

INTRODUÇÃO À GESTÃO

TEORIAS DA GESTÃO

RAQUEL JOÃO FONSECA - DEIO 30

“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

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.

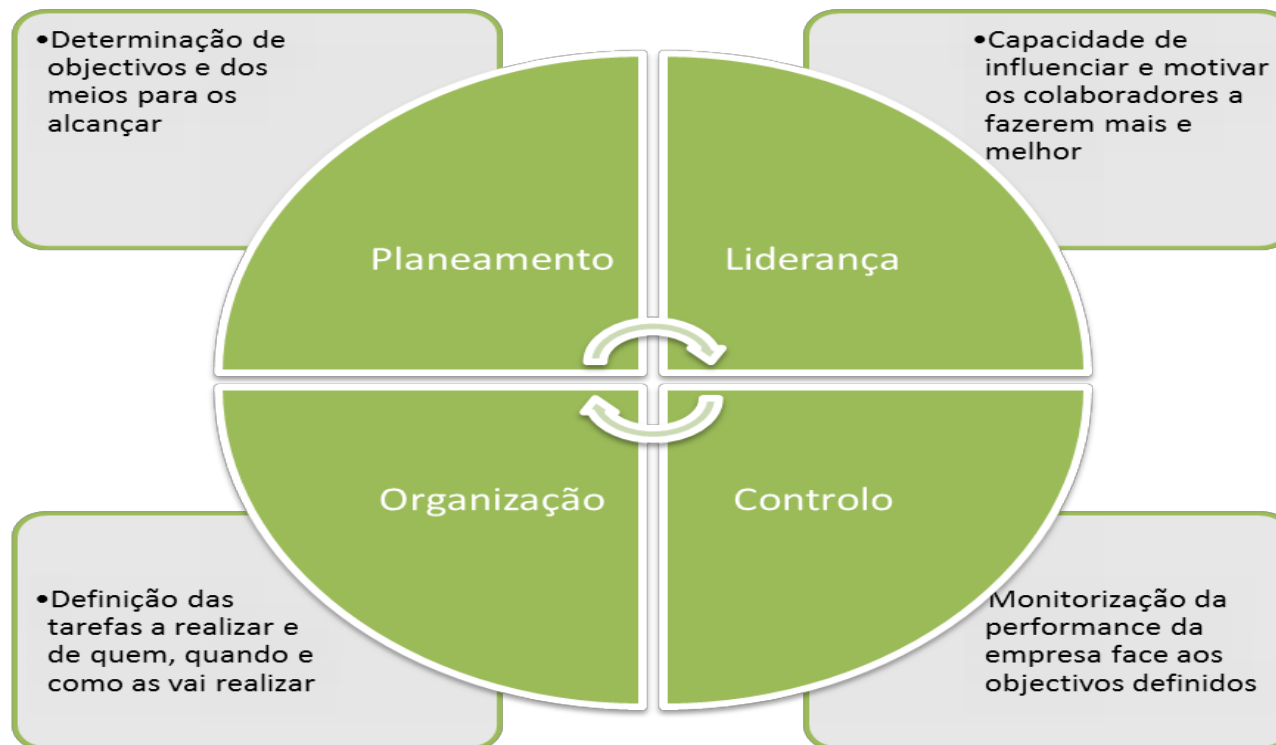
A gestão

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.

1. TEORIAS DA GESTÃO

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

1. TEORIAS DA GESTÃO



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

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

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

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.

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

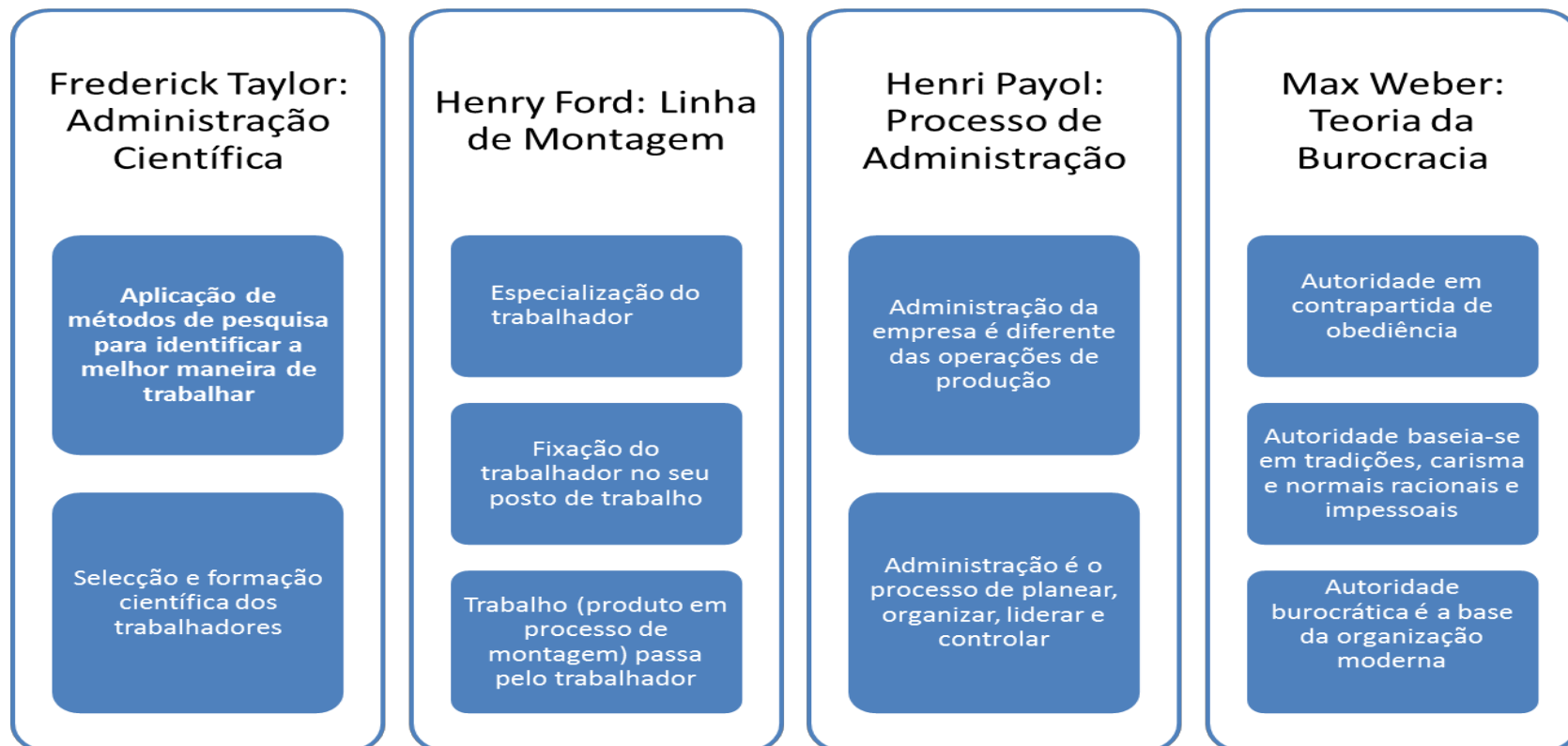
A gestão das organizações



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

2. PERSPECTIVA HISTÓRICA



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

3. 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.

Produtividade global = *Produção Total/Conjunto dos Recursos Utilizados*

Recursos utilizados:

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

3. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

Produtividade global = *Produção Total/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

3. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

Eficiência

- Ênfase nos meios
- Fazer correctamente as coisas – “*doing things right*”
- Resolver problemas
- Salvaguardar 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

3. 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

3. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA - EXEMPLO

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

Produtividade	2010	2013
Mão-de-obra		
Materiais		
Global		

3. 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	$30000 / (10000+6000+4000) = 1,5$	$45000 / (12000+7500+18000) = 1,2$

3. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

Medidas de produtividade

Rácio Produção/Trabalho =

Quantidade produzida/
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.

3. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

Medidas de produtividade

Rácio Valor da Produção/Trabalho =

Valor da produção/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.

3. 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.

3. 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!

3. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

Limitações

Produtividade =

Quantidade de output/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