



FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

FBF0609 – Gestão de Empresas Farmacêuticas

Prof. Felipe Rebello Lourenço

Níveis decisórios



Institucional

Decisões de nível estratégico
(organização como um todo)

Intermediário

Decisões de nível tático
(divisão ou unidade de negócio)

Operacional

Decisões de nível operacional
(cada tarefa ou operação)

Tipos de decisões



Estratégico

Por que e quando fazer?
Presidentes e diretores

Tático

Onde e como fazer?
Gerente, Coordenador

Operacional

O que fazer?
Técnico executor

Habilidades Administrativas

Estratégico

Habilidades conceituais (+++),
humanas (++) e técnicas (+)

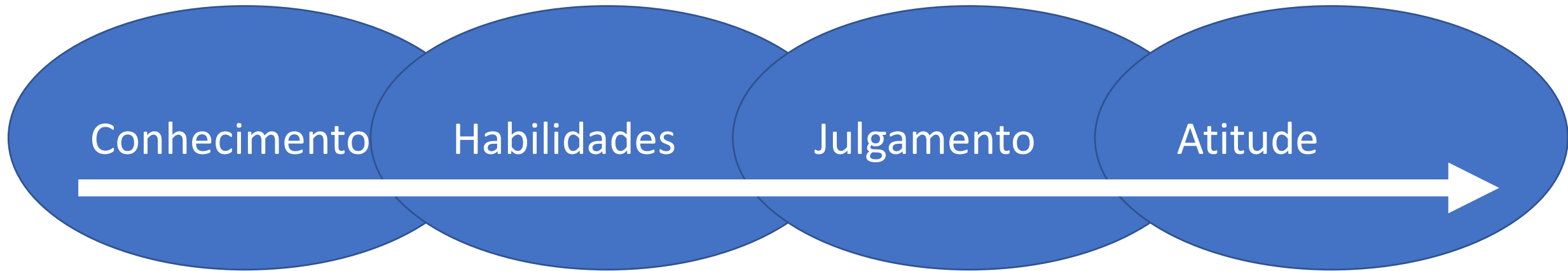
Tático

Habilidades conceituais (++),
humanas (++) e técnicas (++)

Operacional

Habilidades conceituais (+),
humanas (++) e técnicas (+++)

Competências essenciais do administrador



SABER

- *Know-how*
- Aprender a aprender
- Ampliar conhecimento

SABER FAZER

- Aplicar conhecimento
- Visão sistêmica
- Liderança e comunicação

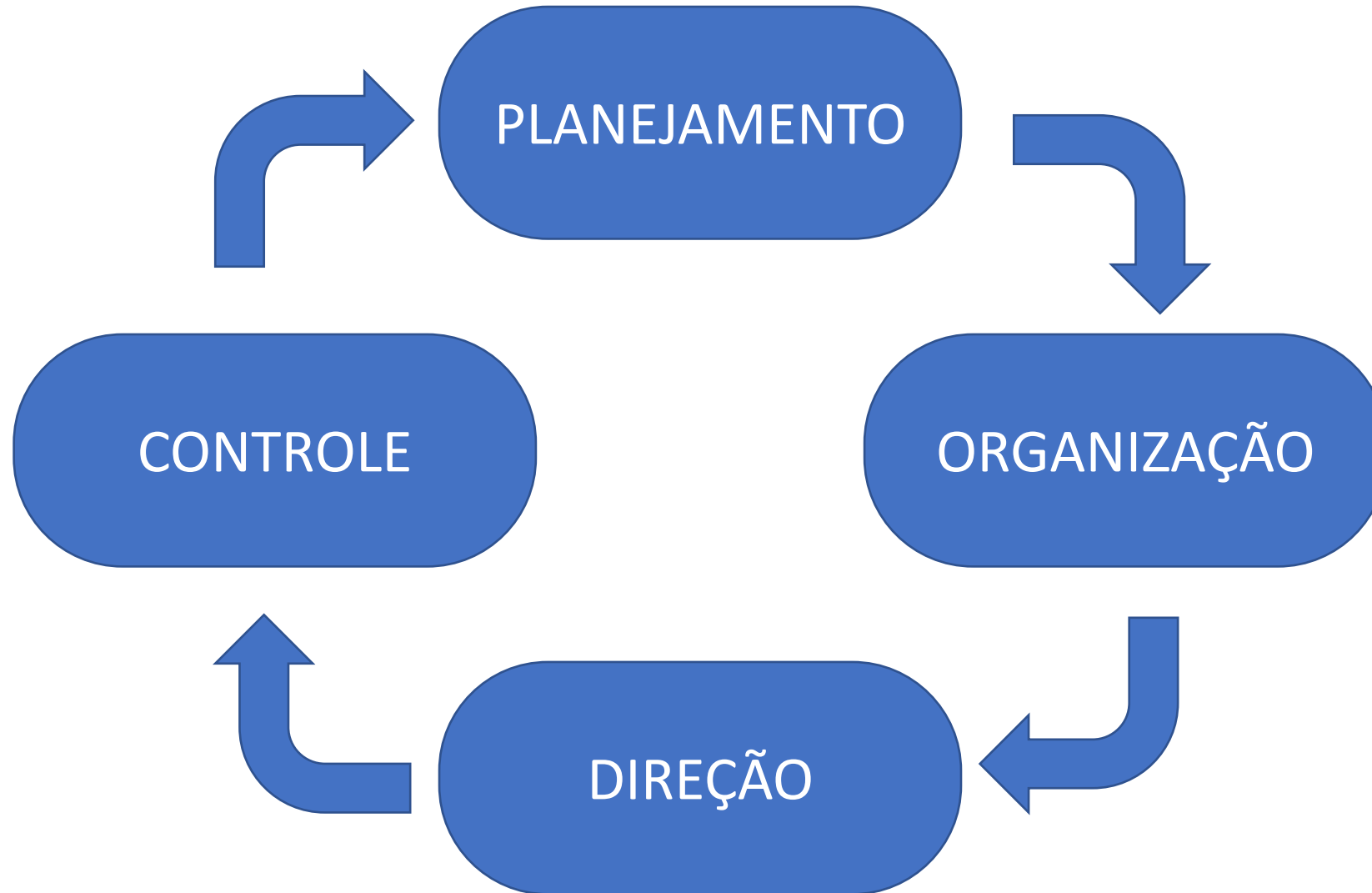
SABER ANALISAR

- Avaliar situação
- Espírito crítico
- Julgar fatos
- Definir prioridades

SABER FAZER ACONTECER

- Empreender
- Inovar
- Gerenciar mudanças

Funções do administrador



Funções do Administrador

Planejamento: Planejar o que deve ser feito para alcançar os objetivos e metas determinados pela organização

- Objetivos e missão
- Necessidade de recursos
- Criar estratégias
- Examinar alternativas

Análise dos ambientes: conjunto de forças, tendências e instituições (externas e internas) que têm potencial para influenciar o desempenho organizacional

Ambiente contextual: fatores demográficos, sócio-culturais, econômicos, político-legais, tecnológicos

Ambiente operacional: concorrentes, fornecedores, clientes, instituições financeiras, meios de comunicação, grupos sociais

Ambiente interno: Monitoramento do ambiente, adaptação ao ambiente, reação ao ambiente.

Administrando o ambiente organizacional

Monitoramento do ambiente: Objetivo de perceber os primeiros sinais de mudanças nos fatores que vão influenciar a empresa

- Uso de redes informais e relatórios públicos
- Inteligência competitiva para monitorar o ambiente externo

Administrando o ambiente organizacional

Adaptação ao ambiente: em um alta grau de incerteza ambiental podem fazer uso de várias estratégias:

- Transposição de fronteiras (relacionar a empresa com ambiente externo)
- Parcerias inter-organizacionais
- Fusões e *joint-ventures*

Administrando o ambiente organizacional

Reação ao ambiente: tentativa de organização de provocar mudanças das condições ambientais:

- Ações de relações públicas ou de responsabilidade socioambiental
- Ações políticas e legais
- Coalizões e associações

Funções do Administrador

Organização: Estruturar os recursos, de acordo com o planejamento efetuado, para alcançar os objetivos organizacionais

- Desenhar cargos e tarefas
- Criar estrutura organizacional
- Coordenar trabalhos
- Estabelecer políticas e alocar recursos

Técnicas de Estruturação

Estruturação é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

Objetivos:

- Aproveitar a especialização
- Maximizar os recursos disponíveis
- Controlar, coordenar e descentralizar as atividades
- Integrar ambientes da organização
- Reduzir conflitos

Departmentalização

Departamentos organizados por:

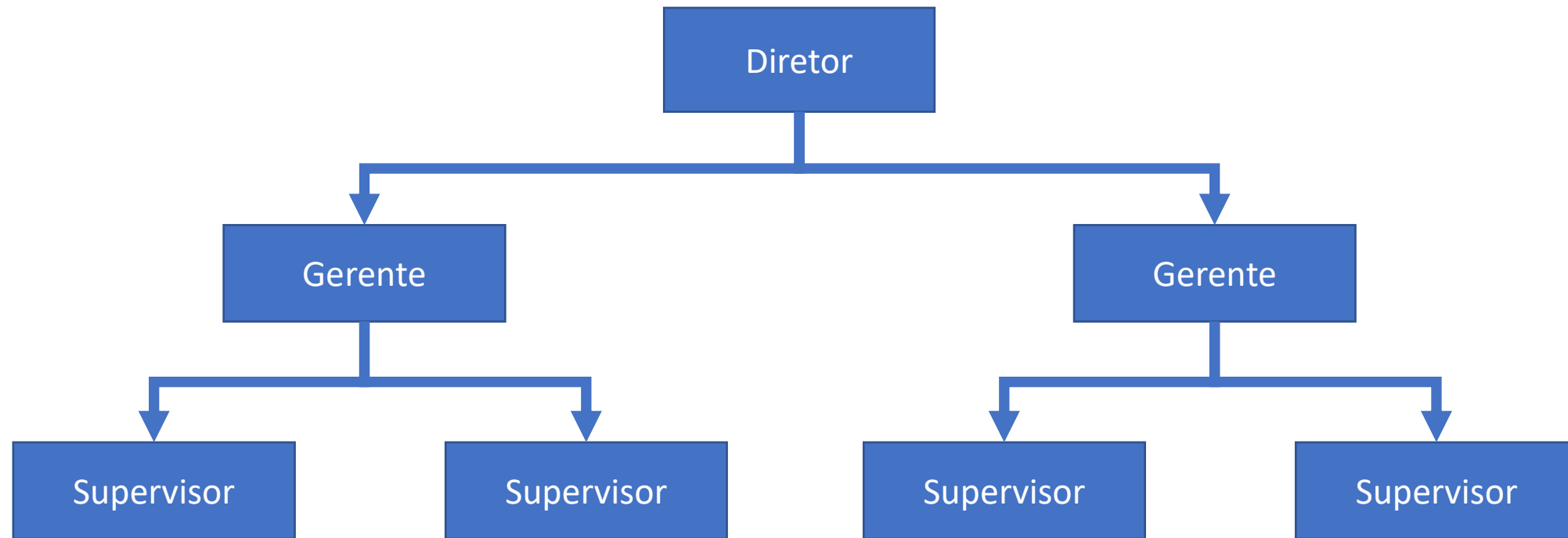
- Área geográfica
- Clientes
- Funções
- Mercado
- Número de empregados
- Processo
- Produto ou serviços
- Outros critérios

Organograma

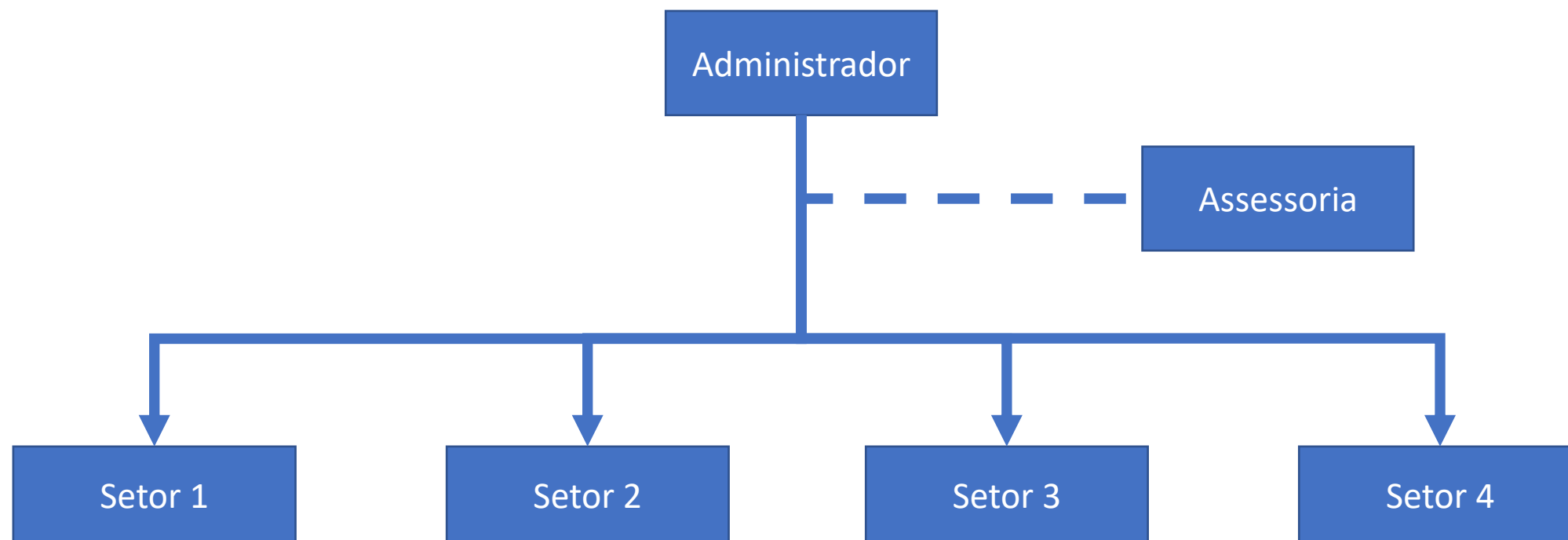
Objetivos:

- Divisão do trabalho
- Relação superior-subordinado
- Trabalho desenvolvido pelas unidades
- Análise organizacional

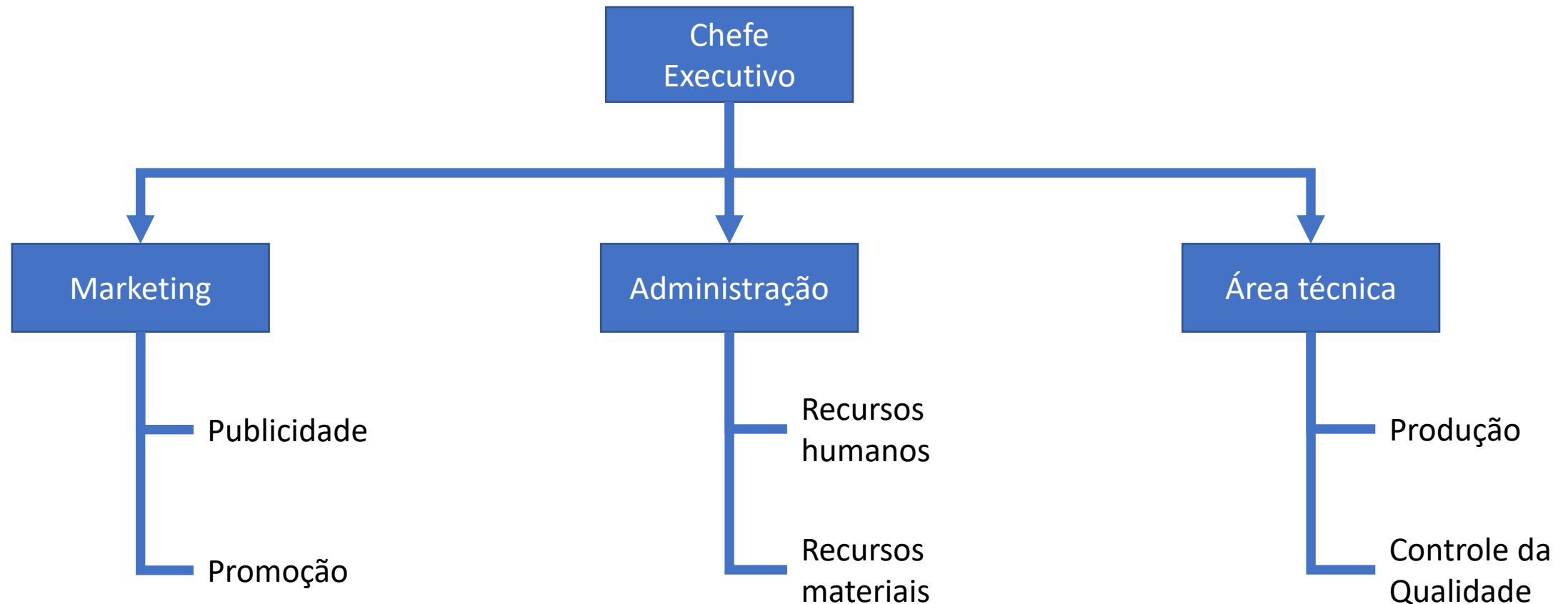
Organograma estrutural linear



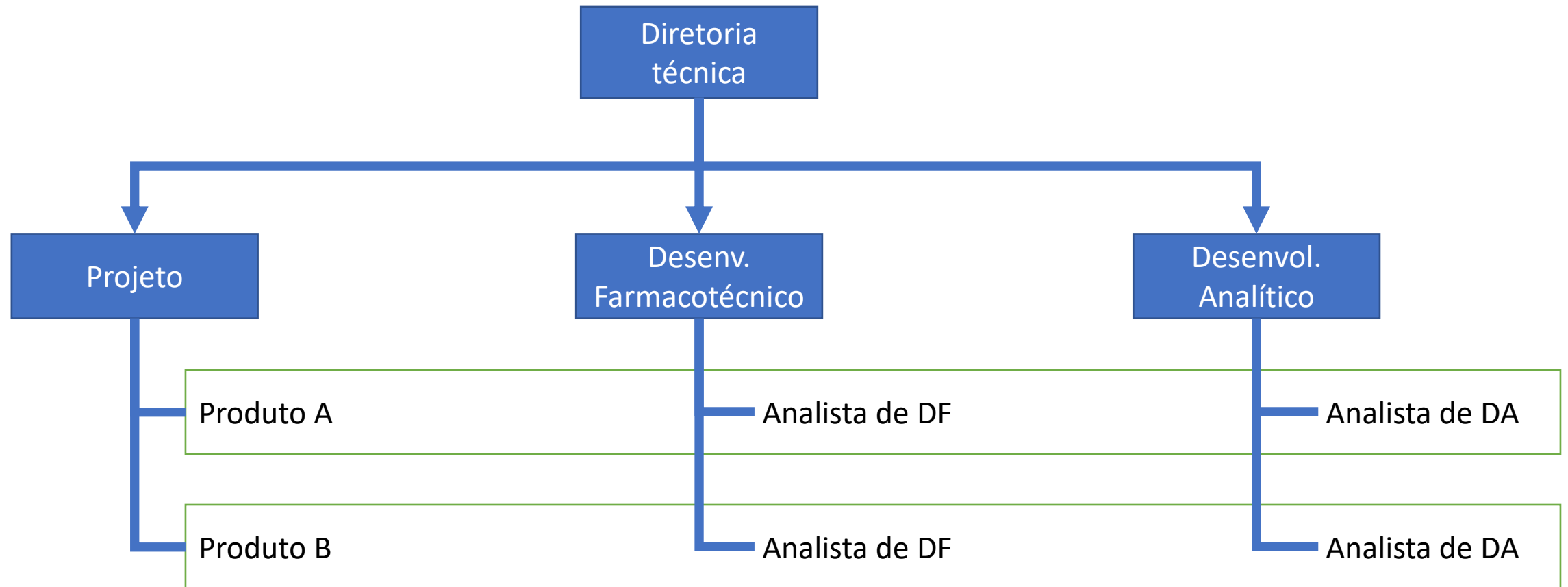
Organograma em linha (*Staff*)



Organograma funcional



Organograma matricial



Funções do Administrador

Direção: conduzir e coordenar os recursos na execução das tarefas planejadas/organizadas

- Conduzir e motivar empregados
- Direcionar as metas da organização
- Estabelecer comunicação
- Solucionar conflitos
- Gerenciar mudanças

Gestão da Qualidade

São técnicas utilizadas para definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que interferem no desempenho dos processos de trabalho.

Objetivos: busca pela melhoria e eliminação de retrabalho

Visão objetiva (de quem produz): normas e procedimentos de fabricação e conformidade com especificações

Visão subjetiva (de quem consome): expectativa de qualidade do produto pelo cliente

Metas SMART

S

M

A

R

T

(Specific)
Específica

(Measurable)
Mensurável

(Achievable)
Atingível

(Relevant)
Relevante

(Time-based)
Temporal

Ciclo PDCA

ACT

- Padronização dos procedimentos
- Tratamento dos desvios

A

PLAN

- Definição da meta
- Análise do problema/causas
- Elaboração do plano de ação

P

CHECK

- Mensurar resultados
- Analisar resultados

C

DO

- Treinamento dos envolvidos
- Execução do plano de ação

D

5W2H

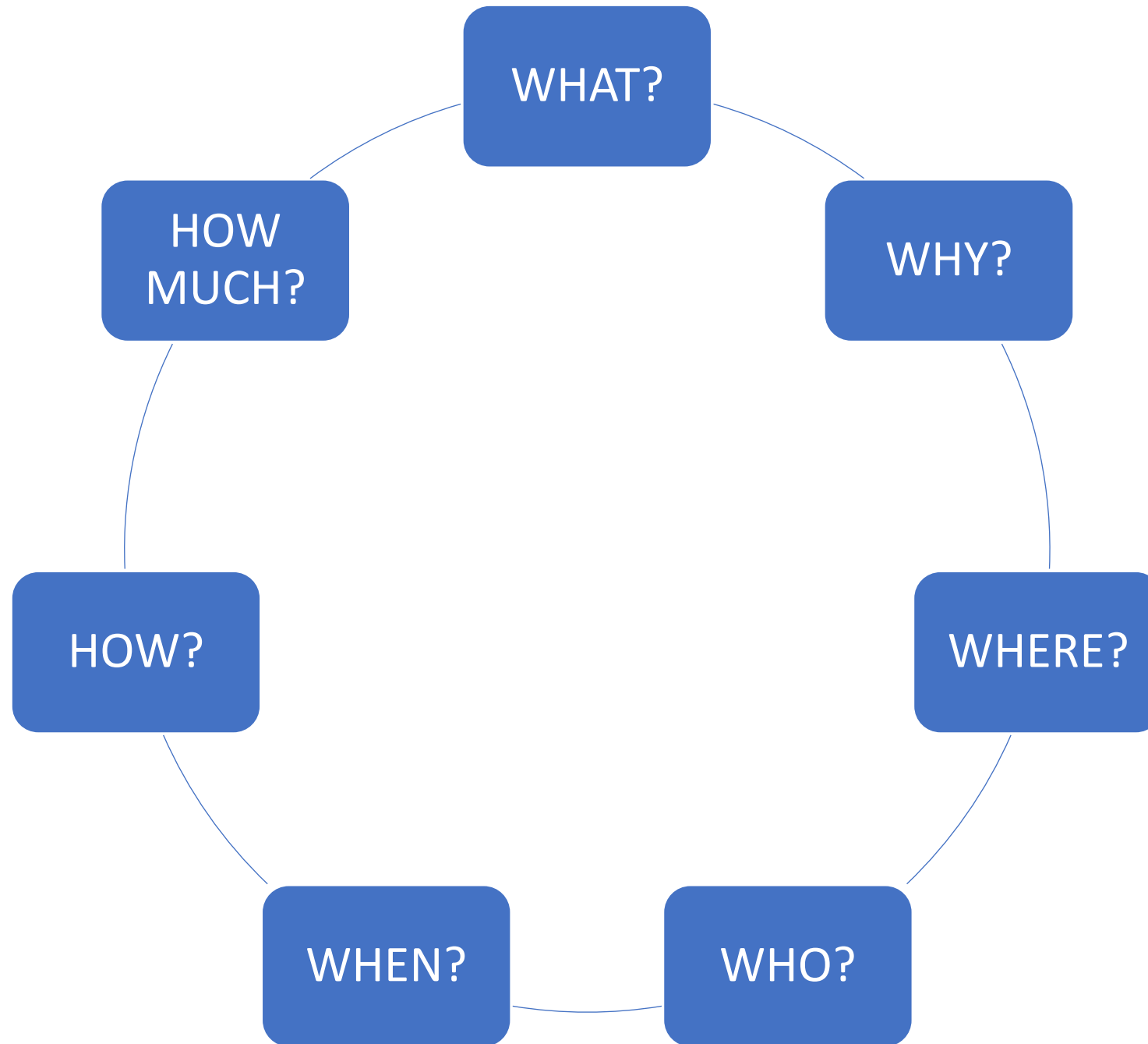
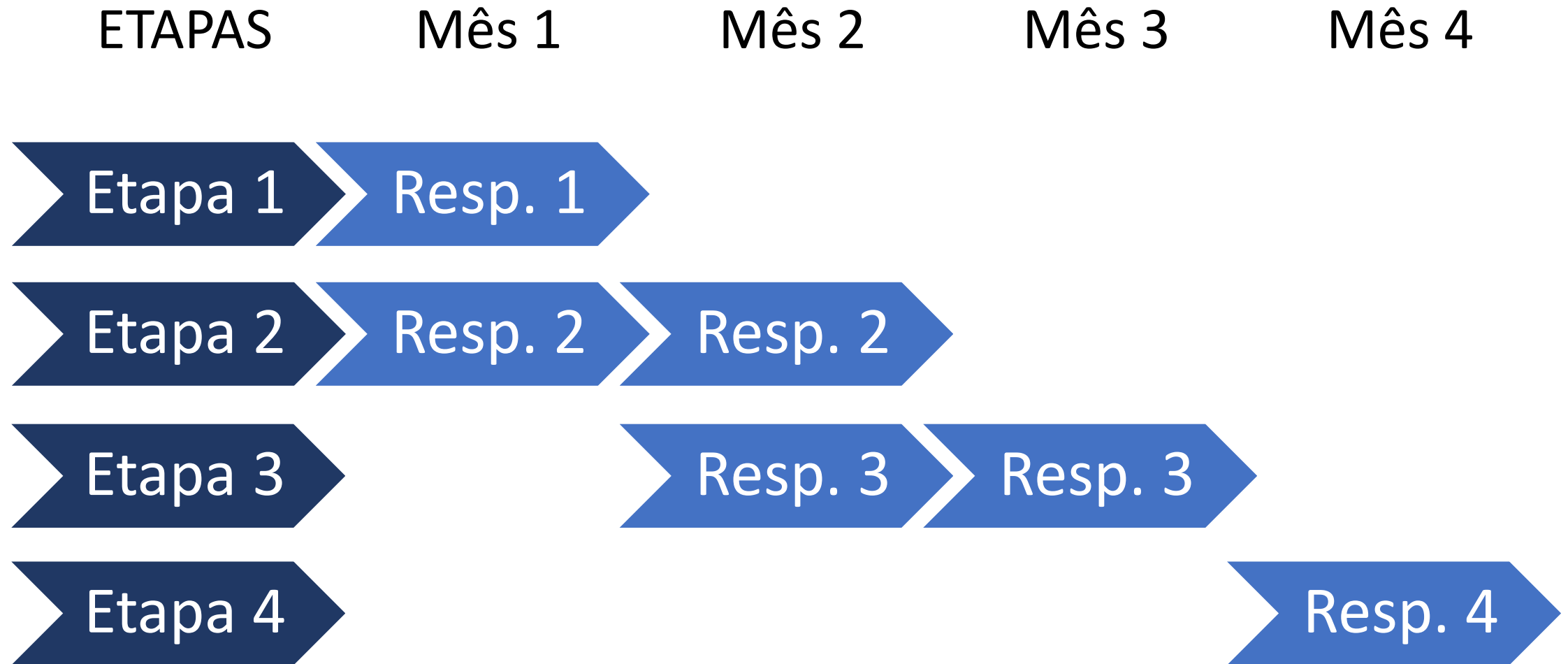


Gráfico de Gantt



URGENTE!

Faça agora! Alta
prioridade de execução.

NÃO URGENTE!

Defina datas.
Resultados a longo prazo!

Matriz de
priorização

Fazer depois ou delegar!
Baixo impacto produtivo!

NÃO IMPORTANTE!

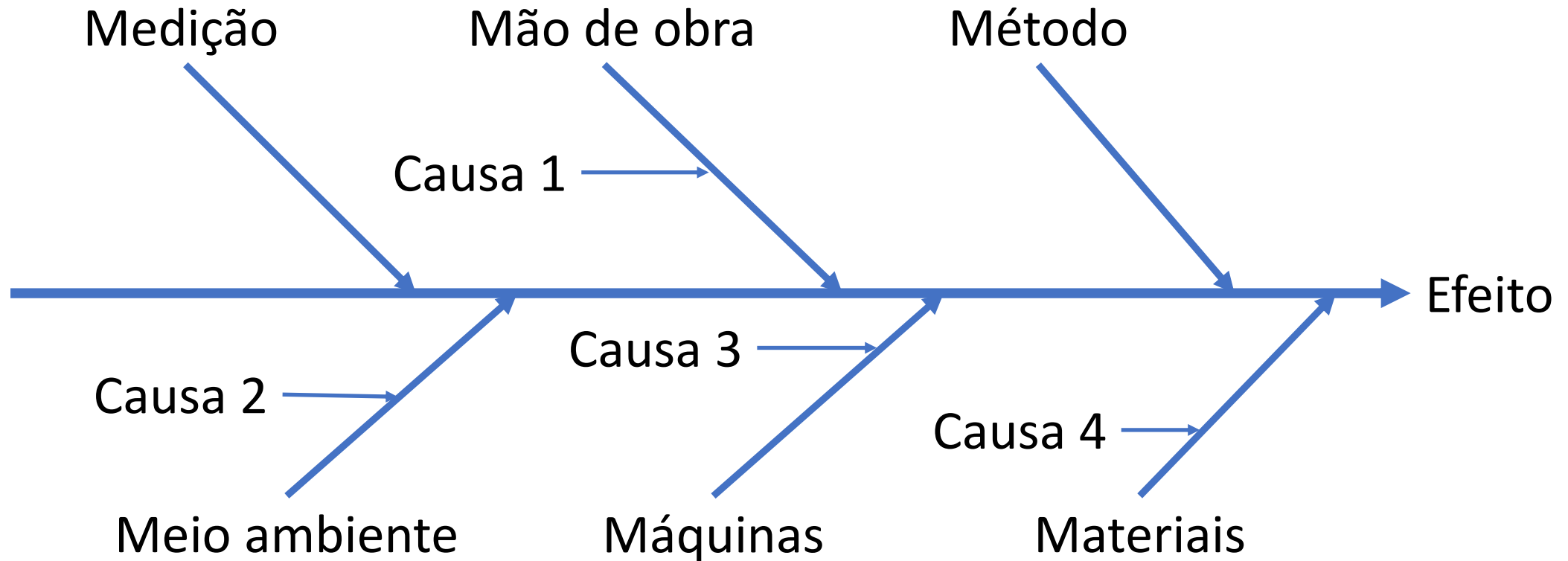
Eliminar da rotina!
Sem valor produtivo!

IMPORTANTE!

Ferramentas de Qualidade: Folha de verificação

Desvio	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
Atraso na entrega do material	1	0	2
Falta de certificado e/ou outros documentos	0	1	1
Quantidade entrega menor que o pedido	1	0	2
Problemas de qualidade com o material entregue	0	0	1

Ferramentas de Qualidade: Diagrama de Ishikawa



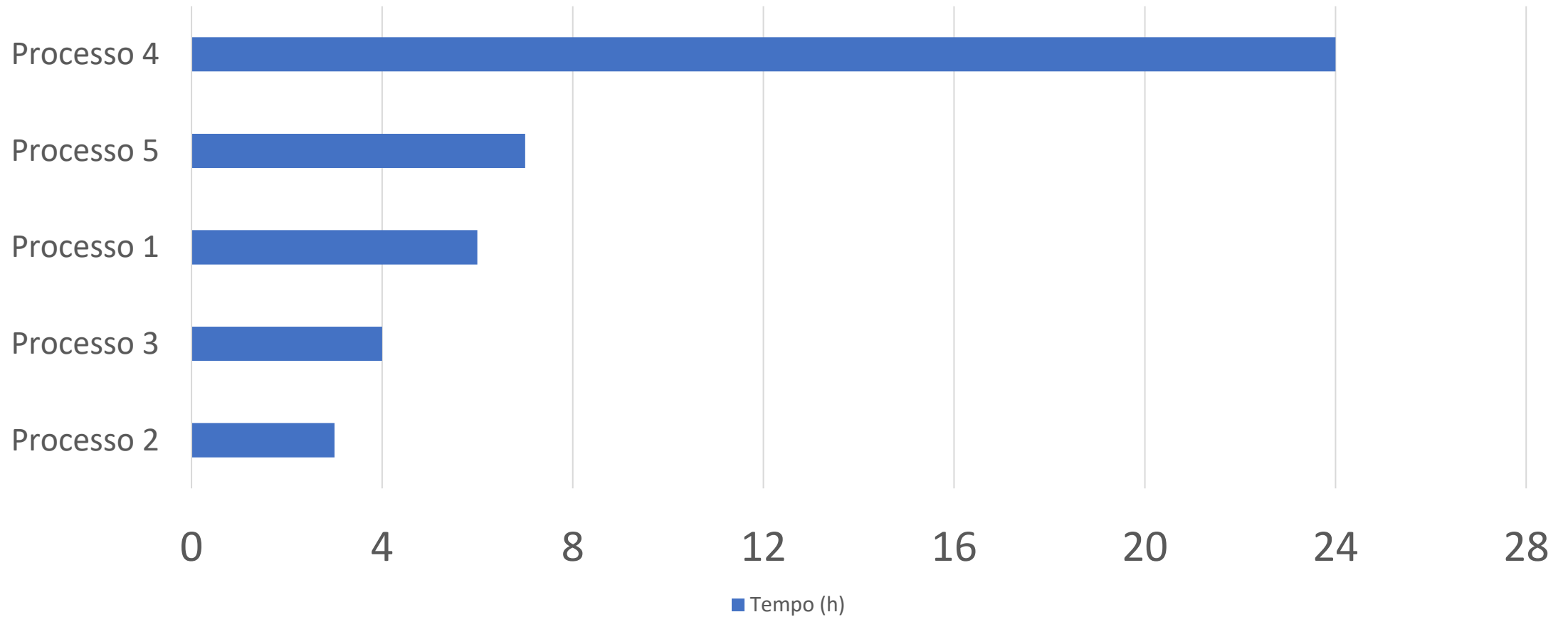
Matriz de Risco (*Risk Priority Number*)

Impacto / Severidade

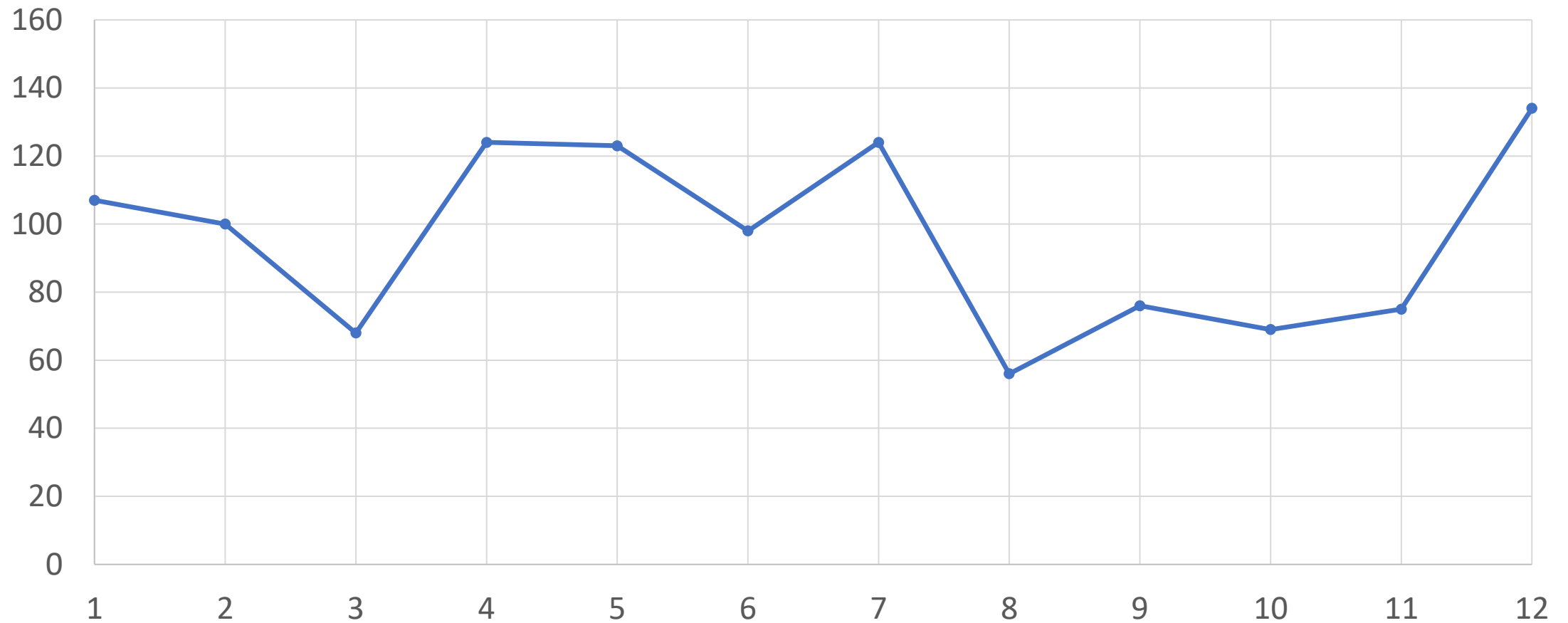
Probabilidade/ Frequência

	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Alta (3)	3	6	9
Média (2)	2	4	6
Baixo (1)	1	2	3

Ferramentas de Qualidade: Gráfico de Pareto



Ferramentas de Qualidade: Carta de controle



Funções do Administrador

Controle: verificar se as tarefas estão sendo realizadas conforme o planejamento, identificar e corrigir problemas.

- Medir o desempenho
- Estabelecer comparações
- Tomar ações para melhorar o desempenho

Mensuração dos resultados

MEDIDA	OBJETIVOS
EFICIÊNCIA	FOCO NO CUSTO <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="779 551 2135 601">• Fazer da melhor maneira possível, com menor custo<li data-bbox="779 622 1276 672">• Nível operacional
EFICÁCIA	FOCO NO RESULTADO <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="779 869 1531 919">• Atinge o objetivo ou a meta<li data-bbox="779 941 1123 991">• Nível tático
EFETIVIDADE	FOCO NO IMPACTO <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="779 1116 1646 1166">• Atinge o objetivo com qualidade<li data-bbox="779 1188 1258 1238">• Nível estratégico

Normas ISO 9000

ISO 9000: Descreve os fundamentos do sistema de gerenciamento de qualidade e especifica sua terminologia

ISO 9001: Especifica os requisitos do sistema da qualidade para prover produtos e serviços que atendam aos clientes

ISO 9004: Fornece diretrizes para implantação do sistema de gestão da qualidade, incluindo processos para melhoria contínua e satisfação dos clientes



OBRIGADO!