

A GESTÃO, FUNÇÕES E PROCESSOS

Gestão:

Processo de se conseguir
resultados (Bens ou serviços)
com o esforço dos outros.



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal



A GESTÃO, FUNÇÕES E PROCESSOS

Funções da Gestão



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

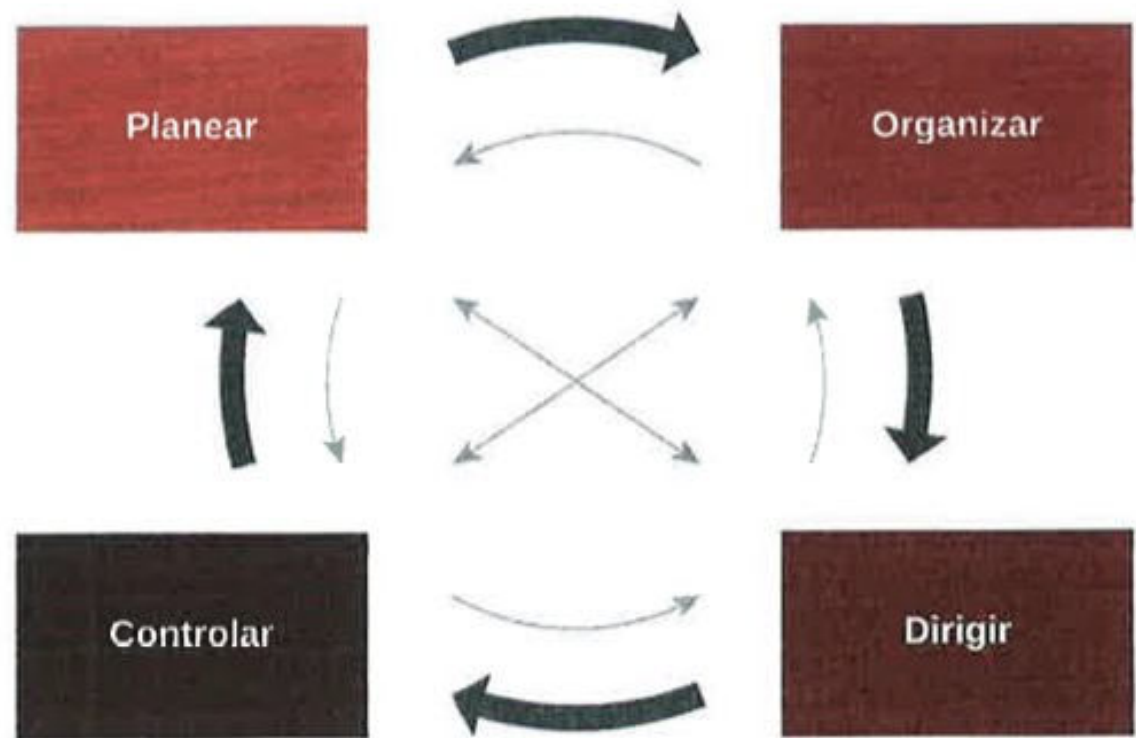


Figura 1.1. Funções da gestão

A GESTÃO, FUNÇÕES E PROCESSOS

Níveis de Gestão



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal



Figura 1.2. Níveis da gestão

A GESTÃO, FUNÇÕES E PROCESSOS

Níveis de Gestão



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal



Figura 1.3. Funções do gestor por níveis

A GESTÃO, FUNÇÕES E PROCESSOS

O Gestor, tarefas e aptidões necessárias



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

A avaliação do desempenho do gestor é efetuada tendo em consideração os seguintes critérios:

Eficiência: Execução de uma tarefa otimizando a utilização de recursos;

Eficácia: Capacidade de concretizar objetivos. Mede o grau de execução dos objetivos definidos.

A GESTÃO, FUNÇÕES E PROCESSOS

O Gestor, tarefas e aptidões necessárias



IPS

Instituto
Politécnico de Setúbal

Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

Para Alcançar elevados níveis de eficiência e eficácia o gestor deve desenvolver as seguintes aptidões:

Conceptual: a capacidade de apreender ideias gerais e abstratas e aplicar em situações concretas;

Técnica: capacidade de usar o seu conhecimento técnico para desenvolver o trabalho.

Relações Humanas: a capacidade de compreender, motivar e obter a motivação das outras pessoas.

O PLANEAMENTO

Missão e Objetivos



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal



“Se você não sabe para onde ir,
qualquer caminho serve”.

Gato de Cheshire

O PLANEAMENTO

Missão e Objetivos

De facto, antes de se definir o caminho a percorrer importa conhecer o destino pretendido.

O planeamento começa com a definição de objetivos claros e precisos.

1ª definindo o objetivo fundamental a atingir = finalidade última da empresa

O processo começa com o estabelecimento do objetivo fundamental da empresa ou seja a sua missão.

O PLANEAMENTO

Missão



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

Fins estratégicos gerais

Propósitos gerais e permanentes que expresse as intenções fundamentais da gestão

É o ponto de partida para definir outros objetivos

Deve servir de guia de orientação

O PLANEAMENTO

Deve dar resposta:

- Qual o nosso negócio?
- Quem é o nosso cliente?

Missão

A missão de uma organização traduz-se numa implícita declaração ou num implícito entendimento de qual a razão de ser da sua existência



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

O PLANEAMENTO

Missão



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

Quando se traduz numa declaração explícita, esta deve ser: breve e simples, flexível e distintiva. Normalmente contem informações sobre:

- O tipo de produtos ou serviços a que se dedica;
- Os mercados a que se dirige;
- A sua filosofia de atuação;
- A visão que têm d si própria;
- A imagem pública que pretende transmitir.

O PLANEAMENTO

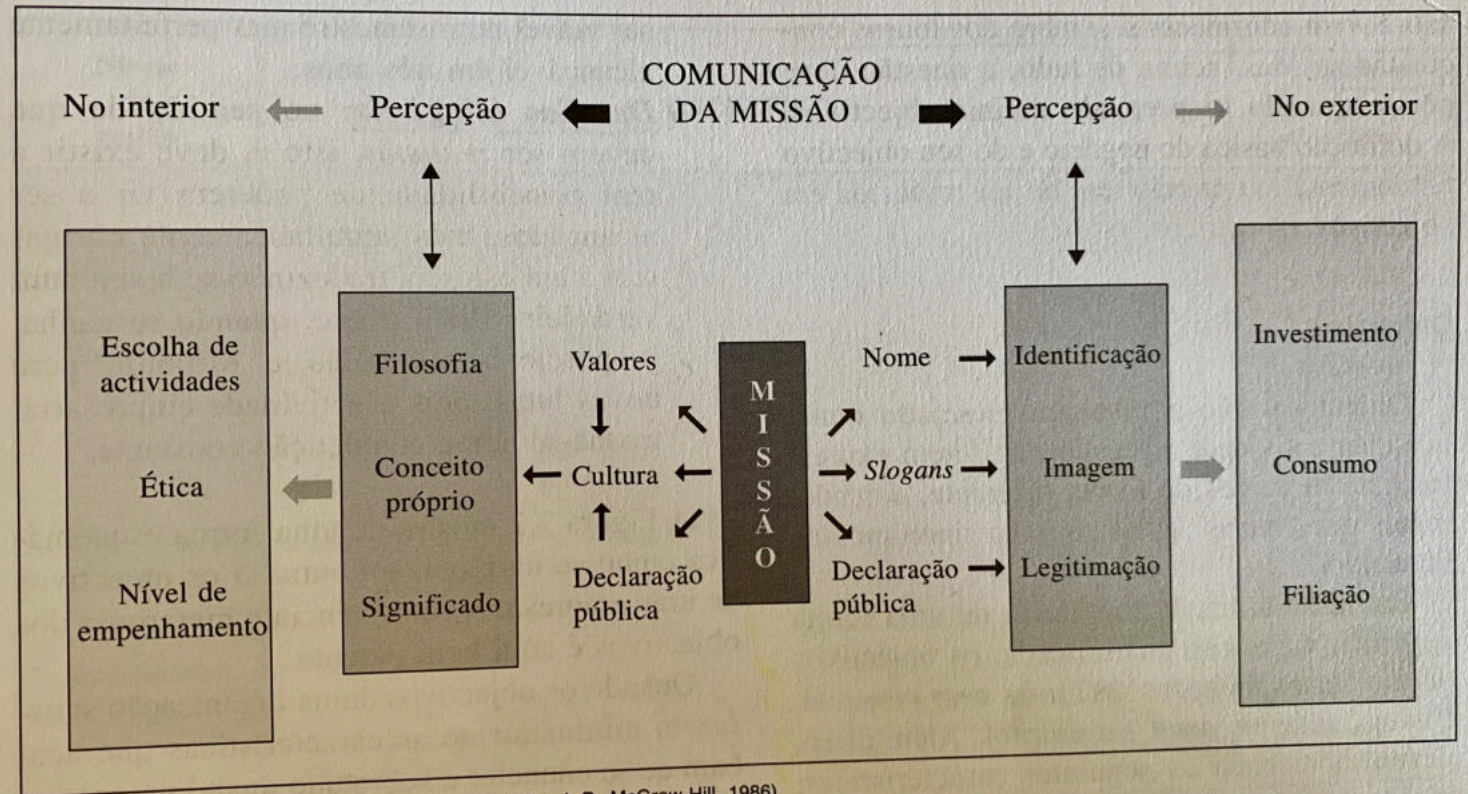
Missão



IPS

Instituto
Politécnico de Setúbal

Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal



(Adaptado de *Strategic Management* – Rue, L. and Holland, P., McGraw-Hill, 1986)

Figura 3.1 – Comunicação da missão

O PLANEAMENTO

Objetivos

- Hierarquia
- Consistência
- Mensurabilidade
- calendarização

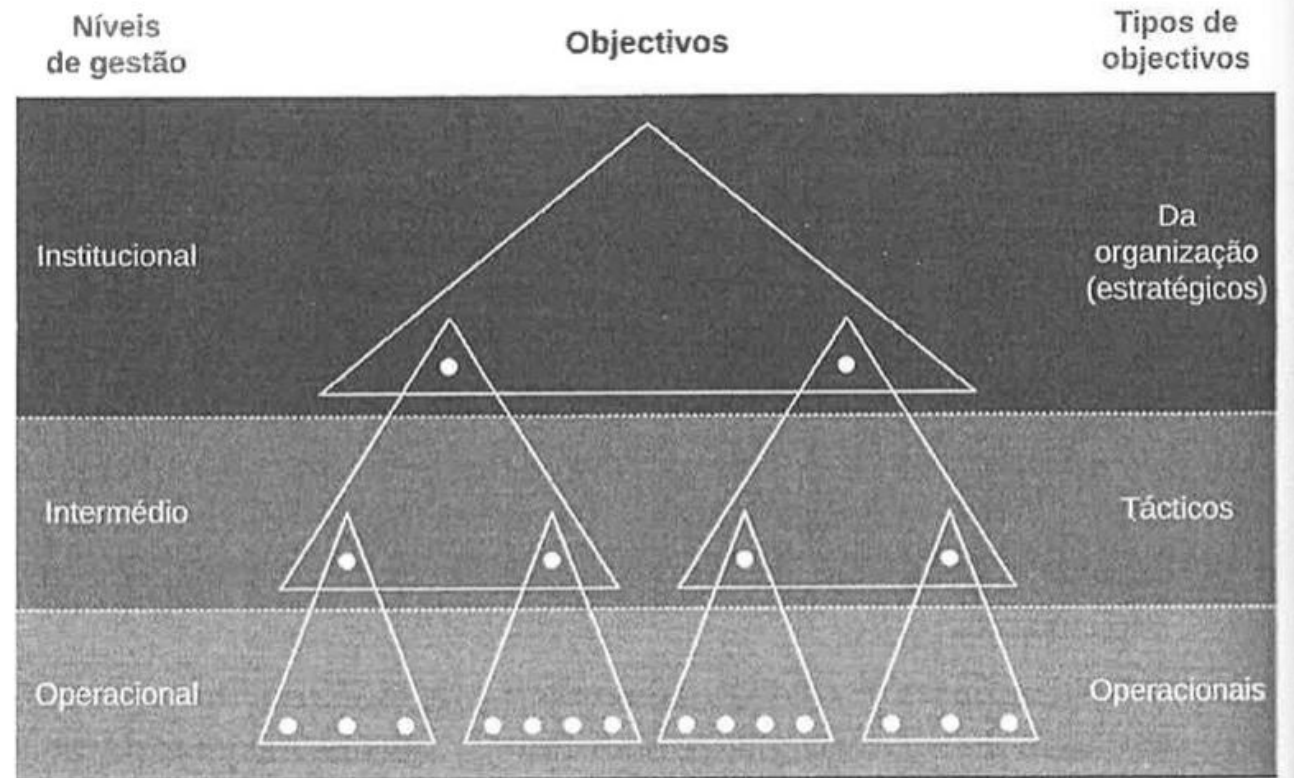


Figura 3.2. Consistência dos objetivos

Tipo de Objetivos:

- Económicos
- Serviço
- Pessoal

O PLANEAMENTO

Objetivos



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

Peter Drucker aponta 8 áreas chave para a definição de objetivos:

- Marketing
- Inovação
- Recursos, humanos, financeiros e físicos
- Produtividade
- Responsabilidade Social
- Proveitos

O PLANEAMENTO

Planos são os documentos que expressam a forma como os objetivos irão ser atingidos.

Um planos deve responder a questões tipo:

- Que atividades desenvolver para realizar o objetivo?
- Quando devem ser executadas essas atividades?
- Quem é responsável por o quê?
- Quando deve estar concluído?

Planos



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

O PLANEAMENTO

Níveis de Planeamento



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

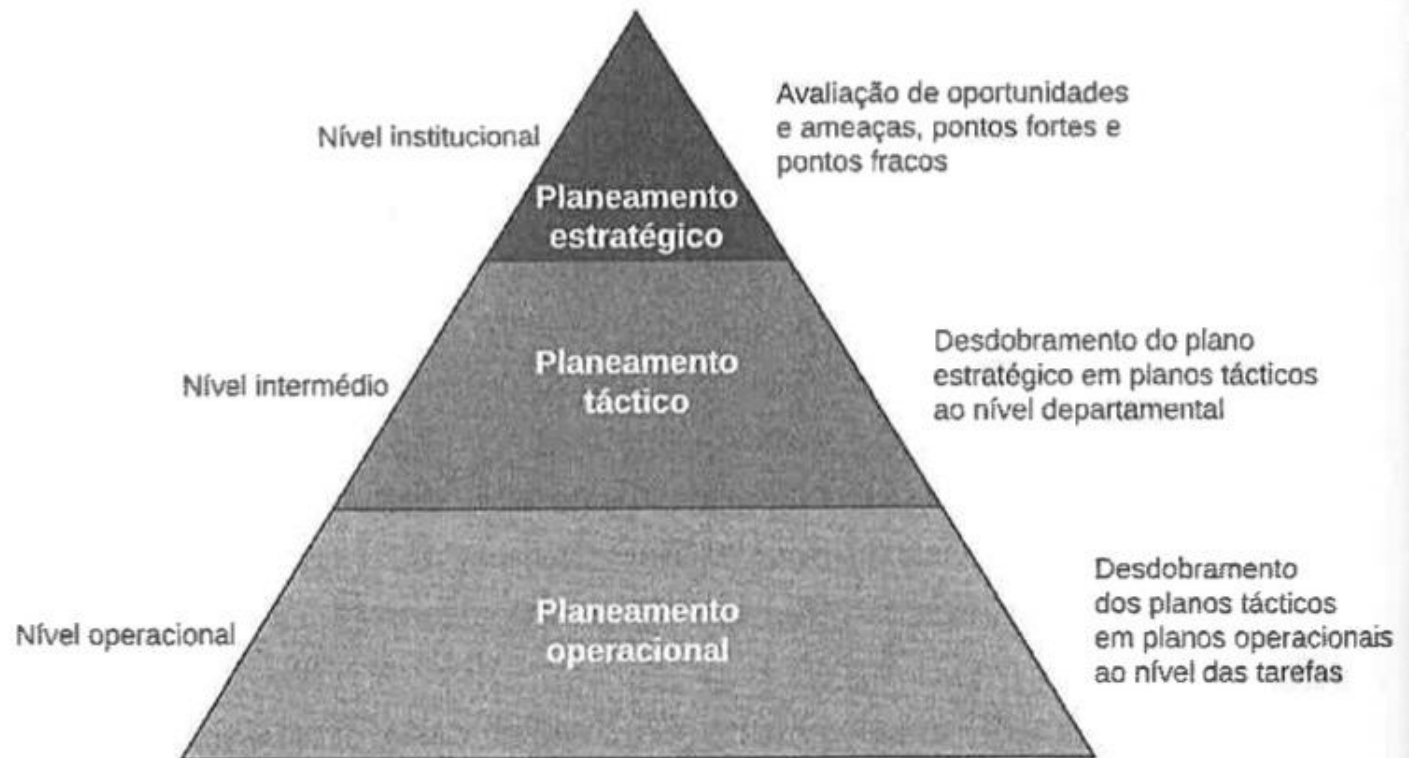


Figura 3.3. Níveis de planeamento



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

O PLANEAMENTO

Níveis de Planeamento

Planeamento	Estratégico	Intermédio	Operacional
Níveis	Institucional	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo	Um área específica	Uma tarefa ou operação
Conteúdo	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorização e analítico
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Grau de incerteza	Elevado	Não tão elevado	Reduzido

Figura 3.4. Características dos planos

O PLANEAMENTO

Gestão por objetivos

Foi Peter Drucker quem primeiro descreveu a Gestão por Objetivos.

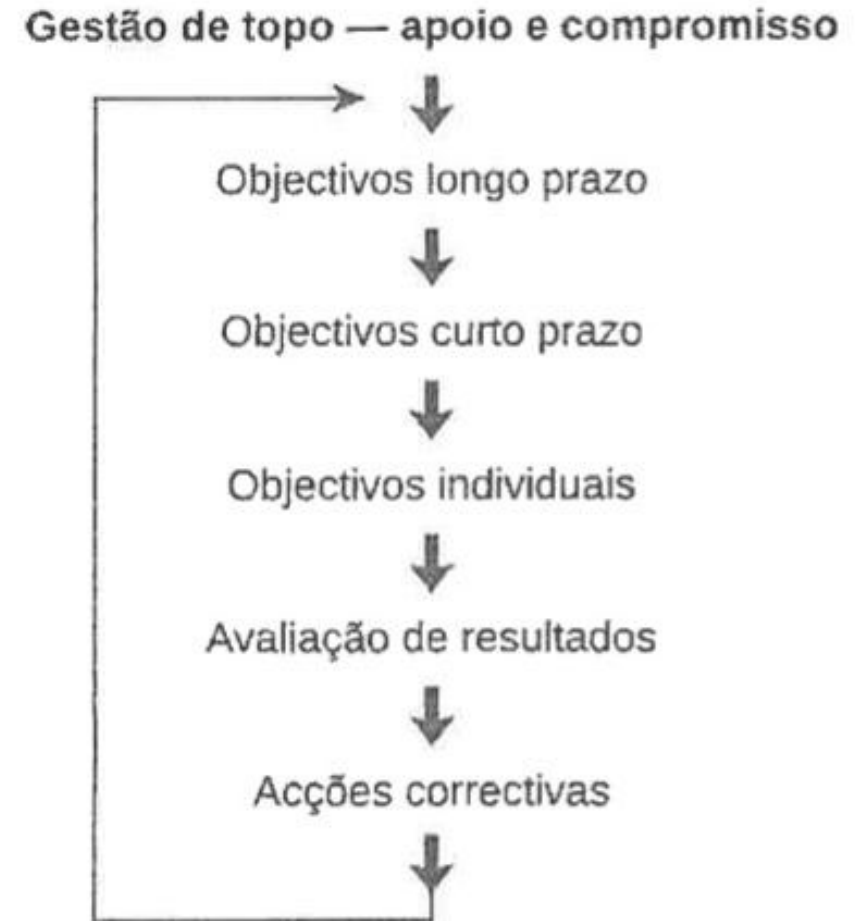


Figura 3.5. Gestão por objectivos

O PLANEAMENTO

Planeamento estratégico



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

PARTE II. PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO



Figura 3.6. Planeamento estratégico

O PLANEAMENTO

Tipos de planos

Políticas

Procedimentos

Regulamentos

Programas

Orçamentos

Planos de contingência



IPS

Instituto
Politécnico de Setúbal

Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

O PLANEAMENTO

O Planeamento estratégico

Análise do Ambiente Geral ou
Análise PEST (Políticas,
económicas, Socioculturais e
Tecnológicas)

Variáveis político-legais: <ul style="list-style-type: none">• Estabilidade do governo• Legislação comercial• Leis de protecção ambiental• Legislação fiscal• Legislação laboral	Variáveis económicas: <ul style="list-style-type: none">• Produto nacional bruto (tendência)• Taxa de juro• Taxa de inflação• Nível de desemprego• Custo (e disponibilidade) de energia
Variáveis socioculturais: <ul style="list-style-type: none">• Distribuição do rendimento• Taxa de crescimento da população• Distribuição etária da população• Estilo de vida (e actuação)• Tipo de consumo• Mobilidade social	Variáveis tecnológicas: <ul style="list-style-type: none">• Investimento do governo• Foco no esforço tecnológico• Velocidade de transferência de tecnologia• Protecção de patentes• Aumento da produtividade (através da automação)

Figura 3.7. Análise PEST

0 PLANEAMENTO

Análise Interna

Inovação	Produção	Organização
<ul style="list-style-type: none">• Investigação• Tecnologias• Lançamento de novos produtos• Patentes	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura de custos• Equipamento• <i>Layout</i>• Acesso a matérias-primas	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura da organização• Rede de comunicação• Motivação do pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade dos gestores• Lealdade/rotação• Qualidade das decisões	<ul style="list-style-type: none">• Linhas de produtos• Marcas e segmentação• Distribuição e força de vendas• Serviço	<ul style="list-style-type: none">• Liquidez• Solvibilidade• Autonomia financeira• Acesso a capitais

Figura 3.8. Análise interna

O PLANEAMENTO

Comparar análise externa com a análise interna

Análise SWOT



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

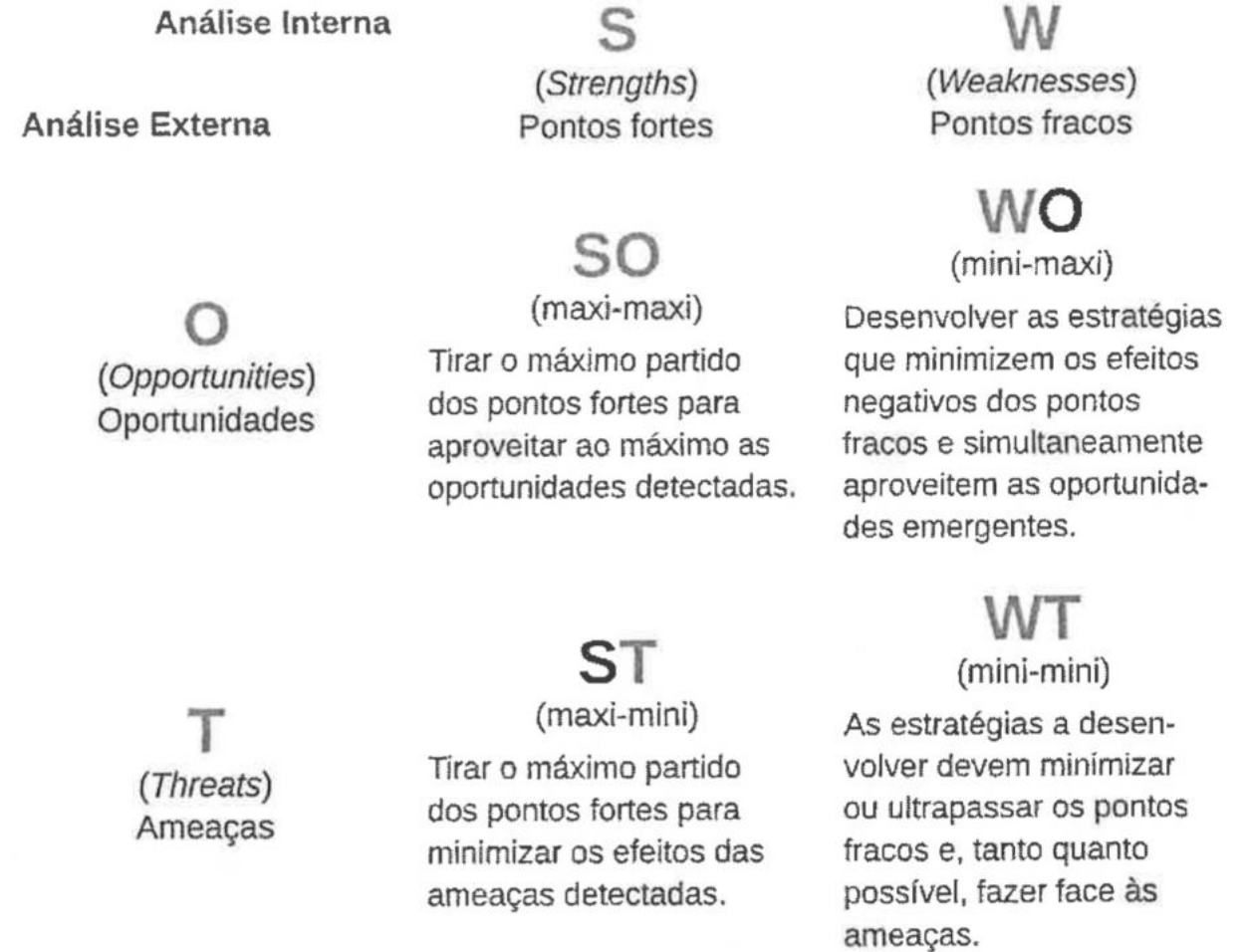
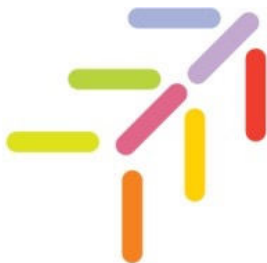


Figura 3.9. Matriz SWOT

O PLANEAMENTO

Comparar análise externa com a análise interna

Análise SWOT



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

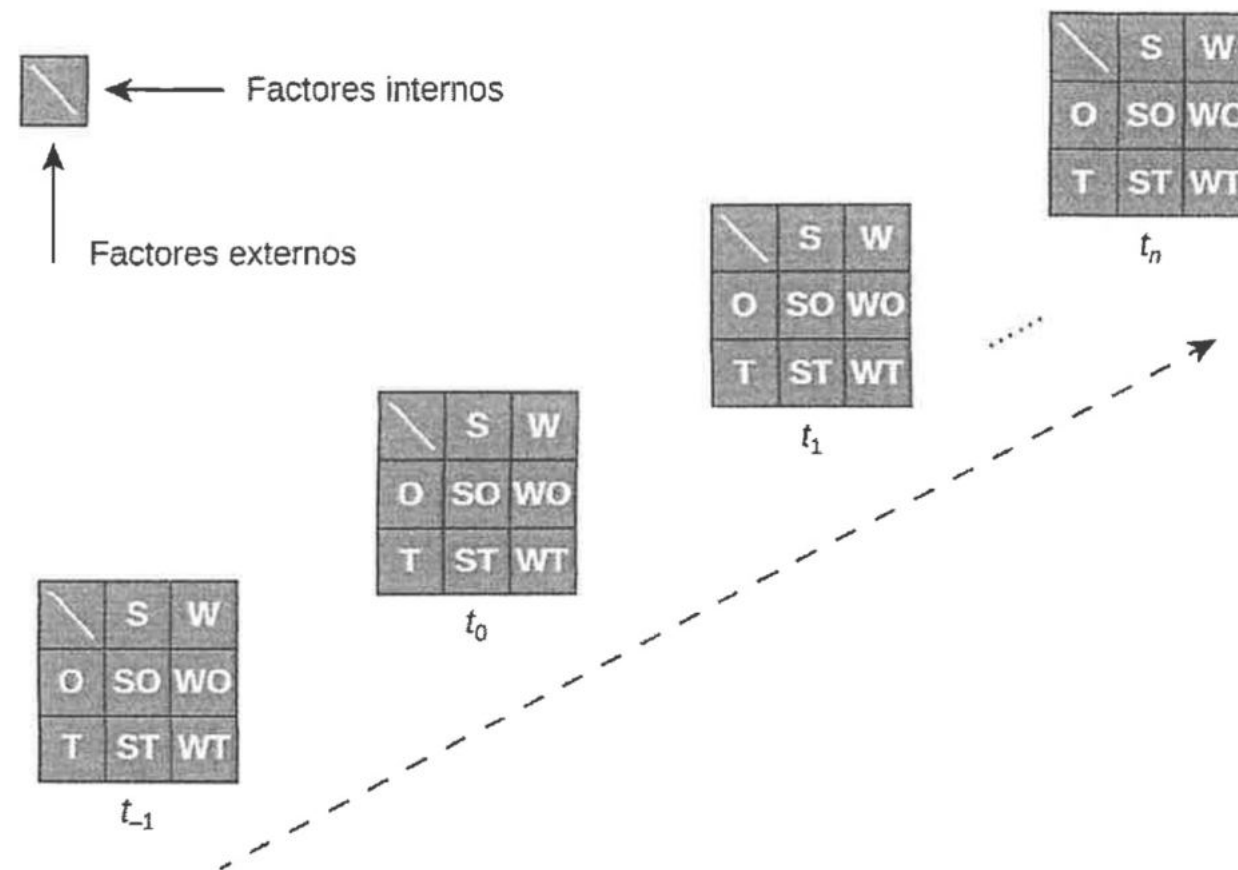


Figura 3.10. Análise SWOT dinâmica

O PLANEAMENTO



Estratégias genéricas

Na selecção da estratégia a seguir, podem ser consideradas várias hipóteses, quer se trate da definição de uma estratégia global para a organização como um todo quer se trate da escolha de uma estratégia para uma determinada área de negócios (na hipótese de se tratar de uma empresa diversificada).

O PLANEAMENTO

Globais:

1. De crescimento

1. Concentração

Desenvolvimento de mercado

Desenvolvimento de produto

Integração Horizontal

Integração Vertical

Montante

Jusante

2. Diversificação

3. De Estabilidade

4. Defensivas

.Desinvestimento

. Liquidação

5. Combinadas

6. De áreas de negocio:

Liderança pelo custo,
diferenciação, de Foco no
produto ou serviço

O PLANEAMENTO

Produtos Mercados	Produtos actuais	Novos produtos
	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Mercado actual		
Novos mercados	Desenvolvimento do mercado	Diversificação e integração vertical

Figura 3.11. Matriz produto/mercado

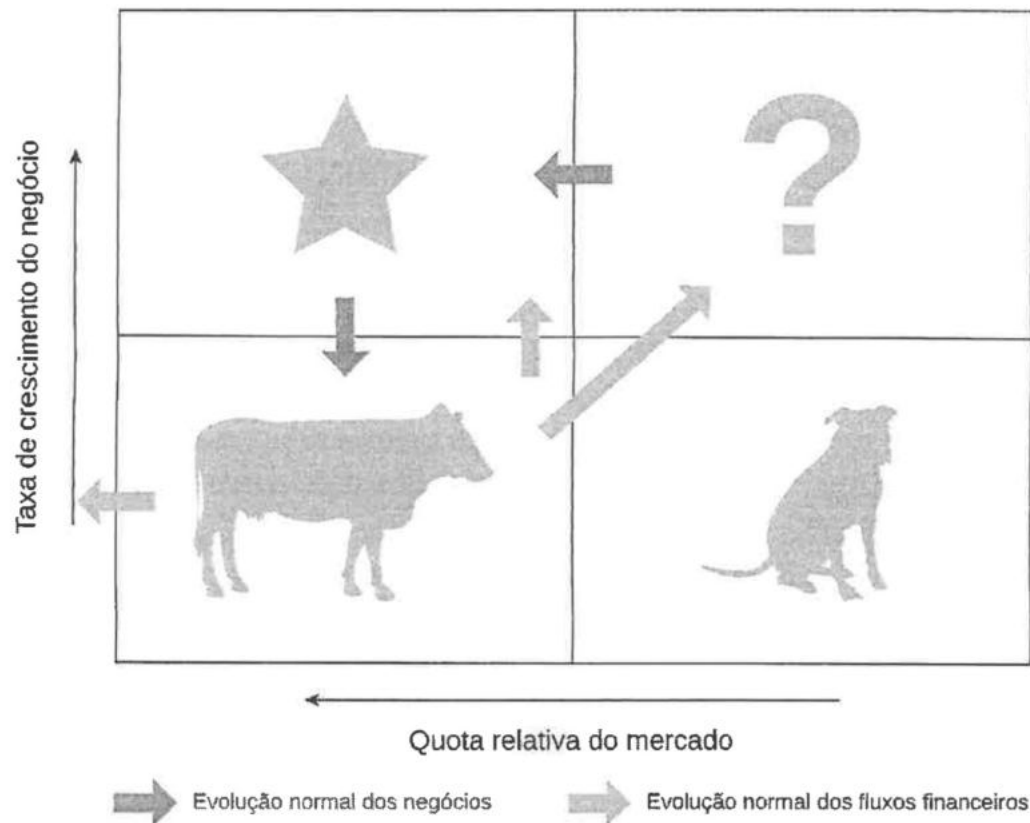


Figura 3.16. Matriz do BCG, negócios e fluxos financeiros

O PLANEAMENTO FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

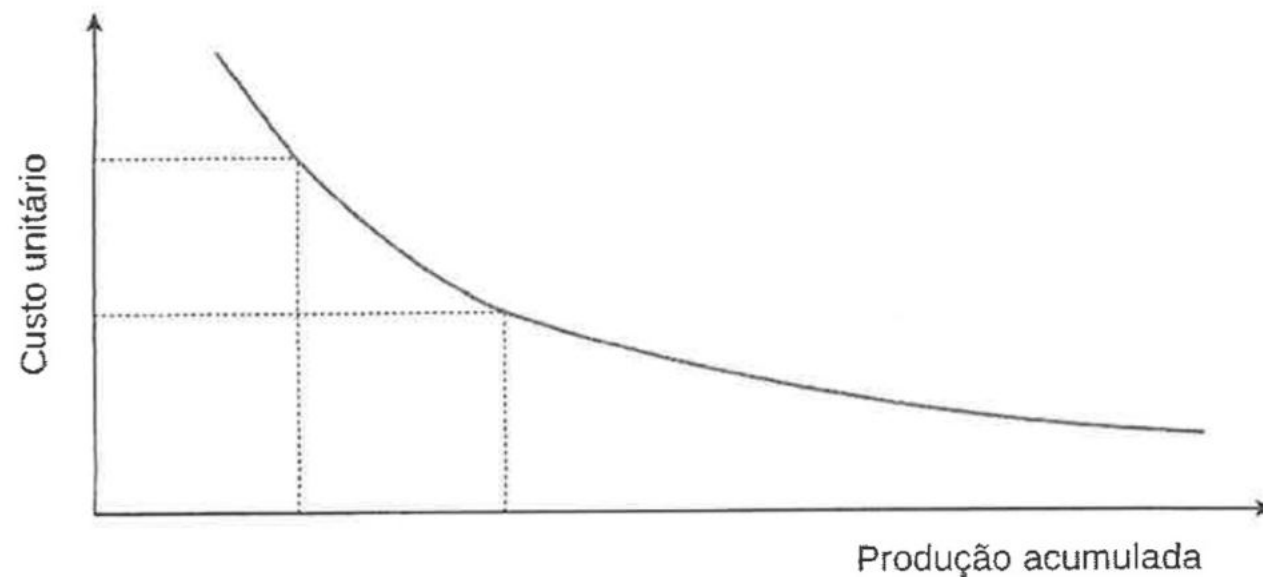


Figura 3.17. Curva da experiência

O PLANEAMENTO FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

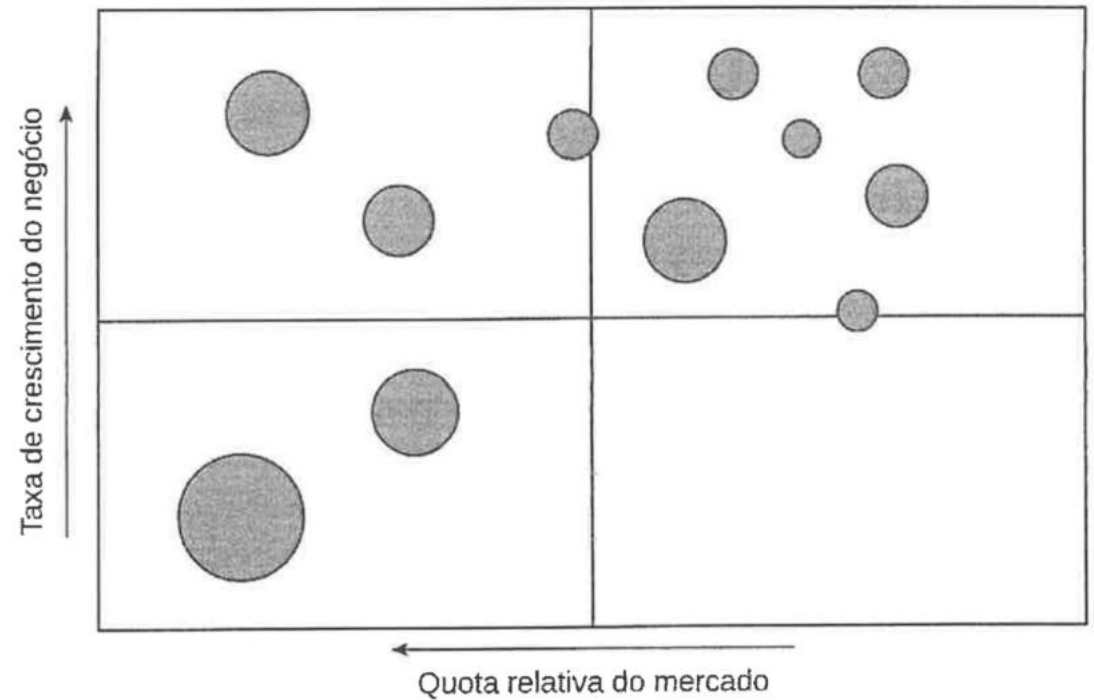


Figura 3.18. Carteira equilibrada

O PLANEAMENTO FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

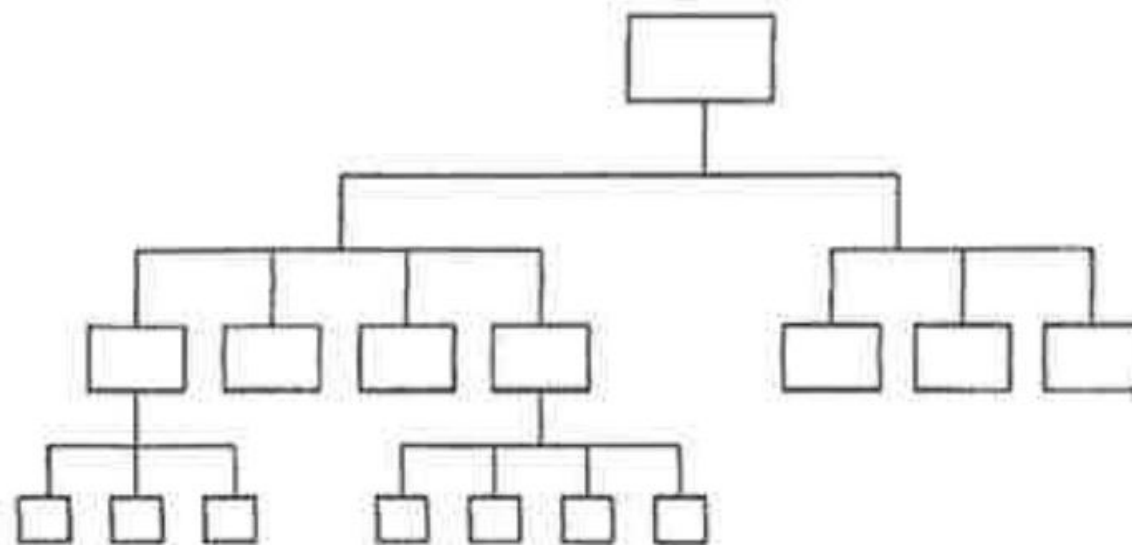


É o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama (ou organograma).

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal

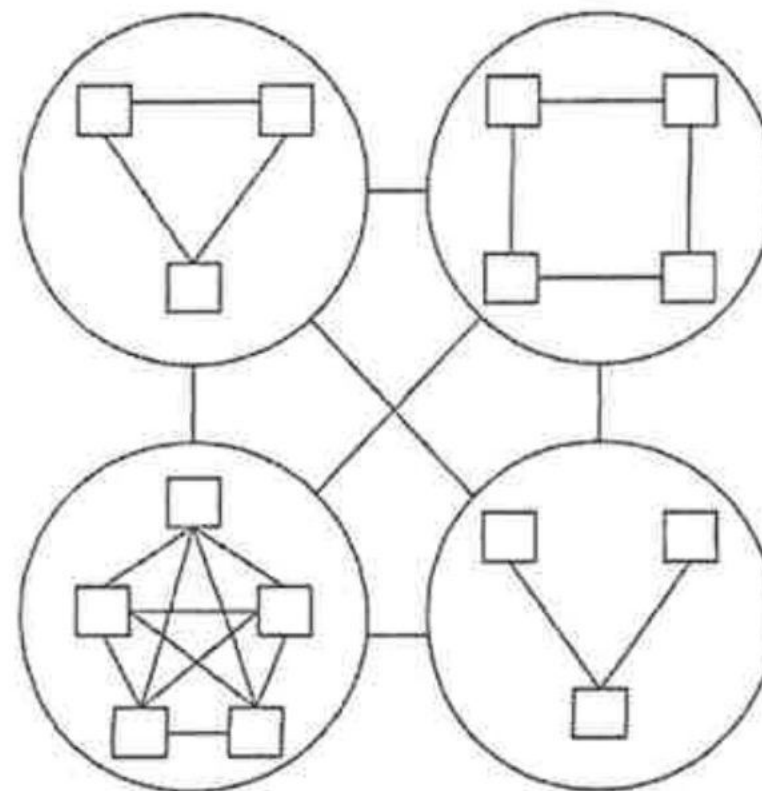


Estrutura mecanicista

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Tecnologia de Setúbal



Estrutura orgânica

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Basicamente poderíamos considerar os seguintes tipos de estrutura:

- Simples
- Funcional
- Divisionária
- Por projetos
- Matricial
- Em rede

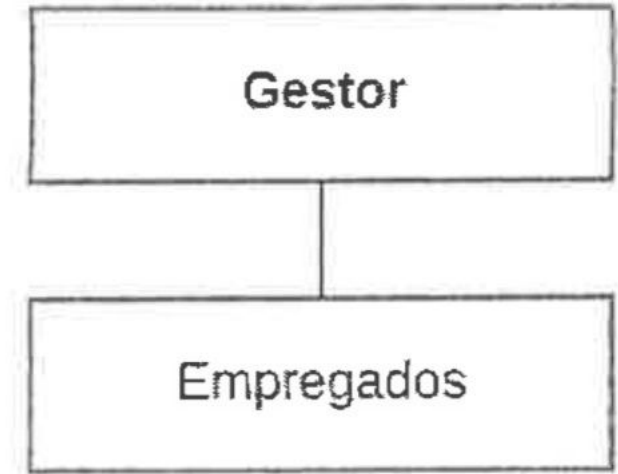


Figura 5.15. Estrutura simples

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAL - TIPOS DE ESTRUTURAS

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAI - TIPOS DE ESTRUTURAS

- Funcional
- Divisionária
- Por projetos
- Matricial
- Em rede



Figura 5.16. Estrutura funcional

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAI - TIPOS DE ESTRUTURAS

- Divisionária
- Por projetos
- Matricial
- Em rede



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de



Figura 5.17. Estrutura divisionária

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAI - TIPOS DE ESTRUTURAS

- Por projetos
- Matricial
- Em rede



Figura 5.19. Estrutura matricial

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAI - TIPOS DE ESTRUTURAS



IPS Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Tecnologia de Setúbal

- I
- Em rede

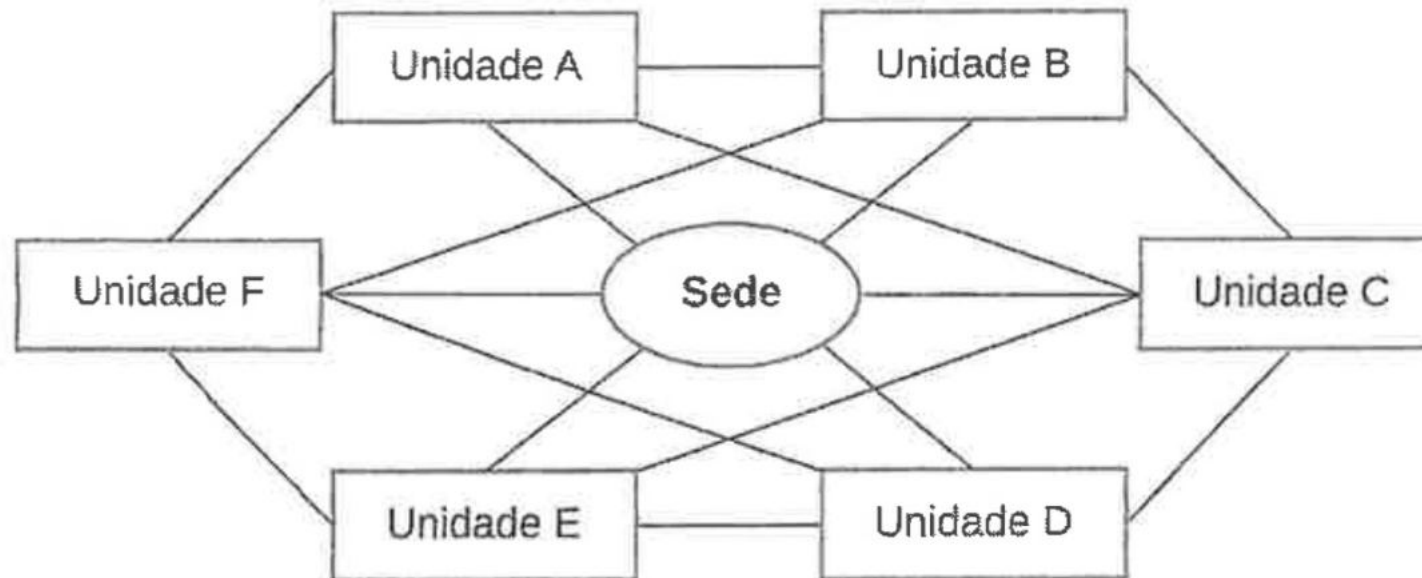


Figura 5.20. Estrutura em rede (interna)

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAI - TIPOS DE ESTRUTURAS

- I
- Em rede



Figura 5.21. Estrutura em rede (externa)



Figura 5.42. A organização do século XXI

TENDÊNCIAS NA ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS