



Capítulo 2 - O Ciclo da Gestão

A gestão das organizações

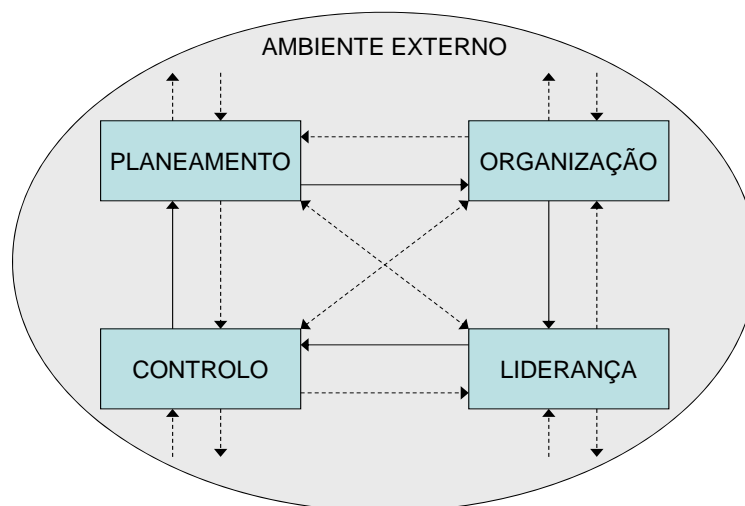
- Gerir uma organização é essencialmente interpretar objetivos e transformá-los em ação, o que se traduz num determinado processo que passa pela planificação, organização, direção (liderança) e controlo de todas as actividades realizadas por todos os intervenientes na organização.

O Ciclo da Gestão

- O processo (ciclo) de gestão consiste em:
 - Planificar, organizar, liderar e controlar
- Na prática todos estes aspectos são executados de uma forma interrelacionada, uma vez que estas funções são interdependentes e influenciam-se reciprocamente:
 - Interdependência das funções da gestão => relação circular => ciclo de gestão
- É importante realçar que o ciclo de gestão é enquadrado não só internamente (através da forma como a empresa está estruturada e das relações hierárquicas) mas também por condicionalismos externos.

3

O Ciclo da Gestão



4

Adaptado de: Management, James Stoner e Edward Freeman, Practice Hall, p.8, 1992

Planeamento

- O planeamento requer que os responsáveis pela organização definam os objectivos e os meios para os atingir.
- O planeamento começa, assim, com a definição daquele que é o objectivo prioritário de qualquer organização: a Missão.
- A empresa necessita de traduzir a Missão em objectivos mais específicos que permitam orientar as suas decisões.
- O Marketing estratégico é definido numa perspectiva de longo prazo e insere-se na fase de planeamento da empresa.

5

Planeamento

- Estes objectivos deve respeitar os seguintes Princípios:
 - **Consistência** – os vários objectivos devem ser coerentes entre si;
 - **Hierarquia** – os objectivos não têm todos a mesma importância, logo deve se definida uma hierarquia dos mesmos;
 - **Mensurabilidade** – os objectivos devem ser quantificados para melhor avaliar a sua realização;
 - **Calendarização** – a para da definição dos objectivos também deve ser definido o prazo para os atingir;
 - **Motivação** – os objectivos devem ser definidos de forma realista e devem permitir que os membros da organização se sintam motivados para os atingir.
- Os objectivos também não devem ser imutáveis ao longo do tempo: deverão alterar-se de forma a que a empresa possa aproveitar novas oportunidades de negócio.

6

Planeamento

- Depois de definidos os objectivos, a fase seguinte do Planeamento consiste na elaboração dos Planos.
- Níveis de planeamento: a temporalidade dos objectivos e a sua hierarquização:

Nível Superior	→	Longo Prazo	→	Planeamento Estratégico
Nível Intermédio	→	Médio Prazo	→	Planeamento Tático
Nível Operacional	→	Curto Prazo	→	Planeamento Operacional

7

Organização

- A Organização significa estabelecer um conjunto de normas de funcionamento interno, relacionando pessoas e recursos disponíveis, de forma a atingir os objetivos pretendidos, atribuindo funções claras e específicas aos membros da organização (=> estabelecer **relações formais** entre as pessoas) de modo a tornar a organização mais produtiva e eficiente.

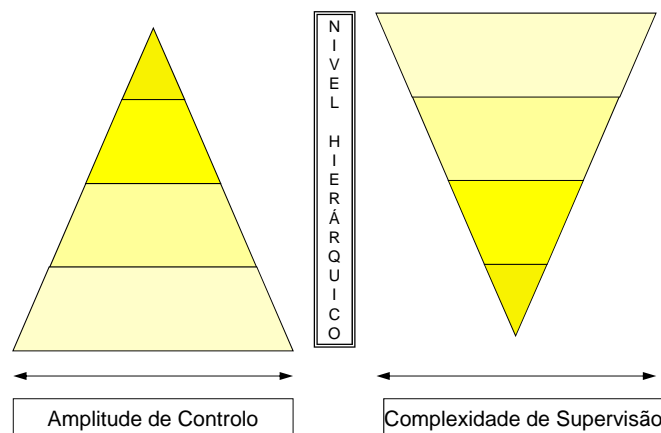
8

Organigrama

- **Organigrama** é um gráfico que representa a estrutura formal de uma [organização](#). Os organogramas mostram como estão dispostos os órgãos ou departamentos, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles.
- Num **organograma**, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Num organograma vertical, quanto mais alto estiver o órgão, maior a autoridade e a abrangência da actividade

9

Amplitude de Controlo



10

Departamentalização

- O um aumento da dimensão das organizações e sua complexidade, exigem cada vez mais uma especialização vertical (descentralização por níveis hierárquicos diferentes), e horizontal (dentro do mesmo nível hierárquico, criar vários **departamentos**).
- **Departamentalização** – Consiste no agrupamento de tarefas homogêneas em departamentos específicos segundo um dado critério. As actividades são agrupadas por similaridade e, desta forma, podem ser geridos os recursos materiais e humanos necessários para o cumprimento dos objectivos definidos pela organização.
- Dada a importância cada vez mais reconhecida do Marketing para o sucesso da estratégia definida pela organização/empresa, é muito comum a criação de um departamento específico para esta área.

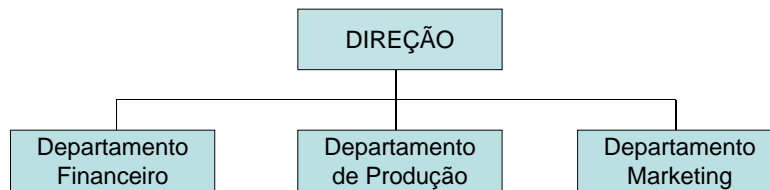
11

Departamentalização

- Devido ao crescimento das organizações e sua complexidade, há necessidade de Diferenciação:
 - Horizontal – (formar novos departamentos ao mesmo nível hierárquico)
 - Vertical – (criação de níveis hierárquicos adicionais, com diferentes níveis de autoridade/responsabilidade)

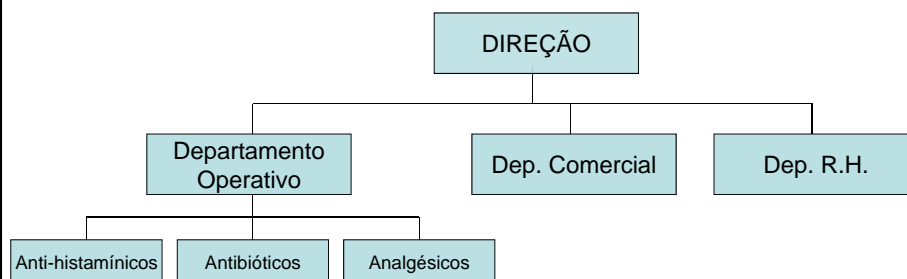
12

Departmentalização Funcional



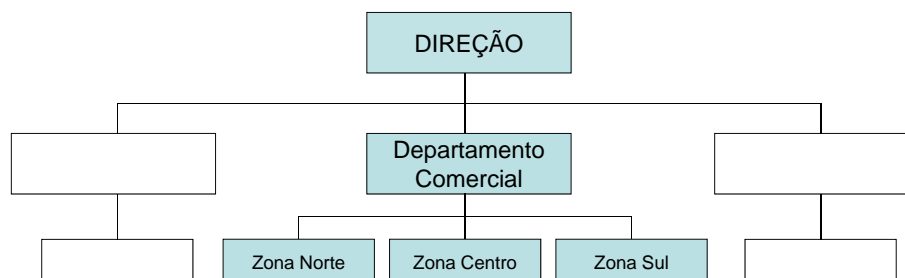
13

Departmentalização por Produtos



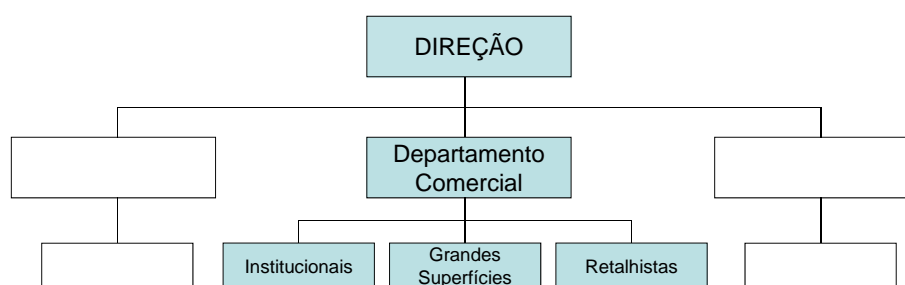
14

Departamentalização por Área Geográfica



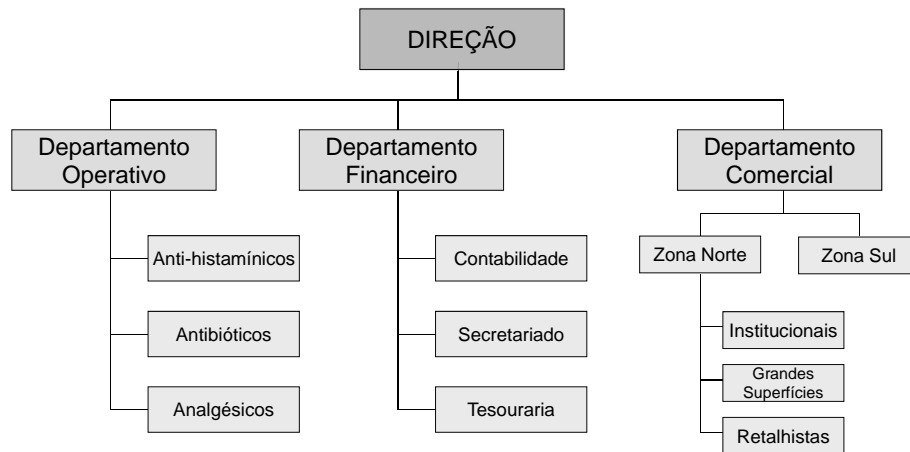
15

Departamentalização por Cliente



16

Departamentalização por Combinação de Múltiplos Critérios



17

Tipos de estrutura organizacional

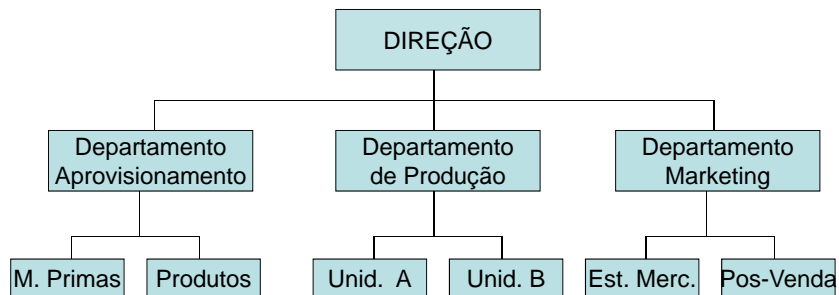
Exemplos de estruturas tradicionais e a importância do Departamento de Marketing/Comercial:

- 1 - Estrutura linear ou militar
- 2 - Estrutura funcional
- 3 - Estrutura divisional

18

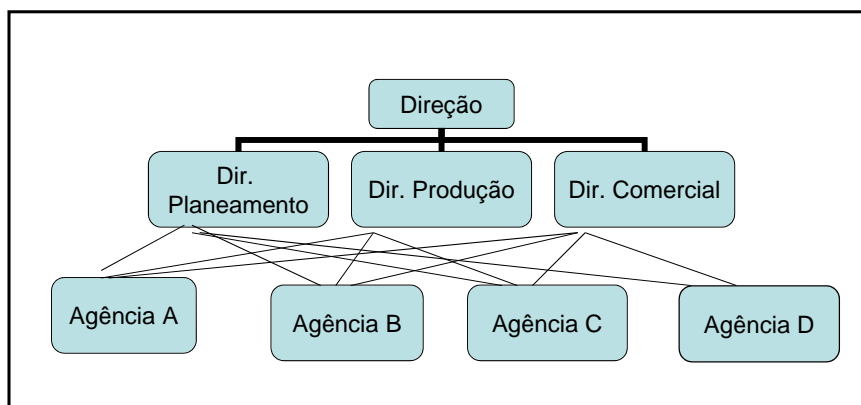
a) A Estrutura linear ou militar

- Uma estrutura linear de uma pequena empresa é apresentada abaixo...



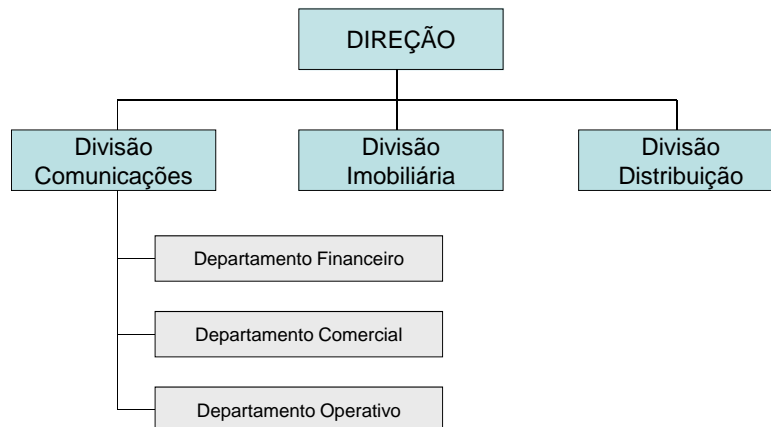
19

Exemplo de uma org. funcional



20

Estrutura Divisional



21

Direção/Liderança

- A Direção consiste no processo de influenciar o comportamento dos outros na organização, tendo como base a motivação (reforço da vontade para atingir os objectivos), a liderança (levar as pessoas a fazer aquilo que pretendemos) e a comunicação.

22

A Liderança

- Liderança é um processo de influenciar outros (seguidores) de forma a conseguir atingir objectivos mútuos (de um grupo, de uma organização).
- Características da liderança:
 - É um processo de influência;
 - Envolve interacções entre duas ou mais pessoas;
 - Há partilha de valores.
- Líder é alguém que exerce a liderança e não se deve confundir com gestor.

23

Estilos de Liderança

- Não existe uma liderança ideal para todas as organizações.
- O estilo de liderança deve ser adaptado à Organização onde é exercido e aos seus objetivos.
- Estilos de liderança:
 - Autoritária;
 - Democrática;
 - Liberal.

24

A Comunicação

- Os trabalhadores da Organização devem conhecer os objectivos que se pretendem alcançar;
- A comunicação é considerada cada vez mais como um factor motivacional.
- Para tal, é necessário que exista uma comunicação eficaz na organização;
- Comunicação: processo de transferência de informações, conhecimentos, ideias ou sentimentos entre as pessoas.

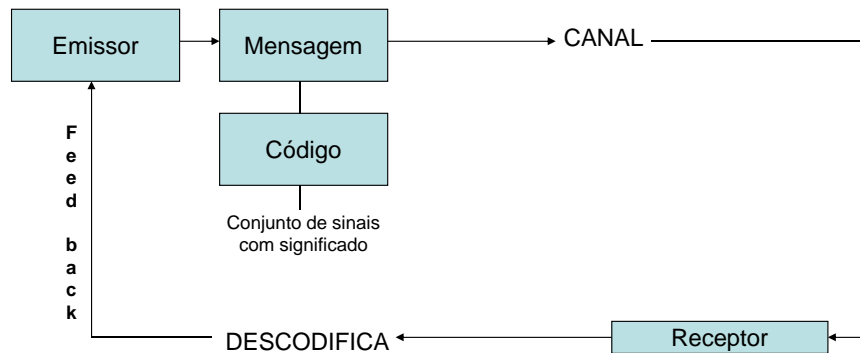
25

A Comunicação

- Comunicação => existência dos seguintes elementos:
 - **Emissor** – o que emite ou transmite a mensagem, ponto de partida de qualquer mensagem;
 - **Receptor** – aquele a quem se dirige a mensagem/recebe a informação;
 - **Mensagem** – o conteúdo da comunicação;
 - **Canal** – suporte que serve de veículo da mensagem.

26

A Comunicação



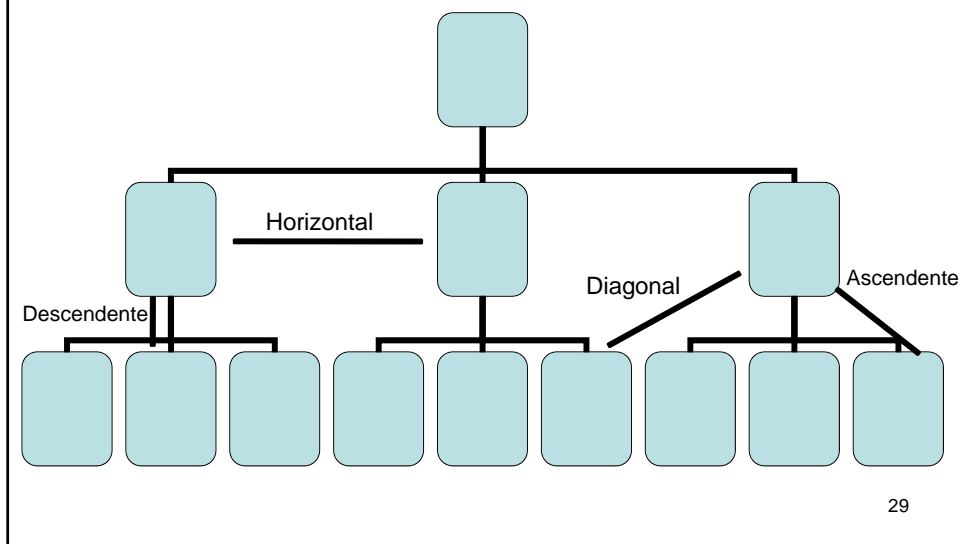
27

A Comunicação

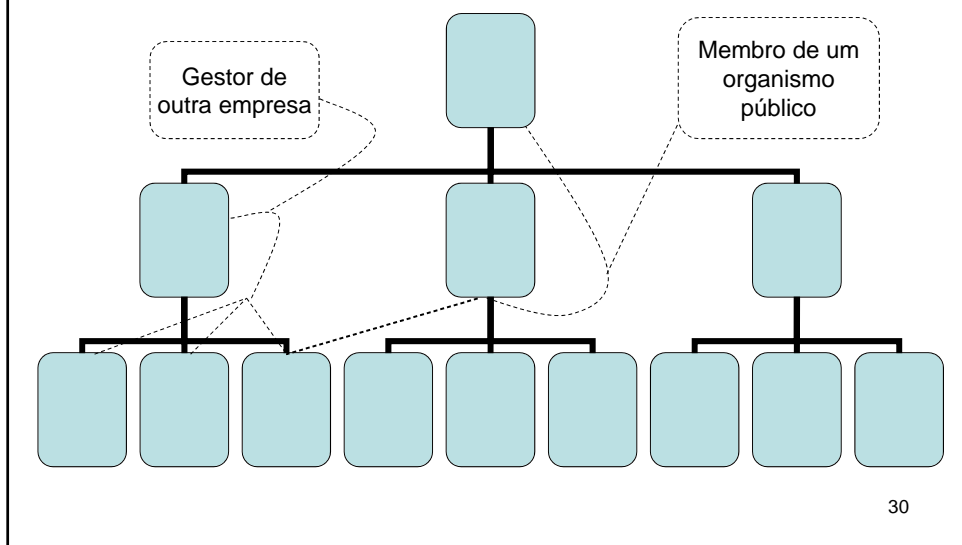
- Os canais de informação podem ser:
 - **Formais**: referem-se às linhas de hierarquia da organização formal e incluem comunicações **descendentes** (do superior para os subordinados) e comunicações **ascendentes** (dos subordinados para o superior);
 - **Informais**: a informação é transmitida em todas as direcções, podendo ser **laterais** (entre elementos situados no mesmo nível hierárquico), **diagonais** (entre elementos situados em níveis hierárquicos diferentes) ou em **gavinha** (em várias direcções e entre elementos pertencentes a departamentos diferentes).

28

Tipos de canais de comunicação



Tipos de canais de comunicação



Barreiras à Comunicação

- Com frequência a comunicação não se processa de uma forma eficaz;
- As barreiras a uma comunicação eficaz podem ser de diversos tipos:
 - Diferença de linguagem
 - Diferenças perceptuais
 - Factores psicológicos
 - Factores técnicos

31

O Controlo

- O controlo é a outra face da planificação; consiste no processo de comparação entre o desempenho efectivo (real) e o previsto, tendo em vista a execução de eventuais medidas correctivas.
- O controlo tem, assim, como função medir a performance nas organizações: a partir dos objectivos e padrões predefinidos é possível avaliar os desempenhos individuais e global da organização.
- Por outro lado, a identificação dos desvios registados e das respectivas causas permite estabelecer novos padrões e uma planificação mais apurada.

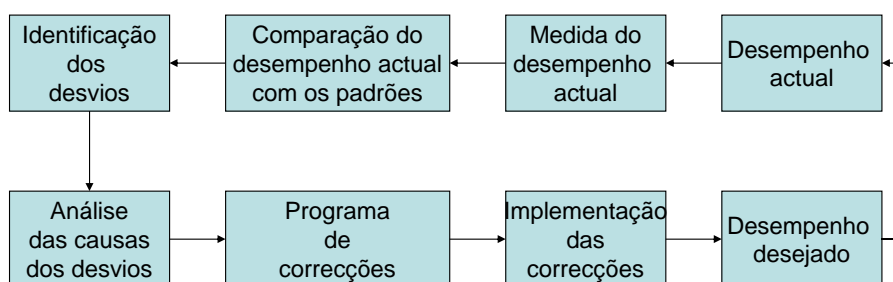
32

O Processo de Controlo

- O processo de Controlo realiza-se de acordo com as seguintes fases:
 - Estabelecimento de standards ou padrões (ex. padrões de tempo, produtividade, custo, qualidade, comportamento);
 - Medição ou observação do desempenho efectivo;
 - Comparação deste desempenho com os objectivos predefinidos;
 - Adopção de acções correctivas, quando necessário.

33

O Processo de Controlo



34

O Controlo

- O processo de controlo pode ser classificado de acordo com o seu grau de amplitude:
 - **Controlo estratégico** – é feito ao nível da gestão de topo e abarca a globalidade da empresa;
 - **Controlo tático** – é feito ao nível da gestão intermédia, é mais pormenorizado e específico a uma determinada área da empresa;
 - **Controlo operacional** – é feito pelos gestores operacionais, é bastante pormenorizado e incide sobre as tarefas de uma determinada unidade operacional.

35

Funções do Marketing

- **Delineamento do mercado** => processo de definir o mercado potencial;
- **Motivação de compra** => estudar a razão de compra;
- **Ajustamento do produto** => procurar fazer coincidir desejo com necessidade;
- **Distribuição física** => gestão de stocks, transporte, armazenamento, etc.;
- **Comunicação** => publicidade, relações públicas, etc.;
- **Transação** => actividades de ponto de venda;
- **Pós transação** => procurar garantir satisfação do consumidor pós-venda (possibilidade de troca, assistência, etc.).

36

Bibliografia

- Fachada, Odete (2003), *Psicologia das Relações Interpessoais*, vol. 1, Ed. Rumo.
- Ferreira, B. et al. (2011), *Fundamentos de Marketing*, Ed. Sílabo.
- Lisboa, João (Dir. e Coord.) (2004), *Introdução à Gestão de Organizações*, Vida Económica.