



# GESTÃO DE EMPRESAS: INTRODUÇÃO À GESTÃO

## Enquadramento



O que é gerir?

# Gerir?

Observar ► analisar ►  
planear ► organizar ► dirigir ► controlar

GERIR implica **OPTAR** e **EXCLUIR**

Gerir aprende-se com a prática



# Gestão

**Gestão – processo para obter resultados com o trabalho dos outros**

A gestão pressupõe uma atividade desenvolvida por um conjunto de pessoas, o que implica a existência de uma organização.

## Organização

Duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem fins comuns (Barnard, 1948).

## Tipos de organizações

- ✓ com fins lucrativos;
- ✓ sem fins lucrativos;
- ✓ recreativas;
- ✓ assistência;
- ✓ partidos políticos;
- ✓ empresas;
- ✓ etc...

# Tarefa da Gestão

Interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de:

**Planeamento**

**Organização**

**Direção**

**Controlo**

de esforços realizados em todas as áreas e todos os níveis da organização, a fim de atingir os objetivos



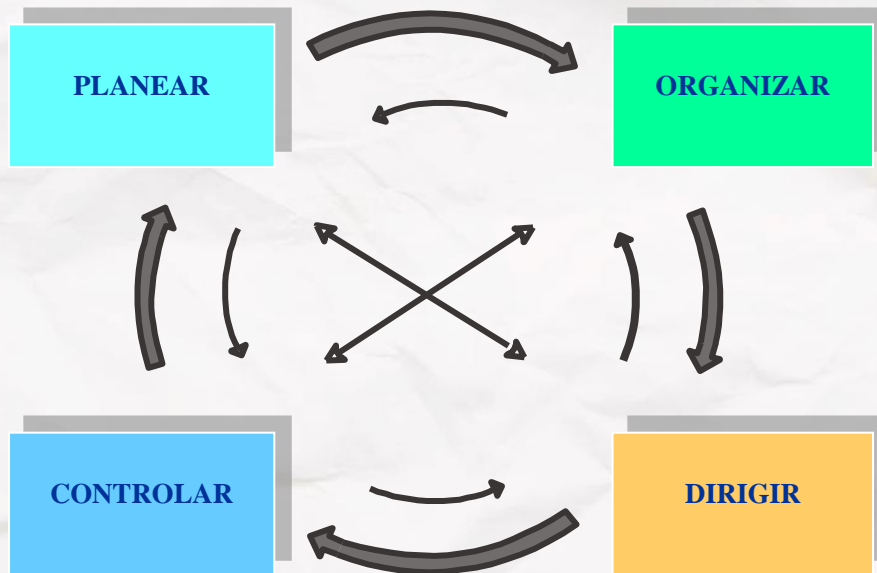
# Conceito de Gestão

**CONCEITO:** As pessoas trabalham em conjunto para alcançar objetivos que seriam impossíveis de atingir se trabalhassem isoladamente.

Os custos da má gestão são elevados para a sociedade (recursos desperdiçados) e para as pessoas envolvidas (gestores, empregados, *stakeholders*).

A causa de falência de empresas, na maior parte dos casos, deve-se à má gestão.

# Funções da Gestão





# Planeamento

O **planeamento** tem implícita ideia de ação a desenvolver para que as coisas aconteçam.

- ❖ Planeamento e previsão são conceitos distintos. As previsões não são planos.
- ❖ Pode-se prever o tempo, não se pode planear o tempo.
- ❖ Os planos devem ser precisos de modo a servirem de guias claros para os gestores e restante pessoal.
- ❖ Os planos ao estabelecerem a forma como a organização irá evoluir no futuro, devem ser completos e flexíveis.



# Organização (1/2)

- ❖ Para que os planos aconteçam há que definir que pessoas vão atuar, como é que elas se vão relacionar entre si e quais os meios a utilizar, isto é, há que organizar.
- ❖ A organização depende do planeamento, isto é, dos objetivos e da estratégia definida.

# Organização (2/2)

## Porquê organizar ?

1. Toda a atividade humana que implique o trabalho de mais do que um indivíduo coloca, inevitavelmente, dois tipos de questões:

- ❖ Divisão do trabalho em várias tarefas, por forma a que cada um saiba aquilo que lhe foi destinado fazer
- ❖ Coordenação dessas tarefas, de modo a que o produto final seja obtido

2. Organizar para poder gerir com vista à obtenção dos resultados desejados.

A pessoa certa com a informação certa deve estar no local certo, no tempo certo e aí dispor dos recursos certos para que os objetivos possam ser atingidos

# **Direção** (1/2)

Agora é necessário fazer com que as coisas aconteçam, isto é, há que dirigir.

**Direção** - processo de determinar, isto é, de afetar ou influenciar o comportamento dos outros.

A direção envolve:

**Motivação**

**Liderança**

**Comunicação**

**Negociação**

# Direção (2/2)

## Motivação

Reforço da vontade das pessoas para que consigam alcançar os objetivos da organização.

## Liderança

Capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam.

## Comunicação

Processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

## Negociação

Processo de encontrar e estabelecer um compromisso equitativo e motivador para alcançar os objetivos.

# Controlo

Planear implica a existência de um **controlo**, cujas informações servem para aperfeiçoar os planos futuros.

**Controlo** - processo de comparação do desempenho real com o planeado apontando eventuais ações corretivas

**Controlar** = descobrir as causas e eliminá-las

**Não se pode evitar o que entretanto aconteceu, mas pode-se evitar que se repita**

**PRÁTICA**

# Exercício Funções da Gestão







# GESTÃO DE EMPRESAS: INTRODUÇÃO À GESTÃO

## Enquadramento

# Resumo aula anterior

**01**

**Gerir**

O que é?

**02**

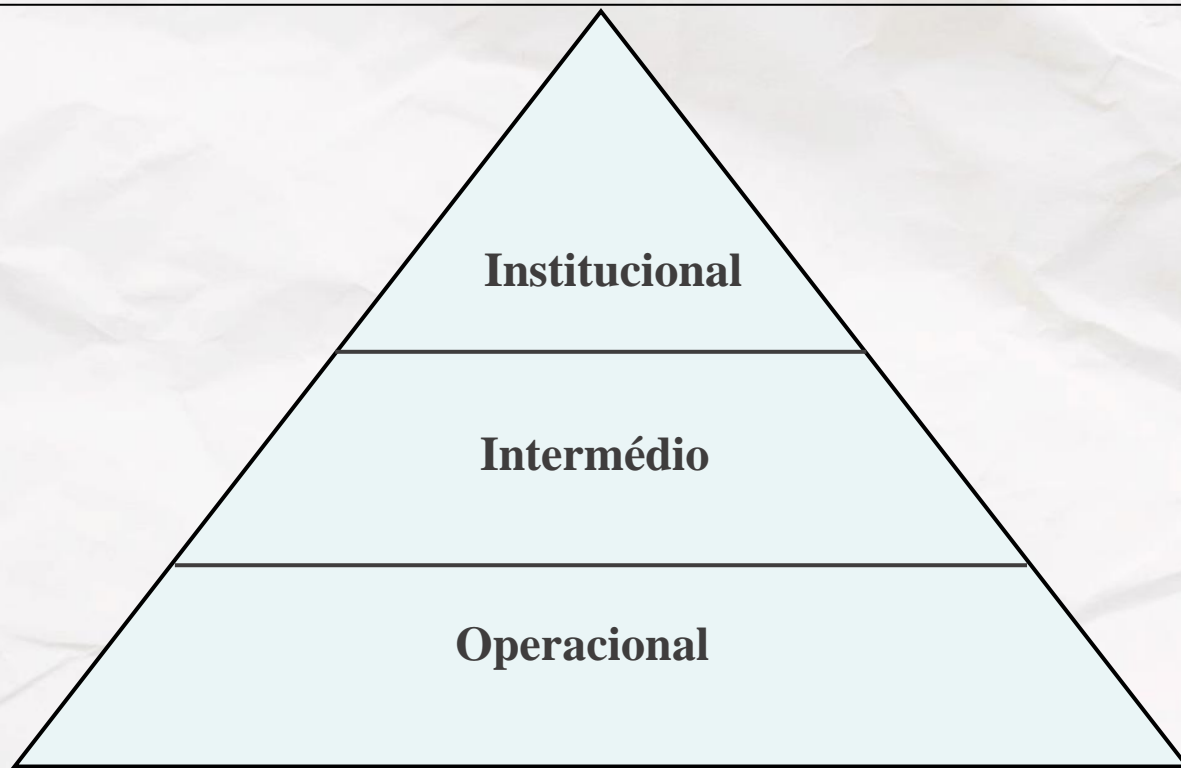
**Tipos de  
organizações**

**03**

**Tarefas da Gestão**

**Dúvidas?**

# Níveis de Gestão



**PRÁTICA**

# **Exercício Funções da Gestão e Níveis hierárquicos**

Leia o seguinte texto e responda às questões.

A CONTEÚDOS é uma pequena empresa da região de Aveiro, constituída em 2014 por 3 amigos, finalistas dos cursos de NTC e de Gestão da Universidade de Aveiro – o Paulo Gomes e a Maria Pereira, de NTC, e a Marta Acácio, de Gestão. A CONTEÚDOS dedica-se à construção de websites, gestão de redes sociais e produção de conteúdos diversos (vídeos, fotografia, textos, ...). Esta empresa atua no mercado B2B, ou seja, dirige-se a clientes empresariais. Estes clientes são sobretudo PME's portuguesas, cuja estrutura interna não inclui departamentos de marketing que assegurem as atividades referidas. No arranque da atividade, e durante os primeiros 12 meses, a CONTEÚDOS contou apenas com a força de trabalho destes 3 amigos, sócios-gerentes da empresa –

## **Exercício Funções da Gestão e Níveis hierárquicos**

o Paulo e a Maria eram os únicos responsáveis pela prestação dos serviços aos clientes e a Marta assegurava a parte comercial e financeira da empresa. Em meados de 2015, o trabalho era já muito e foram contratados 2 colaboradores para apoiar o Paulo e a Maria. Neste momento, a empresa conta com um total de 11 pessoas no quadro de pessoal e faturou cerca de meio milhão de euros em 2019.

Atualmente, a Marta é responsável pela área financeira e tem o apoio do Daniel Pinto e da Paula Castro. Todas as segundas-feiras, ao início da tarde, a Marta reúne com os dois colaboradores e passam revista a todas as atividades que eram da sua responsabilidade na semana anterior. A Marta procura perceber se houve alguma dificuldade prática na execução das tarefas e, se sim, por que motivo, e se houve alguma divergência

## **Exercício Funções da Gestão e Níveis hierárquicos**

relativamente ao que tinha ficado definido e registado na semana anterior. Para além disto, esta reunião semanal serve para tornar claro o que deverá ser realizado pelo Daniel e pela Paula na semana seguinte. As tarefas do Daniel, contabilista de formação, incluem a contabilidade e fiscalidade, as cobranças a clientes, gestão da tesouraria e pagamentos a fornecedores. A emissão de faturas e o processamento e pagamento de salários cabe à Paula Castro. Em acumulação com a parte financeira, esta sócia-gerente continua a assumir as atividades relacionadas com a área comercial/angariação, com a ajuda da Diana Magalhães. O Paulo é o responsável pela área de Serviço ao Cliente – para além dele, esta equipa conta com mais cinco colaboradores. No momento, a Maria está exclusivamente dedicada à gestão da empresa, tarefa que partilha com os seus colegas Paulo e Marta.

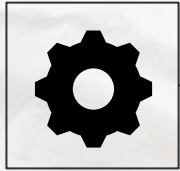


# **Exercício Funções da Gestão e Níveis hierárquicos**

Responda às seguintes questões:

- 1) Quais os Níveis de Gestão que abordámos em aula?
- 2) Atualmente, quais os colaboradores da CONTEÚDOS que operam em cada um dos níveis identificados na alínea anterior?
- 3) Transcreva do texto uma frase que mostre que a Marta executa a função de Controlo.
- 4) Qual é a função da gestão subjacente ao facto da Marta ter agendado uma reunião todas as segundas-feiras à tarde.
- 5) Durante a tarde da passada quinta-feira, a Marta disse: “Daniel, deixe, por favor, os lançamentos contabilísticos para amanhã e hoje contacte por telefone os clientes que têm faturas em atraso”. Qual a função da gestão subjacente a esta frase?
- 6) Identifique a função da gestão não referida nas perguntas anteriores e imagine uma situação em que a Marta assuma essa função.

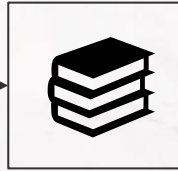
# O Gestor (tarefas e aptidões)



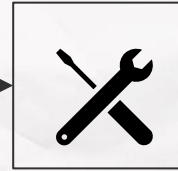
**Eficiência**



**Eficácia**



**Aptidão  
Conceptual**



**Aptidão  
Técnica**



**Aptidão nas  
Relações  
Humanas**

# A evolução da Gestão

**As escolas de Gestão podem ser agrupadas em  
3 grandes categorias:**

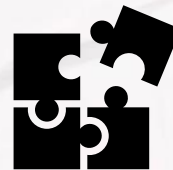
**Perspetiva  
Estrutural**



**Perspetiva  
Humana**



**Perspetiva  
Integrativa**



**PRÁTICA**

# Exercício Evolução da Gestão

Perspetiva estrutural – Teoria organizacional anterior a 1900 (grupo 1);  
Gestão Científica (grupo 2); escola clássica – teoria geral da administração (grupo 3); teoria da burocracia (grupo 4); e, teoria da decisão (grupo 5);

Perspetiva humana – Escola das relações humanas (grupo 6); Dinâmicas de grupo (grupo 7); Liderança (grupo 8);

Perspetiva Integrativa – Escola sociotécnica (grupo 9); Teoria dos sistemas (grupo 10); teoria da contingência (grupo 11);

Perspetivas de evolução futura (grupo 12);

Perspetiva	Foco da Perspetiva	Autores	Obras (outros) de referência	Teorias e caraterísticas	Foco da Teoria	Data	Observações
Estrutural	Estrutura da Empresa	Adam Smith (Escócia)	A Riqueza das Nações	Defendia a divisão do trabalho em várias fases		1776	
		Frederic Taylor (EUA)	Princípios da Gestão Científica	Adota Método Científico* para analisar os problemas da Gestão Divisão do trabalho Única e melhor maneira de desenvolver a tarefa Estudo dos tempos e movimentos (produzir + em - tempo) Maior cooperação entre colaboradores e dirigentes	Tarefas/ operário	1911	* isolar tarefa; selecionar trabalhador modelo; estudar/ cronometrar movimentos; redesenhar espaço de trabalho; treinar trabalhadores (modo + eficiente de desempenhar a tarefa)
		Henri Fayol (FR)	Teoria Geral da Administração	Teoria Clássica - Princípios Gerais da Gestão (14*)	Gestor	1916	*Divisão do Trabalho, Autoridade, Disciplina, Unidade de Gestão, Unidade de Controlo, Subordinação dos interesses individuais ao bem comum, Remuneração, Hierarquia, Ordem, Equidade, Estabilidade, Iniciativa...
		Max Weber (DE)		Teoria da Burocracia Burocracia: exº de controlo com base em conhecimento (para combater julgamento subjetivo feito em ditaduras e monarquias) Gestão com base na racionalidade Regras formais e escritas aplicadas a todos os trabalhadores	Regras Formais	1864/1920	
Humana	Pessoas	Elton Mayo (Australia)	Experiências de Hawthorne	Efeito da iluminação sobre a produtividade dos empregados Western Electric Company, Chicago Concluiu-se que a atenção colocada nos colaboradores fazia com que produzissem mais		1924/1932	
Integrativa	Estrutura + Pessoas			Instituto Tavistock (UK) Aspetos técnicos e sociais do trabalho deviam ser considerados		Década de 50 sec XX	

# A Empresa <sup>(1/2)</sup>

## 1. Uma organização (organismo) social

### A empresa como organização social:

- ✓ duas ou mais pessoas
- ✓ que interagem entre si através de relações recíprocas
- ✓ para atingirem objetivos comuns

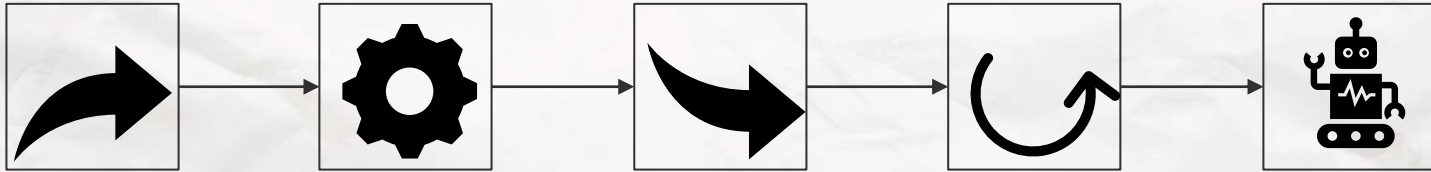




# A Empresa (1/2)

## 2. Um sistema aberto

Para poder funcionar, todo o sistema apresenta os seguintes parâmetros:



**Entradas**

(ou *insumos* ou  
*inputs*)

**Operação**

ou  
processamento

**Saídas**

ou resultados  
ou *outputs*

**Retroação**

Ou *feedback*  
(positiva ou  
negativa)

**Entropia**

tende à  
desintegração, à  
desorganização, à  
deterioração

# Objetivos das Empresas

Objetivos

Estratégias

Planos

Políticas

Regras e Procedimentos

Ações

Resultados



# Recursos das Empresas

São os meios de que a empresa se serve para atingir os seus objetivos

**Materiais e  
recursos físicos**

**Recursos  
financeiros**

**Recursos  
humanos**

**Recursos comerciais e  
administrativos**

# Ambiente das Empresas

## Ambiente - O “terreno” onde as empresas atuam

- ✓ **Ambiente Geral** (condições e fatores externos que envolvem e influenciam a empresa)
- ✓ **Ambiente Tarefa** (ambiente mais próximo da empresa)
  - ❖ Consumidores/clientes
  - ❖ Fornecedores (de recursos): capitais, materiais, mão de obra, equipamento
  - ❖ Concorrentes
  - ❖ Grupos reguladores: governo, sindicatos, associações empresariais, etc.

## **Ambiente Geral**

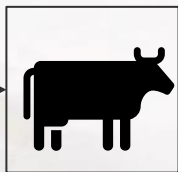


# Tipos de Empresas

A classificação das empresas pode ser feita de acordo com vários critérios



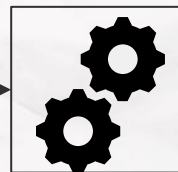
**Forma  
jurídica**



**Setor de  
atividade**



**Localização  
geográfica**



**Atividade  
económica  
desenvolvida**



**Dimensão**

# Classificações das empresas

Forma jurídica	Ambito de atividade	Setor de atividade	Dimensão	Posse dos meios de produção	Distribuição geográfica
Individual	Comercial	Setor primário	Micro Empresa	Privada	Nacional
Sociedade em nome coletivo		Setor secundário	Pequena empresa	Publica	
Sociedade por quotas			Média empresa		
Sociedade em comandita	Industrial	Setor terceário	Grande empresa	Mista	Internacional
Sociedade cooperativa					
Sociedade anónima					