

## 5. INTRODUÇÃO À GESTÃO

## 5. INTRODUÇÃO À GESTÃO



## 5.1 TEORIAS DA GESTÃO

**“Gestão é ter coisas feitas através de outras pessoas” (1979)**

**“Gestão é o trabalho com e através de outras pessoas com o objectivo de atingir tanto os objectivos da organização como os dos seus membros” (Hoje)**

- Papel dos recursos humanos
- Enfoque nos resultados através do cumprimento de objectivos
- Integração dos objectivos pessoais com os objectivos da organização

# 5.1 TEORIAS DA GESTÃO

## A empresa

Unidade produtiva básica do sistema económico capitalista.

Conjunto complexo e estruturado que exige uma direcção e organização e que exerce uma actividade remuneradora através da produção e/ou distribuição de bens e serviços.

## A gestão

A realização de metas organizacionais de forma eficiente e eficaz através da integração de meios humanos e das funções de planeamento, organização, liderança e controlo dos recursos da empresa.

# 5.1 TEORIAS DA GESTÃO

- Principais actividades da gestão:
  - Planear
  - Organizar
  - Distribuir tarefas
  - Coordenar
  - Motivar
  - Liderar
  - Controlar

## 5.1 TEORIAS DA GESTÃO



## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

### Teorias Clássicas da Administração

**A gestão do trabalho**

**A gestão das organizações**

- Tratamento da organização como uma máquina
- Ênfase nas tarefas e na tecnologia
- Inspirada em sistemas de engenharia
- Autoridade centralizada e com uma hierarquia clara
- Especialização e competência técnica
- Acentuada divisão do trabalho
- Confiança nas regras e nos regulamentos

## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

A gestão do trabalho



Frederick Taylor  
(1856-1911)

- Objectivo: evitar desperdícios
- Preocupação centrada na eficiência e no aumento da produtividade dos trabalhadores
- Método: estudo dos tempos e dos movimentos necessários à realização de cada tarefa – **racionalização do trabalho**
- **Divisão do trabalho e especialização** do operário na realização de uma operação simples e repetitiva – **linha de montagem**
- Sistema de salários à peça, dependente do número de unidades produzidas – aumento da produtividade



## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

A gestão do trabalho



Henry Ford (1863-1947)

- Produção padronizada na concepção, material, mão-de-obra e ao mínimo custo – **um único produto, Ford T**
- Produção em série ao longo de um processo produtivo contínuo, com elevada especialização do trabalho
- Concentração vertical da produção desde as matérias-primas ao produto acabado
- Concentração horizontal da cadeia de distribuição por meio de agências próprias
- Salário mínimo de 5 dólares/dia e jornadas diárias de 8 horas – aumento da produtividade

## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

**A gestão das organizações**



**Henri Fayol (1841-1925)**

- Preocupação com a eficiência e eficácia de toda a organização
- Definição das funções da empresa:
  - Técnica – produção de bens
  - Comercial – compra e venda
  - Financeira – procura e gestão de fundos
  - Segurança – proteção de pessoas e bens
  - Administrativa – coordenação de todas as anteriores
- A função administrativa tem uma acção integradora contemplando as actividades de: planear, organizar, comandar, coordenar e controlar.

## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

**A gestão das organizações**



**Henri Fayol (1841-1925)**

Desenvolvimento de princípios de gestão:

- Divisão do trabalho/especialização
- Autoridade/responsabilidade
- Disciplina
- Unidade de comando
- Unidade de direcção
- Subordinação do interesse individual ao interesse geral
- Remuneração
- Centralização
- Cadeia hierárquica
- Ordem
- Equidade
- Estabilidade do pessoal
- Iniciativa
- Espírito de grupo

## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

**A gestão das organizações**



**Críticas**

- Pouca atenção dada aos recursos humanos da empresa
- Super especialização do operário – o homem visto como mais uma máquina
- Padronização de soluções não aplicáveis a todas as organizações
- Abordagem simplista e fechada das organizações, sem interacção com o meio envolvente, sem interacção entre pessoas e grupos

## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

### Frederick Taylor: Administração Científica

Aplicação de métodos de pesquisa para identificar a melhor maneira de trabalhar

Seleção e formação científica dos trabalhadores

### Henry Ford: Linha de Montagem

Especialização do trabalhador

Fixação do trabalhador no seu posto de trabalho

Trabalho (produto em processo de montagem) passa pelo trabalhador

### Henri Fayol: Processo de Administração

Administração da empresa é diferente das operações de produção

Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar

### Max Weber: Teoria da Burocracia

Autoridade em contrapartida de obediência

Autoridade baseia-se em tradições, carisma e normas racionais e impessoais

Autoridade burocrática é a base da organização moderna

## 5.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

### Abordagem comportamental

#### ***A experiência de Hawthorne***

A qualidade do tratamento dado pela gestão aos seus trabalhadores influencia o seu desempenho

A presença de grupos sociais influencia as atitudes de cooperação, lealdade e respeito pela autoridade

### Abordagem quantitativa

Uso de modelos matemáticos, estatística e simulações na tomada de decisão de gestão.

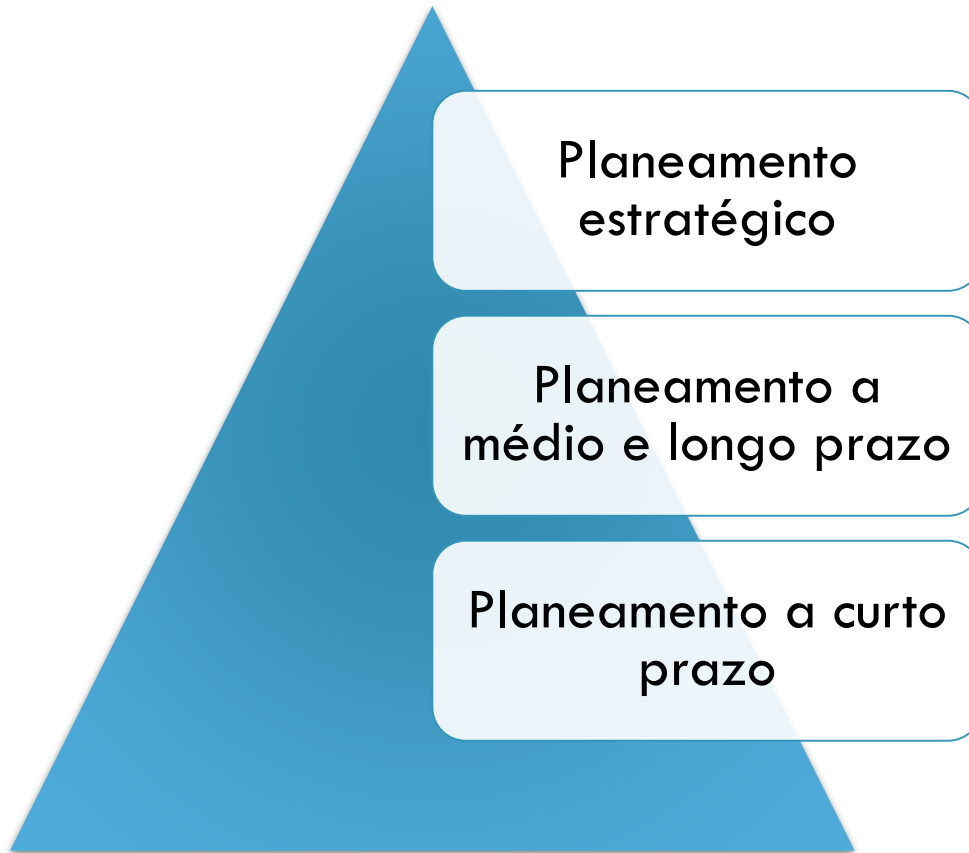
#### ***O modelo japonês na Toyota***

## 5.3 PLANEAMENTO

- ❖ Um instrumento de ação que permite agir sobre o futuro
- ❖ Um instrumento de coerência, obrigando a ajustamento entre os diferentes departamentos da empresa e a acertos de prazos.
- ❖ Um instrumento de motivação para todos os que são envolvidos

**“Actividade contínua, sistemática e disciplinada que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, de modo a alcançarem-se determinados objectivos que foram previamente fixados.**

## 5.3 PLANEAMENTO





## 5.3 PLANEAMENTO



**Planeamento estratégico**

Planeamento a médio e longo prazo

Planeamento a curto prazo

Definição da missão da empresa:  
*Qual é o negócio da empresa?*

Planeamento a mais de 5 anos

Elaborado pelos gestores de topo

Exige uma avaliação do perfil da empresa

- Pontos fortes e fracos
- Avaliação dos seus recursos e capacidades físicos, técnicos, financeiros e humanos

Exige uma avaliação do meio envolvente à empresa

- Oportunidades e ameaças

## 5.3 PLANEAMENTO



Planeamento  
estratégico

**Planeamento a  
médio e longo  
prazo**

Planeamento a  
curto prazo

Planeamento de 1 a 5 anos

Articulação entre a missão da empresa e os objectivos de cada departamento

Elaboração de um plano contendo:

- Principais áreas de negócio
- Objectivos financeiros (vendas, resultados, fontes de financiamento)
- Oportunidades de mercado
- Recursos materiais necessários
- Calendarização das actividades

## 5.3 PLANEAMENTO



Planeamento  
estratégico

Planeamento a  
médio e longo  
prazo

**Planeamento a  
curto prazo**

Planeamento operacional inferior a  
1 ano

Articulação entre o planeamento de  
médio/longo prazo e os objectivos  
operacionais de cada departamento

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

**Produtividade:** medida de avaliação de desempenho ligada à função Produção, e que relaciona a capacidade de produzir *outputs* com a quantidade de *inputs* utilizados.

$$\text{Produtividade global} = \frac{\text{Produção Total}}{\text{Conjunto dos Recursos Utilizados}}$$

Recursos utilizados:

- Trabalho
- Capital
- Matérias-primas
- Energia
- Outros

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

$$\text{Produtividade global} = \frac{\text{Produção Total}}{\text{Conjunto dos Recursos Utilizados}}$$

A Produtividade aumenta quando:

- Se utilizam os mesmos recursos para um maior nível de output
- Para o mesmo nível de output se utilizam menos recursos



- Utilização mais eficiente dos vários factores de produção

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

### Eficiência

- Ênfase nos meios
- Fazer correctamente as coisas – *“doing things right”*
- Resolver problemas
- Salvar recursos
- Cumprir tarefas e obrigações
- Treinar os subordinados
- Manter as máquinas
- Jogar futebol com arte

### Eficácia

- Ênfase nos resultados
- Fazer as coisas correctas – *“doing the right things”*
- Atingir objectivos
- Optimizar a utilização de recursos
- Obter resultados
- Proporcionar eficácia aos subordinados
- Máquinas disponíveis
- Ganhar o jogo

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA - EXEMPLO

Uma empresa fabricante de brinquedos obteve os seguintes valores. Compare a produtividade da empresa entre 2010 e 2013.

(milhares de euros)	2010	2013
Vendas	30000	45000
Mão-de-obra	10000	12000
Materiais	6000	7500
Outros custos	4000	18000

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA - EXEMPLO

Cálculo da produtividade da mão-de-obra, dos materiais e global

Produtividade	2010	2013
Mão-de-obra		
Materiais		
Global		



## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA - EXEMPLO

Cálculo da produtividade da mão-de-obra, dos materiais e global

Produtividade	2010	2013
Mão-de-obra	$30000/10000 = 3$	$45000/12000 = 3,75$
Materiais	$30000/6000 = 5$	$45000/7500 = 6$
Global	$30000/(10000+6000+4000) = 1,5$	$45000/(12000+7500+18000) = 1,2$

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

### Medidas de produtividade

Rácio Produção/Trabalho =

$$\frac{\text{Quantidade produzida}}{\text{Horas-homem de trabalho utilizadas}}$$

### Exemplo

1. Determinado equipamento produtivo necessita de um trabalhador operacional e de um ou dois trabalhadores adicionais para empacotar a produção resultante.
2. Com um trabalhador a empacotar, a produção por hora é de 8 000 unidades, mas com dois, a velocidade da máquina pode aumentar para 10 500 unidades/hora.

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

### Medidas de produtividade

Rácio Valor da  
Produção/Trabalho =

$$\frac{\text{Valor da produção}}{\text{Horas-homem de trabalho utilizadas}}$$

### Limitações

1. Omite outros factores de produção como materiais e equipamento
2. Rácio pode ser aumentado se os preços das matérias-primas (ou outro input) aumentarem.

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

### Medidas de produtividade

Rácio Valor  
Acrescentado/Trabalho =

Valor acrescentado  
Horas-homem de trabalho utilizadas

- ✓ Valor acrescentado é a diferença entre o valor da produção e o custo de todos os inputs utilizados nessa mesma produção.

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

### Alocação de custos indirectos

- ✓ No custo do produto estão incluídos os custos com as matérias-primas, utilização de equipamento e mão-de-obra.
- ✓ Como alocar os custos indirectos?  
Todos os custos com as funções não produtivas: administração, recursos humanos, marketing, etc; e que não são inerentes a um único produto ou processo mas sim a toda a empresa.
- ✓ Afectação pode ser feita com base em: horas-homem, horas-máquina ou unidades produzidas.
- ✓ Objectivos distorcidos: reduzir o nº de horas-homem utilizadas não leva à redução dos custos indirectos - não dependem da quantidade produzida!

## 5.4 PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

### Limitações

Produtividade =

$$\frac{\text{Quantidade de output}}{\text{Quantidade de input}}$$

- ✓ Unidade de medida comum quando temos vários tipos de outputs e/ou vários tipos de inputs

- ✓ Produtividade de sistemas que produzem produtos semelhantes mas de qualidade diferente
- ✓ Na prestação de serviços, muitas vezes o serviço é personalizado para cada cliente

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA

“Conjunto de actos e operações, enquadrados no exercício de uma técnica, que deve ser realizado para assegurar a concretização dos objectivos da empresa”



## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA - PRODUÇÃO

Conjunto de métodos e processos tecnológicos, actualizados e eficientes, com o objectivo de, com baixos custos de transformação, proporcionar os produtos ou serviços na qualidade desejada.

Grau de tecnicidade dos processos produtivos:

- Nível de produtividade
- Grau de mecanização da fabricação
- Grau de modernização do equipamento
- Desperdícios e quebras de fabricação



## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA - PRODUÇÃO

Conjunto de métodos e processos tecnológicos, actualizados e eficientes, com o objectivo de, com baixos custos de transformação, proporcionar os produtos ou serviços na qualidade desejada.

Qualidade de exploração dos meios de produção:

- Taxa de utilização da mão-de-obra
- Taxa de utilização do equipamento
- Planeamento e controlo da produção
- Implantação e movimentação

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA - APROVISIONAMENTO

Conjunto de operações que concorrem para assegurar aos serviços utilizadores da empresa o fornecimento de matérias-primas, materiais ou acessórios, adquiridos no exterior, na quantidade e com os requisitos de qualidade necessários, nas datas de utilização prévias e por um custo total mínimo.

### Gestão material

- Arrumação, protecção contra deterioração e roubo

### Gestão administrativa

- Contabilização dos movimentos de entrada e saída de stock

### Gestão económica

- Custo de posse do stock
- Quantidade/lote económico de encomenda

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA - MARKETING

Operações com vista ao fornecimento de bens e serviços que os clientes desejem comprar, identificando previamente as suas necessidades, preferências e exigências, assim como os conceitos de valor, utilidade e satisfação. Actuação no mercado de forma eficaz, procurando criar e manter vantagem sobre a concorrência através de vendas duradouras.

### Produto:

- Definição das características do produto essenciais à satisfação das necessidades dos clientes (dimensão, peso, vida útil, forma de utilização)
- Prestações que deve efectuar (serviços a prestar)

### Preço:

- Política de preços e condições de venda

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA - MARKETING

Operações com vista ao fornecimento de bens e serviços que os clientes desejem comprar, identificando previamente as suas necessidades, preferências e exigências, assim como os conceitos de valor, utilidade e satisfação. Actuação no mercado de forma eficaz, procurando criar e manter vantagem sobre a concorrência através de vendas duradouras.

### Distribuição (*Placement*):

- Escolha dos canais de distribuição de forma a que o produto chegue em boas condições pelos canais preferenciais dos consumidores, contribuindo para o aumento das vendas e a redução dos custos da rede comercial

### Promoção

- Publicidade e outras acções que promovem a notoriedade da marca e o escoamento dos produtos

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA — RECURSOS HUMANOS

Conjunto de actividades que contribuem para a prosperidade social e económica da empresa, ao mesmo tempo que satisfazem as necessidades e aspirações fundamentais dos que lá trabalham, garantindo o aproveitamento das qualidades profissionais e humanas dos seus colaboradores.

Recrutamento de novos colaboradores

Avaliação do desempenho, da motivação e da respectiva compensação de cada trabalhador

Cumprimento da legislação laboral adequada e aplicação das políticas sociais da empresa

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA — FINANCEIRA

Actividade responsável pela obtenção e utilização efectiva dos fundos necessários para as operações corrente e de investimento, de modo a concorrer para a optimização da rentabilidade dos capitais aplicados na empresa.

Planear as necessidades financeiras

- Determinar as necessidades de recursos financeiros
- Inventariar os recursos disponíveis
- Prever os recursos libertos pela actividade
- Determinar o montante de recursos a obter fora da empresa

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA – FINANCEIRA

Actividade responsável pela obtenção e utilização efectiva dos fundos necessários para as operações corrente e de investimento, de modo a concorrer para a optimização da rentabilidade dos capitais aplicados na empresa.

Obter os recursos da forma mais rentável

- Custo dos capitais
- Prazo de pagamento
- Condições contratuais
- Ponderação da relação capital próprio e capital alheio

Aplicar racionalmente os recursos obtidos

## 5.5 FUNÇÕES DA EMPRESA – FINANCEIRA

Actividade responsável pela obtenção e utilização efectiva dos fundos necessários para as operações corrente e de investimento, de modo a concorrer para a optimização da rentabilidade dos capitais aplicados na empresa.

Controlar a aplicação dos recursos

- Análise da situação económica e financeira da empresa com base em documentos contabilísticos (balanço e demonstração de resultados)
- Análise e correcção de desvios e previsão de tendências futuras
- Análise baseada em rácios e indicadores