

# 1. Introdução à Gestão

## Conceitos fundamentais sobre Gestão

Gestão é o processo que visa atingir as metas e os objetivos de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de 4 grandes funções:

Planeamento (*Planning*)  
Organização (*Organizing*),  
Liderança (*Leading/Influencing*)  
Controlo (*Control*)

Nota: A **eficácia** está associada ao grau com que uma organização atinge as suas metas/objectivos declarados. A **eficiência** está relacionada com a quantidade/valor dos recursos usados para as/os atingir. Usando menos recursos para os mesmos resultados, é-se mais eficiente.

## As quatro principais **Funções da Gestão**

- **Planeamento:** envolve a definição das **Metas/Objetivos**, a **decisão** sobre as tarefas a realizar e a seleção dos recursos (Humanos, Financeiros, Materiais, Tecnológicos) e calendários necessários para atingir as metas/objectivos delineados. Abrange a **Gestão Estratégica e Marketing**.
- **Organização:** traduz a forma como se pretende desenvolver a atividade para concretizar o que se planeou. Implica a definição da **Estrutura Organizacional**.
- **Liderança:** dirigir, influenciar e motivar os membros da organização por forma a que todos contribuam para que as metas/objectivos delineados sejam atingidos. Está associada à **Gestão de Recursos Humanos**.
- **Controlo:** monitorização das atividades e das pessoas afectas a essas atividades, verificação se as metas/objectivos estão a ser atingidos, fazendo atempadamente as correções necessárias. Engloba nomeadamente a **Análise da Informação Financeira**.

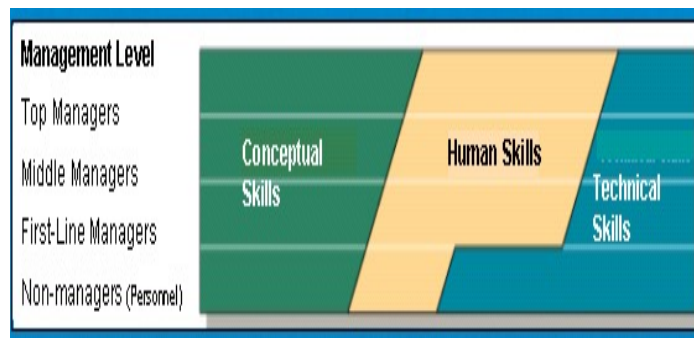
## Questão de Teste :

O sistema informático de uma empresa que todas as noites envia dados das suas lojas para o escritório central está a executar a função de gestão:

- a) Controlo
- b) Liderança
- c) Planeamento
- d) Organização

## Competências de um Gestor (*skills*)

- **Conceptuais** – capacidade de ver (e agir na) a organização como um todo (componentes e relações entre elas) e estabelecer as relações com o exterior. Requer a capacidade de pensar estrategicamente. Fundamental na gestão de topo.
- **Humanas** – capacidade em trabalhar com outras pessoas quer individualmente quer em equipa. Fundamental na gestão de topo e intermédia.
- **Técnicas** – domínio de tarefas específicas (métodos, técnicas, outros conhecimentos). Têm menor peso na gestão de topo.



## Ética

- Num sentido geral, Ética é o código dos Princípios Morais e dos Valores pelos quais indivíduos e grupos regem o seu comportamento em relação ao que é certo ou errado.
- A Ética faz parte dos valores da **Cultura** das organizações e condiciona as decisões que dizem respeito à forma de atuação da empresa no desenvolvimento dos seus negócios e à **Responsabilidade Social** interna e externa.
- Pode-se colocar uma questão ética quando, numa determinada situação, uma decisão e ação, de um indivíduo ou de um grupo, pode prejudicar ou beneficiar indevidamente alguém ou um grupo.

## Responsabilidade Social

- A definição formal de **Responsabilidade Social** consiste na responsabilidade dos gestores em fazerem escolhas e promoverem ações que contribuam para o bem-estar e interesses da sociedade e da organização. Nomeadamente:
  - Cumprimento das Leis laborais e proteção dos trabalhadores
  - Atividades em benefício da sociedade ou comunidades
  - Responsabilidade perante os detentores de interesses (incluindo detentores do capital)
  - Cumprimento das Leis ambientais
  - Respeito para com os consumidores (e.g., segurança dos produtos/serviços, publicidade/informação verdadeira)
  - Concorrência leal com as outras empresas
  - Relacionamento com Fornecedores (e.g., abuso de posições de força)

## Empresas - Formas jurídicas

- **Empresas Singulares :**
  - Empresário em Nome Individual;
  - Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada
  - Sociedade Unipessoal por Quotas.
- **Empresas Coletivas:**
  - Sociedades em Nome Coletivo;
  - Sociedades por Quotas;
  - Sociedades Anónimas;
  - Sociedades em Comandita;
  - Cooperativas;
  - Associações.

Consultar: <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>

# Estrutura Organizacional

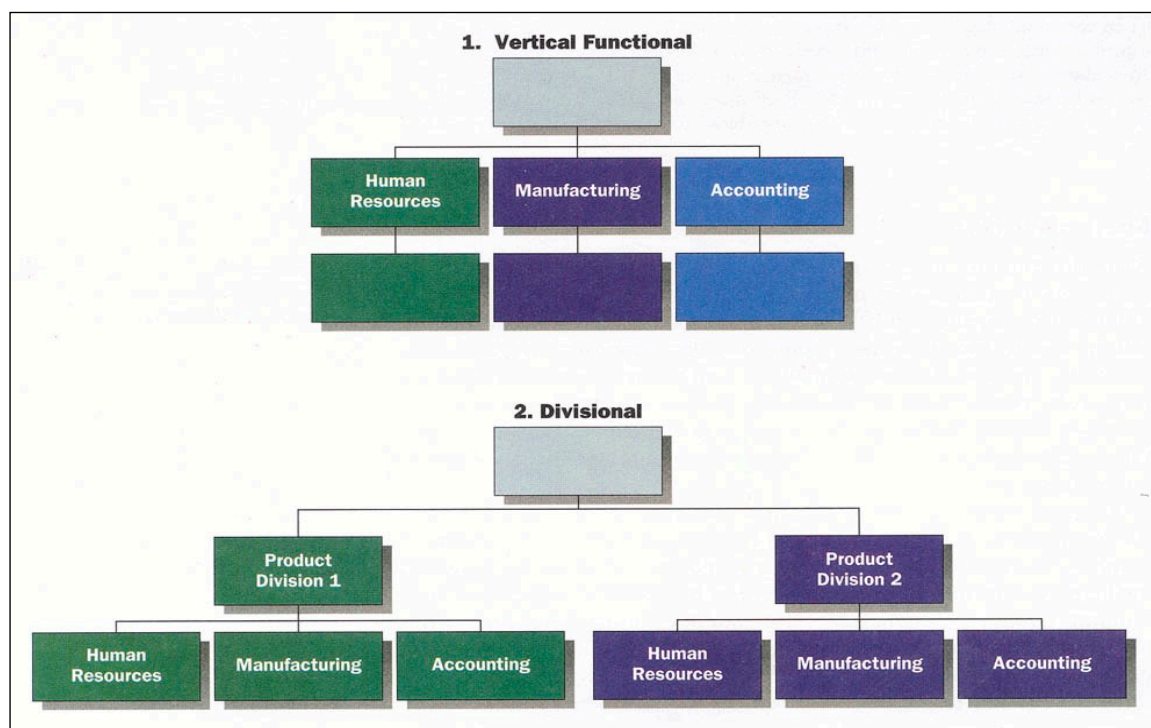
## Estrutura Organizacional :

- . Conjunto de trabalhos/tarefas formais atribuídas a indivíduos e departamentos;
- . Linhas de autoridade, responsabilidade de decisão, número de níveis hierárquicos, 'amplitude do controlo' (*span of control*),
- . Sistemas de coordenação/controlo.

Representação visual da estrutura : Organograma

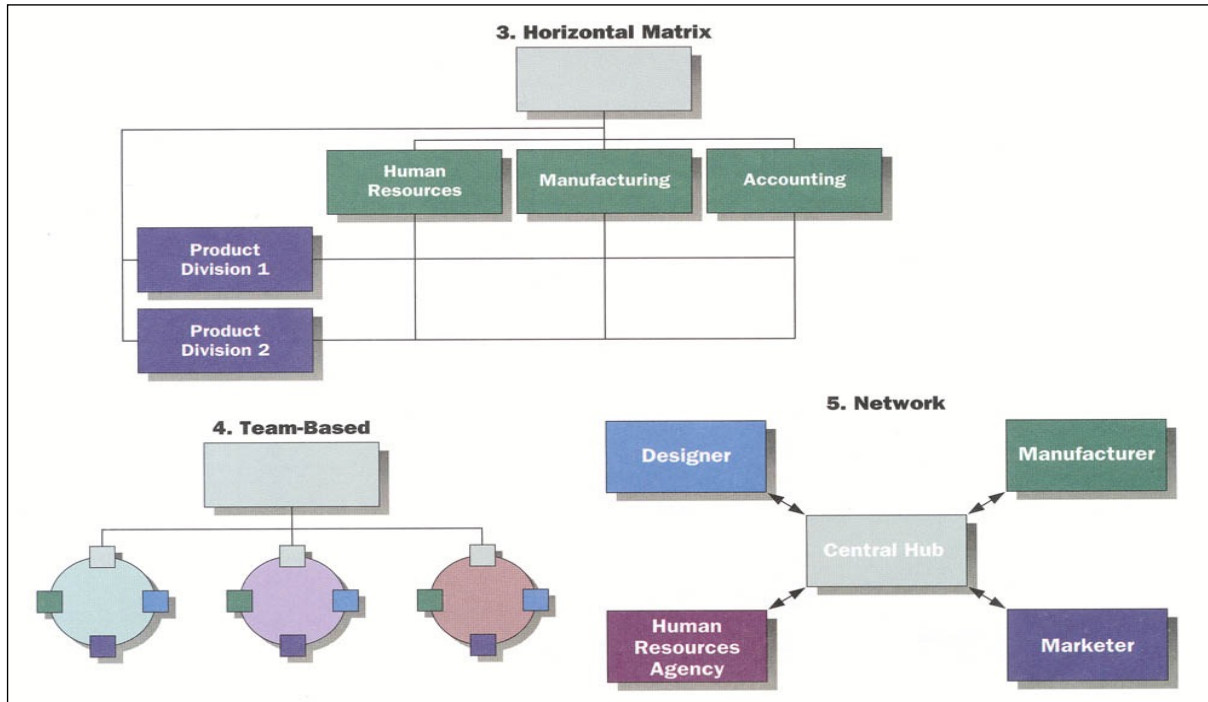
## Tipos de Estrutura

(in *Management*, Richard Daft)



## Tipos de Estrutura

(in Management, R. Daft)



u.c. Gestão

11

## Vantagens e desvantagens potenciais de cada tipo de estrutura:

- Funcional :  
V-especialização, economias de escala; D- fraca comunicação entre departamentos,...
- Divisional:  
V-flexibilidade, adaptação,...; D-duplicação de recursos; fraca coordenação entre divisões,...
- Matricial:  
V-interdisciplinaridade,...; D-conflitos na cadeia de comando,...
- Trabalho em Equipa:  
V-Rapidez de resposta, entusiasmo,...; D- tempo em reuniões, conflitos eventuais
- Rede virtual:  
V-flexibilidade, poucos custos estrutura...; D-coordenação e controlo mais difícil,...

u.c. Gestão

12

## Questão de Teste :

Uma das desvantagens potenciais do tipo de estrutura divisional é:

- a) A fraca comunicação entre departamentos
- b) Os conflitos na cadeia de comando
- c) A interdisciplinaridade
- d) A duplicação de recursos