



INTRODUÇÃO À GESTÃO

ACETATOS DE APOIO 2011/2012

CURSOS DE GESTÃO, CONTABILIDADE E FINANÇAS E MARKETING

EQUIPA DOCENTE: ALZIRA MARQUES; CECÍLIA GOMES; FLORINDA MATOS; HENRIQUE CARVALHO; JAIME GUERRA; MARTA COSTA; PEDRO CARREIRA; SANDRA ALVES; TÂNIA MARQUES.

Introdução à Gestão

Slide #1



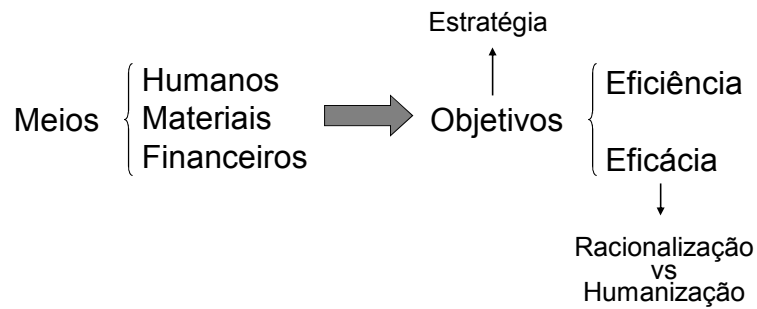
1. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Introdução à Gestão

Slide #2

O QUE É A GESTÃO?

Atividade racional através da qual são coordenados recursos humanos, materiais e financeiros com vista à prossecução de um conjunto de objetivos.



Gestão é a arte de gerir habilidades, de organizar talentos

Introdução à Gestão

Slide #3

A ARTE E A CIÊNCIA DA GESTÃO

Porque vão as empresas à falência?

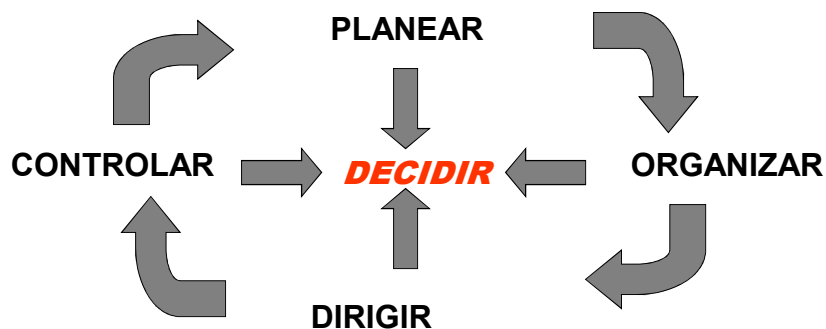
Na maior parte dos casos, a causa da falência de empresa deve-se a má gestão (Teixeira, 2005: 3).

Introdução à Gestão

Slide #4

FUNÇÕES DO GESTOR

Gerir é obter coisas através dos outros



Introdução à Gestão

Slide #5

FUNÇÕES DO GESTOR

O **planeamento** pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como se deve fazê-lo. O planeamento tem implícita a ideia de ação a desenvolver para que as coisas aconteçam.

A **organização** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos.

A **direção** é entendida como o processo de determinar, isto é, Afetar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direção envolve: motivação, liderança e comunicação.

O **controle** é o processo de comparação do atual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas

Introdução à Gestão

Slide #6

FUNÇÕES DO GESTOR

Função direção

- Motivação
- Liderança
- Comunicação

Motivação, em termos gerais, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas em se esforçarem por conseguir alcançar os objetivos da organização.

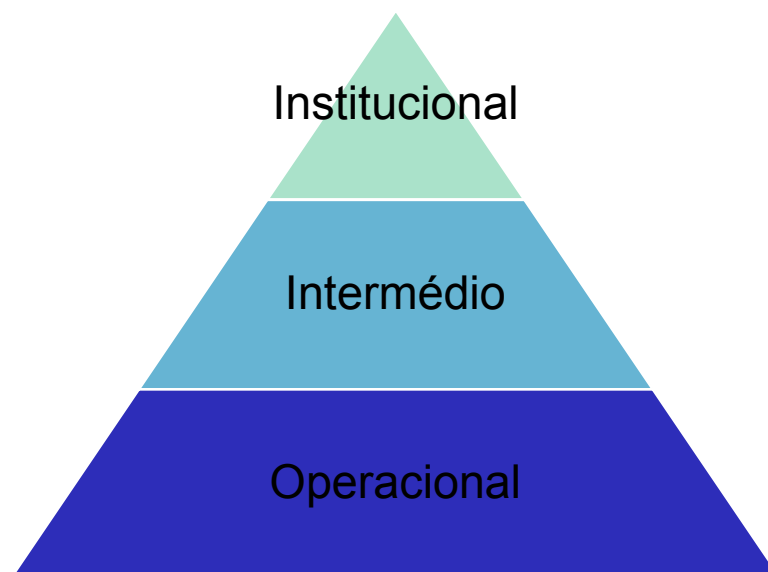
Liderança é a capacidade de um gestor conseguir que outros façam aquilo que ele quer que eles façam.

Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

Introdução à Gestão

Slide #7

NÍVEIS DE GESTÃO



Introdução à Gestão

Slide #8

NÍVEIS DE GESTÃO

Institucional:

- predomina a componente estratégica;
- abrange a totalidade dos recursos;
- implicações a médio e longo prazo;
- formulação de políticas globais;
- respeita ao topo da hierarquia.

Intermédio:

- predomina a componente tática;
- elaboração de planos e programas específicos;
- respeita aos diretores funcionais.

Operacional:

- predomina a componente técnica;
- execução de rotinas e procedimentos;
- respeita aos chefes de serviço.

Introdução à Gestão

Slide #9

AVALIAÇÃO DOS GESTORES

A atuação dos gestores avalia-se geralmente por padrões de eficiência e eficácia.

Eficiência: é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos.

Eficácia: é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos.

Introdução à Gestão

Slide #10

/// COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais. A saber:

- **Aptidão conceptual:** é a capacidade para apreender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas.
- **Aptidão técnica:** é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto.
- **Aptidão em relações humanas:** é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas.

Introdução à Gestão

Slide #11

/// OS PAPÉIS DOS GESTORES

Mintzberg estudou as atividades dos gestores de topo. Identificou 10 papéis específicos e classificou-os em 3 grupos:

Papéis interpessoais – focam as relações interpessoais e resultam da autoridade formal.

- Representação
- Liderança
- Ligação

Papéis informacionais – colocam o gestor como o foco central na receção e envio de informação não rotineira.

- Acompanhamento
- Divulgação
- Porta-voz

Papéis decisoriais

- Iniciativa
- Solução de problemas
- Afetação de recursos

Introdução à Gestão

• **Negociação**

Slide #12

A ESPECIALIZAÇÃ DOS GESTORES

Gestor Financeiro
Gestor de Produto/Marca
Gestor de Informação
Gestor de Conhecimento
Gestor de Cliente
Gestor de Projeto
Gestor Executivo

...

RAZÕES QUE EXPLICAM A EXISTÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES

Razões Sociais: as pessoas são seres gregários que necessitam de relacionamento com outras pessoas para viver.

Razões Materiais: as pessoas organizam-se para alcançar três coisas que isoladamente jamais conseguiriam sozinhas, a saber:

- aumento de especialização;
- compressão de tempo;
- acumulação de conhecimento.

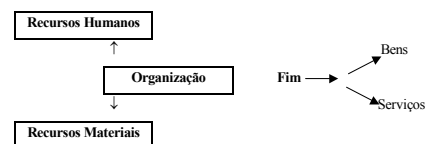
Efeito sinérgico: existe sinergia quando duas ou mais causas produzem - atuando conjuntamente - um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente.

DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Organização: é uma unidade social que agrega duas ou mais pessoas trabalhando juntas de um modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Características associadas à noção de organização:

1. Recursos Humanos
2. Recursos Materiais
3. Forma Organizativa
4. Finalidade



DEFINIÇÃO DE EMPRESA

Empresa é todo o empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e materiais no sentido de alcançar objetivos de autossustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou de serviços.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Empresa
Igreja
Bombeiros
Polícia
Sindicato
Clube
Coletividade
ONG

FUNÇÕES ECONÓMICAS E/OU SOCIAIS DAS EMPRESAS

- **Produção**
 - Bens materiais ou serviços
- **Investimento**
 - Aumento da qualidade e quantidade de meios de produção (daqui depende o aumento do PIB)
- **Investigação**
 - Desenvolvimento de novos produtos e técnicas de gestão
- **Satisfação das Necessidades Humanas**
 - pagar salários, boas condições de trabalho (Teorias de Maslow e Herzberg)
- **Preservação do Conhecimento**
 - guardam e protegem um volume grande de conhecimento
- **Realização de objetivos**

/// OS OBJECTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

A empresa não tem um objetivo único fácil de definir. Pelo contrário, à diversidade de interessados na sua existência correspondem expectativas de natureza diferente quanto à realização pela empresa de determinados objetivos. A ideia é a satisfação simultânea de todos os *stakeholders*.



O denominador comum dos objetivos citados reside na criação de riqueza, isto é, na capacidade da empresa produzir mais riqueza do que a que consome: se esta condição não é realizada, nenhum dos objetivos parciais será atingido.

Introdução à Gestão

Slide #19

/// OS OBJECTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

A título de exemplo, poder-se-ão definir os seguintes para alguns do parceiros sociais:

- para os **detentores do capital**, a finalidade da empresa é gerar lucros.
- para os **trabalhadores**, consiste em proporcionar remunerações justas, possibilidades de realização profissional, bom ambiente e condições de trabalho, regalias sociais, etc.
- para os **clientes**, será fornecer produtos de qualidade, a preços justos e constantemente aperfeiçoados, de modo a responder às suas necessidades.
- para a **sociedade em geral**, a empresa deverá ser uma fonte de criação de empregos, o motor da expansão económica, uma fonte de exportações e uma fonte de receitas fiscais.

Introdução à Gestão

Slide #20

OS RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES

Para atingir os seus objetivos a organização terá, pois, de utilizar meios ou recursos ao seu dispor, da forma mais racional, ou seja, mais adequada possível.

Genericamente, podemos classificar esses meios do seguinte modo:

- Organização
- Os Meios Humanos
- Os Meios Materiais
- Direção

Concluindo, formular objetivos explicitamente, determinar meios e escolher métodos, são tarefas a ser cumpridas por todas as empresas dado que constituem os elementos de base da atividade de **planeamento**, essencial a qualquer empresa.

Introdução à Gestão

Slide #21

Fases Preliminares na Formação de uma Empresa

A criação de uma nova empresa é uma decisão difícil à qual está associada um certo número de riscos.

- O insucesso empresarial acarreta prejuízos financeiros e danos psicológicos a quem depende da empresa.
- O sucesso empresarial leva à criação de riqueza beneficiando também a sociedade.

Os riscos podem ser avaliados, mas o modelo de avaliação é sempre uma simplificação da realidade. No entanto, reduzem-se os riscos quando se avaliam os fatores condicionantes na formação de uma empresa.

Introdução à Gestão

Slide #22

Fatores Condicionantes na Formação de uma Empresa

- Oportunidade do negócio
- Vocação ou tendência
- Capitais necessários ao empreendimento
- A escolha da forma jurídica
- A localização da empresa

Introdução à Gestão

Slide #23

Oportunidade do Negócio

- Se o negócio não é novo, os investidores deverão procurar conhecer o estado de saturação do mercado e a sua capacidade em absorver mais um concorrente.
- Fazendo um estudo de mercado para que possam conhecer:
 - A fase do ciclo de vida do produto;
 - Se a procura justifica a criação de uma nova unidade de negócio;
 - Se o produto (ou serviço) que se vai lançar traz alguma coisa de novo aos existentes no mercado.

Introdução à Gestão

Slide #24

Vocação ou tendência

- As motivações que estão na base da criação de empresas são de dois tipos:
 - As "circunstanciais" (Ex.: encontrar emprego ou a vontade de se estabelecer por conta própria).
 - As "profundas" (Ex.: o desejo de independência, necessidade de realização pessoal, a obtenção de estatuto social).

Quanto mais fortes forem as motivações, maiores serão as hipóteses de levar a bom termo a "criação de uma empresa".

- Para além da vocação ou tendência do empresário, a capacidade técnica, o conhecimento e o empenhamento na realização do Projecto, serão fatores decisivos para a sua implementação.

Introdução à Gestão

Slide #25

Capitais Necessários ao Empreendimento

- A criação de uma empresa requer um estudo económico ou financeiro para determinar, entre outras coisas, as necessidades de capitais necessárias ao progressivo desenvolvimento do Projeto.
- Esses capitais poderão ter duas origens:
 - Dos promotores da nova empresa (capitais próprios);
 - De empréstimos bancários ou da emissão de obrigações (capitais alheios).
- Uma subestimativa do capital necessário ao seu desenvolvimento é muitas vezes causa do seu insucesso.
- Os capitais necessários para financiar a empresa classificam-se em dois grandes grupos:
 - Capital imobilizado (destina-se à compra de equipamento e instalações);
 - Capital circulante (destina-se ao financiamento da distribuição e comercialização, ou seja, à gestão corrente da empresa).

Introdução à Gestão

Slide #26

A escolha da forma jurídica

Fatores a ter em consideração na escolha da forma jurídica da empresa:

- complexidade e dimensão do empreendimento
- montante do capital necessário à sua formação
- número de indivíduos responsáveis pela sua fundação
- grau de risco inerente ao negócio
- as capacidades de contribuição financeira dos interessados na sociedade
- o vínculo de solidariedade e as relações de confiança existentes entre os sócios
- a natureza da atividade
- o regime fiscal
- o regime social

Introdução à Gestão

Slide #27

A Forma jurídica das Empresas

- **Sociedades de Pessoas:**
 - Empresa em nome individual
 - Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)
 - Sociedade em nome coletivo
 - Sociedade por quotas
- **Sociedades de Capitais:**
 - Sociedades anónimas
 - Sociedades em comandita simples ou por ações

Introdução à Gestão

Slide #28

A localização da empresa

Os fatores de localização dependem do tipo de negócio a desenvolver e contribuem para o sucesso ou insucesso do empreendimento.

Fatores de localização:

- ❖ A proximidade das matérias-primas
- ❖ A proximidade do mercado
- ❖ A proximidade de mão-de-obra especializada
- ❖ Bons acessos e boa rede de transportes
- ❖ Incentivos e facilidades na legislação vigente
- ❖ Vantagens tributárias
- ❖ A proximidade dos recursos energéticos
- ❖ Local com relação afetiva
- ❖ Fatores culturais
- ❖ Fatores climatéricos

Introdução à Gestão

Slide #29

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS: O CASO PORTUGUÊS

1. Critério Económico

1.1. Plano Dimensional

- 5.1.1.1. Classificação legal de P.M.E. - Despacho Normativo nº 52/87, de 24 de Junho
- 5.1.1.2. Recomendação da Comissão 2003/361/CE, 6 de Maio
- 5.1.1.3. Outra classificação dimensional

1.2. Plano sectorial

- 1.2.1. Critério dos Sectores de Atividade
- 1.2.2. Natureza da propriedade
- 1.2.3. Ramos de atividade

2. Critério Jurídico

Introdução à Gestão

Slide #30



CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO À DIMENSÃO

Classificação legal de P.M.E. - Despacho Normativo nº 52/87, de 24 de Junho, nº 38/88 e aviso constante do DR nº 102/93, Série III

São consideradas pequenas e médias empresas industriais as empresas que exercendo atividades predominantemente industriais (extrativas e transformadoras), preencham cumulativamente os seguintes requisitos:

- empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares);
- não ultrapassem 11 971 149 de euros de vendas anuais (2005);
- não possuam, nem sejam possuídas, em mais de 50% do capital por outra empresa que ultrapasse qualquer daqueles limites. Se as empresas tomadas em conjunto, mesmo na situação de ultrapassarem os 50% do capital, se enquadrarem nos limites antes descritos continuam a ser consideradas pequenas e médias empresas.

Introdução à Gestão

Slide #31



CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO À DIMENSÃO

Média Empresa

N.º Trabalhadores < 250

Volume de Negócios < = 50 Milhões de euros

Balanço Total < = 43 Milhões de euros

Pequena Empresa

N.º Trabalhadores < 50

Volume de Negócios < = 10 Milhões de euros

Balanço Total < = 10 Milhões de euros

Microempresa

N.º Trabalhadores < 10

Volume de Negócios < = 2 Milhões de euros

Balanço Total < = 2 Milhões de euros

*Recomendação da Comissão
2003/361/CE, 6 de Maio
entrou em vigor em Jan/2005*

Introdução à Gestão

Slide #32

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO À DIMENSÃO

Podemos fazer uma análise dimensional das empresas através da comparação entre empresas dos seguintes itens:

- A) O trabalho (nº de trabalhadores);
- B) O volume de negócios;
- C) O capital;
- D) O valor acrescentado.

VA = (Vendas + Prestações de serviços + Trabalhos para a própria empresa +/-Variação da Produção + Subsídios destinados à exploração + Receitas suplementares) - (CEVC + Subcontratos + Fornecimentos e serviços de terceiros + Impostos indiretos)

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO À DIMENSÃO

Não é pacífica a questão de saber qual o melhor critério a aplicar para avaliar a dimensão de uma empresa, todos eles apresentam inconvenientes.

O critério dos efetivos assalariados, por exemplo, em certos sectores uma empresa que emprega 300 pessoas é uma média empresa, noutros, como o comércio ou numa indústria automatizada, é uma grande empresa.

O volume de negócios, é um critério prático de comparar empresas de domínios diversos, porém, há que ter em conta, que certas há atividades onde o volume de negócios não é um meio útil de comparação: um banco relativamente pequeno, ou um comerciante de artigos de luxo podem ter um elevado volume de negócios sem que por isso corresponda a uma dimensão grande da grande empresa.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO À DIMENSÃO

Ao utilizar o capital como critério delimitador da dimensão das empresas temos de optar pelo capital **jurídico** ou **monetário** (financeiro) ou **fixo** (técnico). Qualquer um apresenta inconvenientes:

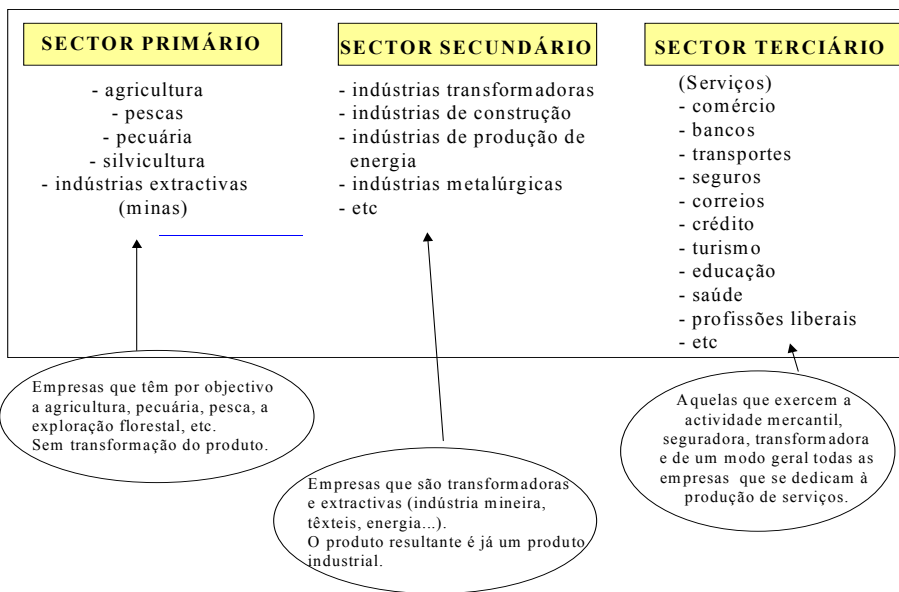
- o capital social pode não refletir a situação real da empresa;
- o capital financeiro é difícil de aplicar na maioria dos casos, é necessário uma análise de balanço para conhecer a conjuntura da empresa, razão pela qual o critério está afastado de todas as empresas cujas contas não sejam publicadas;
- o capital técnico é muito variável, consoante os sectores de produção, daí que só seja válido para comparar empresas do mesmo ramo de atividade e mesmo assim, pode falhar porque se pode produzir a mesma coisa com diferentes combinações de capital e trabalho.

O valor acrescentado é o critério cada vez mais utilizado, dado que exprime a função criadora da empresa.

Introdução à Gestão

Slide #35

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS: CRITÉRIO SECTORIAL



CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

➤ Critério Natureza da Propriedade

- Sector Privado
 - empresas privadas
 - unidades artesanais
 - economia mista
- Sector Público
 - empresas públicas
 - UCP
- Sector Cooperativo
 - cooperativa de produção
 - cooperativa de consumo
 - cooperativa agrícola

Introdução à Gestão

Slide #37

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

CAE - Classificação das Atividades Económicas

- A classificação por ramos de atividade foi ordenada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).
- **O que é a CAE?** A CAE, Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, é um sistema de classificação e agrupamento das atividades económicas (produção, emprego, energia, investimento, etc.) em unidades estatísticas de bens e serviços.
- **Qual a versão da CAE atualmente em vigor?** A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - CAE Rev 3, em vigor desde 1 de Janeiro de 2008. Estabelece o novo quadro das atividades económicas na comunidade europeia.
- O Sistema de codificação adoptado na CAE-Rev3 pode dividir-se em duas partes: uma alfabética com um nível (secção) e outra com quatro níveis (divisão, grupo, classe e subclasse).

Introdução à Gestão

Slide #38

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

- Critério Jurídico
 - Empresas Públicas
 - EP
 - Concessão
 - Sociedades de Economia Mista
 - Empresas Privadas
 - Empresas Individuais
 - Empresário em Nome Individual
 - EIRL
 - Sociedades
 - em Nome coletivo
 - Sociedade Anónima
 - Em comandita (por ações ou por quotas)
 - Por Quotas

Introdução à Gestão

Slide #39

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: COOPERATIVAS

- Segundo o art. 1º do Código Cooperativo, aprovado pelo D.L. nº 454/80 de 9 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo D.L. nº 238/81 de 10 de Agosto, **cooperativa é**:
 - uma pessoa coletiva de livre constituição,
 - de capital e composição variáveis,
 - que visa, através da cooperação e entreajuda dos seus membros e na observância dos princípios cooperativos, a satisfação, sem fins lucrativos, das necessidades económicas, sociais ou culturais dos membros,
 - podendo ainda, a título complementar, realizar operações com terceiros.

Introdução à Gestão

Slide #40

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: COOPERATIVAS

Desta noção derivam importantes diferenças em relação à empresa capitalista:

- - No objetivo: procura a maximização das vantagens para os membros e não o lucro máximo;
- - Na estrutura: caracteriza-se pela livre reunião pessoal de sujeitos económicos, que pretendem abolir a separação dos fatores de produção e a gestão pelo capital;
- - Nas funções: que não são meramente económicas, mas também de educação social e de interesse comum.

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

Empresas Nacionais e Multinacionais

- Razões de Internacionalização:
 - Aproveitamento de Mão-de-obra barata
 - Proximidade de Matéria Prima
 - Controlo do Mercado Mundial
 - Adaptação aos países de implantação
 - Conquista de mercados, para os quais uma política de exportação é insuficiente devido a obstáculos aduaneiros e políticos
 - Satisfação das necessidades de industrialização dos países em vias de desenvolvimento, obtendo em troca do poder político a proteção do mercado interno.

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

Empresas Nacionais e Multinacionais

“Pode entender-se como multinacional a empresa ou grupo de empresas cujas atividades se estendem a vários países e são concebidas, organizadas e dirigidas à escala mundial, ou pelo menos, plurinacional”.

(Giles Y. Butin)

- O que distingue uma multinacional é:
 - alargamento das suas implantações operação em vários países
 - estratégia global de atuação (independente dos países)
 - Condução dessa estratégia por uma organização internacional capaz de discutir com os Estados Nacionais
 - Poder Económico forte face a muitos Estados Nacionais

Introdução à Gestão

Slide #43

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

- Impacto das Multinacionais na Economia Internacional
 - Na Balança de Pagamentos (Importações e Exportações)
 - Transferência de Tecnologia
 - exportação de bens de equipamento
 - cedência de marcas de fabrico, patentes e know-how
 - implementação direta no terreno
 - Controlo de sectores chave da Economia
 - Dependência Económica e Financeira

Introdução à Gestão

Slide #44

ESTRUTURA EMPRESARIAL PORTUGUESA

- Empresas de Pequena Dimensão e Muito Pequena Dimensão. Em 1998 existiam em Portugal 214 527 PME, classificadas de acordo com a “definição europeia” (INE).
- 99.5% das empresas portuguesas são PMEs
- As PMEs geram 74,7% do emprego
- As PMEs realizam 59,8% do volume de negócios nacional

- 96,5 % são micro e pequenas empresas
- micro e pequenas empresas geram 51,5% do emprego
- micro e pequenas empresas 35,7% do volume de negócios nacional

Introdução à Gestão

Slide #45

ESTRUTURA EMPRESARIAL PORTUGUESA

- As empresas portuguesas empregam em média 10,6 trabalhadores
- As PME's empregam em média 8 trabalhadores

- Comércio e serviços – 42,3% das Empresas
- Indústria – 16,7%
- 51% das empresas estão em Lisboa e Porto

Dados de 1998 do INE (www.iapmei.pt) Disponível Set/2011

- Sociedade por quotas - 57%
- Empresa em Nome Individual - 35%
- Sociedade Anónima - 2%

Introdução à Gestão

Slide #46



ESTRUTURA EMPRESARIAL PORTUGUESA

Vantagens das PME

- Desenvolvimento regional equilibrado
- Ocupação de nichos de mercado
- Difusão industrial
- Inovação Tecnológica
- Formação Profissional

Problemas da Estrutura Empresarial

- Falta de Capacidade de Intervenção nos Mercado
- Falta de Dinamismo e capacidade de antecipação
- Baixo grau de racionalização
- Rigidez na estrutura e organização
- Falta de inovação tecnológica
- Falta de Recursos Humanos e Financeiros
- Fraca orientação para o Marketing

Introdução à Gestão

Slide #47



BIBLIOGRAFIA

- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2004), **Introdução à Gestão das Organizações**, Barcelos: Vida Económica.
 - Capítulo I: Aspectos Gerais da Empresa
- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 1: Funções da gestão
 - Capítulo 2: A Empresa e o seu Ambiente
- <http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=138&idMasterCat=19&idLang=1>
- http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_faq_02.php?tema=7#97
- <http://metaweb.ine.pt/sine/default.aspx?ID=PT>

Introdução à Gestão

Slide #48



2. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

Introdução à Gestão

Slide #49



TEORIA ORGANIZACIONAL

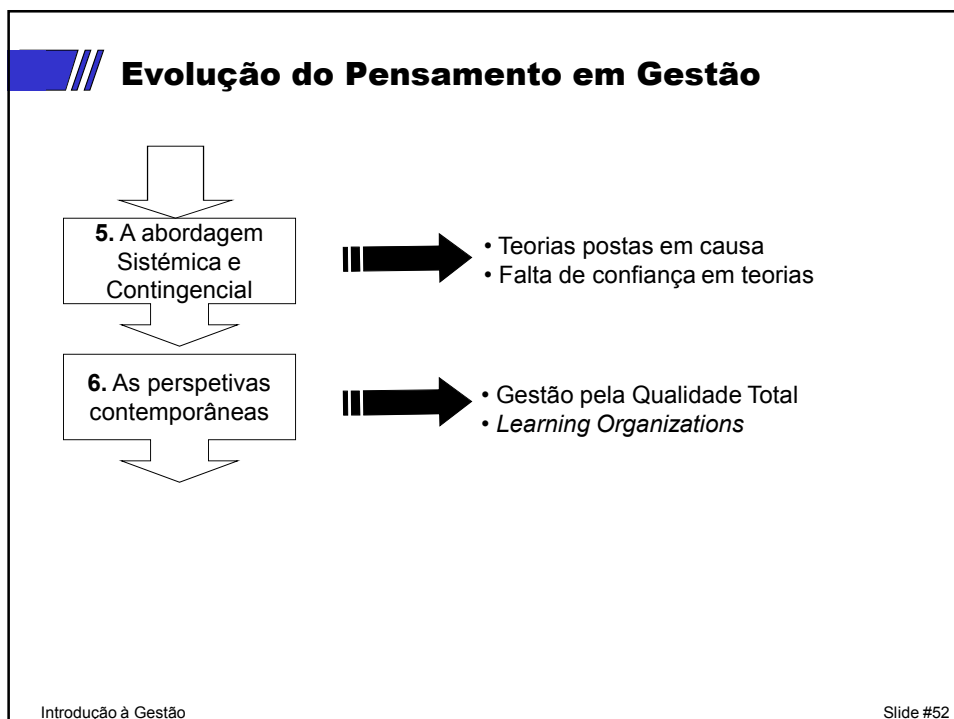
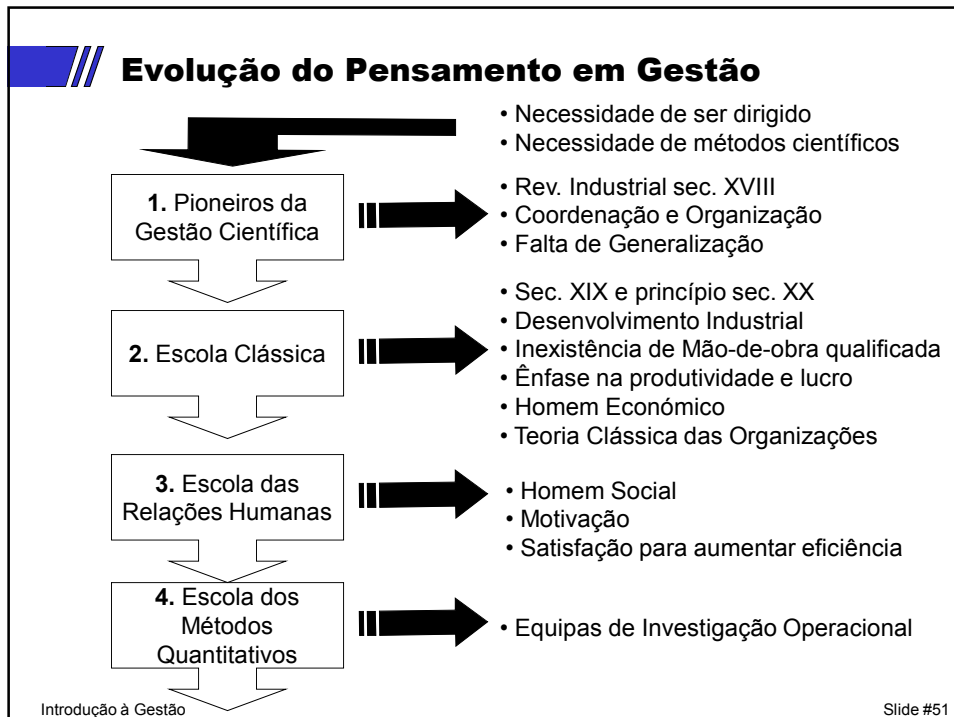
CONCEITO

“é um conjunto relacionado e integrado de conceitos, princípios e hipóteses que pretendem identificar quais as componentes das organizações e explicar como elas se relacionam entre si”.

Hodge et al. (1996)

Introdução à Gestão

Slide #50



Evolução do Pensamento em Gestão



Fonte: Lisboa *et al.*, 2004: 53

Introdução à Gestão

Slide #53

A ABORDAGEM CLÁSSICA DAS ORGANIZAÇÕES

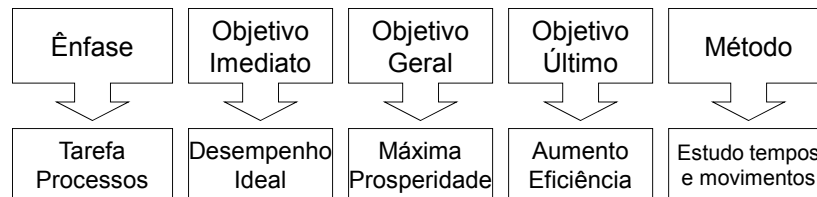
- **Contexto de aparecimento da escola clássica:**
 - Crescimento acelerado das economias e unidades produtivas;
 - Força de trabalho desqualificada;
 - Modernos saberes adquiridos de forma não estruturada.
- **Problemas:**
 - Como aumentar a produtividade (eficiência)?
 - Como fazer a interação Homem / Máquina?
 - Como formar a mão-de-obra rural?
 - Como incentivar o trabalhador?
- **Base da Teoria:**
 - Descobertas das regras ideais de funcionamento (normas a aplicar taxativamente pelos gestores);
 - Organização como sistema fechado com o objetivo de procura de eficiência técnica;
 - O indivíduo deve adaptar-se à máquina por forma a poder complementá-la.

Introdução à Gestão

Slide #54

Taylor (1856-1915) - A Gestão Científica

- Orienta-se para o estudo do sistema de produção fabril



- Divisão do Trabalho
 - Administração
 - Planeamento e supervisão
 - Empregado
 - Execução (tarefas especializadas)

Introdução à Gestão

Slide #55

Taylor - A Gestão Científica

- **Organização Científica do Trabalho:**
 - Supervisão Funcional
 - Simplificação dos cargos
 - Seleção científica do trabalhador
 - Rotina nas tarefas
 - Remuneração à peça
 - Condições físicas de trabalho adequadas/formação
- O **Supervisor** deve-se especializar numa função de supervisão
 - é um especialista
 - existe descentralização de autoridade
- Ao **Operário** exige-se automatização, reprodução instintiva de movimentos mecânicos

Introdução à Gestão

Slide #56

Taylor - A Gestão Científica

- **Homem Económico** – profundamente influenciado por recompensas e sanções salariais e financeiras.
- Princípios da Gestão Científica
 - **Planeamento**
 - **Preparação (formação)**
 - **Controlo**
 - **Execução**

Taylor – Críticas à Gestão Científica

- Mecanicismo
 - Pouca atenção ao elemento humano
 - Organização rígida e estática
- Superespecialização do operário
 - Priva-se o empregado da satisfação
 - Viola-se a dignidade humana
 - torna-se supérflua a qualificação
- Visão errada do Ser Humano
 - ignorou-se o ser humano e social
 - ignorou-se a fadiga nervosa
- Ausência de comprovação científica
 - falta de pesquisa e experimentação

Filme "Tempos Modernos",
<http://www.youtube.com/watch?v=XoIZOPk533w>

Taylor - Críticas à Gestão Científica (cont.)

- Abordagem incompleta da organização
 - omite organização informal e aspetos humanos
- Limitação do campo de aplicação
 - apenas considera o sector da produção esquecendo o financeiro, comercial...
- Abordagem da organização como sistema fechado

FOI DURANTE DÉCADAS RESPONSÁVEL POR SIGNIFICATIVOS GANHOS DE PRODUTIVIDADE

CONSTITUI O PONTO DE PARTIDA DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Introdução à Gestão

Slide #59

FAYOL (1841-1925) – Teoria Clássica Organizacional

- Fayol propôs que a racionalização do trabalho se fizesse a partir do topo das organizações
- Fayol preocupa-se com análise da estrutura Hierárquica
- Ênfase na linha de comando
- Caracteriza as funções de cada Gestor
 - Prever
 - Organizar
 - Comandar
 - Coordenar
 - Controlar
- Cada subordinado tem apenas 1 chefe inequívoco
- A dependência é total e pessoal

Introdução à Gestão

Slide #60

FAYOL – Teoria Clássica Organizacional

- As atividades industriais podiam ser divididas em:
 - técnicas (produção)
 - comerciais (comprar e vender)
 - financeiras (uso ótimo do Capital)
 - segurança (proteção da propriedade e pessoas)
 - contabilidade (incluindo estatísticas)
 - gestão (planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar)

FAYOL – Teoria Clássica Organizacional

- As qualidades de um gestor são:
 - físicas (vigor, energia, saúde)
 - mentais (capacidade de aprender, julgar, avaliar, adaptar)
 - morais (firmeza, responsabilidade, iniciativa, lealdade, tacto, dignidade)
 - educacionais (cultura geral)
 - técnicas (formação específica na área funcional a que está diretamente ligado)
 - experiência

FAYOL – Teoria Clássica Organizacional

1. Divisão de Tarefas
2. Autoridade
3. Disciplina
4. Unidade de Comando
5. Unidade de Direção
6. Subordinação de interesses individuais aos comuns
7. Remuneração
8. Centralização
9. Hierarquia
10. Ordem
11. Equidade
12. Estabilidade
13. Iniciativa
14. Espírito de Equipa

Princípios Gerais da Gestão

Introdução à Gestão

Slide #63

FAYOL – Críticas ao Fayolismo

- Abordagem simplificada da organização formal
- Ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas afirmações e princípios
- Extremo racionalismo na conceção da administração
- Teoria da "máquina" - abordagem mecanicista
- Abordagem incompleta da organização
- Visualização da organização com se esta fosse um sistema fechado

Introdução à Gestão

Slide #64

MAX WEBER (1864-1920) – Teoria Burocrática

- Não é Gestor Profissional mas antes um académico
- Utiliza a ideia da burocracia como forma ideal de organização apoiada em mecanismos racionais, impessoais e científicos.
- O seu paradigma é a predeterminação a todos os níveis
- Burocracia no sentido de predeterminação e não de “Red-Tape”
- Definem-se objetivos e atividades e cada indivíduo comporta-se mecanicamente.
- Todas as situações estão previstas
- Sistema fechado e imutável fundamentado no poder legal
- É ainda um ponto de referência. A questão é como evitar a sua disfunção: esquecer os fins e concentrar-se nos meios.

Introdução à Gestão

Slide #65

Modelo burocrático da organização – Max Weber

Princípios da organização burocrática:

- Uma bem definida **hierarquia de comando**;
- Uma clara **divisão do trabalho**;
- Um **sistema formal de regras e regulamentos** definindo os direitos e os deveres de cada posição;
- **Racionalidade**: a organização é gerida de forma lógica e científica;
- **Relações impessoais**;
- **Medição do desempenho** dos indivíduos segundo regras estritas e controlos bem definidos;
- **Seleção no emprego e na promoção** baseada na competência técnica;
- **Orientações para a carreira** – os gestores são profissionais e não donos das suas unidades. Trabalham por um salário e por uma carreira no seio da organização.

Introdução à Gestão

Slide #66

Max Weber – Críticas à Teoria da Burocracia

- Abordagem incompleta da organização, apenas considera a organização formal.
- Teoria da "máquina" - abordagem mecanicista.
- A burocracia é muitas vezes apontada como causa de ineficiência, lentidão e rigidez.
- A impessoalidade prejudica a capacidade criativa, o que por sua vez dificulta a resposta a mudanças ambientais.
- A descrição de funções contribuem para que os indivíduos se cinjam às tarefas específicas e percam a visão do conjunto dos objetivos.
- Sobreposição dos interesses dos grupos (funcionários) ao interesse geral.
- Visualização da organização com se esta fosse um sistema fechado.

Introdução à Gestão

Slide #67

Considerações finais sobre a escola clássica

- Pilares essenciais da abordagem clássica:
 - a existência de uma forma única superior de gerir
 - a tentativa de encontrar técnicas racionais e científicas de estruturar e coordenar as tarefas da organização
- Pressupostos:
 - Tarefas a executar simples e repetitivas
 - Ambiente estável
 - Ciclos de vida dos produtos longos
 - Comportamento dos indivíduos perfeitamente previsível
- Abordagem racionalista e normativa da gestão.

Introdução à Gestão

Slide #68

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

- Surge como oposição à Abordagem Clássica.
- Desenvolve o conceito de que o Indivíduo é o centro da organização.
- O foco de análise deixa de ser o sistema técnico para ser o indivíduo.
- Através do estudo do comportamento Humano podemos compreender as organizações.
- As organizações devem ser estruturadas à medida dos que nela trabalham.
- O indivíduo possuía já um nível cultural e expectativas mais elevadas.
- A sofisticação tecnológica vem exigir mais trabalho intelectual e menos esforço físico.
- Continua a ver a empresa como um sistema fechado mas o homem é visto como tendo valores e objetivos que não deixa à entrada da empresa.
- O comportamento e a motivação passam a ser vistos como a verdadeira chave da motivação.
- A palavra de ordem é conciliar as pessoas com a organização.
- O gestor passa a ser o “líder” de indivíduos mais do que um chefe hierárquico.

Introdução à Gestão

Slide #69

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

Abordagem das Relações Humanas

- Estimulada pela Experiência de Hawthorne;
- Preocupada com a dignidade individual;
- Preocupada com o desenvolvimento do potencial humano;
- Preocupada com o ambiente social.

Abordagem da Ciência Comportamental

- Envolvida na pesquisa científica da compreensão do comportamento;
- Utilização da psicologia, Sociologia e Antropologia para compreender o comportamento;
- Utilização da investigação como forma de adquirir conhecimentos;
- Aceitação da pessoa total.

Introdução à Gestão

Slide #70

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

- Percursor

Robert Owen (final do séc. XVIII)	• Preocupação com as condições desumanas de muitas fábricas no período áureo da industrialização • Chamada de atenção para a necessidade (e vantagem) de investir na melhoria das condições de trabalho
Hugo Munsterberg (início do séc. XX)	• Emergência da psicologia industrial • Utilização de testes psicotécnicos na seleção de pessoal • Aplicação dos princípios de aprendizagem à indústria • Estudo da influência dos incentivos económicos e do ambiente social sobre o trabalhador
Mary Parker Follett (início do séc. XX)	• Análise dos comportamentos individuais e de grupo que têm lugar nas organizações • Ênfase nas pessoas • Preocupação com as éticas de grupo
Chester Barnard (Anos 30)	• Organização enquanto sistema social aberto que exige cooperação • Papel do gestor como responsável pela criação de incentivos ao bom desempenho dos funcionários, alinhado com os propósitos da organização • Conceito de autoridade aceite

Introdução à Gestão

Fonte: Lisboa *et al.*, 2004: 75

Slide #71

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

➤ Mary Follett

- Envolveu os trabalhadores na resolução de problemas;
- Lei da situação – “uma pessoa não deve dar ordens a outra, mas ambas devem concordar e obedecer aos requisitos da situação”;
- Conflito – reflexo das diferenças entre os indivíduos;
- Reconheceu que cada indivíduo é um conjunto de crenças, emoções e sentimentos;
- Delegação de autoridade;
- Partilha de experiências.

Introdução à Gestão

Slide #72

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ELTON MAYO e a Experiência de Hawthorne (1927-32)
- **Empresa** - Western Electric (Chicago)
- **Objetivo** - Determinar impacto das variáveis físicas na produtividade de trabalhadores numa linha de montagem
- **Fase 1** - Variações na intensidade da luz
- **Fase 2** - Variações nas condições físicas de trabalho, remuneração, horário e rotação do pessoal
- **Fase 3** - Entrevistas sobre atitudes, sentimentos, opiniões e sugestões sobre o trabalho
- **Fase 4** - Relações entre a organização formal e informal

Introdução à Gestão

Slide #73

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- CONCLUSÕES:
 - 1 - O nível de produção depende da integração social
 - 2 - O comportamento dos indivíduos apoia-se no grupo
 - 3 - Existem recompensas e sanções não materiais
 - 4 - A organização informal é determinante
 - 5 - Cada indivíduo é influenciado pelas relações que tem com os outros
 - 6 - O conteúdo e natureza do cargo tem influência sobre a moral
 - 7 - Ênfase nos aspetos emocionais

Introdução à Gestão

Slide #74

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- Em Resumo:
 - O trabalho é uma atividade grupal
 - As necessidades de segurança, reconhecimento e pertença (+ importantes que as condições físicas)
 - O conceito de “homem social” é necessário para complementar o conceito de “homem racional” motivado apenas por necessidades económicas pessoais

- Consequências:
 - Motivação
 - Liderança
 - Comunicação
 - Dinâmica de Grupo

Introdução à Gestão

Slide #75

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- Críticas
 - Oposição exagerada à teoria clássica.
 - Inadequada modelização das relações industriais, ignorando a função lucrativa da empresa.
 - Conceção romântica e ingénua do operário.
 - Limitação do campo experimental.
 - Parcialidade nas conclusões.
 - Ênfase no informal, menosprezando a importância da estrutura formal das organizações.
 - Enfoque na manipulação das relações humanas.

Introdução à Gestão

Slide #76

A ESCOLA “MANAGEMENT SCIENCE”/ Teoria Quantitativa

- Uso de técnicas quantitativas (e de investigação operacional) na tomada de decisões de gestão.

- Exemplos:
 - Planeamento da Produção
 - Dimensionamento de lotes
 - Escalonamento da Produção
 - Gestão de carteiras de investimento
 - Gestão de Tesouraria

Introdução à Gestão

Slide #77

A ESCOLA “MANAGEMENT SCIENCE”/ Teoria Quantitativa

Algumas características essenciais desta abordagem:

- Foco principal na tomada de decisão (o resultado de análises tem influência na decisão);
- Confiança nos critérios de eficiência económica (a comparação de diferentes ações deve-se basear em variáveis económicas mensuráveis – custos, proveitos, taxas de rentabilidade, etc.);
- Confiança nos modelos matemáticos formais (se partirmos dos mesmos dados devemos chegar sempre ao mesmo resultado);
- Dependência informática (como se opera com modelos muito complexos existe uma crescente dependência dos suportes informáticos).

Introdução à Gestão

Slide #78

A ESCOLA “MANAGEMENT SCIENCE”/ Teoria Quantitativa

Contributos:

- Possibilidade de tratar grandes volumes de dados/informação;
- Técnicas de previsão e análise de cenários.

Limitações:

- Apenas modeliza aspetos que possam ser traduzidos por números;
- Presta pouca atenção aos aspetos humanos da organização.

ABORDAGEM SISTÉMICA

- A teoria sistémica fornece uma forma de olhar as organizações como um todo – as suas interações com o meio envolvente e as relações entre as suas componentes e subsistemas – enfatizando assim as características de interdependência e finalidade e a elas acrescentando propriedades modernas como a complexidade e o caos.

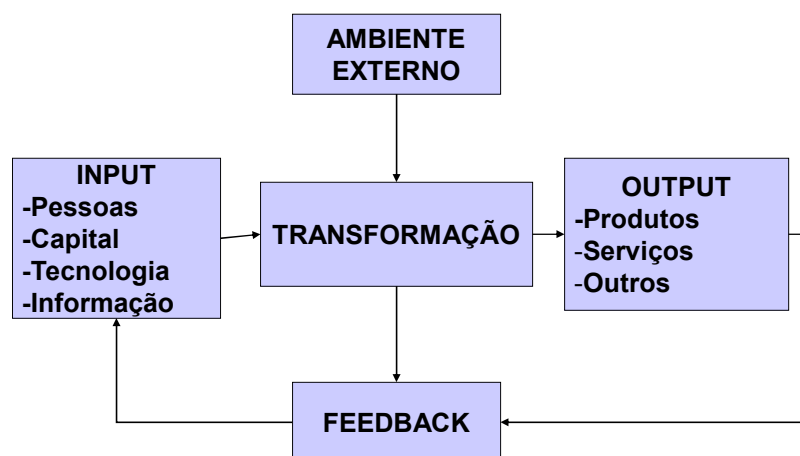
ABORDAGEM SISTÊMICA

- Visão Unificada da organização constituída por partes diferentes
- **SUBSISTEMAS:**
 - As partes formam um sistema
- **SINERGIA**
 - O todo, dadas as relações de interdependência e sinergia, é maior que a soma das partes
- **HOLISMO**
 - Mudanças em qualquer uma das componentes do sistema têm impacto noutros elementos do sistema
- **SISTEMA ABERTO**
 - Sistema que atua com a envolvente
- **FRONTEIRAS DOS SISTEMAS**
 - Limites que separam o sistema da envolvente
- **FLUXO**
 - Componentes que entram e saem do sistema
- **FEEDBACK**

Introdução à Gestão Assegura a monitorização

Slide #81

ABORDAGEM SISTÊMICA



Introdução à Gestão

Slide #82

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

- **“It Depends” – Charles Kindleberg**
 - Chama à atenção da interação com a envolvente externa
 - Sistema aberto - Influencia e é influenciado pelo exterior
- **Teorias da Contingência** - Qualquer decisão em gestão será sempre certa e errada no mesmo momento. Não há receitas - Tudo depende das condições que influenciam a empresa no momento

Introdução à Gestão

Slide #83

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

- A ideia base é a de que **não há uma melhor maneira** (maneira ótima) de planejar, organizar, controlar e liderar. Em vez disso os gestores devem encontrar diferentes maneiras, adaptáveis a diferentes situações. Cada estratégia é contingente por todo o meio que a rodeia.
- A gestão depende das **circunstâncias particulares** que afetam a organização (que definem uma contingência ou uma situação).
- É **integrativa** das teorias clássicas e modernas, as quais podem ser aplicadas pelos gestores dentro da abordagem contingencial.

Introdução à Gestão

Slide #84

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

➤ **Vantagem:**

- Incentivo à utilização de métodos de diagnóstico das situações.

➤ **Inconveniente:**

- Definição geral e abstrata do meio situacional.
- Ignoram o impacto que a própria organização tem no meio em que se insere.

CONCEITO: QUALIDADE

O conceito de qualidade é complexo e necessariamente multidimensional e consequentemente difícil de definir. Para alguns autores a qualidade está associada ao conceito de **valor** (Feigenbaum), para Crosby a qualidade significa acima de tudo **conformidade** com os requisitos enquanto para Juran a qualidade está associada à **adequação ao uso**. Deming prefere afirmar que a qualidade se resume a **melhoria e inovação**.

Atualmente a qualidade é antes de mais **exceder as expectativas dos clientes**.

A definição internacional de qualidade, como proposto nas normas ISO 8402, afirma que a qualidade é “a totalidade das características de uma entidade que lhe conferem a capacidade de **satisfazer necessidades** explícitas e implícitas”.

AS DIFERENTES DIMENSÕES DA QUALIDADE



Introdução à Gestão

Slide #87

QUALIDADE INFERIOR: O Que Significa?

- Devoluções a fornecedores
- Inspeções adicionais
- Acréscimo de desperdícios
- Produção baixa
- Demasiadas existências
- Correções frequentes do trabalho
- Necessidades de maiores espaços
- Tempo de fabricação elevado
- Devoluções de clientes
- Defeitos
- Má reputação
- Cobranças tardias

Introdução à Gestão

Slide #88

QUALIDADE TOTAL

➤ O Que é a Qualidade ?

- Características físicas do produto / serviço
- Eficiência organizativa
 - Estrutura adequada
 - Operacionalidade da gestão

A noção de Qualidade aplica-se à Empresa como um TODO

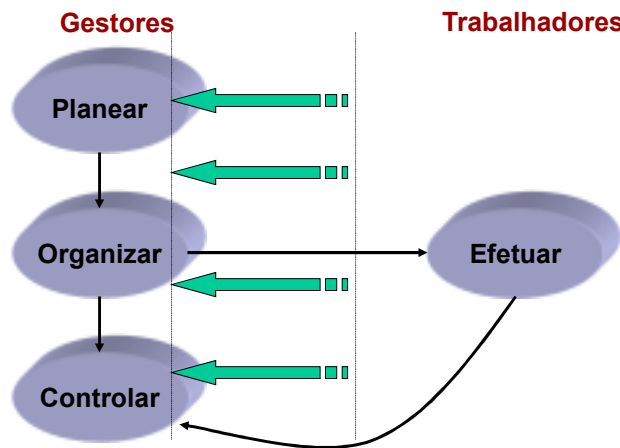
A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

➤ **DEFINIÇÃO:**

“Uma filosofia de gestão centrada na qualidade, baseada na participação ativa de todos visando o sucesso a longo prazo, através da satisfação dos clientes, e o benefício de todos os membros da organização e da sociedade em geral” (BS EN ISO 8402).

QUALIDADE TOTAL

➤ Edwards Deming / Joseph Juran / Philip Crosby



Introdução à Gestão

Slide #91

QUALIDADE TOTAL

➤ Como Aumentar o Envolvimento dos Recursos Humanos ?

- Aumentar utilização dos conhecimentos e talentos
- Círculos de qualidade
- Delegação de Responsabilidade e Autoridade

Introdução à Gestão

Slide #92

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

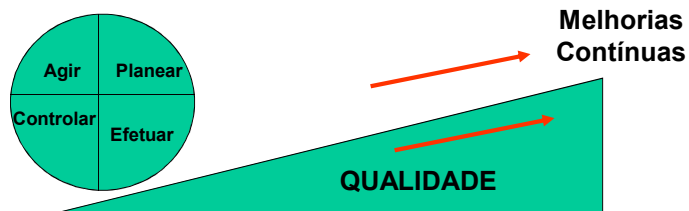
- Ênfase nos clientes
- Qualidade como princípio
- Visão de longo-prazo
- Trabalho de equipa
- Formação
- Envolvimento da liderança e dos trabalhadores
- Envolvimento dos fornecedores
- Zero efeitos
- Liberdade na procura de novas soluções
- Autonomia e autocontrolo
- Consenso em torno dos grandes objetivos
- Melhoria do processo de fabrico
- Melhorias contínuas

Introdução à Gestão

Slide #93

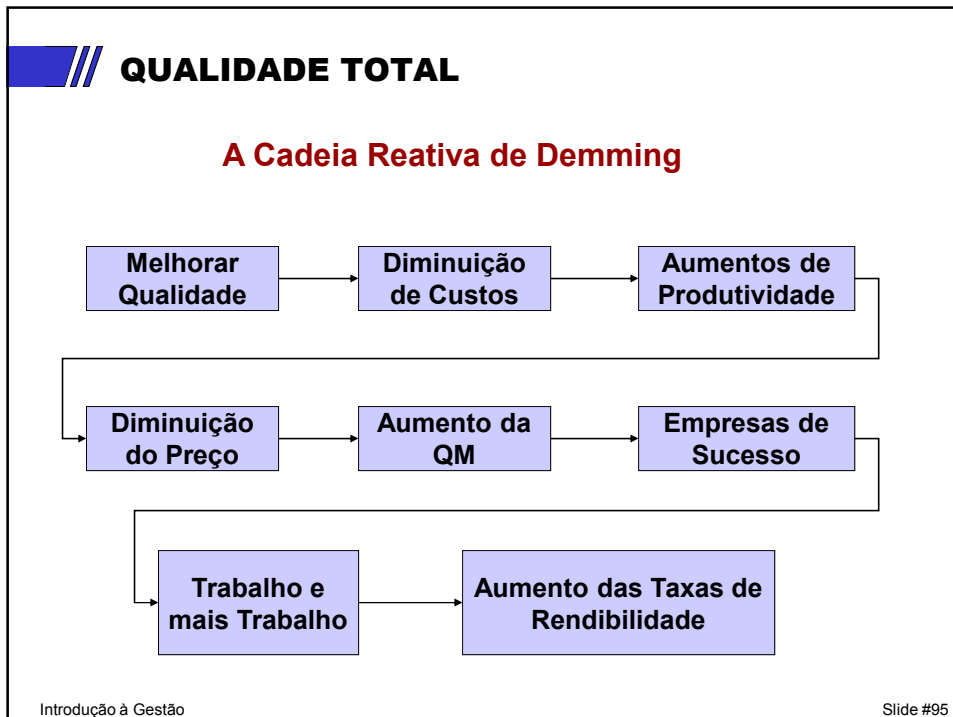
QUALIDADE TOTAL

O Ciclo de Demming para as Melhorias



Introdução à Gestão

Slide #94



METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

- Certificação baseada na família de normas ISO
- Auditorias de qualidade
- Modelos de excelência, os quais são referência para a atribuição de uma série de prêmios de excelência.

Os prêmios de excelência constituem veículos de difusão de práticas de gestão que potencialmente conduzem à satisfação dos clientes e à melhoria do desempenho das organizações. Além disso, são importantes como referenciais e ferramentas de diagnóstico.

....

Introdução à Gestão

Slide #96

NOVAS ABORDAGENS E TENDÊNCIAS: TEORIA DO CAOS

- Origem: trabalho desenvolvido pelo meteorologista Edward Lorenz, que concluiu que alterações mínimas nas condições atmosféricas do sistema provocavam modificações drásticas no padrão climático.
- Estas constatações tiveram repercussões importantes no modo como se concebiam certos pressupostos de previsibilidade e controlo. Passou a dar-se importância a fenómenos aleatórios.
- A teoria do caos sugere que por trás da aleatoriedade dos sistemas se escondem padrões de comportamento, os quais podem ser estudados e analisando os grandes números e usando a teoria das probabilidades.
- Ênfase na dinâmica do sistema como um todo.
- Ênfase na disciplina da complexidade que sugere que mesmo as ações mais simples de componentes elementares podem, uma vez combinadas, gerar comportamentos extremamente complexos.
- Aplicações da teoria do caos podem ser encontradas nas investigações em biologia molecular, na química ou mesmo na economia.
- De acordo com a teoria dos caos, os sistemas complexos que forem capazes de se adaptar são os mais bem sucedidos.

Introdução à Gestão

Slide #97

NOVAS ABORDAGENS E TENDÊNCIAS: LEARNING ORGANIZATIONS (Peter Senge)

- Esta abordagem retoma e atualiza o que havia sido proposto pela visão sistémica das organizações.
- *Learning organizations*: são sistemas capazes de aprender através do modo como utilizam o *feedback* que recebem do meio envolvente.
- A nova forma de aprendizagem pressupõe as organizações como organismos vivos. Consequentemente, a perspetiva a adotar terá de ser holística, valorizando a totalidade e a integração.

Introdução à Gestão

Slide #98



BIBLIOGRAFIA

- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2004), **Introdução à Gestão das Organizações**, Barcelos: Vida Económica.
 - Capítulo 2: Teorias Organizacionais



3. O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

- Representa o contexto no seio do qual as empresas existem e operam.
- Constituído por todas as influências externas que têm impacto nas decisões e no desempenho da empresa.
 - ❖ De modo a sobreviver e prosperar no seu meio ambiente, as empresas seleccionam e trabalham no sentido de compreender as variáveis mais relevantes para a sua finalidade e interesses.

Introdução à Gestão

Slide #101

O AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Hoje em dia, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e as suas estratégias.

Exemplos dessas mutações:

- A existência de fortes competidores num mercado global;
- A evolução da tecnologia;
- A mudança dos estilos de vida dos consumidores;
- Os papéis dos sectores público e privado menos definidos.

Introdução à Gestão

Slide #102

A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO

Sistema:

- Conjunto de elementos (subsistemas)
 - Dinamicamente inter-relacionados
 - Desenvolvendo uma actividade ou função
 - Para alcançar os seus objectivos

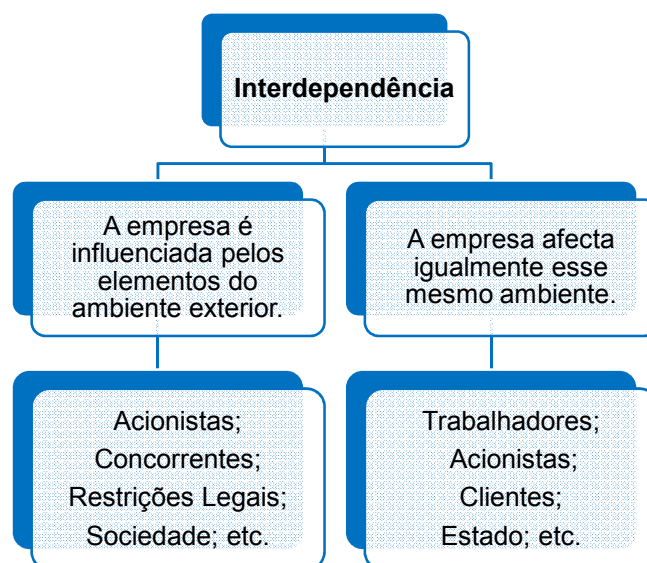
Sistema aberto

- Interacção com outros sistemas pertencentes ao meio envolvente, capazes de influenciar a sua capacidade de atingir os objectivos definidos.

Introdução à Gestão

Slide #103

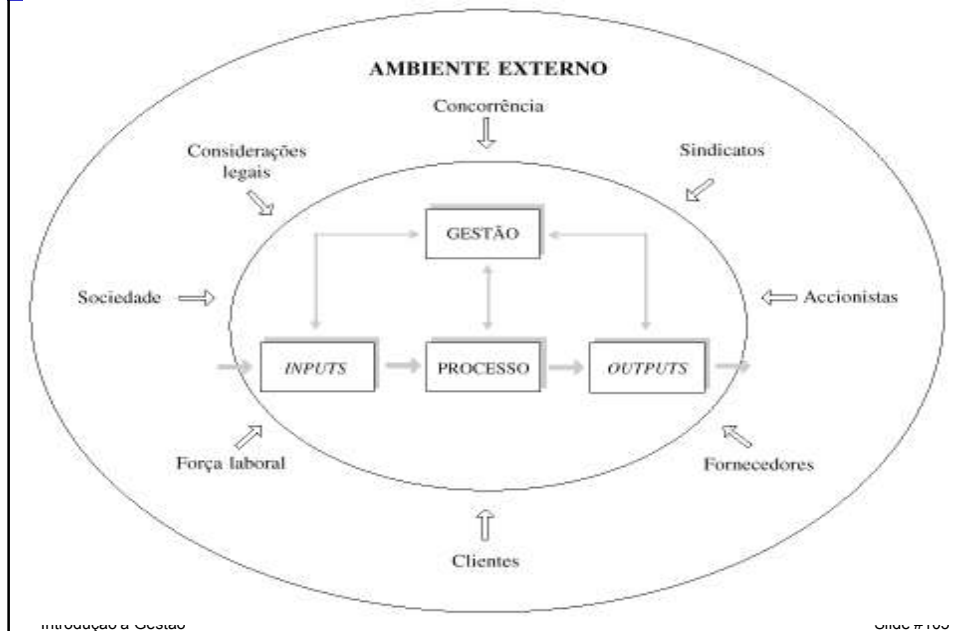
A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO



Introdução à Gestão

Slide #104

A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO



A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO

Características:

- Entrada (*Inputs*): recursos necessários ao funcionamento do sistema (energia, trabalho, dinheiro, matéria-prima ou informação);
- Processo: transformação/conversão dos *inputs* em *outputs*;
- Saída (*Outputs*): produtos, serviços ou resultados devolvidos ao meio externo;
- Retroação (*Feedback*): mecanismo de retorno de informação para fins de controlo;
- Entropia: tendência de desagregação e desorganização.

Pressuposto básico da teoria dos sistemas:

As organizações não são nem autossuficientes nem independentes, sendo o meio envolvente visto como uma fonte de informação e *stock* de recursos.

TEORIAS DA INCERTEZA E DA DEPENDÊNCIA (Hannan e Freeman)

O ambiente como um todo pode ser visto como fonte de informação e *stock* de recursos. Dependendo da abordagem que faça ao seu meio ambiente, uma organização enfrenta um desses dois problemas teóricos:

- **incerteza**, causada pela falta de informação; e
- **dependência** de outros para obtenção de recursos vitais.
- Informação: necessidade de juntar e analisar a informação para que a organização tenha capacidade de respostas às mudanças ambientais.
- Recursos: necessidade de assegurar o abastecimento de recursos escassos.

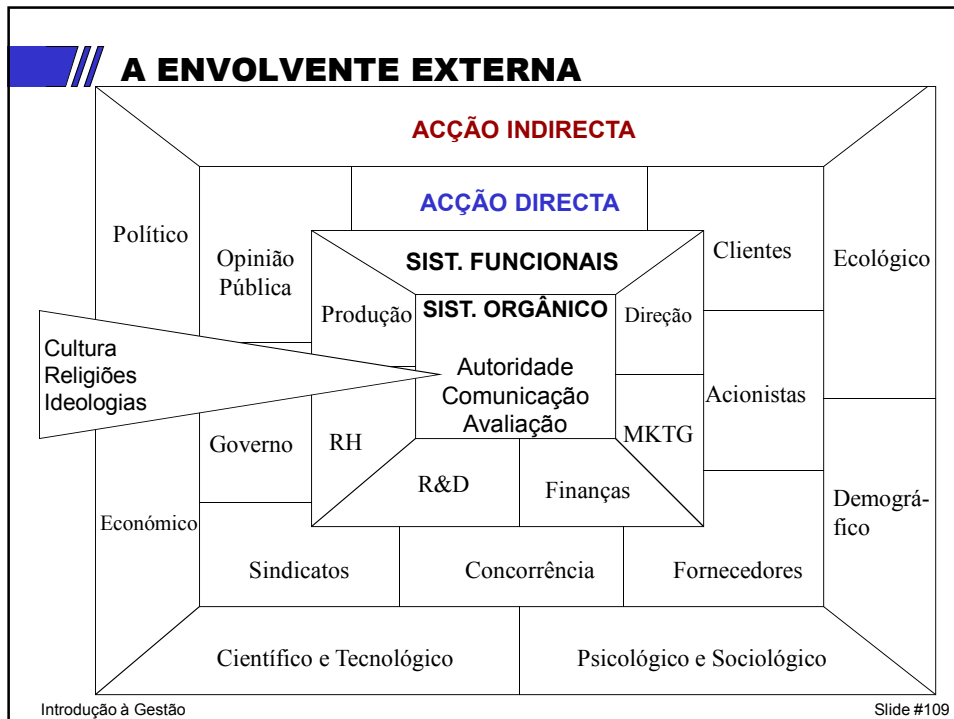
COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Todos os elementos que, actuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações. Incluem elementos de ação direta e de ação indireta:

- **Elementos de ação direta:** *stakeholders* (grupos de interesse) internos e externos que influenciam direta e imediatamente as actividades de uma organização.

Stakeholders externos: afectam a actividade de uma organização actuando fora dela; incluem consumidores, fornecedores, instituições financeiras, competidores, etc.

- **Elementos de ação indireta:** elementos do ambiente externo que afectam o clima em que ocorrem as actividades de uma organização, mas que não afectam directamente a organização. Condicionam, no longo prazo, a actividade da organização.



COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

A sobrevivência de qualquer organização depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente.

O meio envolvente ou ambiente externo das empresas subdivide-se em:

- Ambiente Contextual ou Geral ou Macroeconómico ou Mediato
 - Deste fazem parte os elementos de ação indireta;
- Ambiente Transaccional ou Operativo ou Microeconómico ou Imediato
 - Deste fazem parte os elementos de ação direta.

Introdução à Gestão Slide #110

MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

POLÍTICO

- Clima político e ideológico
- Estabilidade/Instabilidade política
- Política económica e tecnológica
- Política fiscal e monetária
- Política laboral e da educação
- Política externa e de defesa

SOCIAL E CULTURAL

- Costumes, tradições, crenças e valores
- Estrutura do orçamento familiar
- Comportamentos de consumo/poupança
- Atitudes face ao trabalho
- condições e estilos de vida
- Níveis educacionais

TECNOLÓGICO

- Invenções técnicas
- Protecção de patentes
- Investimento em I&D
- Normas internacionais de qualidade
- Ritmo de trocas tecnológicas
- Programas de incentivo à Inovação

ECONÓMICO

- PIB
- Grau de industrialização
- Distribuição do rendimento *per capita*
- Taxa de inflação
- Taxa de juro
- Taxa de desemprego
- Compromissos do PEC

DEMOGRÁFICO

- Densidade populacional
- Características da população
- Distribuição por sexo/idade/religião/raça
- Distribuição geográfica
- Taxa de natalidade
- Esperança média de vida

ECOLÓGICO

- Condições climáticas
- Condições geográficas
- Legislação ambiental
- Planos de impacto ambiental
- Níveis de poluição

Introdução à Gestão

Slide #111

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

CLIENTES

- Consumidores/Utilizadores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria onde a organização opera.
- No seu conjunto constituem a procura ou o mercado.

FORNECEDORES

- Agentes económicos que fornecem à organização os recursos necessários ao exercício de actividade da mesma.
- Fornecedores de capitais, recursos humanos, equipamentos, matérias-primas, tecnologia, informação e outros serviços.

CONCORENTES

- Competidores directos e indirectos (produtos/serviços substitutos), actuais e potenciais, em termos de:
 - Mercado - competição de clientes;
 - Recursos - competição por *inputs* financeiros, materiais e humanos.

GRUPOS RELACIONADOS

- Grupos de interesse que se relacionam, direta ou indirectamente com a organização ou com a indústria.
- Governo, Sindicatos, Associações de empresas, *Lobbies* sectoriais, ...

Introdução à Gestão

Slide #112

O PAPEL DOS GESTORES FACE AO MEIO ENVOLVENTE

- Influenciar o ambiente de ação direta:
 - Os administradores usam técnicas padronizadas e confiáveis como publicidade, *lobbies* e negociação coletiva para influenciar os *stakeholders* da organização.
- Monitorar o ambiente de ação indireta:
 - Usando técnicas estatísticas de previsão, os administradores podem antecipar mudanças nas variáveis sociais, económicas, políticas e tecnológicas e preparar planos alternativos para o futuro (Gestão por Cenários).
- Analisar todos os elementos do ambiente da empresa e identificar possíveis ameaças e oportunidades:
 - Acompanhando e avaliando as tendências observadas no ambiente externo para conseguir um maior enquadramento da empresa na sua envolvente.

A empresa é influenciada pelos elementos do ambiente exterior que a rodeiam, mas afecta igualmente esse mesmo meio ambiente.

Introdução à Gestão

Slide #113

O PAPEL DOS GESTORES FACE AO MEIO ENVOLVENTE

Desafio principal dos gestores:

Identificar as forças directas e indirectas

Compreender os seus impactos reais e potenciais

Gerir a organização:

- antecipando-se e adaptando-se às forças que não controla, de forma a minimizar influências negativas;
- influenciar as que domina de forma a maximizar o impacto positivo.

Sucesso e Sobrevivência

Introdução à Gestão

Slide #114

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O MEIO ENVOLVENTE

- **“Imperativo ambiental”**: as características organizacionais dependem das características do ambiente externo.
 - Esta tese constitui a base da teoria da contingência, segundo a qual não existe uma melhor maneira de organizar e estruturar as empresas, dependendo a estrutura ideal das características do meio envolvente.
- Exemplo:
 - As estruturas mecanicistas, mais rígidas, serão mais adequadas quando a empresa opera num ambiente estável.
 - As estruturas orgânicas, mais flexíveis, serão mais adequadas quando a empresa opera num ambiente instável.

Introdução à Gestão

Slide #115

BIBLIOGRAFIA

- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2004), **Introdução à Gestão das Organizações**, Barcelos: Vida Económica.
 - Capítulo III: As Organizações e o Meio Ambiente
- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 2: A Empresa e o seu Ambiente
- STONER, J. E FREEMAN, F. (1995), **Administração**, 5ª Ed., Brasil: Prentice Hall.
 - Capítulo 3: O Ambiente Externo das Organizações

Introdução à Gestão

Slide #116



4. PLANEAMENTO

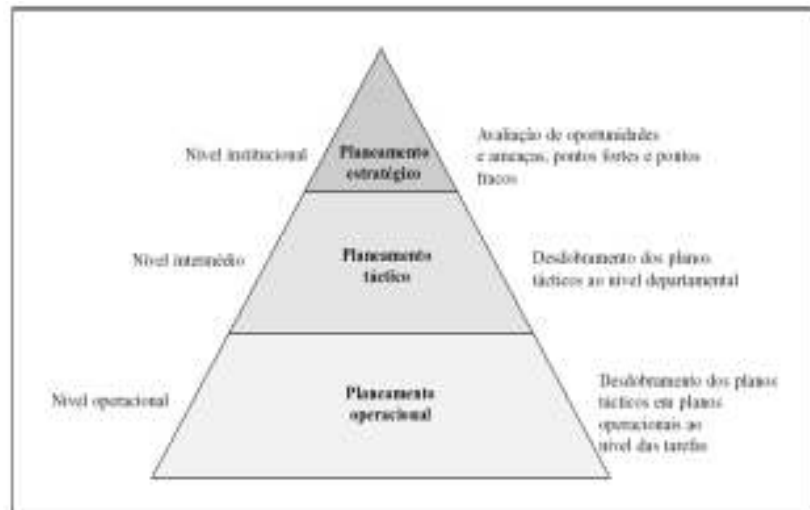


PLANEAMENTO

A função **planeamento** inclui as atividades da gestão que determinam os objetivos para o futuro e os meios adequados para os atingir.

O **planeamento** pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como se deve fazê-lo. O planeamento tem implícita a ideia de Ação a desenvolver para que as coisas aconteçam.

NÍVEIS DE PLANEAMENTO



Introdução à Gestão

Slide #119

CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS

Planeamento	Estratégico	Intermédio	Operacional
NÍVEIS	Institucional	Tático	Operacional
AMPLITUDE	A empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
CONTEUDO	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorizado e analítico
PRAZO	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
GRAU DE INCERTEZA	Elevado	Não tão elevado	Reduzido

Introdução à Gestão

Slide #120

/// PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Planeamento Estratégico (PE) é o processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objetivos estratégicos e a forma de os alcançar.

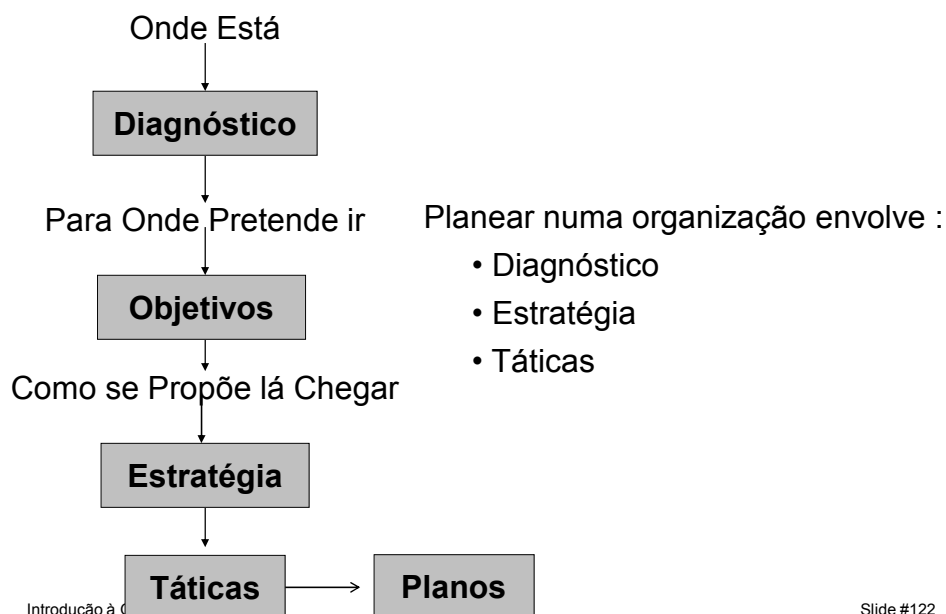
Quando a empresa é diversificada, isto é, com várias unidades de negócio, o planeamento estratégico processa-se a dois níveis:

- PE de nível máximo, ou PE da organização como um todo (Corporate level);
- PE de uma unidade estratégica de negócios (SBU).

Introdução à Gestão

Slide #121

/// PLANEAR NAS ORGANIZAÇÕES



Slide #122

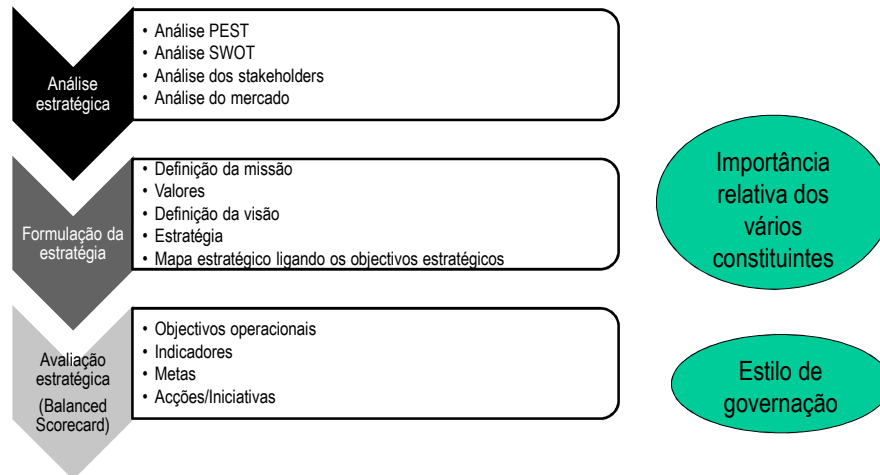
Planos

- São documentos que expressam a forma como os objetivos irão ser atingidos.
 - Políticas – traduzem-se em guias pré-estabelecidas para orientar os gestores na tomada de decisões.
 - Procedimentos - definem o método para levar a cabo atividades futuras.
 - Regulamentos – são guias de Ação específicos e detalhados que se destinam a dirigir a atuação das pessoas de forma mais apertada.
 - Programas – são planos que relacionam duas variáveis: atividades e tempo.
 - Orçamentos - são planos relativos a resultados esperados.
 - Planos contingentes - são planos elaborados para entrarem em Ação se se verificarem determinadas circunstâncias.

Momentos do planeamento estratégico



Elementos da gestão estratégica/Processo de planeamento estratégico



Introdução à Gestão

Slide #125

ANÁLISE ESTRATÉGICA

Uma análise estratégica rigorosa pressupõe um bom conhecimento do “terreno” e uma boa apreciação das próprias forças. Nesse sentido, é fundamental estudar a empresa (forças, potencialidades e fraquezas) e o meio envolvente (as oportunidades que oferece e as mudanças porque poderá passar).

Para efetuar esses estudos serão necessárias informações, que podem ser obtidas sob a forma documental, por entrevista, por questionário, ou recorrendo a consultores e a especialistas na matéria. Os melhores resultados resultam da combinação de diferentes métodos.

Introdução à Gestão

Slide #126

ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

- Análise PEST, com a finalidade principal de detetar oportunidades e ameaças, identificando as variáveis chave do sucesso e avaliando riscos;
- Análise estrutural da indústria/sector, com o objetivo de identificar o nível de atratividade da indústria/sector em termos de rendibilidade a longo prazo;
- Análise da concorrência, que visa traçar o perfil do(s) nosso(s) principal (is) concorrente(s);
- Análise dos consumidores, avaliando qualitativa ou quantitativamente os potenciais clientes.

Introdução à Gestão

Slide #127

ANÁLISE PEST

A análise PEST visa identificar ameaças e oportunidades.

Consideram-se **ameaças** todos os fatores de natureza incontrolável cuja concretização se repercute de forma negativa no desempenho da empresa.

Inversamente, as **oportunidades** são traduzidas por todos os fatores de natureza incontrolável que estão na origem da criação de novos negócios ou beneficiam/ampliam a atividade de uma empresa já existente.

Introdução à Gestão

Slide #128

/// ANÁLISE PEST

A análise PEST consubstancia-se no seguinte procedimento:

- Para cada variável, **selecionar os fatores** do meio envolvente contextual cujas influências no negócio sejam descortináveis;
- **Previsão de evolução do fator** em termos qualitativos ou quantitativos;
- **Análise.** Avaliar a influência do fator na atividade da empresa. Se negativa (ameaça) se positiva (oportunidade) ou neutra (sem influência);
- **Impacto.** Avaliar o impacto do fator, caso ele ocorra;
- **Probabilidade de ocorrência.** Tendo em consideração a qualidade da informação disponível, a experiência acumulada e os sistemas de previsão, deve-se inferir sobre a probabilidade de ocorrência do fator.

/// ANÁLISE PEST

Variáveis POLÍTICO-LEGAIS: ■ Estabilidade do governo ■ Legislação comercial ■ Leis de proteção ambiental ■ Legislação fiscal ■ Legislação laboral	Variáveis ECONÓMICAS: ■ Produto nacional bruto (tendência) ■ Taxa de juro ■ Taxa de inflação ■ Nível do desemprego ■ Custo (e disponibilidade) de energia
Variáveis SOCIOCULTURAIS: ■ Distribuição do rendimento ■ Taxa de crescimento da população ■ Distribuição etária da população ■ Estilo de vida (e actuação) ■ Tipo de consumo ■ Mobilidade social	Variáveis TECNOLÓGICAS: ■ Investimento do governo ■ Foco no esforço tecnológico ■ Velocidade de transferência de tecnologia ■ Protecção de patentes ■ Aumento da produtividade (através da automação)

ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: MODELO DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

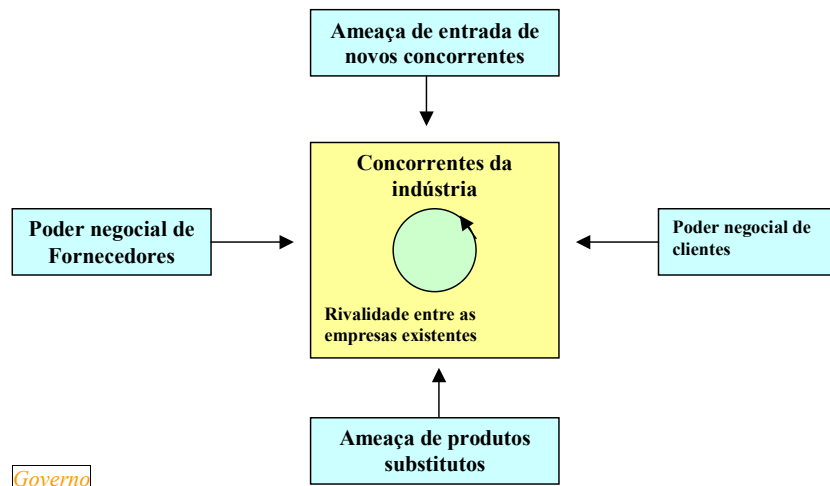


Figura 4: Modelo das cinco forças

Introdução à Gestão de Porter (1980:23)

Slide #131

AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS

As cinco forças competitivas exercem forças que influenciam o valor criado pela indústria e materializado nos produtos (ou serviços), limitando-o ou apropriando-se dele, numa parcela maior ou menor.

- A pressão dos produtos substitutos e a ameaça de novas entradas na indústria funcionam no sentido da formação de um teto de preços.
- A entrada de novos concorrentes traduz-se, geralmente, num aumento da concorrência estrita, já que as novas empresas terão que conquistar quotas de mercado, por assalto a posições ocupadas, salvo nos casos em que o crescimento do mercado for superior à capacidade que as empresas existentes tenham para acompanhar esse crescimento.
- O poder de negociação de fornecedores e de clientes traduz-se em custos acrescidos, condições de pagamento desfavoráveis ou benefícios reduzidos.

A intensidade e o vigor das forças competitivas variam de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que ela evolui; em função disso, elas determinam o potencial de lucro final na indústria.

Introdução à Gestão

Slide #132

ANÁLISE INTERNA

1. Consiste na identificação dos aspetos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implantação de uma estratégia.
2. Traduz-se na análise dos vários aspetos relativos à estrutura organizacional, pessoal, marketing, produção, área financeira, etc.

Para efetuar um diagnóstico interno é usual fazer-se uma

1. análise de recursos;
2. análise de custos;
3. análise da cadeia de valor (análise de catividades).

Introdução à Gestão

Slide #135

ANÁLISE DE RECURSOS

A análise da empresa deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respetivos méritos. A qualidade e quantidade dos recursos da empresa é determinante para o seu desempenho competitivo.

Existem três categorias básicas de recursos:

- R. Humanos - N° de trabalhadores, qualificação, grau de motivação e empenho, etc.
- R. Financeiros – Capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez, etc.
- R. Organizacionais – Sistemas de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, etc.

O valor de todos os elementos da empresa deriva da capacidade de integração destes três tipos de recursos.

Introdução à Gestão

Slide #136

ANÁLISE DE CUSTOS

Não basta dispor de recursos abundantes e de boa qualidade para garantir uma superioridade sobre a concorrência, é também preciso verificar se estão a ser utilizados de forma produtiva.

Com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente tem vantagem no mercado.

Para identificar potenciais oportunidades para aumentar a oportunidade e reduzir os custos, qualquer empresa deve procurar responder a duas perguntas essenciais:

- 1 - Como é possível utilizar menos recursos?
- 2 - Como é possível utilizar melhor os atuais recursos.

Introdução à Gestão

Slide #137

ANÁLISE INTERNA

Inovação	Produção	Organização
Investigação Tecnologias Lançamento de novos produtos Patentes	Estrutura de custos Equipamento Layout Acesso a matérias-primas	Estrutura da organização Rede de comunicação Motivação do pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
Qualidade dos gestores Lealdade/rotação Qualidade das decisões	Linhas de produtos Marcas e segmentação Distribuição e força de vendas Serviço	Liquidez Solvibilidade Autonomia financeira Acesso a capitais

Introdução à Gestão

Slide #138

ANÁLISE DE ACTIVIDADES

- A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas catividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.
- A vantagem competitiva, a existir, resultará dessas catividades e da sua execução e articulação de uma forma mais económica ou mais interessante, como “oferta” aos clientes, que a concorrência.
- A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo suportado pela empresa. Corresponde a um desempenho superior a longo prazo sobre os seus concorrentes.

Introdução à Gestão

Slide #139

ANÁLISE INTERNA: CADEIA DE VALOR



Introdução à Gestão

Slide #140

ANALISE SWOT

Análise **SWOT** resulta da junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave desta análise estratégica. A saber:

Strenghts – pontos fortes: vantagens internas da organização em relação às organizações “concorrentes”;

Weaknesses – pontos fracos: desvantagens internas da organização em relação às organizações “concorrentes”;

Opportunities – oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização;

Threats – ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT original relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Devido à incorporação do fator temporal, a nova análise SWOT substitui as ameaças pela variável tempo.

Cabe aos gestores a responsabilidade de tirar partido das oportunidades no *timing* mais apropriado.

Em conjugação com a introdução do fator tempo, a eliminação, pura e simples, do conceito de ameaça no modelo da nova análise SWOT implica que as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no *timing* certo, tirar o máximo proveito possível das janelas de oportunidade.

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Σ+Σ	
F1														
F2														
F3														
F4														
F5														
Σ						1						2	1+2	
f1														
f2														
f3														
f4														
f5														
Σ						3						4	3+4	
Σ+Σ						1+3						2+4		

Matriz SWOT

1. MAXI-MAXI. Estratégia ofensiva.
Potenciar os Pontos Fortes, para aproveitar as Oportunidades.

Pergunta chave: Se potenciamos este ponto forte poderemos aproveitar melhor esta Oportunidade?

2. MAXI-MINI. Estratégia defensiva.

Potenciar os Pontos Fortes, para nos defendermos dos efeitos das Ameaças.

Pergunta chave: Se potenciamos este ponto forte poderemos defendermo-nos melhor dos efeitos desta Ameaça?

3. MINI-MAXI. Estratégia adaptativa.
Superar os Pontos Fracos para aproveitar as Oportunidades.

Pergunta chave: Se superamos este Ponto Fraco poderemos aproveitar melhor esta Oportunidade?

1. MINI-MINI. Estratégia de sobrevivência.
Superar os Pontos Fracos, para nos defendermos dos efeitos das Ameaças.

Pergunta chave: Se superamos este Ponto Fraco poderemos defendermo-nos melhor dos efeitos desta Ameaça?

MISSÃO

A missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro.

A missão é o suporte da identidade específica da empresa e das motivações que fundamentam a sua existência. Corporiza os traços distintivos da sua personalidade, do modo de estar, de agir e de se relacionar a todos os níveis.

A missão traduz um vasto conceito de negócio.

A criação de uma missão visa, em última análise, difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objetivos gerais.

Na prática traduz-se numa filosofia básica da atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objetivos que a ela estão subordinados.

MISSÃO

A missão traduz-se numa declaração explícita que teve possuir as seguintes características:

- Breve e simples, para mais fácil entendimento;
- Flexível, para durar mais tempo;
- Distintiva, para diferenciar a organização de outras similares.

Habitualmente contém informações sobre:

- O tipo de produtos e serviços a que a empresa se dedica;
- Os mercados a que se dirige;
- A sua filosofia de atuação;
- A visão que tem de si própria;
- A imagem pública que pretende transmitir.

ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA MISSÃO

- A finalidade – razão de existir da empresa;
- A estratégia – posição competitiva e experiência distintiva;
- Os valores – aquilo em que a empresa acredita;
- Os padrões e comportamentos – que suportam a estratégia e os valores.

VANTAGENS DA MISSÃO

Uma missão claramente definida, difundida e respeitada confere à empresa numerosas vantagens estratégicas, nomeadamente nos seguintes domínios:

- **Gestão: raciocínio estratégico**
 - A missão é um auxiliar de grande valor na tomada de decisões.
- **Gestão de recursos humanos**
 - A missão é o referencial na gestão de recursos humanos, nomeadamente na política de recrutamento, promoção e formação.
- **Motivação, cooperação e produtividade**
 - Há uma relação positiva entre a missão e a motivação, cooperação e produtividade.

Introdução à Gestão

Slide #147

Exemplos de declarações públicas de missões de empresas

IPL

O Instituto Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior comprometida com a formação integral dos cidadãos, a aprendizagem ao longo da vida, a investigação, a difusão e transferência do conhecimento e cultura, a qualidade e a inovação.

Portugal Telecom:

“Propomo-nos ser o maior grupo empresarial Português e estar entre os maiores grupos internacionais de Info Comunicação.
Para o conseguir pretendemos continuar o forte crescimento e criar valor acionista através de: Liderança em todos os negócios nacionais
Crescimento e liderança internacional
Aposta em negócios de elevado crescimento
Reforço das alianças e parcerias
Manter o grau de excelência e inovação”

Galp Energia:

«A nossa Missão

“Criar valor para o Acionista, satisfazer o Cliente e contribuir para o bem estar da Sociedade, com uma Equipa que aposta na conquista de liderança no mercado ibérico de energia.”»

Introdução à Gestão

Slide #148



VALORES

“Nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo o que conta pode ser contado”

(Albert Einstein, Físico)

São os valores que orientam a actuação das pessoas e das organizações. Não devemos menosprezar tanto a influência das pessoas como a cultura empresarial na qual elas estão integradas no desempenho empresarial.

A Gestão Por Valores (GPV) responde às necessidades crescentes de qualidade e orientação para o cliente, das estruturas organizacionais ágeis, dos chefes funcionarem como facilitadores do sucesso dos seus colaboradores e de autonomia responsável e compromisso por parte dos stakeholders internos da organização.

(Dolan e Garcia, 2006)



VISÃO

- A visão de uma empresa traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro. Ela deve servir de inspiração para todos os seus membros de modo a tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.
- Na maior parte das empresas a visão partilhada não está escrita, apenas reflete os ideais dos seus líderes comunicados em conversas, apresentações públicas e em ações no terreno.
- A explicitação de uma visão dá geralmente origem à missão da empresa.

CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS

São declarações quantitativas que têm datas marcadas para a sua concretização

Características:

- Específicos e claros
- Hierarquia
- Consistência/coerência
- Mensurabilidade
- Calendarização
- Realistas mas constituírem desafios atingíveis
- Acordados (enunciados por escrito e comunicados)

VANTAGENS DOS OBJECTIVOS

- Fazem com que as coisas aconteçam
- Proporcionam um sentido de direcção
- Guiam os nossos planos e decisões
- Contribuem para melhorar as comunicações
- Permitem o estabelecimento de pontos de referência
- São a base do planeamento
- Fundamentais para a coordenação
- Contribuem para o aumento da motivação da participação e da colaboração
- Encorajam o trabalho de equipa
- Permitem estabelecer padrões de medida, controlo e comparação

TIPOS DE OBJECTIVOS

- Económicos: sobrevivência, proveitos e crescimento;
- Serviço: criação de benefícios para a sociedade;
- Pessoal: objetivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização.

- Os objetivos empresariais podem estar relacionados com oito categorias distintas de fatores:
 1. Rendibilidade
 2. Posição no mercado
 3. Inovação
 4. Desempenho e atitude laboral
 5. Desempenho de gestão
 6. Produtividade
 7. Recursos
 8. Responsabilidade pública.

Introdução à Gestão

Slide #153

TIPOS DE OBJECTIVOS

Há vários tipos de objetivos, podemos classificá-los em:

- Imediatos - Produção de bens ou prestação de serviços;
- Intermédios - Ex.: rendibilidade, crescimento das vendas, competitividade e qualidade dos produtos, redução de custos, etc.;
- Finais - Ex.: estabilidade económica e financeira, boa imagem pública, execução da função social, etc.;
- Último - Lucro e satisfação de necessidades.

Introdução à Gestão

Slide #154

GESTÃO POR OBJECTIVOS – PETER DRUKER

- GPO – é uma filosofia de gestão que coloca ênfase no estabelecimento de objetivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objetivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

Introdução à Gestão

Slide #155

PROCESSO DE GESTÃO POR OBJECTIVOS



Introdução à Gestão

Slide #156

VANTAGENS DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

- Traduz-se num efetivo planeamento global;
- Exige o estabelecimento de prioridades;
- Estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores;
- Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidade e autoridade;
- Aumenta a capacidade da empresa responder com rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente;
- Pode revelar-se uma oportunidade para o desenvolvimento de carreiras.

Introdução à Gestão

Slide #157

INCONVENIENTES DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

- Concentração dos esforços no curto prazo em prejuízo do longo prazo;
- A GPO consome demasiado tempo;
- Excessiva burocracia.

A maior causa de insucesso GPO está relacionada com a falta do indispensável suporte e empenhamento dos gestores de topo.

Introdução à Gestão

Slide #158

GESTÃO POR OBJECTIVOS

CONCLUSÃO

A GPO representa um importante modelo de planeamento, que se baseia em princípios tão importantes como objetivos específicos e verificáveis, avaliação do desempenho e integração dos objetivos individuais no objetivos globais da organização.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

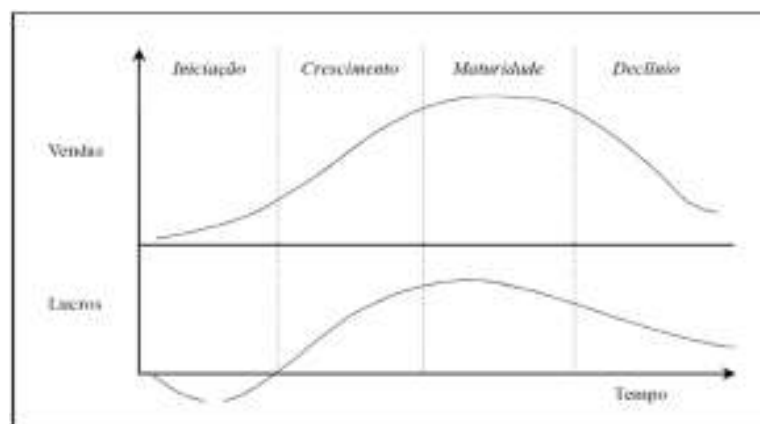
- A formulação da estratégia consiste na explicitação das opções efetuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move, tendo em conta a atratividade do sector de atividade onde está inserida e as suas vantagens competitivas.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- Na formulação de estratégias em empresas diversificadas, isto é, com várias unidades estratégicas de negócio, são usadas como técnicas auxiliares de diagnóstico:
 - o ciclo de vida do produto,
 - a matriz BCG,
 - a matriz McKinsey,
 - os 7 Ss da McKinsey.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO

- O ciclo de vida de um produto é o padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas.



CICLO DE VIDA DO PRODUTO

INÍCIO DA COMPETIÇÃO FINIS	1. FASE (grande participação)	2. FASE (pequena participação)
INTRODUÇÃO	- Introdução de produtos e desenvolvimento - Introdução de novos produtos	Introdução de produtos de substituição
CRESCIMENTO	- Introdução de produtos para desenvolvimento comercial - Introdução de novos produtos	- Introdução de produtos para substituição - Introdução de produtos para substituição
MAQUETES	- Introdução de produtos para substituição - Introdução de produtos para substituição	- Introdução de produtos para substituição - Introdução de produtos para substituição
MAQUETES	- Introdução de produtos para substituição - Introdução de produtos para substituição	- Introdução de produtos para substituição - Introdução de produtos para substituição

Introdução à Gestão

Slide #163

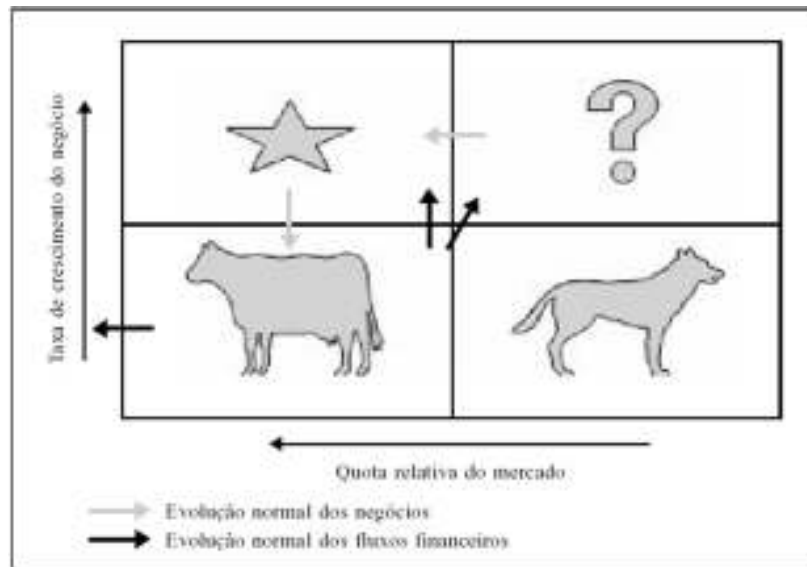
MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

- Avalia o interesse dos domínios de atividade de uma empresa com base em dois critérios:
 - Taxa de crescimento de mercado (ordenadas – o ponto médio corresponde ao PIB ou PNB);
 - Quota de mercado relativa: relação entre a própria quota de mercado e a do seu principal concorrente (abscissas – ponto médio é sempre 1).
- Consiste numa grelha bidimensional com quatro divisões

Introdução à Gestão

Slide #164

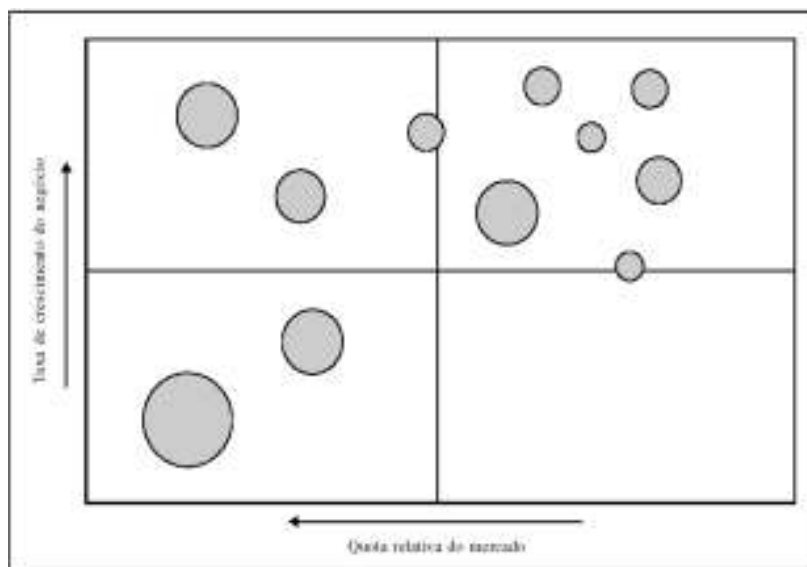
MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)



Introdução à Gestão

Slide #165

MATRIZ BCG: CARTEIRA EQUILIBRADA



Introdução à Gestão

Slide #166

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

- As estratégias genéricas podem classificar-se de acordo com o seguinte esquema:
- **Globais**
 1. De crescimento
 - Concentração
 - Integração vertical
 - diversificação
 2. De estabilidade
 3. Defensivas
 - Turnaround
 - Desinvestimento
 - Liquidação
 4. combinadas
- **De áreas de negócio**
 1. Liderança pelos custos
 2. Diferenciação (do produto ou serviço)
 3. Enfoque ou focalização (nos custos ou na diferenciação)

Introdução à Gestão

Slide #167

Estratégias Crescimento

Matriz ANSOFF: Produtos/Mercados

Questões gerais

- Desenvolvimento ou Redução da Matriz
- Generalização ou Especialização
- Há efeitos de complementaridade? Como explorá-los?
- Competir com produtos ou conjuntos complementares?

		Mercados	
		Actuais	Novos
Produtos	Actuais	Penetração de mercado	Desenvolvimento de mercado
	Novos	Desenvolvimento de produto	Diversificação



BIBLIOGRAFIA

- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2004), **Introdução à Gestão das Organizações**, Barcelos: Vida Económica.
 - Capítulo IV: A estratégia nas organizações

- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 3: Planeamento