



**Escola Profissional de Fermil, Celorico de Basto**

**Técnico de Comércio**

# **Gestão Empresarial**



**Carla Alexandra Silva Ribeiro, nº5**

Molares, junho de 2014



Escola Profissional de Fermil, Celorico de Basto

Técnico de Comércio

# Gestão Empresarial

Docentes acompanhantes: Hernâni Batista e Ilídia Castro

Nome do autor: Carla Alexandra Silva Ribeiro, nº5

Molares, junho de 2014

## Agradecimentos

Concluir um curso profissional é sem dúvida muito gratificante, e envolve um conjunto de esforços por parte de um conjunto de pessoas, a quem eu quero justamente agradecer.

Em primeiro lugar procuro agradecer à nossa diretora de 10º e 11º ano, a professora Manuela Martins, que sempre esteve disposta a ajudar-nos sem nunca pedir nada em troca e teve sempre um amor incondicional por nós. Sempre lutou por nós e fez com que crescêssemos e com que estejamos hoje aqui, com este trajeto concluído. A ela todos devemos um muito obrigado.

Procuro agradecer também ao nosso Diretor de Turma do 12ºano, que apesar de não nos ter acompanhado desde o início, procurou sempre ajudar-nos da melhor maneira que conseguiu.

Agradeço também à direção da Escola, principalmente ao Engenheiro Fevereiro pela disponibilidade sempre demonstrada aos alunos e a toda a comunidade escolar.

Aos professores desta escola sempre prontos para auxiliar os alunos e também pelo grande apoio demonstrado ao longo do percurso escolar. Em particular, queria agradecer à professora Ilídia Castro por me ter auxiliado na estruturação da PAP e por ter corrigido os erros existentes.

Sem nunca esquecer, porque também fizeram parte da nossa jornada, os funcionários da escola e o pessoal administrativo, pois apesar dos sermões e por vezes raspanetes, conseguimos criar laços afetivos.

Quero também agradecer à minha família, que sempre me apoiou em tudo e nunca baixou os braços para que eu conseguisse concluir o curso que eu tanto queria.

Ao meu namorado, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis e sempre me aconselhou da melhor forma.

Em último lugar, mas não menos importante, pretendo agradecer à minha turma, com aqueles que criei relações fortes de amizade e que sei que vão ser para a vida; à Cristiana Gonçalves e à Alexandra Teixeira porque são as minhas meninas da turma; ao Bruno Gonçalves, pelas birras e discussões que alimentaram a nossa amizade; ao Nuno Duro pela ajuda e pelas demonstrações de carinho; ao António Ramos e ao Eduardo Miguel pelas parvoíces e pelo enorme sentido de humor; ao João Oliveira pelas tolices e

pelo seu riso, nunca ninguém vai esquecê-lo; ao Samuel Alves e ao Luís Reis pelas maluquices e porque eu sei que se alguma vez precisar de algo, eles vão lá estar.

## Resumo

Na minha Prova de Aptidão Profissional (PAP) tenho como principal objetivo demonstrar os conhecimentos adquiridos na disciplina de Organização e Gestão Empresarial (OGE) durante todo o meu percurso escolar.

A razão da escolha deste tema foi o facto de o achar interessante e se enquadrar perfeitamente naquilo que eu pretendo seguir no âmbito do ensino superior e para inserção na minha vida profissional e ativa – Gestão de Empresas.

Durante a minha PAP, vou abordar a parte teórica e para fundamentá-la, irei aplicar os conhecimentos adquiridos na explicação do funcionamento de uma fábrica de cortiça e o seu devido organograma. Para tal, irei dar noções de empresa, os seus recursos humanos, financeiros, materiais e técnicos, passando logo de imediato à introdução ao estudo da Gestão, abordando, inclusive, as teorias clássicas e as funções empresariais. Por último e revestido de um cariz prático, farei a apresentação de um organograma de uma fábrica de cortiça e a respetiva explicação de cada departamento, a referir: Marketing e Publicidade, Contabilidade Geral e Analítica, Auditoria, Conservação e Manutenção, entre outros.

# Índice

1. Introdução.....	11
2. Noção de empresa .....	13
3. Caracterização dos recursos da empresa .....	13
3.1. Recursos humanos .....	13
3.2. Recursos financeiros .....	13
3.3. Recursos materiais .....	13
3.4. Recursos técnicos.....	13
4. Definição de Gestão .....	14
5. Capacidades dos gestores .....	15
6. O pensamento em Gestão: origem e evolução .....	15
6.1. Introdução à evolução .....	15
6.2. A abordagem clássica .....	16
6.2.1. Taylor e a administração científica.....	16
6.2.2. Fayol e a teoria geral da administração .....	18
6.2.3. Weber e o modelo burocrático da organização .....	20
6.2.4. Críticas às teorias clássicas.....	22
7. As funções empresariais.....	23
7.1. O planeamento .....	23
7.1.1. Tipos de planeamento.....	23
7.2. A organização .....	26
7.2.1. Âmbito.....	26
7.2.2. Estrutura da organização .....	26
7.2.3. A hierarquização.....	27
7.2.4. A departamentalização .....	34
7.3. A direção.....	37
7.3.1. Âmbito.....	37
7.3.2. A motivação.....	39
7.3.3. A liderança.....	43
7.3.4. A comunicação .....	46
8. Funcionamento de uma fábrica de cortiça.....	49
8.1. Produtos fabricados: .....	49

8.2.	Processo de fabrico .....	50
9.	Organigrama da fábrica apresentada .....	51
9.1.	Descrição das funções da empresa.....	52
9.2.	Descrição dos restantes departamentos da produção não analisados anteriormente por não estarem directamente relacionados com a produção .....	52
9.3.	Descrição dos departamentos de Recursos Humanos.....	53
9.4.	Descrição dos departamentos da Direção Comercial.....	53
9.5.	Descrição dos departamentos da Direção Financeira .....	54
10.	Conclusão .....	55
11.	Bibliografia.....	56
12.	Webgrafia .....	57



# Índice de figuras

Ilustração 1 - Onde entra a Gestão .....	14
Ilustração 2 - A divisão do trabalho .....	16
Ilustração 3 - Organização funcional do trabalho .....	17
Ilustração 4 - Funções propostas por Fayol.....	19
Ilustração 5 - Consequências previstas e imprevistas no modelo burocrático de Weber .....	22
Ilustração 6 - Exemplo de uma estrutura empresarial .....	27
Ilustração 7 - estrutura “pesada” com 6 níveis hierárquicos. ....	27
Ilustração 8 - estrutura “leve” achatada, com 3 níveis hierárquicos.....	27
Ilustração 9 - níveis hierárquicos .....	29
Ilustração 10 - exemplo de uma estrutura linear ou direta .....	31
Ilustração 11 - exemplo de uma estrutura funcional .....	32
Ilustração 12 - exemplo de uma estrutura "line and staff" .....	33
Ilustração 13 - Departamentalização por funções .....	34
Ilustração 14 - Departamentalização por produtos ou linha de produtos .....	35
Ilustração 15 - Departamentalização territorial.....	36
Ilustração 16 - Departamentalização centrada no cliente.....	36
Ilustração 17 - Níveis administrativos.....	38
Ilustração 18 - pirâmide das necessidades de Maslow .....	40
Ilustração 19 - Esquema de um líder autoritário .....	44
Ilustração 20 - Esquema de um líder liberal.....	45
Ilustração 21 - Esquema de um líder democrático .....	45
Ilustração 22 - esquema da comunicação.....	47
Ilustração 23 - rolha de cortiça direita.....	49
Ilustração 24 - rolha de cortiça capsulada .....	49
Ilustração 25 - Rondelles de cortiça .....	49
Ilustração 26 - granulado de cortiça .....	49
Ilustração 27 - cortiça do mato.....	50

## Índice de quadros

Tabela 1 - capacidades dos gestores .....	15
Tabela 2 - Weber e o modelo burocrático da organização .....	21
Tabela 3 - fatores a ponderar na avaliação do perfil da empresa .....	24
Tabela 4 - Análise SWOT (strengths, weaknesses, threats, opportunities).....	24
Tabela 5 - exemplo de hierarquização.....	29
Tabela 6 - Teoria X e Y de McGregor .....	42

## 1. Introdução

A minha Prova de Aptidão Profissional (PAP) tem como tema principal título “Gestão Empresarial”, o que me leva a explicar todos os conteúdos associados a este tema.

A gestão surgiu quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram procurar uma solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início à ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

A Gestão, de acordo com a definição do Houaiss, é o "conjunto de normas e funções cujo objectivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira".

A Gestão nem sempre foi abordada da mesma forma que a conhecemos hoje. Taylor, Fayol e Weber contribuíram para que a Gestão fosse evoluindo ao longo dos tempos. Taylor com a sua teoria, tenta adaptar o homem à tarefa, diminuindo o esforço humano. A teoria de Fayol, por outro lado, caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem económico e pela busca da máxima eficiência. Weber optou por um tipo ideal de organização onde imperasse a racionalização e a predeterminação a todos os níveis. Resumindo, todos tinham ideias diferentes para a definição de gestão, e todas elas contribuíram para o conceito que conhecemos hoje.

A Gestão é um ponto fundamental para o bom funcionamento das empresas. Devido à crise económica atual, se as empresas não tiverem uma boa gestão interna, não conseguem sobreviver. Isso faz da Gestão uma forma de aumentar os lucros e por vezes de motivar os trabalhadores para que haja um bom ambiente. Também depende de uma boa gestão o tipo de planeamento utilizado, o tipo de organização, a direção e o perfil do líder, entre outras coisas. No fundo tudo contribui para o bom funcionamento do dia a dia de uma empresa.

# Componente teórica

## **2. Noção de empresa**

Uma empresa é um conjunto organizado de meios humanos, materiais, financeiros e técnicos com vista a exercer uma actividade (quer seja particular ou pública), que produz e fornece bens e/ou serviços, com o objectivo de maximizar a riqueza.

## **3. Caracterização dos recursos da empresa**

### **3.1. Recursos humanos**

Os Recursos Humanos de uma organização ou empresa são o conjunto de elementos dessa organização que tem como principal objectivo maximizar o retorno do capital investido na contratação de pessoal e minimizar o risco financeiro, combinando as necessidades individuais das pessoas com as da empresa.

### **3.2. Recursos financeiros**

Os recursos financeiros são todos aqueles elementos que a empresa tem ao seu dispor tais como: depósitos bancários, ações, obrigações, títulos do tesouro, empréstimos obtidos.

### **3.3. Recursos materiais**

São as matérias-primas e subsidiárias que a empresa utiliza no seu dia-a-dia assim como: utensílios de desgaste rápido (papel, tinta de impressoras, consumíveis...).

### **3.4. Recursos técnicos**

São as máquinas, as ferramentas, as novas tecnologias e as instalações.

## 4. Definição de Gestão

A Gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de organização (*organizing*), planeamento (*planning*), liderança (*leading/influencing*) e controlo (*control*) dos recursos disponíveis.



**Ilustração 1- Onde entra a Gestão**

## 5. Capacidades dos gestores

<b>CAPACIDADES CONCEPTUAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usar informação para resolver problemas específicos da empresa</li> <li>▪ Identificar oportunidades para inovação, extensão de novos negócios</li> <li>▪ Reconhecer problemas e implementar soluções</li> <li>▪ Seleccionar informação relevante</li> <li>▪ Compreender o modelo de negócio da empresa</li> </ul>
<b>CAPACIDADES INTERPESSOAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhar e aconselhar os trabalhadores</li> <li>▪ Trabalhar com a diversidade dos recursos humanos</li> <li>▪ Relacionamento com indivíduos dentro e fora da empresa</li> <li>▪ Trabalho em equipa</li> </ul>
<b>CAPACIDADES DE COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformar ideias em palavras (comunicar) e acções</li> <li>▪ Saber ouvir e perguntar</li> <li>▪ Apresentação oral</li> <li>▪ Apresentação escrita</li> <li>▪ Construir credibilidade dentro e fora da empresa</li> </ul>
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir para os objetivos</li> <li>▪ Foco no mercado e no cliente</li> <li>▪ De negociação</li> <li>▪ Gestão de projectos</li> <li>▪ Estabelecer e avaliar padrões de desempenho</li> <li>▪ Gestão do tempo</li> <li>▪ Estabelecer prioridades de atenção e ação</li> </ul>

Tabela 1 - capacidades dos gestores

## 6. O pensamento em Gestão: origem e evolução

### 6.1. Introdução à evolução

A forma como pensamos hoje em relação às empresas evoluiu consideravelmente desde o início do século XX. Vários autores deram o seu contributo para identificar formas mais eficazes e eficientes de organizar o trabalho e as empresas e

tornar os próprios gestores mais capazes nas suas funções. Sendo assim, podemos agrupar as diversas teorias em três grupos: o primeiro que se designa por **abordagem clássica**, dominante até ao final dos anos 30; a **abordagem comportamental**, dominante até aos anos 50; e a **abordagem pragmática** dominante até aos finais dos anos 70.

## 6.2. A abordagem clássica

### 6.2.1. Taylor e a administração científica

Nos EUA no final do século XIX, em forte crescimento industrial, as empresas enfrentavam dificuldades de baixa produção industrial devido à baixa qualificação e ineficiência dos trabalhadores. Devido a este problema, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) estuda o sistema de produção fabril dando origem à “Teoria de administração científica”, com o objetivo do aumento da produtividade eliminando os desperdícios e perdas sofridas pelas empresas e elevar o nível de produtividade dos trabalhadores. Deste modo examina o método que designa por estudo de tempos e movimentos (*time-and-motion studies*). O objetivo de maximizar o *output* produzido por trabalhar seria atingido através da eliminação do esforço físico desperdiçado e pela especificação de uma sequência exata de atividades. Reduziu, assim, a quantidade de tempo, dinheiro e esforços para cada produção.

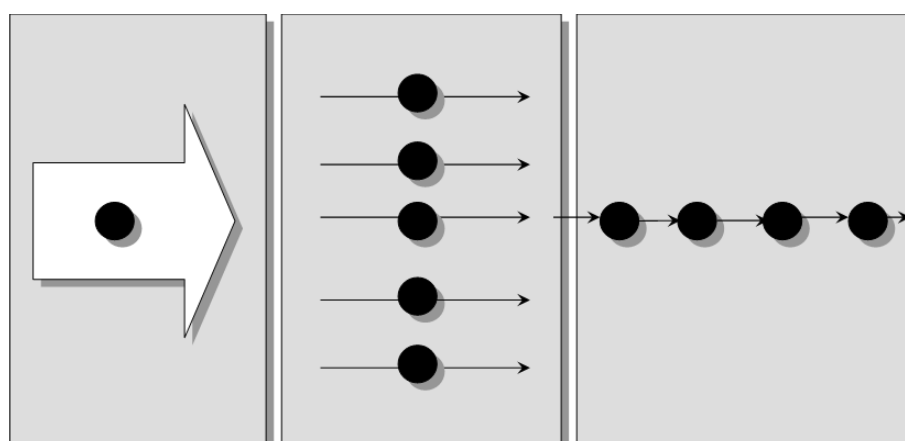
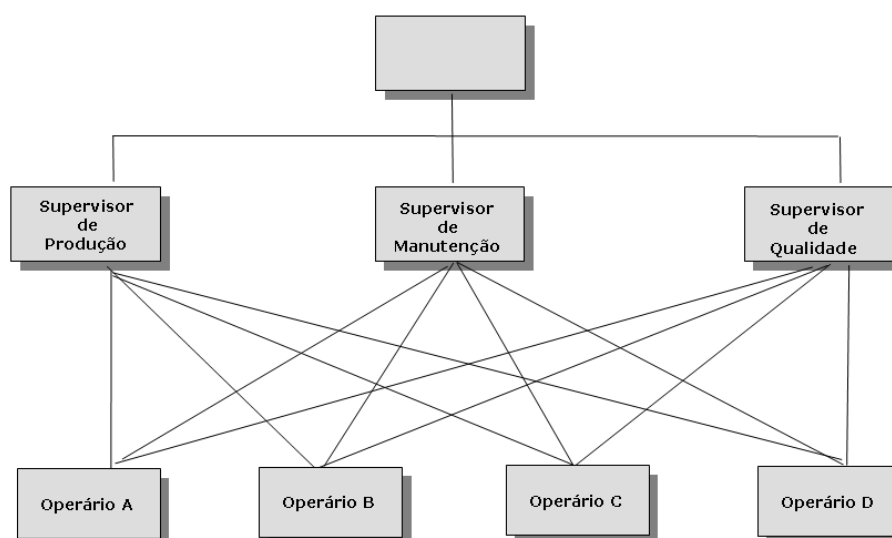


Ilustração 2 - A divisão do trabalho





**Ilustração 3 - Organização funcional do trabalho**

**A simplificação das tarefas de cada operário, conseguida pelo princípio da especialização do trabalho, permitia:**

- A contratação de trabalhadores com qualificações mínimas;
- A redução da possibilidade de erros na execução;
- A redução dos custos de formação (treino);
- O aumento da eficiência do trabalhador e maior produtividade.

Os mais importantes **princípios da administração científica**, que seriam passíveis de prescrição a todas as situações da empresa, e todas as empresas, são:

- **Princípio do planeamento** – substituir, no trabalho, o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos científicos, através do planeamento e do método;
- **Princípio da formação ou preparação** – seleccionar cientificamente os trabalhadores de acordo com as suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planeado. Além da preparação da mão-de-obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção, bem como atender à colocação física e à disposição racional do equipamento e materiais;
- **Princípio do controlo** – consiste em controlar o trabalho para se certificar de que está a ser executado conforme as normas e plano revisto;
- **Princípio da execução** – distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para a adequada execução do trabalho.

## 6.2.2. Fayol e a teoria geral da administração

A teoria geral da administração, proposta por Henri Fayol, encara globalmente a organização. Preocupa-se com as relações funcionais entre os diversos órgãos da empresa e as hierarquias entre elas. Ao contrário da administração científica, Fayol foca aspectos organizacionais, que reconhece como fundamentais para o sucesso de qualquer empresa. Segundo Fayol, a eficiência organizacional seria atingida através de uma padronização que se devia basear numa “ordem natural” de centralização no “cérebro” da organização.

Na sua obra *Administration industrielle et générale*, Fayol identificou as áreas funcionais de uma empresa e repartiu-a em seis funções básicas:

- **Funções técnicas** – relacionadas com a produção de bens ou serviços (preparação técnica do trabalho, formação do pessoal técnico, laboratórios de investigação, conservação de materiais, transformações, extrações, etc.);
- **Funções comerciais** – as relacionadas com a compra, venda e troca de matérias-primas ou produtos (incluindo armazenagem, expedições, transportes, mercados, previsões de compras e de vendas, publicidade, etc.);
- **Funções financeiras** – relacionadas com a procura e aplicação de capitais (incluindo emissão de ações e obrigações, empréstimos, cobranças, tesouraria, previsões financeiras, etc.);
- **Funções de segurança** – as que tratam da proteção e preservação de pessoas e bens;
- **Funções contabilísticas** – assentam na realização dos inventários, registos, apuramento de custos e resultados, elaboração de quadros síntese de balanços, etc.);
- **Funções administrativas** – responsável pela integração na cúpula das outras cinco funções, a sua coordenação e sintonização e a formulação do programa de ação geral da empresa.



Ilustração 4 - Funções propostas por Fayol

## Princípios da gestão de Fayol

Fayol desenvolveu 14 princípios de gestão, sugerindo que os administradores recebessem formação específica na sua aplicação. Foram eles:

1. **Divisão do trabalho** – consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. **Autoridade** – autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência natural da autoridade.
3. **Disciplina** – depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos e regras estabelecidos.
4. **Unidade de comando** – cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de direcção** – os esforços dos trabalhadores num determinado projeto devem ser dirigidos por apenas um supervisor, para evitar conflitos e confusões.
6. **Subordinações dos interesses individuais aos interesses gerais** – os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.

- 7. Remuneração** – a remuneração deve ser justa e adequada ao trabalho desempenhado.
- 8. Centralização** – os administradores devem reter a responsabilidade final, mas necessitam delegar o necessário para assegurar a capacidade de cumprimento das tarefas dos seus subalternos.
- 9. Cadeia escolar** – é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo.
- 10. Ordem** – um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (refere-se tanto à ordem material como humana).
- 11. Equidade** – os gestores devem usar de amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12. Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal** – a rotação do pessoal tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização; deve-se procurar assegurar estabilidade nos cargos.
- 13. Iniciativa** – deve ser dada capacidade de iniciativa aos trabalhadores, de modo a que estes possam visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.
- 14. Espírito de equipa** – assenta na promoção da harmonia e união entre as pessoas como grandes forças para a organização.

### 6.2.3. Weber e o modelo burocrático da organização

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, procurou definir um modelo puro de organização – um tipo ideal de organização onde imperasse a racionalização e a predeterminação a todos os níveis. A organização weberiana, que ele próprio apelida de “burocracia”, é o paradigma dessa administração racionalizada.

O sistema burocrático proposto por Weber parte da definição da atividade e dos objetivos a atingir pela empresa. Só depois são desenhadas as regras e as tarefas a desempenhar pelos indivíduos. Segundo este sistema, os indivíduos têm apenas de desempenhar autonomamente as funções que foram definidas, e sem falhas, dado que em toda e qualquer situação há um conjunto de regras, normas e procedimentos previamente determinados. Todas as situações estão previstas e para todas as perguntas há uma resposta. No fundo, a burocracia deverá fornecer um quadro racional de como as

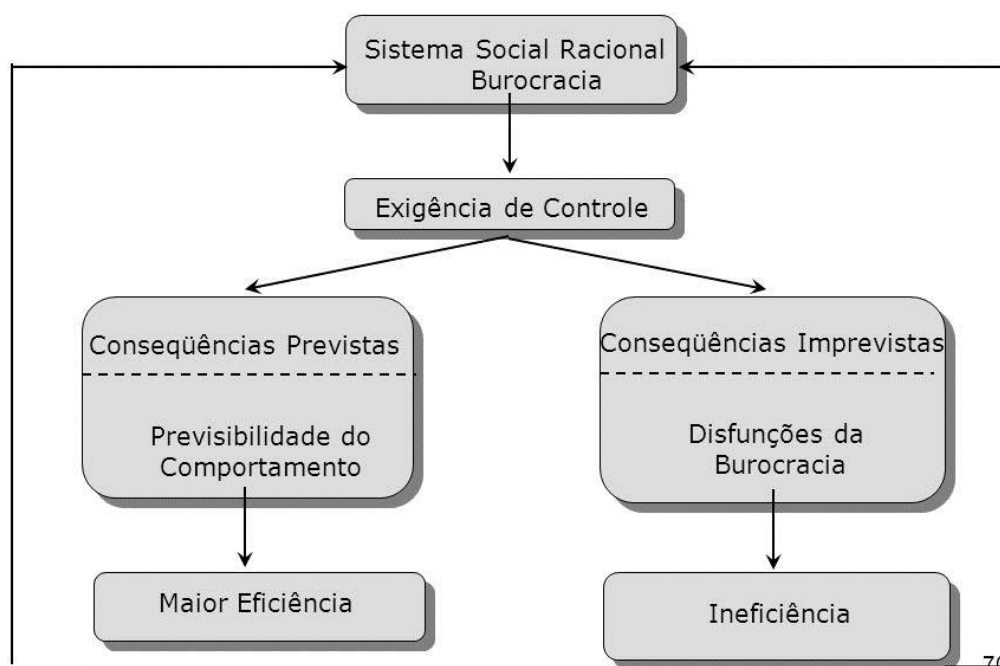
organizações devem operar, eliminando da empresa, o senso comum que era visto como fonte de ineficiências.

A burocracia procura, portanto uniformizar procedimentos e operações para tornar a empresa mais eficiente. Assim, há sete características fundamentais que um sistema burocrático deve ter:

1. Um sistema formal de regra;
2. Impessoalidade;
3. Divisão do trabalho;
4. Estrutura hierárquica bem definida;
5. Estrutura de autoridade bem detalhada;
6. Racionalidade absoluta;
7. O conceito de carreira

Características	Benefícios	Disfunções
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carácter legal das normas</li> <li>▪ Carácter formal das comunicações</li> <li>▪ Divisão do trabalho</li> <li>▪ Impessoalidade no relacionamento</li> <li>▪ Hierarquização da autoridade</li> <li>▪ Rotinas e procedimentos</li> <li>▪ Competência técnica e mérito</li> <li>▪ Especialização da administração</li> <li>▪ Profissionalização do funcionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionalidade</li> <li>▪ Precisão</li> <li>▪ Rapidez</li> <li>▪ Univocidade de interpretação</li> <li>▪ Uniformidades de rotinas e procedimentos</li> <li>▪ Continuidade da organização</li> <li>▪ Redução da fricção entre as pessoas</li> <li>▪ Subordinação dos mais novos aos mais antigos dentro de uma forma escrita e bem conhecida</li> <li>▪ Benefícios sob o prisma das pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internalização das normas</li> <li>▪ Excesso de formalismo e papelada</li> <li>▪ Resistência a mudanças</li> <li>▪ Despersonalização do relacionamento</li> <li>▪ Categorização das decisões</li> <li>▪ Superconformidade</li> <li>▪ Exibição de sinais de autoridade</li> <li>▪ Dificuldades com clientes</li> </ul>

**Tabela 2 - Weber e o modelo burocrático da organização**



**Ilustração 5 - Consequências previstas e imprevistas no modelo burocrático de Weber**

O contributo de Weber para a gestão moderna é evidente, sobretudo em grandes empresas ou organizações públicas. De facto, o sistema burocrático permite uma maior eficiência em empresas onde:

- a) Grandes volumes de informação padronizada tenham de ser processados;
- b) As necessidades dos clientes sejam conhecidas e tenham baixa variabilidade;
- c) A tecnologia seja estável e rotineira, de modo a que os trabalhadores possam ser facilmente ensinados a desempenhar as suas tarefas;
- d) A empresa tenha de coordenar o trabalho de múltiplos operacionais, de modo a fornecer um serviço final padronizado.

#### 6.2.4. Críticas às teorias clássicas

Várias críticas foram feitas à abordagem clássica da gestão. As maiores foram, porventura, a desumanização do trabalho e do trabalhador e a eficiência total como o resultado pretendido “sem olhar a meios”. Critica-se, também, o modo como esta abordagem vê a empresa, como um sistema fechado, simples e previsível, como se de uma máquina se tratasse. A visão da empresa como máquina impede, assim, que se preste atenção aos aspetos psicológicos e sociais da organização.

## 7. As funções empresariais

### 7.1. O planeamento

Envolve a definição dos objetivos e das metas, a decisão sobre as tarefas a realizar e a seleção dos recursos (Humanos, Financeiros, Materiais, Tecnológicos) necessários para atingir as metas/objetivos delineados. O planeamento é uma atividade contínua e sistemática pois no decorrer do processo podem existir anormalidades e volta-se atrás para fazer a devida correção.

As tarefas básicas do gestor são:

- **Planificar** – isto é, prefixar aspetos de ação futura, de modo a alcançarem-se os objetivos que previamente foram fixados;
- **Organizar** – analisar, classificar e agrupar os meios humanos, materiais e financeiros colocados à disposição do gestor, por forma a alcançarem-se, com eficácia, as metas prefixadas;
- **Dirigir** – procurar gerir com eficiência os recursos disponíveis de modo a alcançarem-se os resultados previstos com um mínimo de custos;
- **Controlar e avaliar** – verificar e ajustar o trabalho em andamento ou já completado, isto é, verificar se o planificado foi atingido e, no caso de o não ter sido, analisar os desvios verificados de modo que no futuro se tomem decisões mais ajustadas.

#### 7.1.1. Tipos de planeamento

##### A- Planeamento estratégico

O planeamento estratégico é a forma como a empresa aplica os seus recursos humanos, materiais e financeiros, para melhorar a sua defesa face à concorrência, tendo em atenção as variáveis atuais e futuras do contexto em que se move.

A primeira atividade da empresa deverá ser a de obter informação sobre o enquadramento exterior. Esta informação pode ser obtida a partir de várias fontes, como

sejam os contactos pessoais, estatísticas, publicações de organismos públicos, associações patronais e profissionais, bancos, conferências, feiras, etc.

Mas o planeamento estratégico exige também uma avaliação cuidadosa do perfil da empresa, ou seja, dos seus recursos e capacidades, nas áreas física, financeira, técnica e humana. Desta maneira, ficam a conhecer-se as forças e fraquezas da empresa, o que lhe permite responder às seguintes questões básicas:

- Quais as capacidades da empresa?
- Como é que com as capacidades que a empresa possui consegue atingir o que pretende?

Assim, a elaboração de um plano estratégico compreende, numa primeira fase, a avaliação do perfil da empresa.

### Avaliação do perfil da empresa

Questões a ponderar	Fatores a ter em conta
<b>Qual</b> a razão da existência da organização?	Missão da empresa
<b>Que</b> bens irá produzir ou que serviços irá prestar?	Produtos, serviços
A <b>quem</b> se destinam tais bens ou serviços?	Clientela
<b>Onde</b> se situa a sua área de atuação?	Mercado-alvo
<b>Qual</b> o esquema-tipo de distribuição?	Formas de distribuição

**Tabela 3 - fatores a ponderar na avaliação do perfil da empresa**

Numa segunda fase o plano estratégico compreende a análise do seu meio envolvente

<b>Oportunidades</b> ( <i>opportunities</i> )	- Que alterações fundamentais se irão verificar no nosso sector ou campo de atividade nos próximos 5, 6 ou 10 anos?	<b>Ameaças</b> ( <i>threats</i> )
<b>Pontos fortes</b> ( <i>strenghts</i> )	- Que papel pode e deve ter a nossa organização naquilo que irá acontecer no setor?	<b>Pontos fortes</b> ( <i>weaknesses</i> )

**Tabela 4 - Análise SWOT (strengths, weaknesses, threats, opportunities)**



## **B- Planeamento operacional**

Os planos operativos referem-se, normalmente, a partes ou aspetos particulares de uma empresa. Procuram, em geral, responder a seis questões básicas:

- Porque é que esta atividade deve ser desenvolvida?
- Com que recursos deverá ser executada?
- Onde deverá ser feita?
- Quando deverá ser feita?
- Quem a deverá fazer?
- Como deverá ser feita?

No que concerne ao prazo a que respeitam são de considerar:

O **planeamento a médio e longo prazo** – que é um processo de elaboração de decisões para atuação no futuro, tendo em vista atingirem-se determinados objetivos de carácter geral. Refere-se a unidades temporárias amplas, em geral mais de um ano, e encontrava-se inscrito num documento, o programa, onde se encontram classificadas as linhas gerais de atuação empresarial.

O **planeamento a curto prazo** – é um processo de formulação e selecção de objetivos, estratégias, atividades e recursos projetados para serem executados em unidades temporárias curtas. Ao documento que recolhe o que foi planificado a curto prazo dá-se o nome de **plano**.

Uma planificação bem feita permite:

- Assegurar a rentabilidade da empresa;
- Evitar a tomada de decisões imediatas e precipitadas;
- A ligação entre os lucros de hoje e a continuidade dos lucros de amanhã;
- Fazer frente às mudanças antes que ocorram e não depois;
- Criar sistemas atempados de prevenção;
- Fornecer ao gestor um guia que reflecte o que dele se espera;
- Avaliar a eficácia do gestor na sua área de atuação.

## 7.2. A organização

### 7.2.1. Âmbito

Outra das funções empresariais é a de organizar a empresa, isto é, congregar e relacionar de forma harmoniosa os elementos humanos, materiais e financeiros que foram colocados à sua disposição para se alcançarem os objetivos que se propôs a atingir.

Numa organização empresarial os elementos devem estar suficientemente articulados para que as suas partes não se desarticulem, isto é, para que na empresa se não caia na hierarquia e na confusão, mas devem ser suficientemente flexíveis para se poderem adaptar às alterações da política definida pela administração da empresa.

Todas as empresas possuem uma organização mas não existem duas empresas com a mesma organização, sendo impossível apresentar uma organização ideal que sirva a todos os tipos de empresa.

#### **Assim, uma organização adequada permite:**

- Tornar claras a responsabilidade e a autoridade dos elementos que para ela trabalham;
- Facilitar a comunicação e o controlo dentro da empresa;
- Melhorar as tomadas de decisão;
- Diferenciar as atividades atribuídas.

### 7.2.2. Estrutura da organização

A estrutura é o conjunto de elementos constituintes da empresa e das relações, quer horizontais, quer verticais, que entre esses elementos se estabelecem.

É fundamental que toda a empresa erga a sua estrutura. A estrutura de uma empresa nunca pode resultar de uma escolha prefixada. Resulta sim da necessidade de a empresa se adaptar às situações concretas do meio onde está inserida. Contudo, a estrutura deve ser leve e simples, sem demasiados níveis. Deve evitar-se sobrecarregar ou subcarregar uma pessoa ou um grupo com tarefas e responsabilidades.

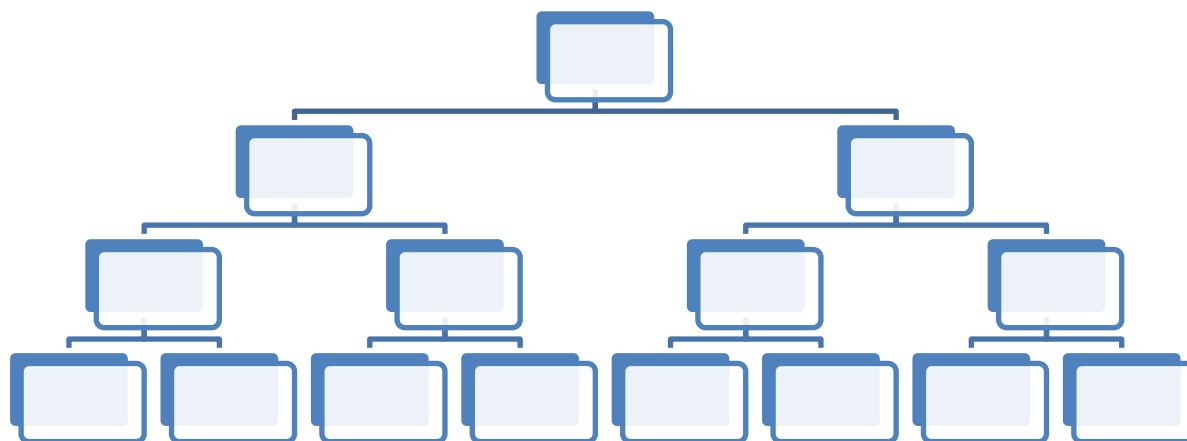


Ilustração 6 - Exemplo de uma estrutura empresarial

### 7.2.3. A hierarquização

**Hierarquização** – quando a empresa é visualizada no seu aspeto vertical, envolvendo a atribuição de decisões, a cadeia de comando, o número de níveis hierárquicos e a amplitude administrativa.



Ilustração 8 - estrutura “leve” achatada, com 3 níveis hierárquicos.

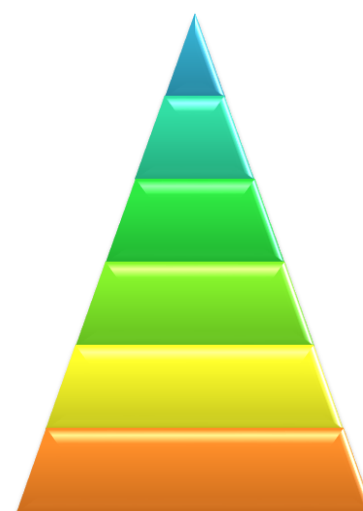


Ilustração 7 - estrutura “pesada” com 6 níveis hierárquicos.

- Na estrutura “pesada”, devido à sua configuração com mais níveis, por vezes a informação que circula tanto no sentido descendente como ascendente é mais lenta, o que leva a inconvenientes pois quando chega ao seu destinatário apresenta algumas imprecisões.
- Na estrutura “leve”, como tem poucos níveis de hierarquização, a informação flui mais rapidamente, o que por vezes é vantajoso e, evita-se assim, que a mensagem chegue ao destinatário deturpada.

**Departamentalização** – quando a empresa é visualizada no seu aspeto horizontal, isto é, de acordo com o fluxo de relações do mesmo nível hierárquico, envolvendo a coordenação de decisões entre os diferentes setores da empresa.

A visualização destas estruturas é feita através de organigramas.

**Organigrama** – gráfico estático, constituído por rectângulos, quadrados ou círculos, ligados entre si por linhas horizontais ou verticais.

Os organigramas devem explicar claramente:

- a estrutura hierárquica;
- os órgãos componentes da estrutura;
- em alguns casos, os nomes ocupantes dos cargos.

A hierarquização empresarial é condicionada, fundamentalmente, pelo ramo de atividade em que a empresa desenvolve a sua atividade, pelos meios de trabalho que utiliza, e da forma como a atividade empresarial é encarada.

Neste tipo de estrutura são estabelecidos vários níveis hierárquicos em que os superiores apresentam um certo tipo de autoridade sobre os seus subordinados.

Exemplo de hierarquização:

<b>Presidente do Conselho de Administração</b>	<b>Nível de decisão</b>
<b>Diretor de área</b>	
<b>Diretor de comportamento</b>	
<b>Chefe de secção</b>	<b>Nível de gestão</b>
<b>Encarregado de setor</b>	
<b>Contramestre</b>	
<b>Operários</b>	<b>Nível de execução</b>

**Tabela 5 - exemplo de hierarquização**

Neste tipo de estrutura podem distinguir-se três níveis hierárquicos:



**Ilustração 9 - níveis hierárquicos**

Em termos reais cada empresa é um caso, pelo que não existe um tipo de estrutura puro, pois esta é elaborada, fundamentalmente, em função dos seus objetivos, do seu tamanho, da natureza dos produtos que fabrica, dos serviços que presta, das pessoas que a constituem. Serão, no entanto, referidos três tipos de estrutura hierárquica por serem os clássicos.

## **A- Estrutura linear ou em linha direta**

É a forma mais antiga e também a mais simples de representar uma estrutura empresarial. Neste tipo de estrutura forma-se uma corrente de autoridade e de responsabilidade que circula desde o topo da hierarquia até aos escalões inferiores. Cada chefe possui um domínio completo sobre todos os elementos que trabalham no seu departamento; por sua vez, este chefe depende de um seu supervisor de quem recebe todas as ordens, que deverá transmitir aos seus subordinados.

Cada chefe é, pois, responsável por todos os problemas que se apresentem no seu departamento, devendo, por conseguinte, estar apto a tratar de problemas de ordem técnica, disciplinar, administrativa, previsional e contabilística que nele surjam.

São assim as características típicas:

- a existência de 10 a 15 níveis;
- uma pessoa, um superior hierárquico;
- pensa no topo, executar na base;
- tarefas sequenciais.

**Vantagens** apontadas a este tipo de estrutura:

- há definição clara das responsabilidades de cada elemento;
- as decisões podem ser tomadas com rapidez, devido à facilidade das comunicações internas;
- a disciplina interna é fácil de manter.

**Inconvenientes** apontados a este tipo de estrutura:

- sobrecarrega as atribuições dos quadros médios e superiores da empresa que, gastando muito tempo com particulares do funcionamento diário, se desviam dos problemas fundamentais de planificação e definição da política geral da empresa;
- existe um sacrifício do futuro da empresa perante os problemas pontuais do presente, o que dificulta a inovação e a adaptação da empresa a novas situações;
- torna difícil coordenar as atividades dos diferentes responsáveis do mesmo nível hierárquico, pelo que é difícil trabalhar em espírito de unidade;

- a concentração da autoridade em poucas pessoas faz com que a sua saída da empresa coloque esta em posição difícil;
- conduz à autocracia provocando uma disciplina rígida e dificultando a cooperação e a iniciativa pessoal.

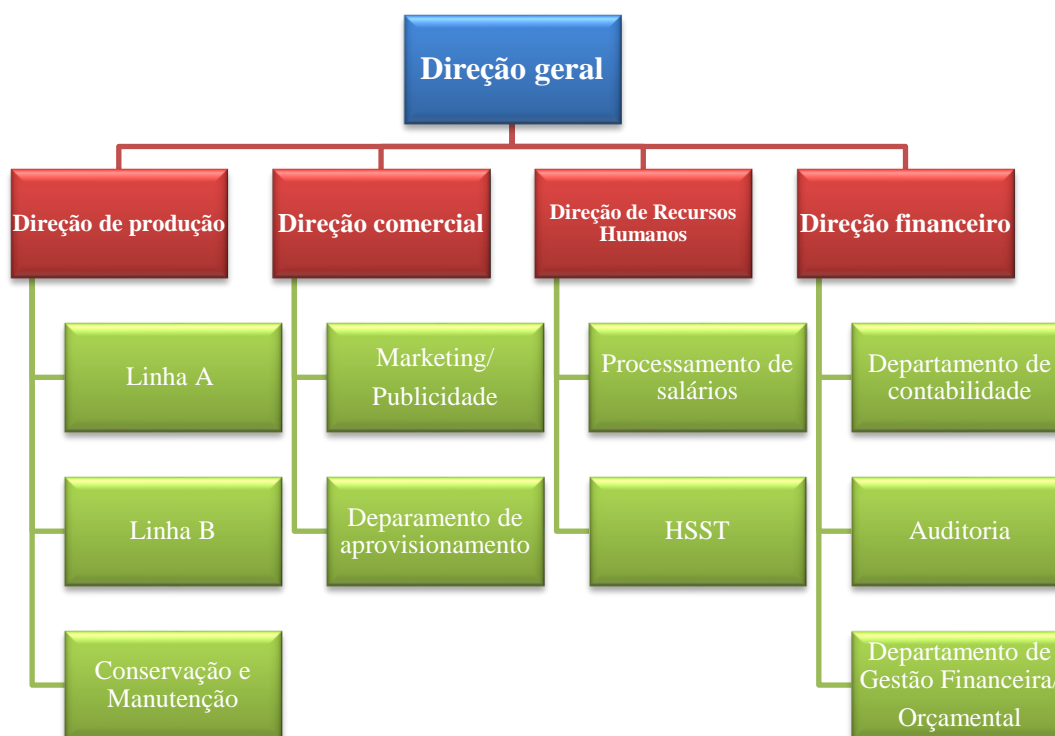


Ilustração 10 - exemplo de uma estrutura linear ou direta

## B- Estrutura funcional

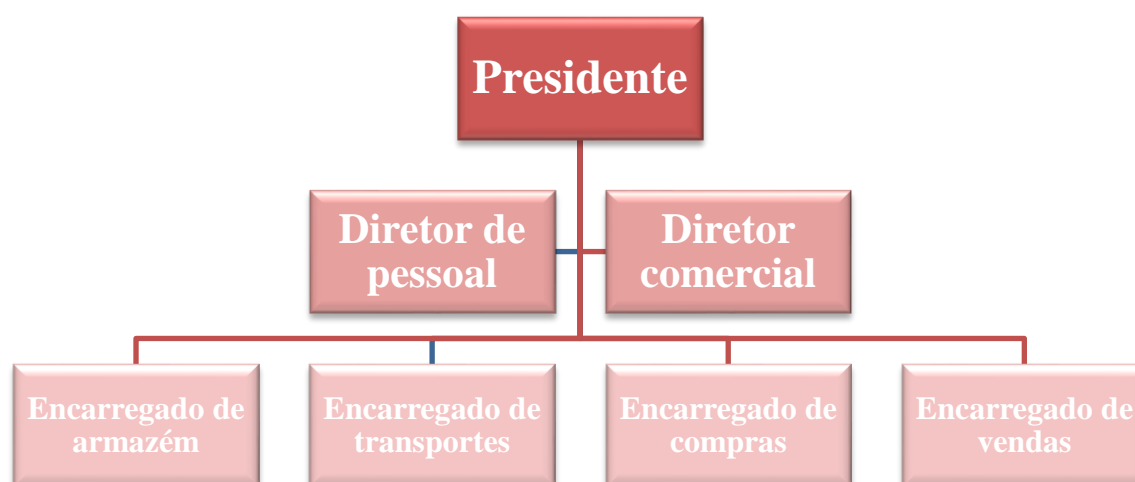
É caracterizada pela especialização de comando e não pela unidade de comando. Esta atitude baseia-se no princípio de que é impossível encontrar chefes polivalentes que abarquem todas as funções empresariais, sendo, portanto, necessário dividi-las e confiá-las a indivíduos com elevada competência em domínios bem delimitados. Assim, cada função é entregue a um especialista que tem autoridade e controlo sobre a sua função particular. O chefe de cada setor ou departamento só intervém nos assuntos que ponham em causa a sua especialidade. A função do diretor-geral é a de coordenação do trabalho dos especialistas cabendo a estes conduzir as diferentes atividades da empresa.

Como **argumentos a favor** deste tipo de estrutura costumam apresentar-se os seguintes:

- torna-se relativamente fácil encontrar pessoas com competência adequada para o lugar a preencher;
- a formação de quadros intermédios é relativamente simples e rápida;
- permite a comunicação direta entre elementos de vários níveis hierárquicos havendo menos possibilidade que a mensagem a ser transmitida sofre distorções.

Como **argumentos contra** costumam apresentar-se os seguintes:

- não existe unidade de comando, donde resulta que um trabalhador pode receber, em simultâneo, ordens e instruções de vários chefes, o que ocasiona a descoordenação e o desenvolvimento de conflitos, enfraquecendo-se, por conseguinte, o controlo das operações e a estabilidade disciplinar;
- é difícil determinar a extensão da autoridade e da responsabilidade de cada indivíduo;
- pode prejudicar o desenvolvimento harmonioso do processo produtivo, pois a concorrência entre elementos do mesmo nível hierárquico pode gerar tensões e conflitos.



**Ilustração 11 - exemplo de uma estrutura funcional**

### **C- Estrutura “line and staff”**



Esta estrutura procura combinar as melhores características das estruturas linear e funcional. Baseia-se na estrutura em linha, mas recorre a serviços especializados que, fugindo à estrutura linear servem de apoio aos chefes, podendo situar-se a qualquer nível hierárquico. O chefe dispõe, assim, de um conjunto de conselheiros que não possuem autoridade direta sobre os trabalhadores e a que se dá o nome de “staff”.

Cada chefe desempenha funções polivalentes, mas, para o seu desempenho, apoia-se nos seus conselheiros, que são especialistas em diversos ramos do saber.

As duas grandes **vantagens** apontadas a este tipo de estrutura são:

- permite uma flexibilidade maior que na organização linear, na medida em que se consegue a junção da assessoria especializada como princípio da autoridade única;
- ocasiona uma divisão satisfatória do trabalho ao fazer a distinção entre as tarefas de planeamento e as de gestão e execução.

Como **argumento contra** este tipo de estrutura é habitual apontar-se:

- a possibilidade de conflito entre a assessoria e os demais órgãos, pois é difícil alcançar e manter uma situação de equilíbrio entre os elementos da linha e os do “staff”.

Em termos de organigrama, os órgãos de assessoria ou “staff” situam-se numa linha horizontal.

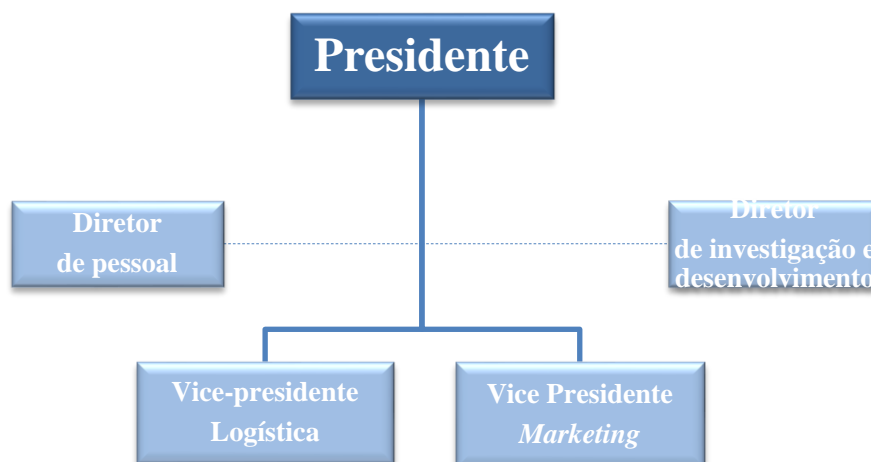


Ilustração 12 - exemplo de uma estrutura "line and staff"

## D- Organização em rede

Atribuição de tarefas de acordo com as suas habilitações e experiências.

Espera-se que pensem e ajam por si próprios mas consultando regularmente os outros.

Ex: sociedade de profissionais liberais.

#### 7.2.4. A departamentalização

Sempre que se verifique a necessidade de efectuar uma especialização por atividades, tendo em vista melhorar a qualidade e eficiência dentro do mesmo nível hierárquico, ocorre a especialização horizontal, o que em termos de organigrama é conhecido por departamentalização.

Quer a especialização vertical quer a horizontal constituem formas de divisão do trabalho, mas enquanto pela especialização vertical se evidencia a divisão do trabalho em termos de autoridade e responsabilidade, pela especialização horizontal a divisão do trabalho permite a criação de departamentos em que as tarefas desempenhadas apresentam carácter de homogeneidade.

Os casos mais típicos de departamentalização são:

##### A- Departamentalização por funções

A forma mais antiga e mais vulgar de departamentalizar. Agrupa por tarefas especializadas tais como vendas, produção, atividades financeiras, etc. Nesta forma de departamentalizar pode acontecer que as pessoas dos diferentes departamentos com funções especializadas se concentrem excessivamente na sua área específica e se esqueçam dos problemas globais da empresa.

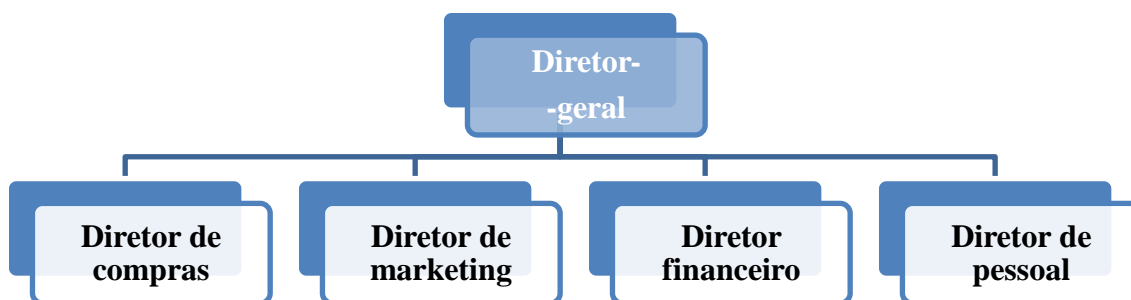


Ilustração 13 - Departamentalização por funções

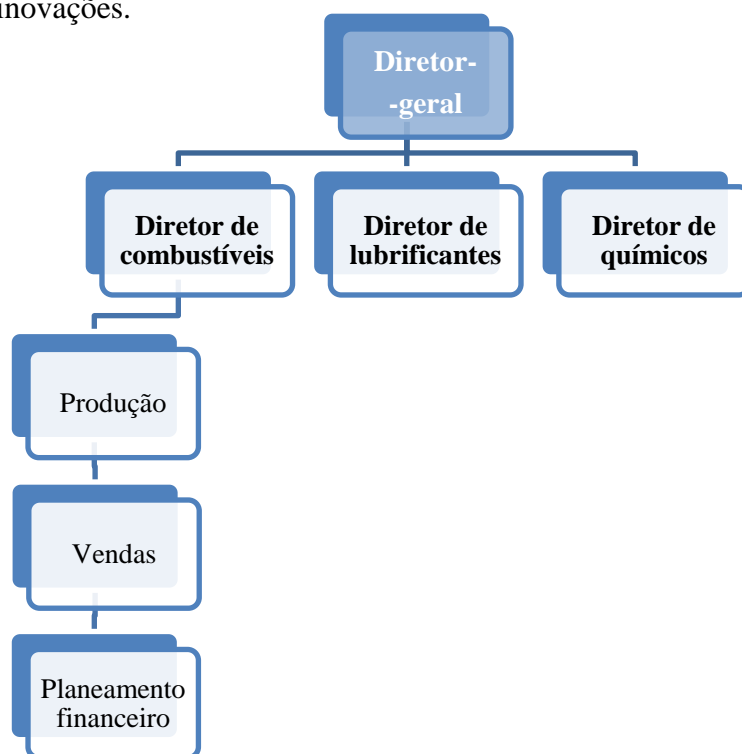
## **B- Departamentalização por produtos ou linha de produtos**

A empresa é dividida de acordo com os produtos, os projetos ou programas que desenvolve. Este tipo de estrutura possibilita um melhor emprego de máquinas, equipamentos, tecnologia e mão-de-obra e, conseqüentemente, a concentração de esforços e a produção com maior eficiência, pois:

- a responsabilidade de cada departamento é avaliada pelo sucesso ou insucesso de cada bem produzido;
- como a recuperação básica está centrada no produto, analisa-se a cooperação existente entre especialistas;
- permite a inovação tendo em vista a obtenção de sucesso perante os produtos similares.

No entanto, a departamentalização por produtos:

- gera especialização excessiva, na medida em que cria grupos de trabalho virados para produtos particulares;
- cria insegurança nos trabalhadores, pois o insucesso do produto poderá significar o desemprego;
- é contra-indicada quando a concorrência é mínima e o produto é susceptível de inovações.

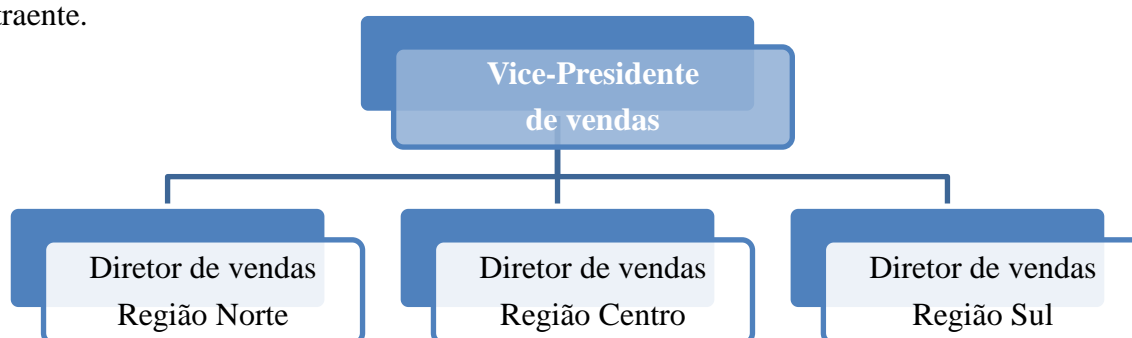


**Ilustração 14 - Departamentalização por produtos ou linha de produtos**

### C- Departamentalização territorial

Nas empresas que utilizam este tipo de estrutura as atividades estão agrupadas de acordo com o local onde a empresa desenvolve o seu trabalho ou com a área em que a empresa exerce a sua influência. É situação que acontece quando a estratégia e as circunstâncias indicam que o sucesso depende particularmente de um ajustamento às condições locais, o que implica a dispersão territorial da empresa.

A departamentalização territorial permite a supervisão local e descentralizada, pelo que as empresas comerciais de distribuição acham este tipo de estrutura bastante atraente.

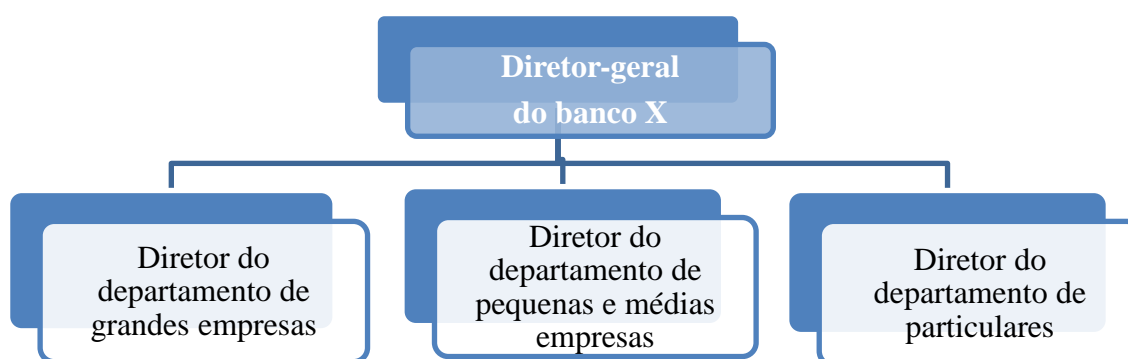


**Ilustração 15 - Departamentalização territorial**

### D- Departamentalização centrada no cliente

É a estrutura indicada quando o cliente é o elemento mais crítico na empresa. Neste tipo de organização, as características do produto (cor, tamanho, peso, etc) variam consoante a exigência do cliente.

Esta estrutura é utilizada quando a empresa negocia com poucos clientes, ou com poucos tipos de clientes e a existência da empresa está dependente da venda dos seus produtos a estes clientes.



**Ilustração 16 - Departamentalização centrada no cliente**

## **E- Departamentalização por projeto**

Muito usada em algumas indústrias, por exemplo, aeroespacial. Pessoas de formação diversificada de diferentes departamentos e diferentes experiências são reunidas para dar corpo a um determinado projeto num determinado período de tempo. Quando o projeto está concluído, estas pessoas regressam ao seu local de trabalho individual.

De notar que a departamentalização pode ocorrer em qualquer nível hierárquico da estrutura empresarial, e que não se verifica especialização vertical sem que se verifique especialização horizontal, pois que ambas se completam e não podem existir autonomamente.

### **7.3. A direção**

#### **7.3.1. Âmbito**

Dirigir pessoas é uma tarefa ingrata, uma vez que os trabalhadores são criaturas sociais complexas com sentimentos, desejos e temores diversificados.

Orientar os trabalhadores é uma tarefa do gestor. No entanto, não existe um comportamento-padrão para medir as capacidades do gestor, já que gerir não é uma tarefa mecânica. Pode afirmar-se, contudo, que um bom gestor deverá revelar três tipos de capacidades:

- capacidades técnicas – ser capaz de utilizar conhecimentos, métodos e equipamentos adequados às tarefas que se propõe a desenvolver;
- capacidades humanas – ser capaz de trabalhar com outras pessoas, estando não só apto para compreender as suas atitudes e ações, mas ainda para aplicar uma liderança eficaz;
- capacidades concetuais – ser capaz de conhecer a complexidade da organização onde trabalha mas ainda de ajustar o seu comportamento à organização sem perder a sua publicidade.

No entanto, como se pode observar pelo quadro abaixo, o grau de combinação destas capacidades varia de acordo com o nível hierárquico em que o trabalhador da empresa está inserido. Num bom gestor, as capacidades conceptuais devem ser predominantes.

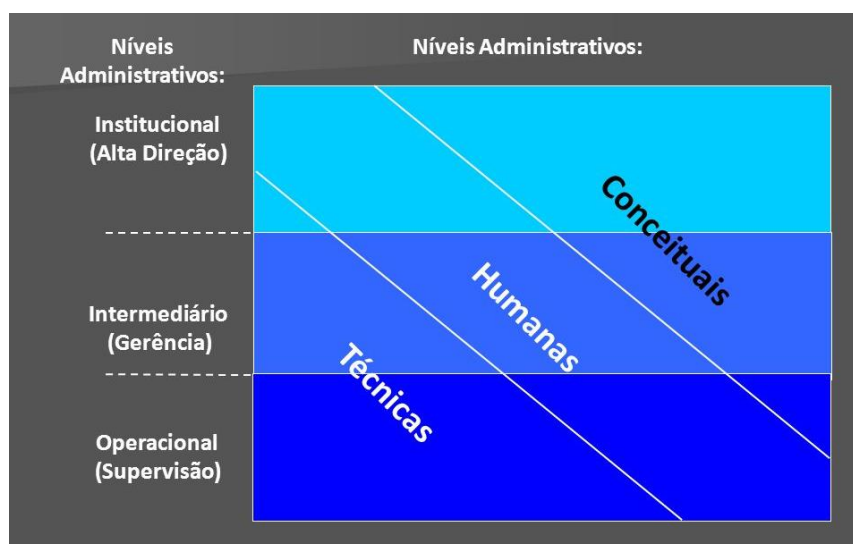


Ilustração 17 - Níveis administrativos

Assim,

**Dirigir** – consiste em dar orientações sobre as operações que devem ser executadas para que os objetivos empresariais possam ser alcançados, dizendo às outras pessoas o que fazer e conseguir com que elas o façam da melhor maneira possível. Podemos dizer que é o processo de obtenção de resultados através da criatividade de outras pessoas.

### O gestor deve pois:

- orientar as atividades dos indivíduos e grupos;
- recompensar ou disciplinar com base no trabalho realizado;
- reforçar o empenhamento, o brio e o orgulho na organização;
- desenvolver capacidades nos subordinados;
- estimular a cooperação entre os vários departamentos da empresa;
- negociar a resolução de conflitos;

- representar a organização externamente.

### 7.3.2. A motivação

Os trabalhadores são criaturas complexas, com sentimentos, desejos e receios, sendo o seu comportamento influenciado por estes fatores. No entanto, como o comportamento humano é função da própria pessoa e do meio envolvente, as suas atitudes são muitas vezes determinadas por causas que escapam ao próprio entendimento. Estas causas que levam o trabalhador a agir de modo imprevisível são designadas por necessidade ou motivações.

**Motivação** – tensão persistente que leva o Homem a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades.

Há várias teorias que tentam explicar a motivação. De acordo com Maslow, só necessidades não satisfeitas são fonte de motivação. São de considerar cinco níveis ou estádios de necessidades ou motivações responsáveis pelo nosso comportamento, que Maslow hierarquizou das mais primitivas e imaturas até às mais civilizadas:

- Fisiológicas – estão relacionadas com a sobrevivência das pessoas (abrigo, alimentação). São comuns a todos os animais pois são instintivas e inatas;
- de segurança – estão relacionadas com a estabilidade no emprego, com a preocupação de sobrevivência física e com a defesa do seu meio ambiente;
- afetivas (sociais ou de amor) – são exclusivas do ser humano e têm a ver com a necessidade de afeição, de auto-respeito e de participação (colegas, colaboradores, etc.);
- de estima – têm a ver com a necessidade de reconhecimento, com o desejo de domínio e de prestígio;
- auto realização – são motivações de nível mais elevado, pois têm a ver com necessidades de expressão crítica e de conhecer, compreender e de construir um sistema de valores.

## Pirâmide de necessidades de Maslow



Ilustração 18 - pirâmide das necessidades de Maslow

De notar que uma necessidade que foi satisfeita deixa de ser motivadora de comportamento pelo que a pessoa tenta satisfazer uma necessidade de ordem superior.

Compete ao gestor motivar os seus trabalhadores. Para que isso aconteça, deve saber criar tensões que desemboquem na satisfação das necessidades dos seus, subordinados e não em falsas expectativas que são geradoras de frustrações, agressividade, reações emocionais, apatia e desinteresse.

### ▪ A teoria bifactorial de Herzberg

Os estudos de Frederick Herzberg (1923-2000) também estão relacionados com a motivação, e com o papel das necessidades enquanto fator motivador. Herzberg procura explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, para encontrar formas de aumentar a sua produtividade. Herzberg aponta dois factores que influenciam o comportamento:

- a) **Factores higiénicos** ou **extrínsecos** são os que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas. Estes incluem: condições de trabalho e conforto, salários, benefícios sociais, tipos de chefia, ambiente de trabalho e relações com



colegas, regulamentos internos, etc. Quando os factores higiénicos são ótimos apenas evitam a insatisfação dos empregados, mas não conseguem elevar a satisfação. Mas, se são péssimos provocam insatisfação.

- b) Num segundo plano, os **fatores motivacionais** ou **intrínsecos** estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual e reconhecimento profissional. Têm uma influência muito mais profunda e estável sob o comportamento das pessoas. Herzberg propõe, então, o “enriquecimento do cargo” e o “enriquecimento das tarefas”, para proporcionar continuamente motivação no trabalho.

## ▪ A teoria X e Y de McGregor

A teoria X assume que a maioria das pessoas considera que o trabalho é pouco aliciante ou mesmo detestável e não tem ambição ou disposição de assumir responsabilidades.

Os gestores que aceitam esta teoria, por conseguinte, por conseguinte, também acreditam que as pessoas só trabalham se forem obrigadas.

Por outro lado, a teoria Y refere que as pessoas não são preguiçosas e que um trabalhador motivado é capaz de realizar um trabalho com mérito e atingir os seus objetivos. Os gestores que defendem a teoria Y acreditam na gestão democrática, discutindo problema e formas de melhorar o trabalho.

<b>Teoria X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As pessoas consideram o trabalho dispensável.</li> <li>▪ As pessoas não têm ambição.</li> <li>▪ As pessoas não gostam de assumir responsabilidades.</li> <li>▪ As pessoas preferem ser dirigidas.</li> <li>▪ As pessoas só querem segurança material.</li> </ul>	<p>O gestor de recursos humanos acredita que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As pessoas são motivadas pelo dinheiro.</li> <li>▪ As pessoas são motivadas pelo receio de punição.</li> <li>▪ As pessoas só trabalham quando são dirigidas.</li> <li>▪ O gestor é que deve decidir.</li> </ul>
<b>Teoria Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As pessoas são de confiança.</li> <li>▪ As pessoas podem motivar-se e atingir objetivos</li> <li>▪ As pessoas são criativas.</li> <li>▪ As pessoas têm capacidades para resolver problemas.</li> <li>▪ As pessoas podem ser autónomas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O gestor de recursos humanos delega responsabilidade (<i>empowerment</i>) às equipas de trabalho.</li> <li>▪ O gestor explica as razões da tarefa.</li> <li>▪ O gestor solicita sugestões e partilha soluções.</li> </ul>

Tabela 6 - Teoria X e Y de McGregor

### 7.3.3. A liderança

**Liderança** – capacidade de influenciar o comportamento de um indivíduo, grupo, organização ou sociedade, numa certa direção indiferentemente do motivo em causa, tendo em vista o alcance de determinados objetivos.

O líder é aquele que procura, através do processo de comunicação, conseguir que se atinjam um ou mais objetivos específicos, previamente definidos.

De notar que o conceito de liderança não coincide com o de autoridade, pois que, enquanto o **autoritário** é aquele que tem poder para dar ordens, o **líder** tem seguidores, tem apoio emocional e é sensível às necessidades dos seguidores. Assim, o líder influencia o comportamento dos outros sem recorrer à ameaça ou à violência.

De notar que as **qualidades de liderança** se adquirem por:

- educação formal, isto é, pela experiência e formação profissional e científica;
- conhecimento profundo da organização em que está a desenvolver a sua atividade;
- integração numa vasta rede de contactos interpessoais dentro e fora da organização;
- ser detentor de poder suficiente para influenciar as pessoas que definem os objetivos e analisam as estratégias da organização;
- saber gerir as pessoas nas suas tarefas diárias, estimulando a cooperação, gerindo conflitos, apoiando situações de desânimo, aceitando sugestões, promovendo o diálogo;
- reconhecer, explorar e satisfazer as necessidades dos seus seguidores;
- saber incutir nos seguidores altos níveis de motivação.

Um dos aspetos fulcrais da liderança centra-se no estilo do líder, que depende, fundamentalmente, da sua experiência e da formação profissional e científica que possui. Os líderes definem-se, fundamentalmente, ou em função da sua orientação para as tarefas empresariais – estilo autoritário – ou em função da sua orientação para as pessoas – estilo democrático. Face ao oposto, podem definir-se três **estilos** típicos de **liderança**.

## Líder autoritário

É o que:

- não permite liberdade de atuação aos seus subordinados, pois só ele fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- determina processos de atuação à medida que o trabalho se desenvolve;
- escolhe os elementos de cada grupo de trabalho;
- mantém-se distante do grupo de trabalho enquanto este se desenrola;
- elogia e critica de forma estritamente pessoal.

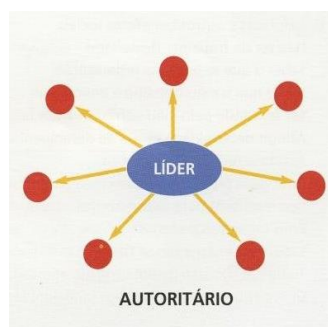
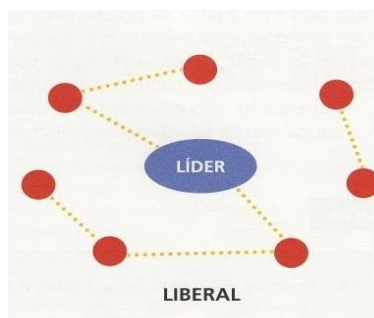


Ilustração 19 - Esquema de um líder autoritário

## Líder liberal

É o que:

- deixa a cargo do grupo, quer a divisão das tarefas quer a escolha dos colegas de trabalho;
- deixa os procedimentos e atuações à mercê do grupo de trabalho sem que se verifique qualquer intervenção sua;
- apenas esclarece, quando solicitado, não tomando parte nos debates sobre o desenvolvimento do trabalho que se está a desenvolver;
- não elogia nem critica a não ser que para tal seja solicitado.

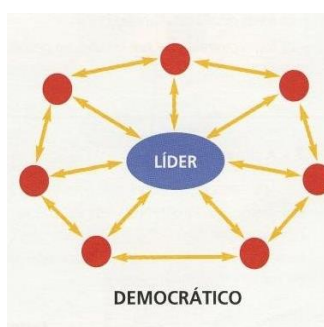


## Ilustração 20 - Esquema de um líder liberal

### Líder democrático

É o que:

- esclarece previamente as tarefas que se irão desenvolver de acordo com os objetivos que se pretendem alcançar;
- assiste e orienta as atividades que previamente foram decididas pelo grupo de trabalho;
- deixa aos elementos a liberdade de formarem os grupos de trabalho;
- faz elogios e críticas de maneira impessoal porque baseia em factos e não em pessoas.



## Ilustração 21 - Esquema de um líder democrático

Por estudos comparativos entre estes três tipos de liderança verificou-se que:

- a liderança autoritária gerava tensão e agressividade entre os elementos do grupo pois, enquanto uns mostravam tendência para a indisciplina, outros mostravam-se submissos. Na presença do líder do grupo os elementos do grupo trabalhavam, mas na sua ausência as atividades paravam dando o grupo vazão aos sentimentos reprimidos;
- a liderança liberal gerava muita produção mas de nível medíocre, conduzindo ao individualismo e à falta de respeito para com o líder. Os trabalhos apresentados foram os de pior qualidade.
- a liderança democrática gerou amizade entre os elementos do grupo mesmo depois deste desfeito. Possibilitou o desenvolvimento do sentido de responsabilidade e os trabalhos apresentados foram os de melhor qualidade.

### Em resumo:

As organizações precisam de escolher um líder que saiba arrastar e motivar os outros. Devem saber escolher um líder não só com competência técnica, mas também e fundamentalmente com capacidades humanas.

O líder tem de ser um indivíduo com iniciativa. Tem de saber dizer que não, sem se sentir culpado. Tem de ser agressivo nos negócios, um pesquisador de oportunidades, que gosta de fazer o que está a fazer, tem de ser dinâmico e inquieto. Tem de estar atento a tudo, pois é ele a alma do próprio negócio. Para isso, tem de sentir bem o cargo que ocupa e ser conhecedor do universo em que se move. Tem de saber ajustar o seu comportamento pessoal às exigências da organização sem perder o seu carácter, pelo que tem de revelar capacidades de relacionamento e maturidade.

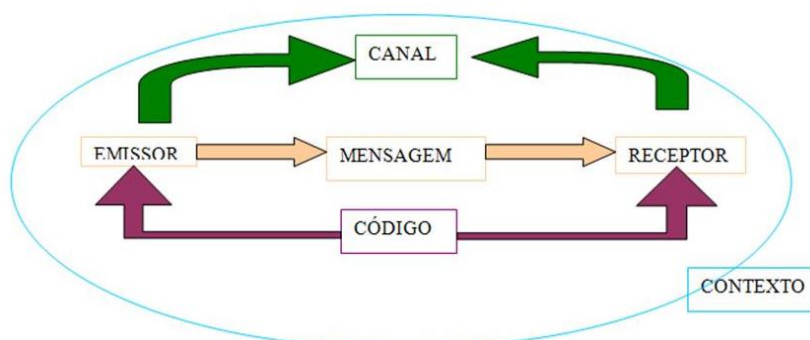
No entanto, não existe um líder único para todas as situações, locais e circunstâncias. A empresa tem de ter visão para seleccionar e apoiar o líder certo para o momento.

### 7.3.4. A comunicação

**Comunicação** – conjunto de processos, pelos quais se coloca em relação uma ou mais fontes de informação.

Nas empresas é necessário estabelecer um sistema de troca de informações não só para a resolução de problemas pontuais, mas ainda para promover atuações conjuntas em que é de primordial importância a sintonia entre os vários elementos da equipa que os promove. A comunicação é assim um precioso instrumento de gestão, imprescindível ao desenvolvimento planeado e estruturado das empresas.

Assim, o esquema básico de comunicação é:



O **emissor** elabora a **mensagem** a partir de um código compreensível para o **recetor**, que ao recebê-la, a descodifica. Entre estes pontos a mensagem passa através de **filtros**, tanto do emissor como do recetor e sofre interferências externas, os **ruídos**

## Ilustração 22 - Esquema da comunicação

# Componente prática



## 8. Funcionamento de uma fábrica de cortiça

O objetivo da minha parte prática é tentar mostrar o funcionamento de uma empresa de cortiça. Para isso vou relacionar aspetos técnicos da empresa com os aspetos teóricos lecionados na sala de aula.

### 8.1. Produtos fabricados:

- Rolha direita;



Ilustração 23 - rolha de cortiça direita

- Rolha capsulada;



Ilustração 24 - rolha de cortiça capsulada

- Rondelles



Ilustração 25 - Rondelles de cortiça

- Granulado



Ilustração 26 - granulado de cortiça

- Cortiça do mato



## Ilustração 27 - cortiça do mato

### 8.2. Processo de fabrico

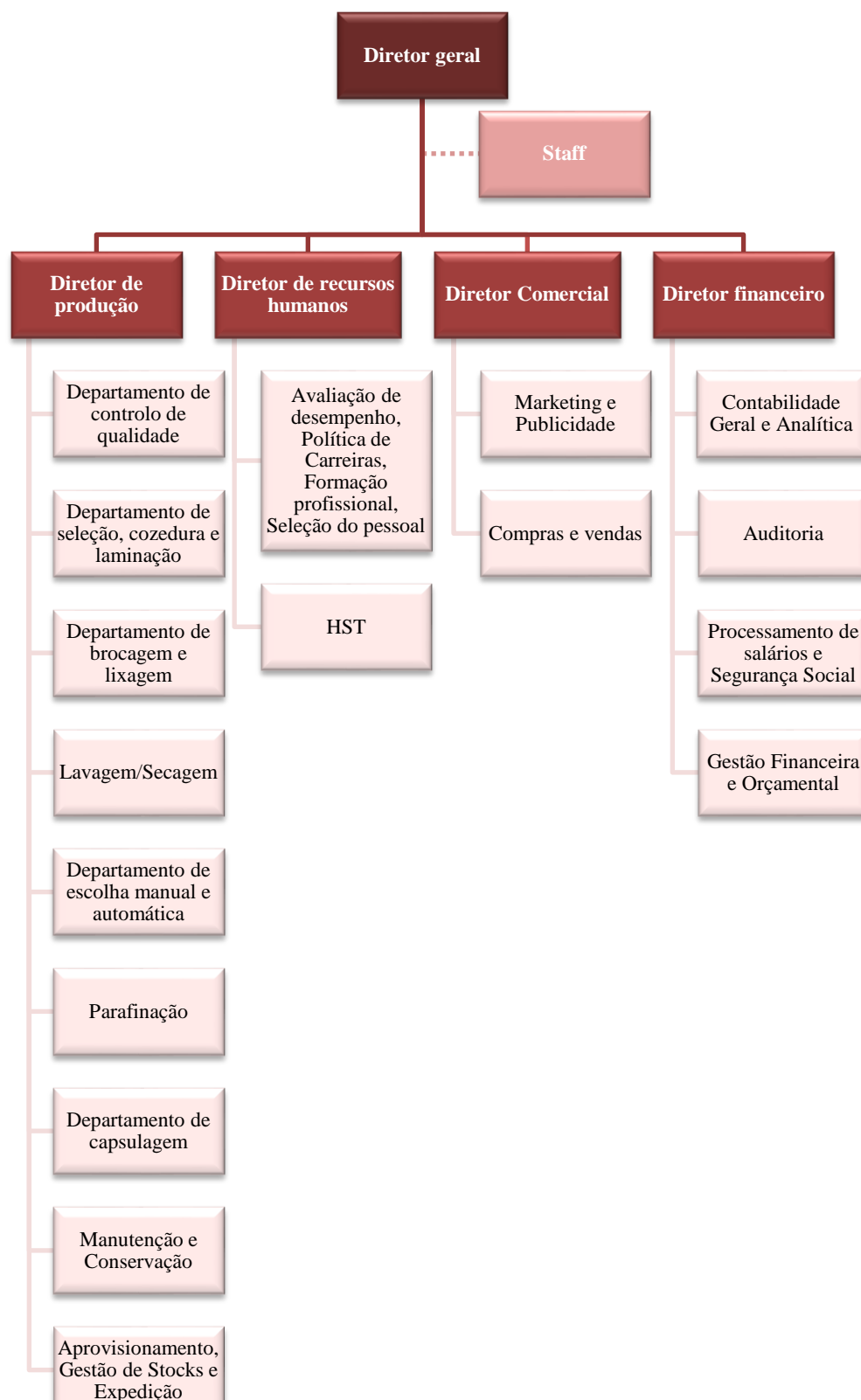
A cortiça ao chegar a uma fábrica é descarregada num local espaçoso para que os funcionários a seleccionem por qualidade e calibre. A cortiça de fraca qualidade normalmente vai para a moagem para ser transformada em granulado que será vendido para outras fábricas de modo a ser transformado em diversos produtos, pois a fábrica que estou a estudar não prevê a transformação do granulado em produto final. A cortiça de boa qualidade irá ser transformada em rolhas ou rondelles. De seguida as placas de cortiça oriundas do montado de melhor qualidade são cozidas durante 6 horas. Após esta cozedura, repousarão durante 24 a 48 horas num armazém fechado para que a sua massa estabilize; o objetivo desta cozedura é tornar a cortiça mais macia e flexível, caso contrário não seria possível ser trabalhada em condições. O passo seguinte será a fase de laminagem, onde as cortiças são todas cortadas em fatias paralelas em forma de rabanadas.



Posteriormente, serão direcionadas para o departamento de lixagem e brocagem com o objetivo de serem transformadas em rolhas. A fase seguinte será a lavagem da rolha em hipoclorito de cal (lixívia forte) e de seguida em ácido oxálico, com o objetivo de desinfetar a rolha e dar-lhe um aspeto mais branco. Após esta fase, a rolha será transferida para a secção de secagem durante aproximadamente 48 a 72 horas. Posteriormente à secagem, a rolha será sujeita à escolha manual ou automática, com o objetivo de se separarem as rolhas boas das rolhas más (rachas, pregos, barrigas, costas, anos secos, porosidade). De seguida passamos à secção de parafinação onde a rolha leva um tratamento de parafina, podendo levar também um óleo para que seja mais fácil a entrada na boca da garrafa e evitar absorções dos vinhos quando as garrafas se encontram deitadas em armazém. As rolhas que não são capsuladas terminam aqui o seu processo de fabrico, sendo enviadas para a expedição; podem existir algumas rolhas que tenham de ser carimbadas lateralmente com a marca do vinho, neste caso terão ainda de passar por uma secção diferente onde será colocado o respetivo carimbo. As rolhas a capsular terão de seguir para a secção de capsulagem, terminando aí o seu processo de

fabricao, sendo posteriormente enviadas para a expedição de modo a seguirem para os cliente.

## 9. Organigrama da fábrica apresentada



## Ilustração 28 - Organigrama de uma fábrica de cortiça

### 9.1. Descrição das funções da empresa

- a) **Direção Geral:** toma decisões ao mais alto nível;
- b) **Direção de Produção:** é responsável por toda a planificação e fabrico do processo de produção;
- c) **Direção de Recursos Humanos:** assume todas as responsabilidades relacionadas com os trabalhadores (admissão, despedimentos e promoções, formação profissional, balanço social e assuntos relacionados com a Segurança Social). É também responsável pela Higiene e Segurança no Trabalho e o processamento de salários;
- d) **Direção Comercial:** o seu campo de atuação está relacionado com as áreas de Publicidade e Marketing, Estudos de Mercado, compras e vendas de matérias-primas;
- e) **Direção Financeira:** engloba todo o processo relativo à contabilidade da empresa, Auditoria e Gestão Financeira e Orçamental.

### 9.2. Descrição dos restantes departamentos da produção não analisados anteriormente por não estarem directamente relacionados com a produção

- a) **Departamento de controlo e qualidade:** tem por funções acompanhar o processo de fabrico desde a primeira fase até à última. A sua forma de atuação baseia-se em recolher amostras de x em x tempo, das linhas de produção, analisar e comunicar os resultados ao diretor de produção.
- b) **Departamento de manutenção e conservação:** as suas funções relacionam-se com o bom funcionamento das máquinas, ferramentas e instalações.

- c) **Departamento de Aprovisionamento, Gestão de Stocks e Expedição:** este departamento tem por funções zelar pelo abastecimento atempado dos stocks necessários à produção. A expedição tem por objetivo acondicionar os produtos acabados de forma a chegarem em condições de higiene e segurança aos clientes.

### 9.3. Descrição dos departamentos de Recursos Humanos

- a) **Departamento de Avaliação de desempenho, Política de Carreiras, Formação Profissional, Seleção do pessoal e Balanço Social:** este departamento é responsável pela avaliação do desempenho do trabalhadores da empresa, tendo também por função gerir a carreira dos trabalhadores (metas e objetivos), assim como prever as necessidades presentes e futuras do pessoal a admitir, tendo em atenção as reformas que se vão suceder. Além disso é também obrigação deste departamento a realização do balanço social.
- b) **Departamento de HST (Higiene e Segurança no Trabalho):** a este departamento cabe zelar pela saúde e segurança dos trabalhadores da empresa, tais como: exames médicos e observar as condições de higiene e segurança no trabalho.

### 9.4. Descrição dos departamentos da Direção Comercial

- a) **Marketing e Publicidade:** este departamento estuda o mercado alvo, as respetivas tendências e está atento aos concorrentes. Além disto, tem como principais funções: atividades como o desenvolvimento do produto, distribuição física, controlo, previsões, política de preços, publicidade, promoção, estudo e análise do mercado.
- b) **Compras e vendas:** os gestores comerciais e de vendas planeiam, dirigem e coordenam as atividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição. As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que promovem e realizam as empresas e obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência económica.

## 9.5. Descrição dos departamentos da Direção Financeira

- a) **Contabilidade geral e analítica:** o departamento de contabilidade é responsável pela atividade financeira da empresa e por controlar o património da empresa. A Contabilidade é a principal ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões por parte dos administradores na gestão das empresas, pois os relatórios contabilísticos viabilizam a análise da situação da empresa e assim podem-se verificar as metas pré-estabelecidas e proporcionar melhores planeamentos e controles futuros.
- b) **Auditoria:** A auditoria compreende todos os processos internos e não apenas o setor financeiro da organização. Ela funciona como uma consultoria que atende às necessidades dos sócios-investidores, dos acionistas ou, mesmo, do Estado, a fim de que a empresa evolua e cumpra as normas legais que a regulam.
- c) **Processamento de salários e Segurança Social:** este departamento da função financeira é responsável por toda a burocracia envolvente no processo de pagamento de salários, tratando ainda dos assuntos relacionados com a Segurança Social.
- d) **Gestão financeira e Orçamental:** as funções do departamento financeiro de uma empresa incluem a gestão do dinheiro, gestão de investimentos, gestão do risco financeiro e as relações com os investidores. As funções deste departamento lidam também com áreas financeiras complexas, tais como: taxas de câmbio, divisas estrangeiras, alterações das taxas de juro, entre outras coisas.

## 10. Conclusão

Após a elaboração da minha Prova de Aptidão Profissional, consegui compreender melhor todo o processo de Gestão numa empresa, que é bastante complexo e importante para o bom funcionamento da mesma.

O processo de Gestão numa empresa compreende todos os passos necessários para que uma organização consiga atingir os objetivos pretendidos, tentando interligar todas as funções da empresa e os seus devidos departamentos.

A maior parte dos teóricos da gestão assume que o processo de dirigir empresas comporta cinco funções – planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

O gestor tem um papel fundamental na empresa, a ele cabe a habilidade para lidar com pessoas, capacidade de comunicação, trabalho em equipa, liderança, negociação, busca de informações, tomada de decisão em contextos económicos, políticos, culturais e sociais distintos.

Atualmente, devido à crise económica existente, é cada vez mais difícil e exigente encontrar um gestor competente e que cumpra as suas devidas funções, pois não é fácil gerir uma empresa, muito menos em tempo de crise.

## 11. Bibliografia

- CAMPOS, ANA PAULA, CARDADEIRO, FILOMENA, ESTEVES, MARIA JOÃO, (2005), **“Organização e Gestão Empresarial – Curso Tecnológico de Administração 11ºano”**, Lisboa, Plátano Editora, S.A., pág. 37-43.
- LOUSÃ, AIRES, PEREIRA, PAULA AIRES, LAMBERT, RAUL, (1999), **“Técnicas de Organização Empresarial – Bloco I”**, Porto, Porto Editora, pág. 76-127.
- FERREIRA, MANUEL PORTUGAL, SANTOS, JOÃO CARVALHO, REIS, NUNO, MARQUES, TÂNIA, (2010), **“Gestão Empresarial – 3º Edição”**, Lisboa, Lidel – edições técnicas, Lda., pág. 2-40.



## 12. Webgrafia

- <http://www.significados.com.br/organizacao/>
- <http://www.slideshare.net/erdna/bloco-i-aulas11a12>
- <http://www.coladaweb.com/administracao/taylor-e-fayol>
- [http://www.slideshare.net/Marketing\\_elearning\\_ipi/o-gestor-e-a-evolucao-da-gestao](http://www.slideshare.net/Marketing_elearning_ipi/o-gestor-e-a-evolucao-da-gestao)
- [http://images.slideplayer.com.br/1/48792/slides/slide\\_70.jpg](http://images.slideplayer.com.br/1/48792/slides/slide_70.jpg)
- [http://images.slideplayer.com.br/3/397154/slides/slide\\_10.jpg](http://images.slideplayer.com.br/3/397154/slides/slide_10.jpg)
- [http://3.bp.blogspot.com/\\_cFi5LcQIWZ4/UFKMC8Ms5eI/AAAAAAAAACM/Q\\_N1ilBOD2s/s1600/imagembo01\(1\).jpg](http://3.bp.blogspot.com/_cFi5LcQIWZ4/UFKMC8Ms5eI/AAAAAAAAACM/Q_N1ilBOD2s/s1600/imagembo01(1).jpg)
- [http://2.bp.blogspot.com/\\_gN6qTBZY/TKpBtDhDosI/AAAAAAAAAF7c/ISUEIFL9iNc/s1600/esquema.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_gN6qTBZY/TKpBtDhDosI/AAAAAAAAAF7c/ISUEIFL9iNc/s1600/esquema.jpg)