



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

Cap. 2 - O Ciclo da Gestão





CAP. 2 - O CICLO DA GESTÃO

- ❑ 2.1 Planeamento
- ❑ 2.2 Organização
- ❑ 2.3 Direção
- ❑ 2.4 Controlo



CAP. 2 - O CICLO DA GESTÃO

- ❑ A **gestão** é a arte de dirigir uma organização, com vista ao cumprimento da sua missão e objetivos que deve cumprir.
- ❑ A gestão abarca, portanto as funções de **Planeamento, Organização, Direção e Controlo.**



2.1 PLANEAMENTO

- ❑ Definição: O Planeamento pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.



2.1 PLANEAMENTO

- ❑ Os planos estabelecem portanto a forma como uma organização se irá desenvolver no futuro.
- ❑ Há que definir então:
 - ❑ **quem** vai atuar para que isso aconteça?
 - ❑ quem são as pessoas?
 - ❑ como se relacionam?
 - ❑ com que meios?
 - ❑ que atividade ou função cabe a cada uma isoladamente ou em grupo?

2.1 PLANEAMENTO

- ❑ Os planos, principalmente a nível das empresas (cujo principal objetivo é a obtenção do lucro), são também elaborados a nível financeiro



Falamos então em ORÇAMENTOS



2.1 PLANEAMENTO

Orçamentos

- O Orçamento, traça o rumo e trajeto de uma empresa delineando o seu percurso em termos financeiros;
- O Orçamento, tal como um mapa de estradas, permite à empresa operar durante um ano e reduzir os riscos e inconvenientes que daí possam resultar;
- Permite tomar decisões à priori.

2.1 PLANEAMENTO

Os **programas e orçamentos** são conceitos complementares na medida em que uns influenciam os outros;

Os **programas** dependem sempre de **quantidades** estabelecem um nível de atividade que pode ser medido nas mais diferentes medidas, nomeadamente:

- Quantidades a produzir, a vender e a comprar;
- Atividade (hm, Hf...;
- Mão de obra (Hh).

Os **orçamentos** são sempre expressos em unidades monetárias.

2.1 PLANEAMENTO

□ Programa de Compras

Compras	PMP	1º T	2º T	3º T	4º T
MP	30dias	500	500	500	500

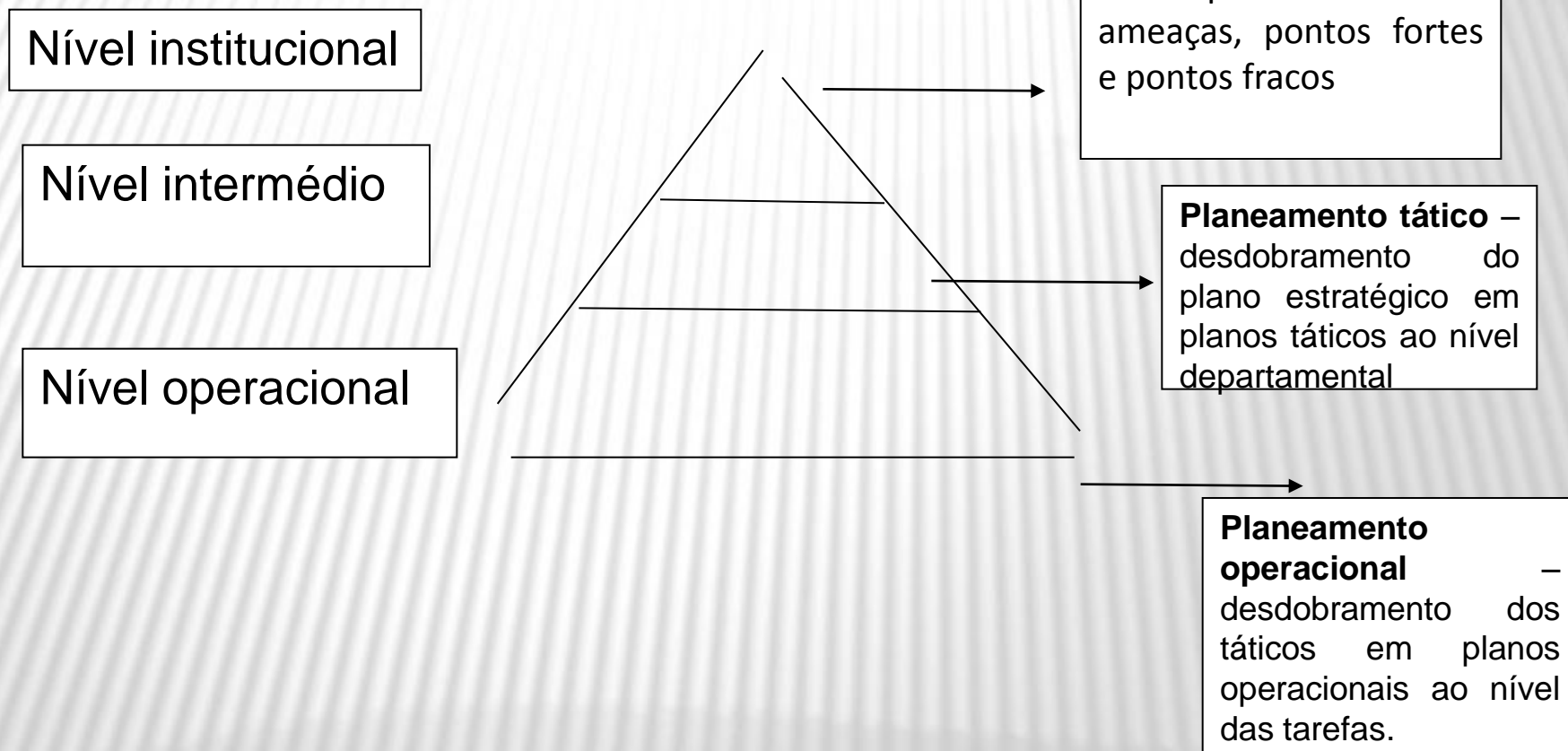
2.1 PLANEAMENTO

□ Orçamento de Compras

(euros)

Compras	1º T	2º T	3º T	4º T
MP				
IVA				
Total				

2.1.1 NÍVEIS DE PLANEAMENTO



Fonte: (Teixeira, 2010: 46)

2.1.1 NÍVEIS DE PLANEAMENTO

- ❑ Como vimos o planeamento estratégico consiste na análise do ambiente externo (**oportunidades e ameaças**), assim como na análise da própria organização - análise interna (**pontos fortes e fracos**).
- ❑ Estas fases podem ser resumidas na matriz SWOT.



2.1.1 NÍVEIS DE PLANEAMENTO

S (Strenghts) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
O (Opportunities) Oportunidades	T (Threats) Ameaças



2.1.1 NÍVEIS DE PLANEAMENTO

- Trabalho em grupo:

- Análise SWOT do Instituto Politécnico da Guarda



2.2 ORGANIZAÇÃO

- ❑ Definição: A **Organização** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos.
- ❑ Um dos aspetos fundamentais desta função é assegurar que:
 - ❑ a pessoa certa,
 - ❑ com as qualificações certas, está no local e no tempo certos,
 - ❑ para que melhor sejam cumpridos os objetivos.

2.2.1 Estruturas organizacionais

- **Def.** 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 pelo organigrama (ou organograma).

2.2.1 Estruturas organizacionais

- ❑ **Organograma:** é uma espécie de diagrama usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles.
- ❑ É uma representação da organização em determinado momento e pode mudar.

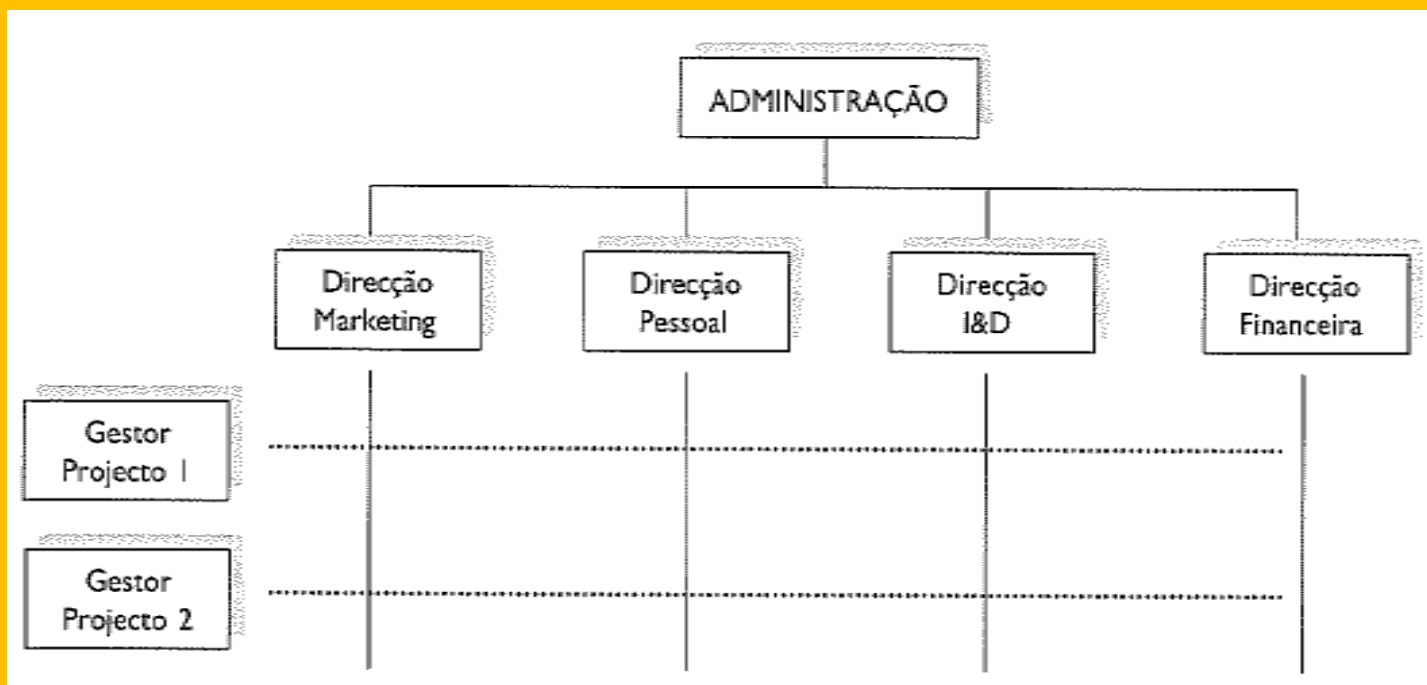


2.2.1 Estruturas organizacionais

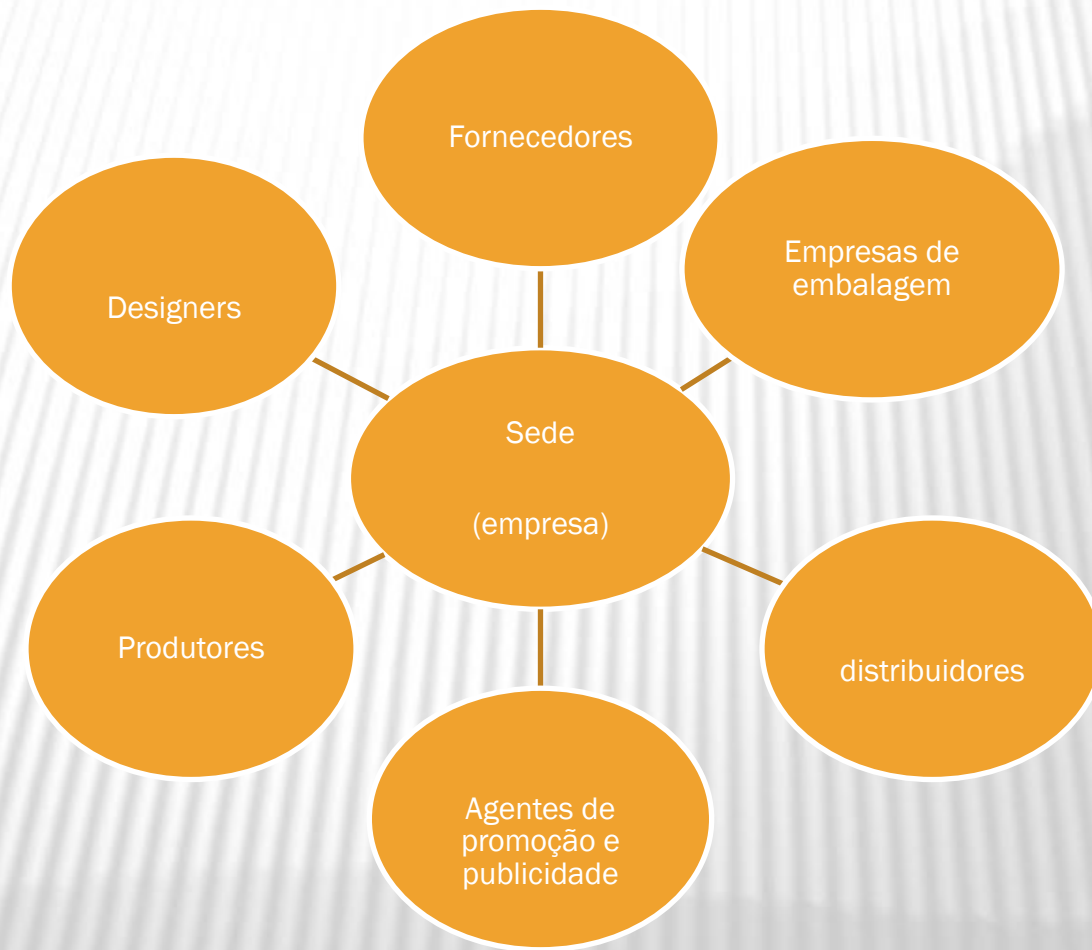
- ❑ Existem variadíssimas formas (estruturas) de apresentarmos um organograma.
- ❑ Exemplos: Estrutura Simples
- ❑ Estrutura Matricial
- ❑ Estrutura em Rede
- ❑ Estrutura Radial ou Circular, etc.

2.2.1 Estruturas organizacionais

Estrutura matricial

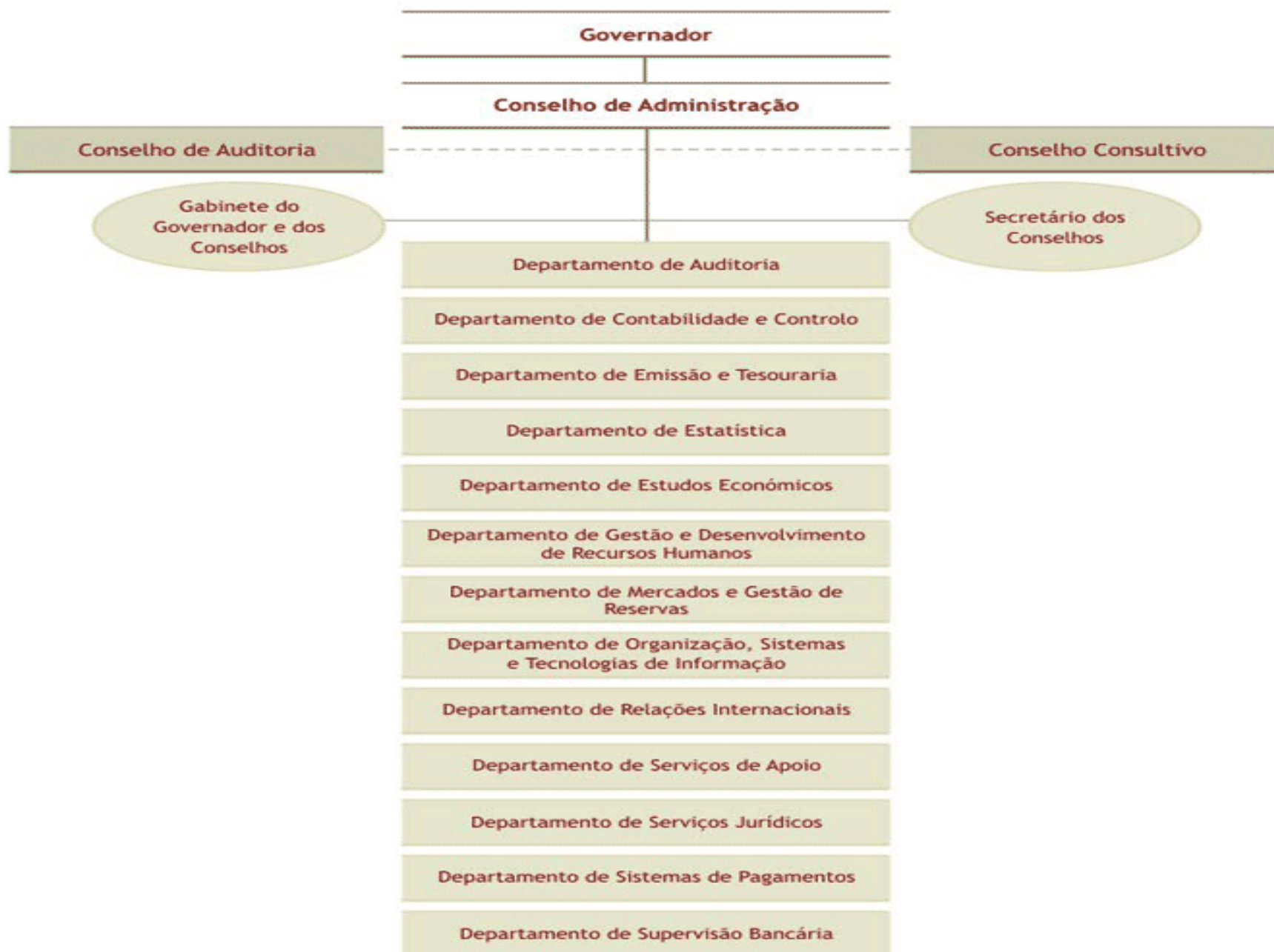


2.2.1 Estruturas organizacionais



2.2.1 Estruturas organizacionais





2.3 DIREÇÃO

- ❑ Se nada se seguir, fica tudo na mesma. É necessário “fazer com que as pessoas façam”, ou seja, **dirigir**.
- ❑ Definição: A **Direção** é entendida como o processo de determinar, isto é, afetar, ou influenciar o comportamento dos outros.



2.3 DIREÇÃO

- ❑ Existem vários tipos de direção mas todos implicam e requerem:
- ❑ Motivação do pessoal
- ❑ Liderança
- ❑ Comunicação eficaz

2.3 DIREÇÃO - MOTIVAÇÃO

- ❑ A motivação e sistema de remuneração
- ❑ Não é pacífica a aceitação da remuneração como fonte de motivação. Os gestores e economista colocam em 1º lugar. Os cientistas do comportamento colocam em último.



2.3 DIREÇÃO - MOTIVAÇÃO

❑ A Participação

- ❑ Dos trabalhadores na análise dos problemas e na procura de soluções é uma técnica de motivação reconhecida e cada vez mais utilizada.

❑ Horário flexível

- ❑ Minimizar o conflito entre as suas necessidades pessoais e as suas obrigações laborais.

2.3 DIREÇÃO - MOTIVAÇÃO

- ❑ Horário comprimido
- ❑ Permite que o trabalhador possa fazer um melhor uso do seu tempo de lazer, dedicação à família, desporto, negócios pessoais.
- ❑ Entre outros

2.3 DIREÇÃO - LIDERANÇA

- ❑ Liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito.
- ❑ É a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.



2.3 DIREÇÃO - LIDERANÇA

□ Estilos de Liderança

- **No estilo Autocrático** - o líder comunica aos subordinados o que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. Tem sucesso em tarefas simples, por ex. em empregados temporários
- **No estilo Participativo** - o líder envolve os subordinados na preparação da tomada de decisão mas retém a autoridade final, tem sempre a última palavra.



2.3 DIREÇÃO - LIDERANÇA

- ❑ **No estilo Democrático** – o líder tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que a isso devem os altos índices de produtividade que alcançam.
- ❑ **No estilo *Laissez-faire*** – o líder deixa que os subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo dificilmente aceitável, apenas se encontra em casos excecionais de especialistas (ex. cientistas, investigadores).



2.3 DIREÇÃO - COMUNICAÇÃO

- ❑ Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas.
- ❑ Os gestores de sucesso devem-no à sua capacidade de comunicar.

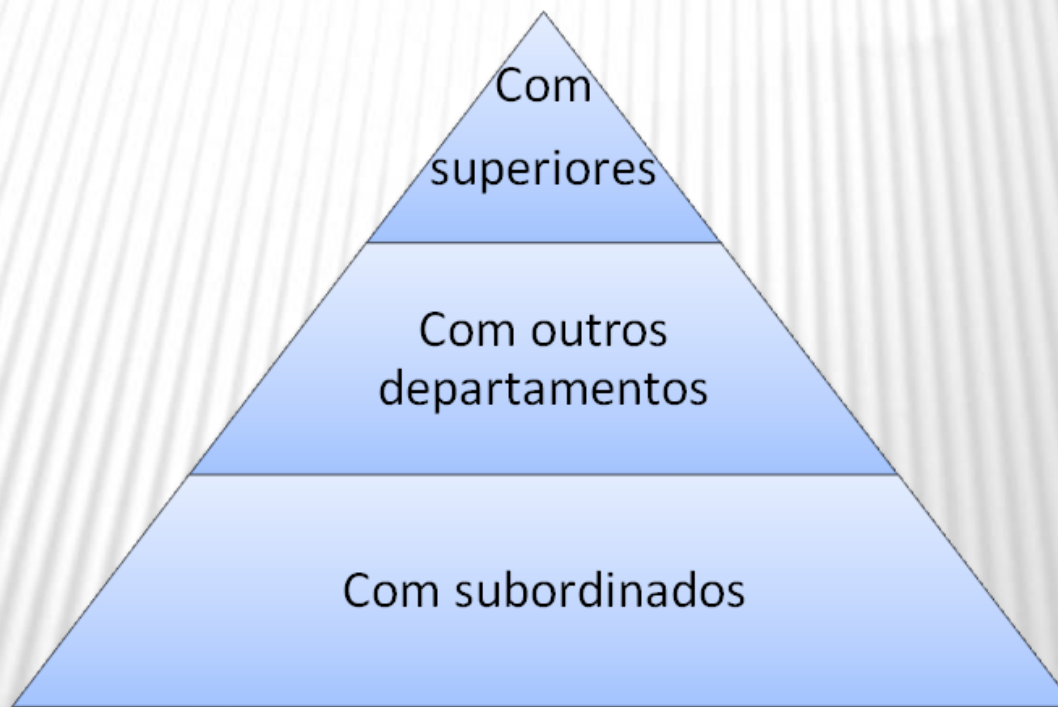


2.3 DIREÇÃO - COMUNICAÇÃO

- ❑ Grande parte dos gestores gasta cerca de 80% do seu tempo a comunicar com as pessoas, quer internamente com as que fazem parte da organização, quer externamente com clientes, fornecedores, acionistas, financiadores, entidades oficiais

2.3 DIREÇÃO - COMUNICAÇÃO

□ Distribuição do Tempo do Gestor



2.4 CONTROLO

- ❑ Definição: O **Controlo** é o processo de **comparação** do atual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas.
- ❑ É importante referir que a **finalidade do controlo é evitar** que as coisas corram mal mais do que corrigi-las a posteriori. – evitar o “casa arrombada trancas à porta”

2.4 CONTROLO

- ❑ De entre os **sintomas** que geralmente alertam os gestores para a necessidade de estabelecer ou rever modelos de controlo, salienta-se:
- ❑ - O aumento da taxa de absentismo e/ou taxa de rotação de pessoal;
- ❑ - O aumento da taxa de reclamações;
- ❑ - Demasiados acidentes de trabalho;
- ❑ - Redução na qualidade do atendimento ao público,

2.4 CONTROLO



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

- ❑ Quando os sintomas são ignorados, as coisas tendem a **piorar** e o custo para normalizar a situação será cada vez mais elevado.
- ❑ O processo de controlo é constituído por três fases:
 - ❑ - Definição de standards (padrões);
 - ❑ - Avaliação do desempenho;
 - ❑ - Ações corretivas.



2.4 .1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

São como que **unidades de medida** em relação ao que se **espera das pessoas e dos departamentos** de acordo com as suas funções,

Para serem mensuráveis e reduzirem a subjetividade na avaliação, **devem tanto quanto possível ser numéricos.**

2.4 .1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- ❑ Os padrões ou *standards* mais frequentemente usados são os seguintes:
 - ❑ **Padrões de tempo:** Servem para medir o tempo gasto para executar uma determinada tarefa. Exemplo.
 - ❑ **Padrões de produtividade:** Medem a quantidade de serviço num dado período de tempo. Produzir X peças por dia pode por exemplo ser um padrão de produtividade (**Avaliação de desempenho**)

2.4 .1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- ❑ **Padrões de custo:** Baseiam-se nos custos associados à produção de serviços. Por exemplo, o custo padrão de atender um utente numa loja é de x euros por hora.
- ❑ **Padrões de qualidade:** Baseiam-se no nível de perfeição desejado.



2.4 .1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- ❑ **Padrões de comportamento:** Têm por base o tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma organização.
- ❑ Este padrão é muitas vezes difícil de estabelecer devido à dificuldade de quantificação. A forma como se atende um cliente, a forma como se vai vestido,...



2.4 .1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- ❑ As diferenças entre as realizações e o que se planeou podem ser pouco significativas e **não implicar necessariamente a execução de ações corretivas.**
- ❑ Importa portanto, para além do estabelecimento dos padrões nas áreas relevantes, definir também os **níveis de tolerância**, isto é, a quantidade de desvio permitida sem que se dê qualquer ação correctiva.
- ❑ Por exemplo: Padrão – Início do trabalho às 9.00 horas – Nível de tolerância – 5 minutos de atraso.



2.4 .1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- ❑ Os trabalhadores devem ter conhecimento não só dos padrões, mas também dos níveis de tolerância admitidos, pois isso vai contribuir para que muitos deles se controlem a si próprios.



2.4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Tal como o nome sugere, esta avaliação consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.



2.4.3 AÇÕES CORRETIVAS

- ❑ Uma vez detetados os desvios, torna-se necessário considerar as ações corretivas a desenvolver.
- ❑ Para isso, é preciso detetar primeiro as **causas** dos **desvios** e só depois desencadear as ações correctivas apropriadas.
- ❑ Por exemplo se um funcionário se atrasa uma vez porque teve um acidente, então não exige nenhuma ação corretiva, mas se se atrasa constantemente, aí já há ações corretivas a tomar, embora muitas vezes possa parecer que não – CUIDADO, mas este é um aspeto muito importante.



2.4.3 AÇÕES CORRETIVAS

- ❑ A ausência de ações corretivas faz com que outros funcionários copiem esse comportamento, ou cause frustração nos que são cumpridores.



2.4.3 AÇÕES CORRETIVAS

- ❑ As ações corretivas podem ser **imediatas** ou **permanentes**. Uma ação corretiva imediata é aquela que se destina a **corrigir os sintomas de um problema**.
- ❑ Ações corretivas permanentes são as que têm por finalidade corrigir as **causas dos sintomas** (ou dos problemas).
- ❑ Estas últimas geralmente só são tomadas depois de reduzido o carácter de urgência do problema, isto é, depois de tomadas as ações corretivas imediatas.

2.4.3 AÇÕES CORRETIVAS

- ❑ A questão que se põe é a definição do que deve ser feito para evitar a repetição dos fatos ou dos fatos que conduziram à situação indesejada.
- ❑ **Por exemplo**, se há materiais que estão a desaparecer de uma empresa, há que tomar uma ação imediata que é aumentar a vigilância.
- ❑ Mas, mantendo-se a ocorrência da situação há que determinar as causas e têm que ser atacadas. (despedimentos...)



2.4.3.1 AÇÃO DISCIPLINAR

- Uma ação disciplinar é a ação ou conjunto de ações que devem ser tomadas pelos gestores para corrigir comportamentos inaceitáveis por parte de algum ou alguns trabalhadores.



2.4.3.1 AÇÃO DISCIPLINAR

- ❑ Ao pôr em prática um **processo de ação disciplinar**, os gestores devem ter em consideração, de modo geral algumas linhas de orientação:

- ❑ - ***Ser disciplinado***. Aqui os fatos falam tanto ou mais que as palavras;
- ❑ - ***Comunicar as regras***. Não é razoável esperar que um funcionário se esforce por cumprir regras que nem sequer conhece;

2.4.3.1 AÇÃO DISCIPLINAR

- ❑ - *Escolher a ocasião, o lugar e a ação disciplinar apropriados.* Se é verdade que um funcionário deve ser “reprimido em privado e elogiado publicamente”, há no entanto situações que justificam uma exceção a esta regra.
- ❑ Quando por exemplo um funcionário origina uma grave insubordinação na presença dos outros, deve ser repreendido logo na frente dos colegas, uma vez que em caso contrário poderão ficar dúvidas quanto à autoridade do gestor.

2.4.3.1 AÇÃO DISCIPLINAR

- ❑ - **Conservar as emoções sob controlo.** De contrário podem tomar-se decisões que mais tarde provoquem arrependimento;
 - ❑ - **Ser consistente.** Os funcionários devem saber perfeitamente o que podem esperar perante uma infração cometida.
- ❑ **Caso prático**



2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

- ❑ Convém saber que estas quatro funções fundamentais da gestão não devem ser vistas isoladamente, uma vez que entre elas se verifica a existência de uma total interdependência.
- ❑ O **estilo de direção**, mais ou menos democrático, mais ou menos centralizado, **depende** de vários fatores, nomeadamente da **organização** que se tem, do **tipo de planeamento** mais ou menos pormenorizado, do **grau de controlo pretendido**, etc...