação e o mínimo de dispêndio, inclusive, de tempo e esforço.

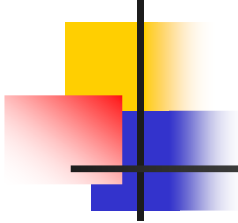


ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

Administrar uma organização:

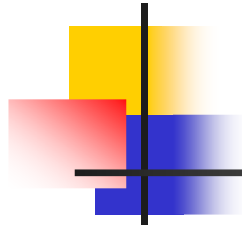
- Consiste em atuar sobre a organização de modo a eliminar ou pelo menos minimizar efeitos de distúrbios...



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

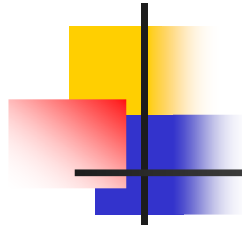
- Satisfação com o estado da organização:
 - Se a administração está satisfeita com o estado de funcionamento da organização, então não é preciso fazer nada além da manutenção do *status quo*;
 - Se a administração tem interesse na sua evolução, então...



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dimensões no estudo das organizações

- Problemas:
 - Qual é o estado da organização?
 - Que estado se quer para a organização?
 - Como pode-se caracterizá-lo?
 - Quem participa das definições?

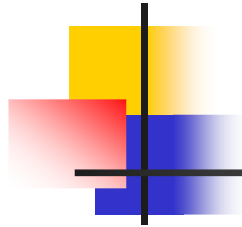


ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Fatores que Influenciam no Ambiente das Organizações

1. GLOBALIZAÇÃO, com seus aspectos:

- Econômicos: predominância da lógica da exportação
- Políticos: formação de blocos de países
- Sociais: gerando tensões entre as populações
- Culturais: pela disseminação da informação
- Estratégicos: surgimento do estado regulador
- Financeiros: turbulências no mercado



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

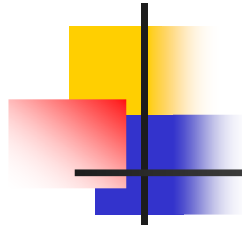
Fatores que Influenciam no Ambiente das Organizações

2. TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA

- Acréscimo na taxa de inovação e na maior rapidez

3. DIMINUIÇÃO DO CRESCIMENTO ECONÔMICO

- Com dificuldade de distribuição harmônica das riquezas geradas

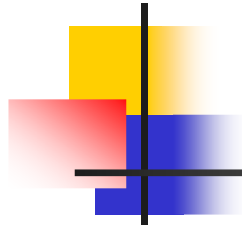


ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Fatores que Influenciam no Ambiente das Organizações

4. PROBLEMAS TÉCNICO-ECONÔMICOS, levando nova arena estratégica, ampliando:

- Aumento da concorrência
- Maior importância da tecnologia
- Consumidores mais exigentes
- Necessidade de parcerias estratégicas



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

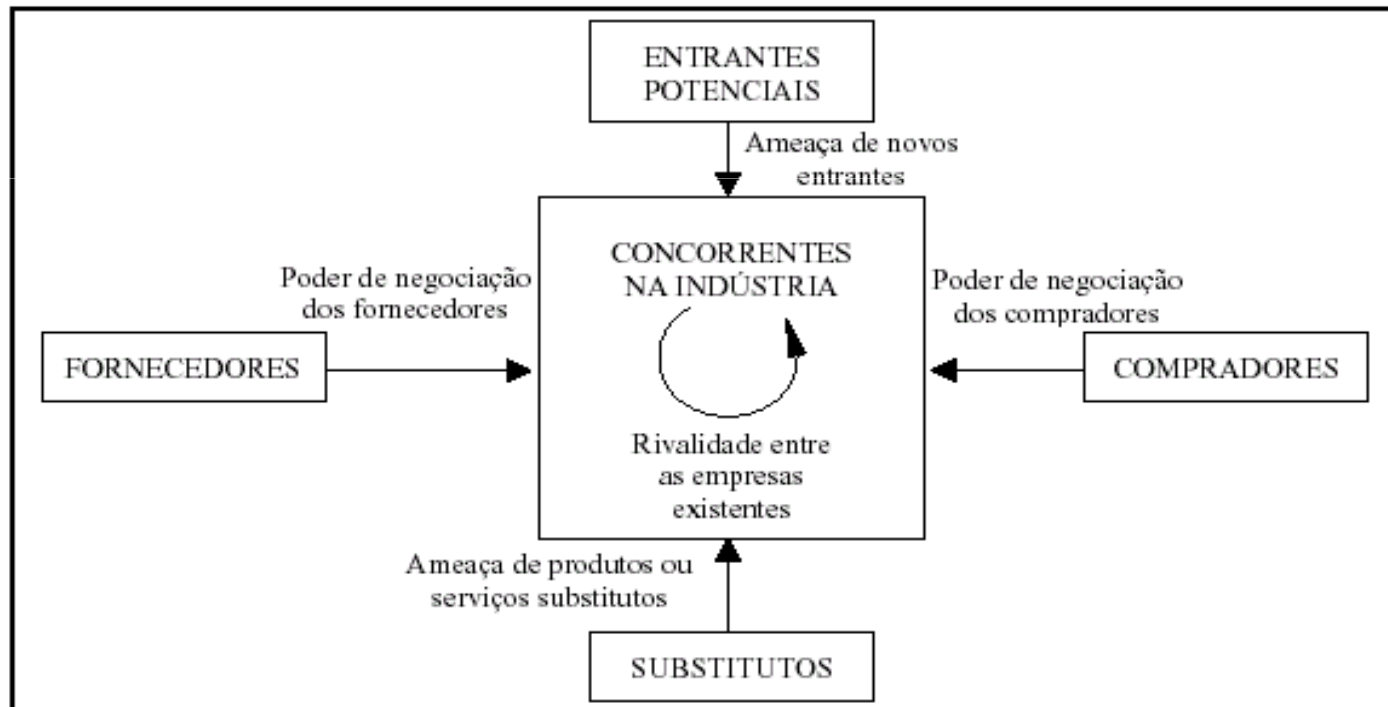
Fatores que Influenciam no Ambiente das Organizações

5. PROBLEMAS SÓCIO-POLÍTICOS:

- Maiores tensões entre os trabalhadores
- Aumento do desemprego e instabilidade social
- Modificação da influência do estado na economia
- Maior organização social
- Maior preocupação com o meio ambiente e danos ecológicos

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

As cinco forças competitivas:



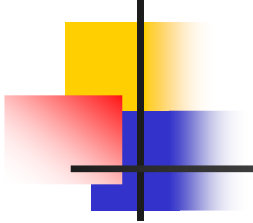
Fonte: Porter (1986)

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dificuldades de percepção

- ✓ Filtros e bloqueios dificultam a visualização de riscos e oportunidades;
- ✓ Ouvimos mas não escutamos;
- ✓ Vemos mas não enxergamos;
- ✓ Barreiras mentais;
- ✓ Falta visão sistêmica de relações complexas de causa e efeito.





ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dificuldades de percepção de oportunidades

- ✓ As oportunidades passam, aproveitemos ou não;
- ✓ Alguns percebem, outros não;
- ✓ Por que?
- ✓ Se nós não percebemos a oportunidade, talvez um de nossos concorrentes já tenha percebido!

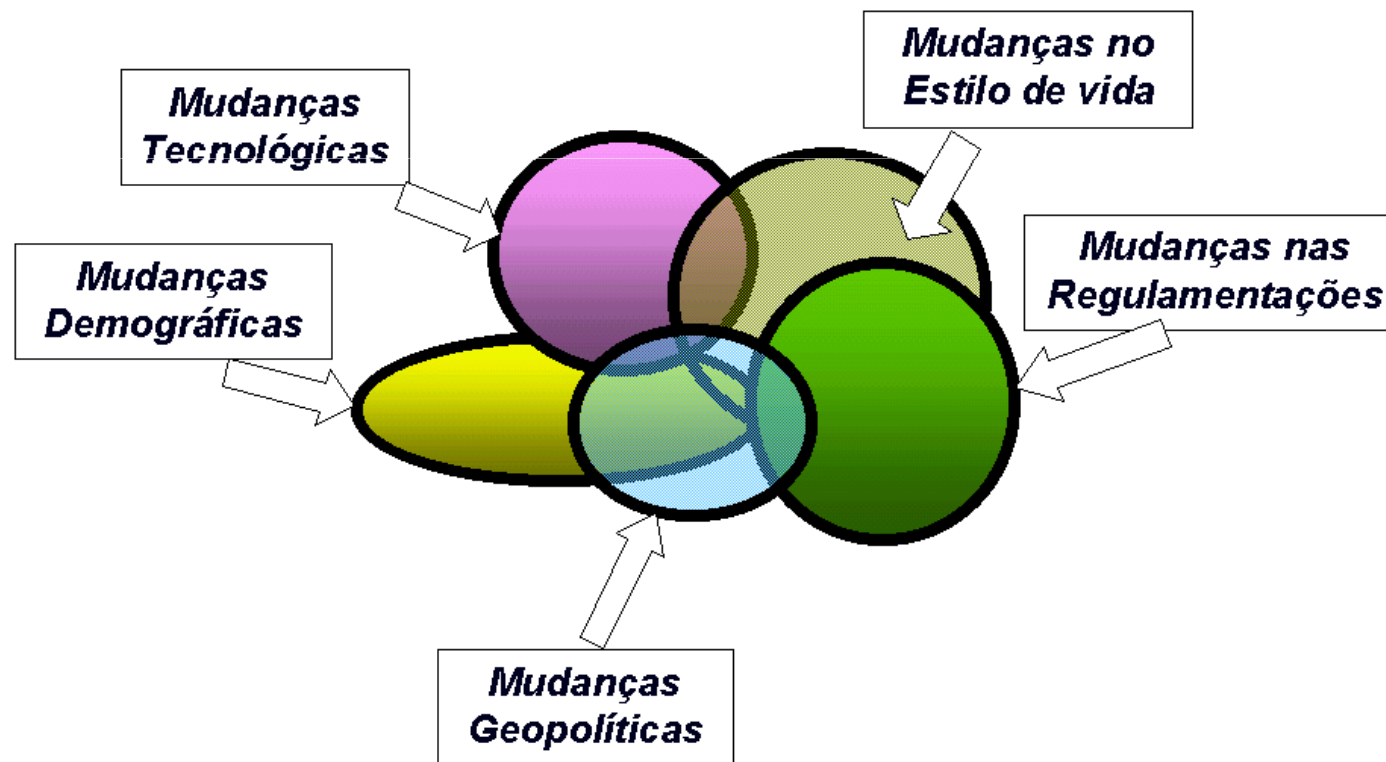
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

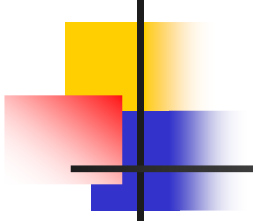
As mudanças estratégicas



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

As grandes tendências de mudanças





ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

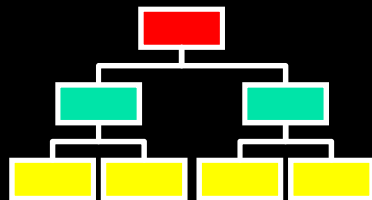
Outros tipos de mudanças

- ✓ Mudanças na composição da pirâmide etária;
- ✓ Mudanças na opinião pública;
- ✓ Mudanças no papel da mulher e de minorias na sociedade;
- ✓ Mudanças nas atitudes e aumento das pressões em relação ao meio ambiente;
- ✓ Mudanças climáticas e suas conseqüências.

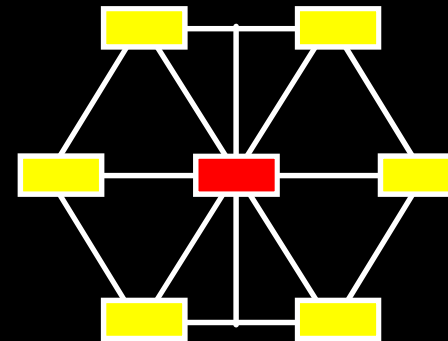
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Mudanças na estrutura
das empresas

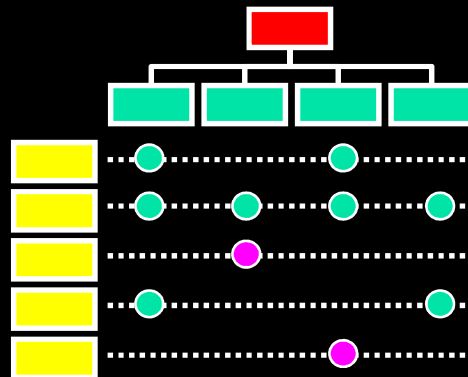
HIERARQUIA FUNCIONAL



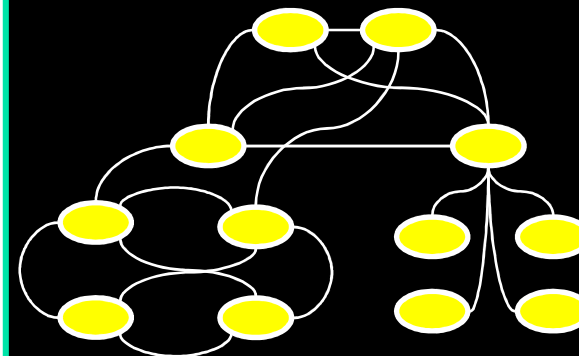
ESTRUTURA EM REDE

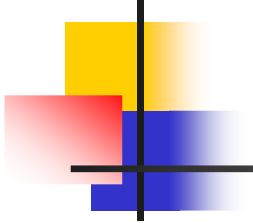


ESTRUTURA MATRICIAL



ESTRUTURA CELULAR ou ORBITAL

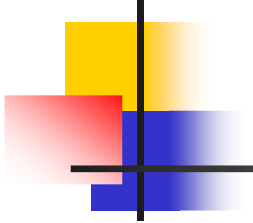




ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Obstáculos culturais

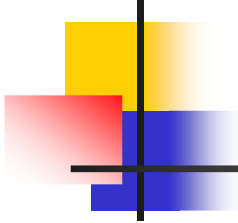
- ✓ O que é “cultura”?
- ✓ A “nossa maneira” de fazer as coisas;
- ✓ São as coisas que acreditamos serem boas ou más, verdadeiras ou falsas;
- ✓ Os paradigmas da organização;
- ✓ Coisas que deram certo no passado.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Cultura centenária

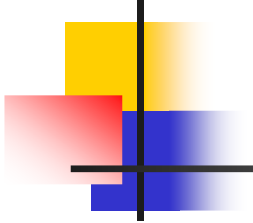
- ✓ Organizações familiares;
- ✓ Símbolos históricos;
- ✓ Monumentos, marcos, placas, comemorações, museus, relíquias;
- ✓ Essas organizações dedicam pouco ou nenhum interesse ao futuro, pois o seu foco está no passado.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Cultura de sucesso garantido no passado

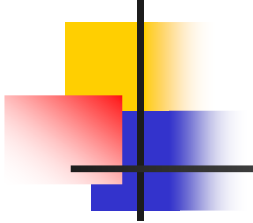




ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Fatores de sucesso no passado (1)

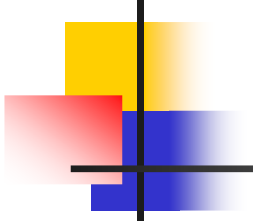
- ✓ Lançamento bem sucedido de um produto ou serviço pioneiro;
- ✓ Domínio ou monopólio de fontes de fornecimento de recursos escassos;
- ✓ Posição geográfica privilegiada;
- ✓ Parcerias privilegiadas especiais;
- ✓ Aproveitamento de leis de reserva de mercado;



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Fatores de sucesso no passado (2)

- ✓ Regulamentações rígidas que impediram a entrada de novos concorrentes;
- ✓ Domínio de uma tecnologia específica essencial ao sucesso do negócio;
- ✓ Genialidade de uma pessoa ou do grupo que formou a equipe fundadora;
- ✓ Recursos financeiros abundantes, provindos de outros negócios do grupo controlador...



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Fatores de sucesso no passado: Por que ocorre?

- ✓ Os fatores de sucesso do passado não são, provavelmente, os mesmos fatores de sucesso para o futuro;
- ✓ O sucesso garantido no passado acaba criando uma atitude de complacência, de condescendência e de acomodação;
- ✓ Iniciativas para a busca de alternativas necessárias para construir o futuro de sucesso são inibidas.

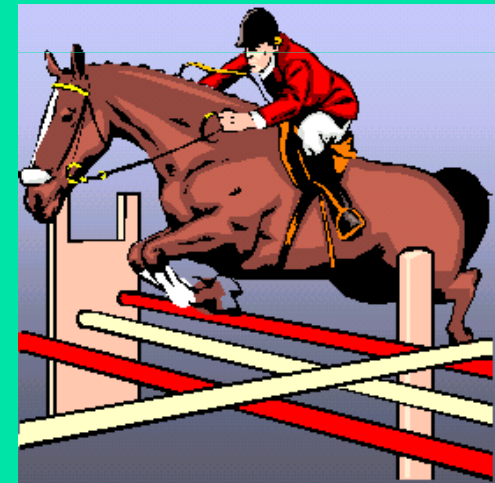
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

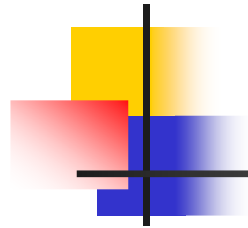
Obstáculos organizacionais

- ✓ Obstáculos ligados à forma pela qual a entidade se estruturou e se cristalizou no tempo;
- ✓ Algo que funcionou muito bem no passado, mas, agora, não funciona mais;

Obstáculos gerenciais

- ✓ Estilo da casa; cultura organizacional;
- ✓ Modelo de gerência; práticas do dia-a-dia.

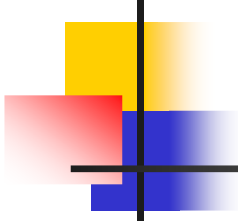




ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Competitividade

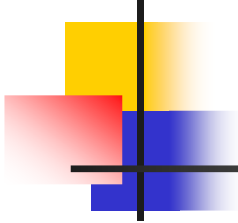
- Competitividade é a capacidade que tem uma organização para competir. Esta capacidade é determinada num primeiro plano por seu sistema de gestão. Num segundo plano, mais profundo, pela competência de seus colaboradores, expressa em suas decisões e em seus comportamentos de como utilizar seus recursos, elaborar seu sistema de gestão e atuar em seu mercado-alvo.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Qualidade e Produtividade

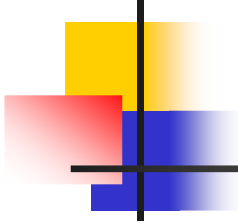
- **Qualidade** – Totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas ou implícitas do cliente (BRASIL, 2002, p. 80). É a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).
- **Produtividade** – Quociente entre faturamento e custos. Inclui todos os insumos da organização – equipamentos e materiais (*hardware*); procedimentos (*software*) e ser humano (*humanware*). É a relação entre o que a organização produz e o que ela consome. É o mesmo que taxa de valor agregado (BRASIL, 2002, p. 78).



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Qualidade e Competitividade

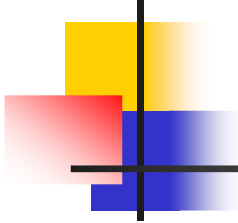
- O grande objetivo da qualidade é garantir a efetividade junto ao mercado-alvo, ou seja, a sua competitividade. A qualidade deve ser vista como sinônimo de um sistema de: custos, vendas, compras, produção.
- Para Scholtes (1998) a filosofia da qualidade está em 6 princípios, que são parte da essência da qualidade:
 - 1) Concentrar-se no cliente externo;
 - 2) Entender e administrar os sistemas;
 - 3) Entender e utilizar dados;
 - 4) Entender as pessoas;
 - 5) Saber melhorar;
 - 6) Ter direção e foco.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Qualidade e Competitividade

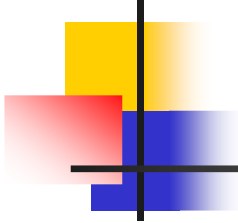
- Para Campos (1998, p. 10) “gerenciar é essencialmente atingir METAS. Não existe gerenciamento sem METAS”. Gerenciar é estabelecer metas e desenvolver um plano de ação.
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas checada no final do mesmo (GIANESI; CORRÊA, 1996).
- Muitas ferramentas podem ser empregadas por uma empresa num sistema de gestão da qualidade e produtividade no intuito de sanar os problemas e buscar a competitividade.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Perfil do profissional de Administração (1)

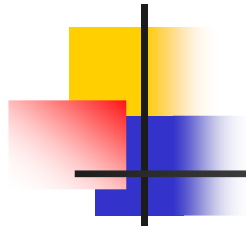
- Aprender a aprender;
- Ampla formação cultural;
- Criativo e inovador;
- Dominar todas as funções;
- Capaz de tomar decisões;
- Ter conhecimento teórico e prático;
- Espírito participativo e comunitário;



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Perfil do profissional de Administração (2)

- Conhecimento tecnológico atualizado;
- Cidadão do mundo;
- Alto nível de comprometimento;
- Altamente qualificado;
- Generalista e estratégico;
- Líder com visão educacional;
- Conhecimento de vários idiomas.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Desafios do líder

- Desafio da produtividade;
- Desafio da qualidade;
- Desafio da flexibilidade;
- Desafio da inovação;
- Desafio da antecipação;
- Desafio da informação;
- Desafio da diferenciação.