



ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Prof^a. Caroline Ferreira



CONTEÚDO

1. Conceito de Estratégia Organizacional
2. Os Níveis Administrativos da Organização
3. Planejamento Estratégico
4. Gestão Estratégica
5. Formulação da Estratégia Organizacional
6. Implementação da Estratégia Organizacional
7. Avaliação da Estratégia Organizacional
8. Desempenho Organizacional
9. *Balanced Scorecard* (Placar Balanceado)
10. Eficácia Organizacional

1 – Conceito de Estratégia Organizacional

- O conceito de estratégia organizacional é abrangente e apresenta quatro aspectos fundamentais:
 1. A estratégia se relaciona com o comportamento global da organização.
 2. A estratégia se relaciona com o comportamento organizacional no ambiente em que a organização opera.
 3. A estratégia se relaciona com o futuro da organização.
 4. A estratégia requer atuação ativa e proativa da cúpula da organização para integral todas as manobras e movimentos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.

1 – Conceito de Estratégia Organizacional

- Mintzberg e Quinn mostram que a estratégia tem sido definida por meio de quatro Ps:
 1. A estratégia como um **plano**.
 2. A estratégia como um **padrão de comportamento**.
 3. A estratégia como uma **posição**.
 4. A estratégia como uma **perspectiva**.

1 – Conceito de Estratégia Organizacional

Dessa forma, podemos definir estratégia como:

A determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para alcançar aqueles objetivos.

2 – Os níveis Administrativos da Organização

- A administração das organizações está sempre focado no alcance de objetivos estratégicos.
- Em um mundo cada vez mais competitivo e imprevisível, a maneira como se define e se revê continuamente a estratégia organizacional é fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização.
- A organização é administrada por meio de três níveis de atuação:
 1. Nível Institucional
 2. Nível Intermediário
 3. Nível Operacional

2 – Os níveis Administrativos da Organização



3 - Planejamento Estratégico

Estratégia Competitiva

“A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

(Michael Porter)

3 - Planejamento Estratégico

Análise de Questões Críticas

- Quais são o(s) propósito(s) e o(s) objetivo(s) da organização?
- Para onde a organização está indo no momento?
- Que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando atualmente?
- O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

3 - Planejamento Estratégico

Análise dos fatores Internos

Pontos Fortes

- Recursos financeiros adequados?
- Considerada pelos compradores?
- Dona da tecnologia?
- Isolado (pelo menos um pouco) da forte pressão dos concorrentes?
- Acesso a economias de escala?
- Capacidade inovação de produtos?
- Vantagens de custo?
- Vantagens competitivas?

Pontos Fracos

- Posição competitiva deteriorada?
- Lucratividade baixa devido a ...?
- Ficando para trás em Pesquisa e Desenvolvimento?
- Contaminado com problemas operacionais internos?
- Controles ruins na implementação da estratégia?
- Desvantagens competitivas?
- Linha limitada de produtos?
- Imagem de mercado fraca?

3 - Planejamento Estratégico

Análise dos fatores Externos

Oportunidades

- Entrar em novos mercados?
- Aumentar a linha de produtos?
- Diversidade de produtos?
- Crescimento de mercado mais rápido?
- Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?
- Complacência com empresas rivais?
- Integração vertical?
- Incluir produtos complementares?

Riscos

- Entrada de novos concorrentes?
- Aumento das vendas de produtos substitutos?
- Crescimento lento do mercado?
- Mudança de necessidades e gostos dos compradores?
- Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?
- Mudança demográfica adversa?
- Crescente pressão competitiva?
- Política governamental adversa?

3 - Planejamento Estratégico

Análise Estrutural de Forças Competitivas

- AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (CONCORRENTES)
- PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES
- PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES
- AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS
- RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES

3 - Planejamento Estratégico

Análise Estrutural de Forças Competitivas

“As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria - os elementos do retorno sobre o investimento.”

(Michael Porter)

3 - Planejamento Estratégico

Análise do Ambiente Interno e Externo

“A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também, tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

(Michael Porter)



4 – Gestão Estratégica

- Gestão estratégica “é um processo sistemático planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da mais alta administração da organização envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”.
- Finalidade da Gestão Estratégica: Assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização através da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no ambiente externo da organização.

4 – Gestão Estratégica

Gestão Operacional

- Foco nas operações cotidianas
- Preocupação com a rotina e a manutenção do *status quo*.
- Administração orientada para a manutenção.
- Administração garante a continuidade e a permanência das atividades.
- Não considera a mudança ambiental e nem se prepara para enfrentá-la.

Gestão Estratégica

- Foco no futuro com objetivos de longo prazo.
- Comportamento sistêmico e holístico.
- Interdependência com o ambiente externo.
- Administração dinâmica e inovadora.
- Comportamento ativo e proativo em relação ao ambiente.



4 – Gestão Estratégica

Oportunidades da Gestão estratégica:

- Crescimento pessoal e profissional, com valorização no mercado de trabalho
- Enriquecimento de tarefas e de funções
- Mobilização horizontal, vertical ou diagonal
- Novas funções, novas tarefas, novos desafios
- Maior envolvimento interfuncional
- Contato com novas tecnologias, novas empresas ou organizações, novos tipos de clientes
- E, finalmente, a possibilidade de participar da construção de um novo futuro para a organização!



4 – Gestão Estratégica

Atitudes Recomendáveis na Gestão estratégica:

- Visão do todo do qual sua tarefa é uma parte
- Honestidade, sinceridade e integridade
- Abertura e flexibilidade
- Curiosidade, iniciativa, criatividade
- Disposição e iniciativa para aprender e para ensinar
- Disposição para mudar, experimentar o novo, arriscar
- Automotivação e energia
- Adesão, envolvimento, comprometimento

4 – Gestão Estratégica

A gestão estratégica leva em consideração os seguintes aspectos:

- O ambiente de ser considerado mais como um ator e não um simples fator.
- Deve haver uma abordagem de adequação, ou seja, a compatibilização entre os aspectos internos da organização e os aspectos externos do ambiente.
- Deve haver uma liderança do principal executivo da organização no processo de formação da estratégia.
- A formação da estratégia é um processo emergente e incremental de aprendizado (individual e coletivo).
- A estratégia depende de uma liderança integrada e baseada em valor, orientada para relações colaborativas, integração estratégica, melhoria de processos e autogestão baseada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas que a formam.

4 – Gestão Estratégica

Objetivos Organizacionais:

- As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. A sua razão de ser é servir a esses objetivos. Os objetivos organizacionais têm várias funções:
 1. Os objetivos indicam uma orientação a ser seguida e estabelecem linhas mestras para suas atividades
 2. Constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades e a existência da organização
 3. Servem como padrões por meio dos quais pode-se comparar e avaliar sua eficiência e eficácia.
 4. Servem como unidade de medida para verificar e comparar a produtividade da organização

4 – Gestão Estratégica

Objetivos Organizacionais:

- Os objetivos naturais de uma organização geralmente são:
 1. Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade
 2. Proporcionar emprego produtivo para todos os recursos organizacionais
 3. Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos seus recursos
 4. Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada e aos investimentos feitos
 5. Proporcionar um ambiente interno que satisfaça as necessidades de seus colaboradores

4 – Gestão Estratégica

Racionalidade Organizacional:

- Racionalidade significa adequação dos meios utilizados aos objetivos e fins que se deseja alcançar.
- A racionalidade está ligada aos meios, métodos e processos que a organização acredita serem capazes de proporcionar o alcance de determinados fins ou objetivos.
- Existe racionalidade porque o comportamento da organização é planejado e dirigido para certos objetivos que ela pretende alcançar.
- Quanto mais racional e burocrática se torna uma organização, tanto mais os seus participantes individuais se tornam simples engrenagem de uma máquina (objetivos organizacionais x objetivos individuais)



4 – Gestão Estratégica

Hierarquia de Objetivos:

- As organizações não focalizam apenas um único objetivo, mas procuram alcançar simultaneamente vários e diferentes objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar possíveis conflitos e criar condições de sinergia entre eles.
- As organizações utilizam hierarquia de objetivos:
 1. Objetivos Organizacionais: amplos e genéricos
 2. Objetivos Táticos: departamentais
 3. Objetivos Operacionais: funcionais

4 – Gestão Estratégica

Compatibilidade entre objetivos organizacionais e objetivos individuais:

- Tanto as organizações quanto as pessoas que trabalham nelas possuem objetivos a serem atingidos.
- A cooperação de cada um para o alcance do objetivo comum é variável e depende do resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou imaginariamente percebidas pelas pessoas como resultado de sua cooperação.
- Logo, cada pessoa está disposta a alcançar objetivos organizacionais desde que seus objetivos individuais também sejam alcançados.



4 – Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo contínuo, um caminho sem volta, que tem um começo mas não tem um término, pois ela está comprometida profundamente com o **crescimento**, o **desenvolvimento** e até com a própria **sobrevivência** futura da organização

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

- Como as organizações desenvolvem suas estratégias?
- As organizações **analisam** o ambiente, **avaliam** os seus recursos e procuram **prever** um padrão de alocação que garanta o **ajuste** entre esses dois elementos (ambiente e recursos organizacionais).
- A formulação estratégica emerge como um conjunto de decisões sobre o relacionamento entre a organização e o seu ambiente e a maneira pela qual a organização se move de uma postura em relação a uma outra postura desejada, usando recursos de acordo com um plano.

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

O TRIÂNGULO ESTRATÉGICO

Propósito

O que nós queremos ser?
(Visão – Missão – Abrangência
Princípios – Valores)

Estratégia

O que nós vamos fazer?

Ambiente

O que nos é permitido fazer?

Capacitação

O que nós sabemos fazer?

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

- A gestão estratégica de uma organização precisa levar em conta os seguintes aspectos:
 1. A **missão** organizacional
 2. A **visão** de futuro da organização
 3. Os **parceiros** da organização (*stakeholders*)
 4. **Análise externa**: oportunidades e ameaças do ambiente.
 5. **Análise interna**: recursos, capacidades, competências e vantagens competitivas, além da avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
 6. Adequação e convergência para a construção da **vantagem competitiva**
 7. **Definição da estratégia** organizacional
 8. **Implementação da estratégia** organizacional
 9. **Avaliação** do desempenho organizacional

Componentes da Estratégia Organizacional



5 – Formulação da Estratégia Organizacional

Análise e mapeamento ambiental

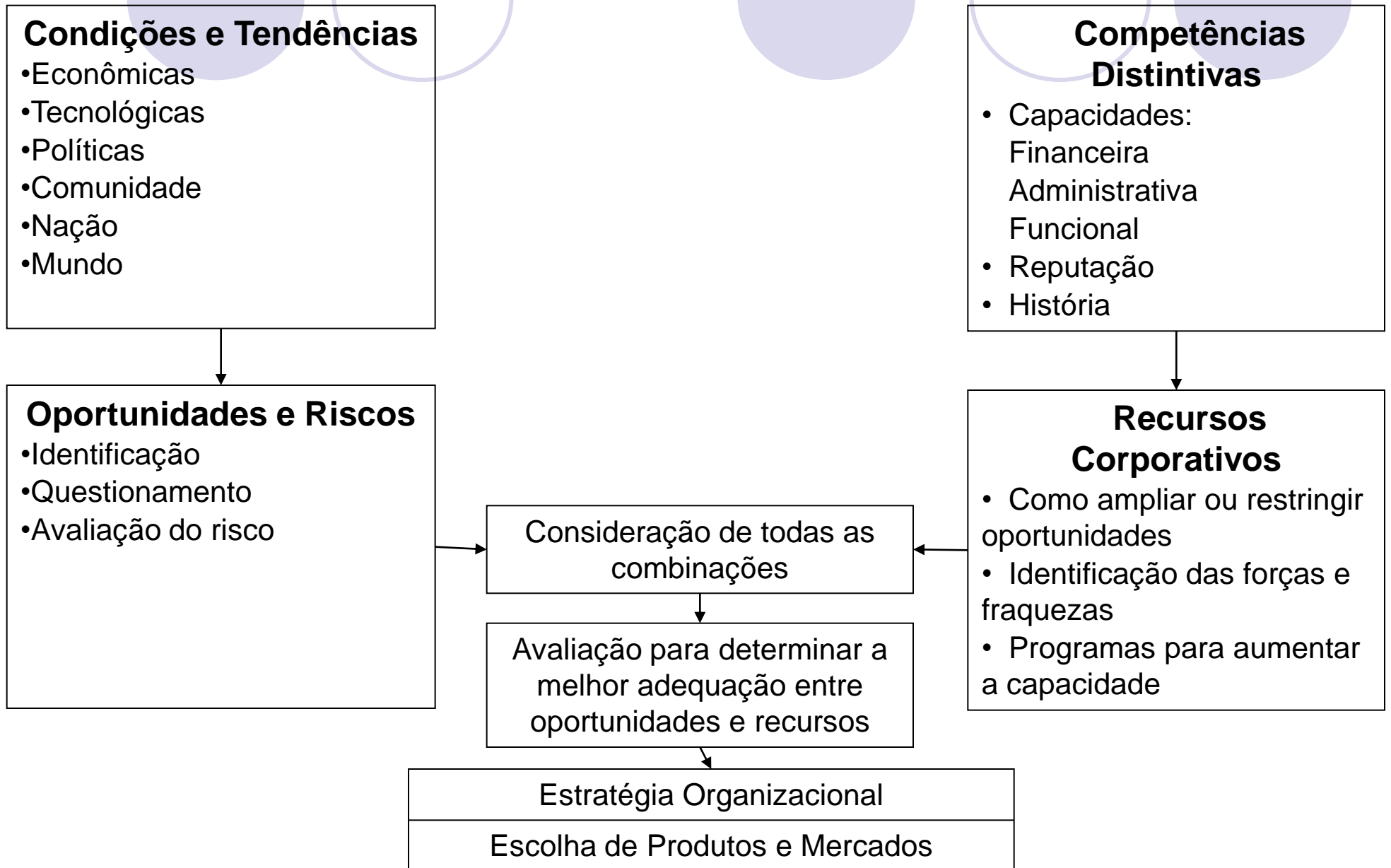
- Refere-se à avaliação do contexto externo em que a organização vai se situar. Quais são as oportunidades e ameaças ambientais existentes no momento e quais são suas possíveis projeções para o futuro (previsão de cenários).

Análise organizacional

- Refere-se à avaliação dos recursos organizacionais em termos de talentos, finanças, marketing, produção, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, inovação, etc.

Jogo Estratégico (Matriz SWOT): trata-se de utilizar ao máximo as forças e potencialidades internas, melhorar ou corrigir as fragilidades internas e aproveitar as oportunidades ambientais da melhor maneira possível e esquivar-se, fugir ou proteger-se das ameaças externas.

Abordagem de estratégia segundo Andrew



5 – Formulação da Estratégia Organizacional

Tipos de estratégias organizacionais

- Thompson salienta que para administrar a sua interdependência com os demais elementos do ambiente tarefa, cada organização utiliza vários tipos de estratégia, de forma a aumentar o seu poder e reduzir a dependência em relação ao ambiente tarefa.
- Para tanto, a organização pode desenvolver:
 - Estratégias cooperativas: ajuste, cooptação e coalizão. Ou,
 - Estratégias competitivas: competição.

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

1. Ajuste ou negociação: é a estratégia pela qual a organização busca um acordo ou um compromisso com outras organizações quanto à troca de bens ou serviços. O ajuste é uma permuta de compromissos e de redução de incertezas.
2. Cooptação ou coopção: é um processo para absorver novos indivíduos provindos de fora para a liderança ou estrutura de decisão política de uma organização, como um meio para impedir ameaças ou pressões à sua estabilidade ou existência. O termo cooptação indica uma fusão, junção, união, isto é, a aceitação no grupo dirigente da organização de representantes de outras organizações com as quais mantém interdependência (bancos, instituições financeiras, fornecedores, credores, investidores).

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

3. Coalizão: refere-se a uma combinação de duas ou mais organizações que se juntam para alcançar um objetivo comum. Duas ou mais organizações agem como uma só, com relação a determinado objetivo.
4. Competição: é uma forma de rivalizada entre duas ou mais organizações mediadas por um terceiro grupo. Quando se trata de duas empresas concorrentes, o terceiro grupo pode ser o comprador, o fornecedor, força de trabalho ou outros.

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

- Miles e Snow classificam as estratégias organizacionais em quatro categorias amplas:
 1. Estratégia Defensiva: adotada por organizações que possuem domínio definido de produtos/mercados que pretendem manter ou defender da ação dos concorrentes. Preocupa-se com a defesa e estabilidade.
 2. Estratégia exploratória: adotada por organizações que buscam novas oportunidades de mercado e experimentam regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. É uma estratégia agressiva e ofensiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade.

5 – Formulação da Estratégia Organizacional

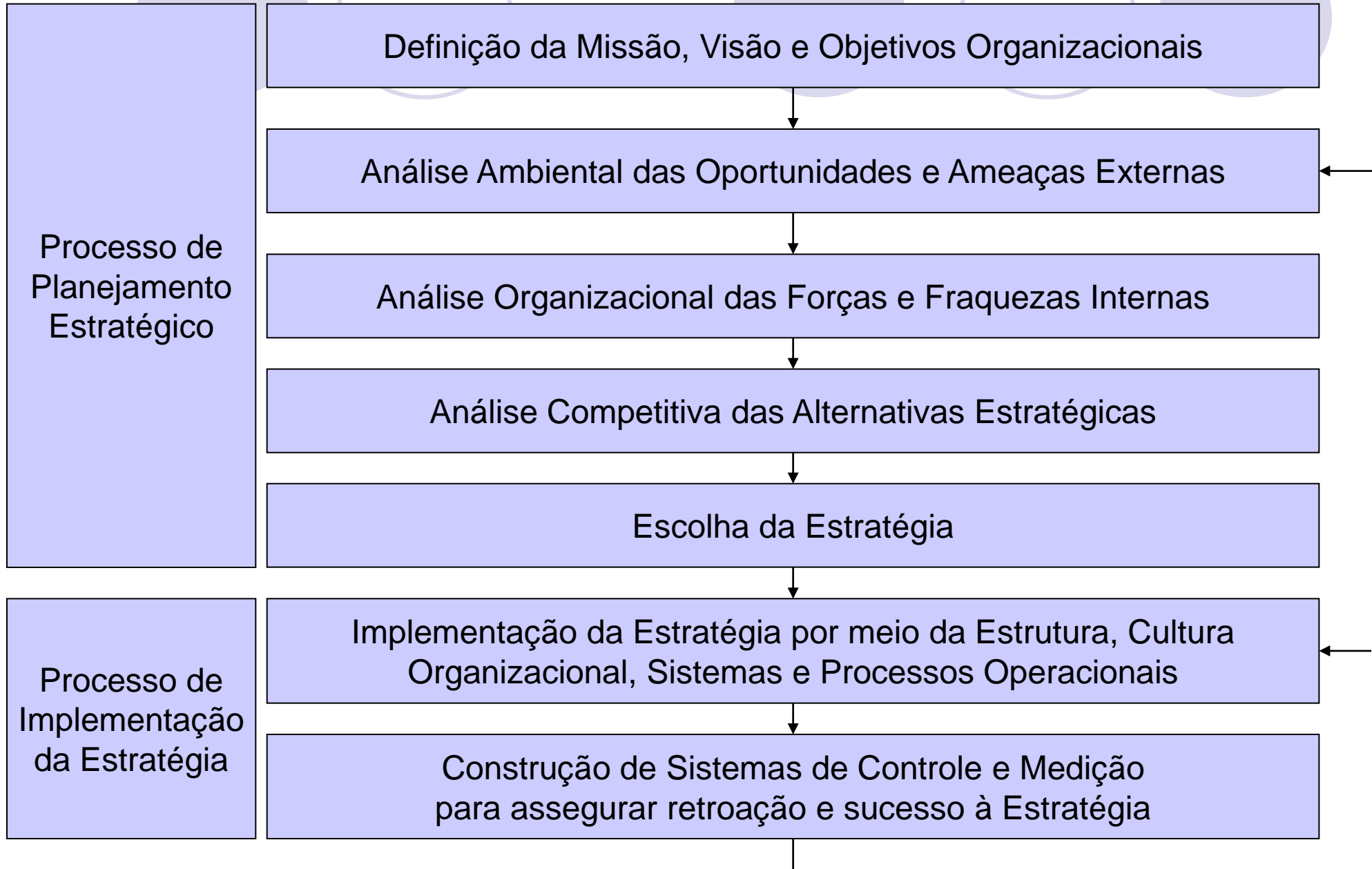
3. Estratégia analítica: é uma estratégia dual que fica entre a estratégia defensiva e a exploratória, procurando minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada. É uma estratégia compartimentada adotada por organizações que operam em dois tipos de domínio produto/mercado: um relativamente estável e outro mutável.
4. Estratégia reativa: ao contrário das três alternativas anteriores, a organização não tem uma estratégia devidamente formulada, mas reage intempestivamente às ações que ocorrem no ambiente. A estratégia reativa significa que a organização reage com atraso às ocorrências do ambiente e é geralmente despreparada e improvisada.

Estratégia	Nível Institucional Escolha do Domínio	Nível Intermediário Articulação Interna	Nível Operacional Execução das Operações
Defensiva	<p>Garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Busca da estabilidade do domínio 	<ul style="list-style-type: none"> -Planejamento e controle das operações p/ assegurar ou aumentar a eficiência -Ênfase na conservação 	<ul style="list-style-type: none"> -Produção de bens ou serviços de maneira eficiente -Ênfase na tecnologia utilizada
Ofensiva	<ul style="list-style-type: none"> -Explorar e localizar novas oportunidades de produto/mercado -Busca de novos domínios ainda que transitórios 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar e coordenar as freqüentes mudanças nas atividades e operações -Ênfase na mudança 	<ul style="list-style-type: none"> -Manter flexibilidade na tecnologia para acompanhar as mudanças -Ênfase na flexibilidade tecnológica
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> -Garantir um domínio atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades -Busca de estabilidade de um domínio e de novos domínios 	<ul style="list-style-type: none"> -Diferenciar a estrutura e os processos para acomodar e equilibrar áreas de operações estáveis com instáveis -Ênfase na conservação e na mudança 	<ul style="list-style-type: none"> -Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável -Complexidade tecnológica
Reativa	<ul style="list-style-type: none"> -Resposta organizacional despreparada, improvisada e pouco eficaz, utilizando estratégias inadequadas 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de relacionamento coerente entre estratégia e estrutura e processos, dificultando integração e coordenação 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouca eficiência nas operações

6 – Implementação da Estratégia Organizacional

- A implementação estratégica é a soma total de atividades e escolhas requeridas para a execução de um planejamento estratégico.
- É o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação por meio do desenvolvimento das seguintes técnicas: **programas, orçamentos e procedimentos.**
- O processo de implementação estratégica considera as seguintes questões:
 - **Quem** são as pessoas que deverão tocar o plano estratégico?
 - **O que** deve ser feito para alinhar as operações da organização com a nova direção estratégica?
 - **Como** cada pessoa deverá trabalhar com as demais para fazer o que é necessários?

O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



7 – Avaliação da Estratégia Organizacional

- Refere-se a fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo avaliam se a sua escolha estratégica, tal como foi implementada, está alcançando os objetivos da organização.
- É o processo pelo qual se **compara os objetivos** pretendidos (os meios) **com os resultados** alcançados pela estratégia (os fins) .
- Existem três tipos de critérios para a avaliação da estratégia organizacional:
 1. Consistência interna: a estratégia deve estar identificada com os padrões da organização, seus valores, sua cultura, revelados por seus objetivos globais.

7 – Avaliação da Estratégia Organizacional

2. Consistência com o ambiente: a estratégia organizacional deve ser consistente com as condições ambientais existentes.
 3. Adequação aos recursos disponíveis: a estratégia organizacional deve ser consistente com os recursos e competências de que a organização dispõe ou pode obter.
- A aquisição de agilidade organizacional constitui um aspecto importante na avaliação da estratégia organizacional.
 - A agilidade organizacional envolve vários aspectos do comportamento, seja para desenhar processos e estruturas capazes de redefinir e realocar recursos e buscar a integração seletiva de processos e organizações.

Modelo de avaliação do Desempenho Organizacional

Organizacional



8 – Desempenho Organizacional

- A estratégia organizacional influencia o comportamento organizacional de várias maneiras:
 1. As decisões estratégicas determinam as tarefas organizacionais. As decisões estratégicas determinam objetivos, alocação de recursos, tarefas críticas que a organização deve realizar, produtos, serviços, mercados, etc. A estratégia serve para esclarecer “o que” é crítico para a organização.
 2. As decisões estratégicas influenciam o desenho organizacional. Mudanças estratégicas implicam necessariamente mudanças na estrutura organizacional

8 – Desempenho Organizacional

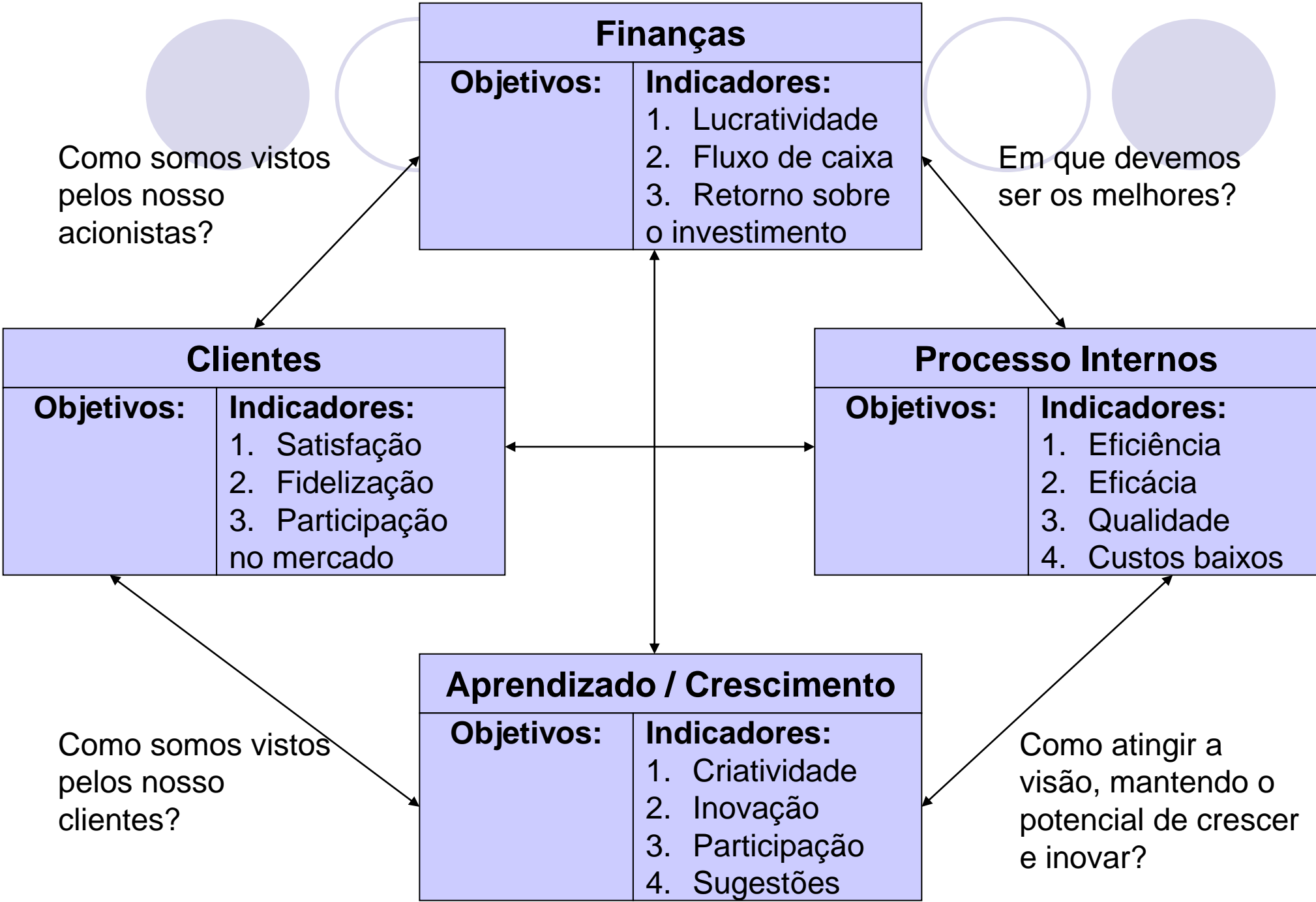
3. Decisões estratégicas influenciam e são influenciadas por questões de poder na organização. A relação entre estratégia e poder é circular, pois a medida que um grupo se torna mais poderoso, ele também pode se tornar mais capaz de influenciar a determinação da estratégia.
4. A eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e desenho organizacional. As decisões sobre estratégia e desenho organizacional são interdependentes e combinam-se para determinar quão eficaz será a organização.
- O desempenho organizacional reflete a estratégia, tanto em termos de formulação como de implementação.

9 – *Balanced Scorecard*

- Quais são realmente os objetivos organizacionais?
- Os objetivos organizacionais são vários e muitas vezes conflitantes entre si. Assim, a redução de custos conflita com a melhor qualidade dos produtos, o aumento de preços conflita com a competitividade.
- Algumas organizações definem hierarquia de objetivos para privilegiar alguns em detrimento de outros.
- Mas como priorizar ao mesmo tempo o cliente, o acionista, as pessoas, o futuro, a estratégia, o serviço, os processos internos, a liderança, a tecnologia, o aprendizado ou a inovação?
- O problema está em fazer com que os múltiplos objetivos organizacionais funcionam de modo colaborativo e cooperativo entre si evitando possíveis conflitos entre eles.

9 – *Balanced Scorecard*

- O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos:
 1. Perspectiva financeira: como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários.
 2. Perspectiva do cliente: como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível.
 3. Perspectiva dos processos internos: quais os processos de negócios que a organização precisa ter excelência.
 4. Perspectiva da inovação e aprendizagem: qual a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro.



9 – *Balanced Scorecard*

- O BSC busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências.
- O importante é construir o **mapa da estratégia** em termos de objetivos estratégicos, indicadores para mensurar os resultados, bem como definir as metas e respectivas ações individualizadas.
- Alinhamento e foco são as palavras de ordem. O BSC habilita a organização a alinhar e focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional.

MAPA DA ESTRATÉGIA

Lucro

Perspectiva Financeira

Aumentar o desempenho financeiro

Perspectiva Dos Clientes

Melhorar o atendimento Aos clientes

Implantar sistemas de relacionamento com clientes

Perspectiva dos Processos Internos

Melhorar os processos internos

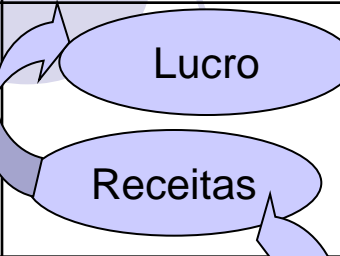
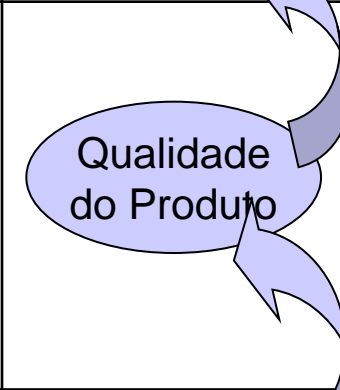
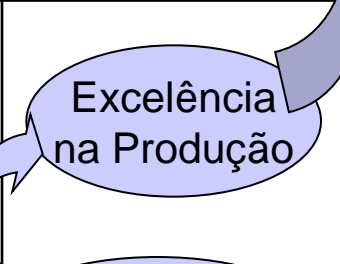
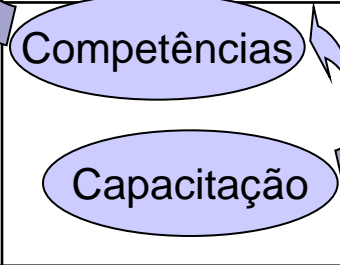
Implantar novas tecnologias

Perspectiva da Inovação e Aprendizado

Assegurar treinamento e capacitação para a força de trabalho

9 – *Balanced Scorecard*

- A montagem do BSC passa pelas seguintes etapas:
 1. Definição da estratégia. Para alcançar sucesso, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada de maneira significativa por meio de um mapa estratégico que permita mostrar uma arquitetura lógica sobre como os ativos intangíveis podem ser transformados em ativos tangíveis.
 2. Montagem do Mapa da Estratégia: significa desdobrar a estratégia nas perspectivas básicas. Para cada perspectiva básica são selecionadas metas e indicadores correspondentes.
 3. Montagem do BSC. Trata-se de traduzir a estratégia em termos operacionais para que ela seja implementada adequadamente.

Perspect.	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratég.	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento do Negócio -Participação no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Lucro operacional -Crescimento do Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de 20% no lucro -Aumento de 12% no faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento dos pontos de venda -Expansão do crédito
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> -Satisfação do cliente -Fidelização do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -% de retenção de Satisfação -Crescimento das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de 50% na retenção - Aumento de 15% na satisfação -Aumento de 12% nas vendas 	<ul style="list-style-type: none"> -Intensificação da propaganda -Ampliação de vendedores -Implantação do atendimento ao cliente
Processo Internos		<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria da qualidade da fabricação -Maior eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> - % de produtos sem defeitos 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria de 30% na qualidade -Aumento de 10% na eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de qualidade total -Programa de produtividade
Inovação e Aprendiz.		<ul style="list-style-type: none"> -Treinar e o equipar pessoal -Maior motivação 	<ul style="list-style-type: none"> -Produtividade do pessoal -Melhoria do clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de 10% na produtividade -Melhoria do clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Implantação da Universidade Corporativa -Aumento do Treinamento



9 – *Balanced Scorecard*

- Três aspectos são essenciais no BSC:
 1. Fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa: as organizações focadas na estratégia requerem que todas as pessoas compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira que contribuam para o seu sucesso.
 2. Fazer da estratégia um processo contínuo: a estratégia deve estar ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação.
 3. Mobilizar a mudança através da liderança de executivos: trata-se de envolver a equipe de executivos no sucesso da estratégia (espírito de equipe)

10 – Eficácia Organizacional

- A eficácia de uma organização é, em última instância, afetada pelos padrões de comportamento que se desenvolvem e emergem com o tempo.
- A maneira como as pessoas e grupos se comportam tem um impacto significativo e profundo sobre o quanto a organização consegue atingir seus objetivos e ser bem-sucedida.
- As pessoas estão no centro de tudo isso.

10 – Eficácia Organizacional

- Fitzenz assinala que as oito práticas utilizadas por organizações excepcionais são:
 1. Fixação de valor balanceado
 2. Compromisso com uma estratégia básica e essencial
 3. Intensa ligação da estratégia com seu sistema cultural
 4. Comunicação massiva em duas mãos
 5. Parceria com *stakeholders*
 6. Colaboração funcional
 7. Inovação e risco
 8. Essas organizações nunca estão satisfeitas

10 – Eficácia Organizacional

Como a sociedade avalia as organizações:

- Como o impacto das organizações sobre a sociedade é amplo e profundo, as organizações são constantemente avaliadas e analisadas pelos diferentes setores da sociedade.
- Existem vários segmentos da sociedade que fazem avaliações anuais a respeito de indicadores financeiros e do sucesso financeiro das organizações ou avaliações do ponto de vista de ambiente de trabalho ou ainda sobre as empresas mais admiradas do mundo ou do país ou as organizações mais voltadas para o apoio comunitário e social.

10 – Eficácia Organizacional

- Contudo, uma das avaliações mais amplas do desempenho organizacional é feita pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma ONG localizada em São Paulo, sem fins lucrativo, administra o *Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)*, inspirado nos prêmios *Deming e Baldrige*. Os principais valores e conceitos do PNQ são:
 - Qualidade focada no cliente
 - Liderança
 - Melhoria contínua dos processos e métodos de trabalho
 - Participação e desenvolvimento dos funcionários.
 - Resposta rápida e velocidade em relação às demandas do mercado.



10 – Eficácia Organizacional

- Enfoque preventivo e qualidade no projeto
- Visão de futuro de longo alcance
- Gestão baseada em fatos
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade pública e cidadania
- Foco nos resultados
- Inovação e criatividade
- Comportamento e transparência

Estrutura dos critérios do PNQ

Um enfoque sistêmico

