

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR
Pós-graduação Sistemas de Gestão Empresarial
SAP

Ano Letivo 2024/2025

Docentes: António Ferreira e Jorge Simões

ESGT - IPT

1



Modelos Organizacionais

Conteúdos Programáticos

Global Bike

1. O que é uma Organização - Empresa;
2. Princípios da Organização;
3. A estruturas das Organizações;
4. Planeamento e processo de decisão;
5. Modelos Organizacionais
6. Internacionalização;
7. Caso Prático

Objetivos e Programa

ESGT - IPT

2

Modelos Organizacionais



Avaliação

Tendo por base os conteúdos programáticos anteriormente mencionados, a avaliação do Módulo irá proceder-se da seguinte forma:

Trabalho em Grupo (4 formandos por grupo)

O trabalho deverá ser enviado até dia 16 de Maio pelas 18 horas, para antonioferreira@ipt.pt e jorgesimoes@ipt.pt.

Este trabalho será constituído por **15 PowerPoint, no máximo.**

Este trabalho possui como objetivo, **verificar o conhecimento apreendido da Empresa Global Bike**, bem como as diversas opções que os Grupos entenderão como as mais corretas para a Estratégia da Empresa, tendo em consideração os conhecimentos adquiridos.

ESGT - IPT

3

Modelos Organizacionais



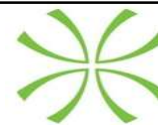
Estrutura Trabalho:

- Tipologia (Sociedade por Quotas, Anónima....) da Global Bike;
- Estrutura Organizacional da Global Bike;
- Visão e Missão da Global Bike;
- Ambiente Contextual e Transaccional da Global Bike;
- Tipo de Estratégia da Global Bike;
- Orientações Estratégicas para a Global Bike
(planeando o futuro, tendo em consideração o presente, que recomendações/orientações daria).

ESGT - IPT

4

Modelos Organizacionais



Objetivos Gerais

O aluno no final da unidade curricular deverá:

- Entender:
- Compreender:
- Aplicar:

**Conceitos gerais de Gestão de uma
Organização, Modelos e
Ferramentas Organizacionais**

ESGT - IPT

5

Organização



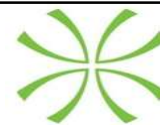
O que é uma organização?



ESGT - IPT

6

Organização



Podemos definir qualquer organização como um grupo de pessoas que realizam tarefas, em conjunto ou individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis.



ESGT - IPT

7

Organização

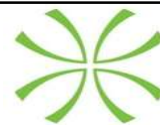


É um subsistema do sistema social que visa atingir objetivos, previamente determinados e periodicamente revistos pelos centros de decisão através da utilização racional de recursos materiais e de pessoas que inseridas num meio cultural próprio desenvolvem as atividades que lhes forem confiadas.

Qualquer Organização necessita de **recursos (humanos e materiais)**, que se definem por: todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades.

ESGT - IPT

8



Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham em conjunto no intuito de atingirem determinados objetivos que seriam impossíveis de alcançar caso trabalhassem sozinhas.

A empresa é a mais importante das organizações que vamos estudar. Ela tem um grande impacto na nossa vida, contudo, nem todas as empresas que se criam atingem a maturidade.

Nos Estados Unidos da América, 24% dos novos negócios não ultrapassam os dois anos de vida e 48% ultrapassam os quatro anos de vida.

ESGT - IPT

9

Organização – Objetivos



Para que as Organizações possam atingir os **objetivos** pré-definidos (missão), com os recursos de que dispõe, surge então a principal justificação para a **necessidade da gestão nas organizações**.

Os objetivos representam as metas ou resultados organizacionais pretendidos e a obter no futuro.

Todas as organizações devem determinar não apenas os seus objetivos, mas também definir as medidas e formas de atuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para os atingir.

Os objetivos de uma organização poderão ser vários: Produção de bens e serviços, lucros para proprietários, rendimentos para os colaboradores, necessidades culturais, sociais ou espirituais da sociedade...

Gestão pode ser entendido como: o processo de coordenar recursos humanos, técnicos, materiais, e financeiros, integrados em unidades organizacionais dinâmicas que atinjam os seus objetivos para a satisfação daqueles que desejam servir e com um alto grau de senso de realização por partes daqueles que prestam serviço.

O sucesso ou insucesso das organizações depende da Qualidade da sua Gestão

ESGT - IPT

10



A tarefa de gestão consiste em interpretar os objetivos propostos transformando-os em acção empresarial através do planeamento, organização, direcção e controlo.

1. Planeamento

É o processo de determinar antecipadamente **o que** deve ser feito e **como** fazê-lo. Não devemos confundir esta função da gestão com previsão. Esta consiste em antecipar o resultado de determinado acontecimento.

Os planos devem ser definidos em termos precisos para que sirvam de guia para o gestor e para os trabalhadores da empresa. Os planos estabelecem a forma como a empresa se irá desenvolver no futuro.

ESGT - IPT

11



2. Organização

Consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e, entre estas e os recursos de maneira a atingir os objetivos propostos.

É preciso assegurar que cada individuo esteja no local certo, no tempo exacto e com as qualificações necessárias para que a empresa no seu conjunto consiga alcançar os objetivos.

3. Direcção

É o processo de determinar, afectar ou influenciar o comportamento dos outros. A direcção envolve três aspectos:

ESGT - IPT

12



- **Motivação:** reforço da vontade das pessoas se esforçarem para alcançar os objetivos da organização. Quanto mais motivados tiverem os colaboradores, melhor será o seu desempenho;
- **Liderança:** capacidade de conseguir que os outros façam o que o líder quer que façam;
- **Comunicação:** processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

4. Controlo

É o processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções corretivas

ESGT - IPT

13



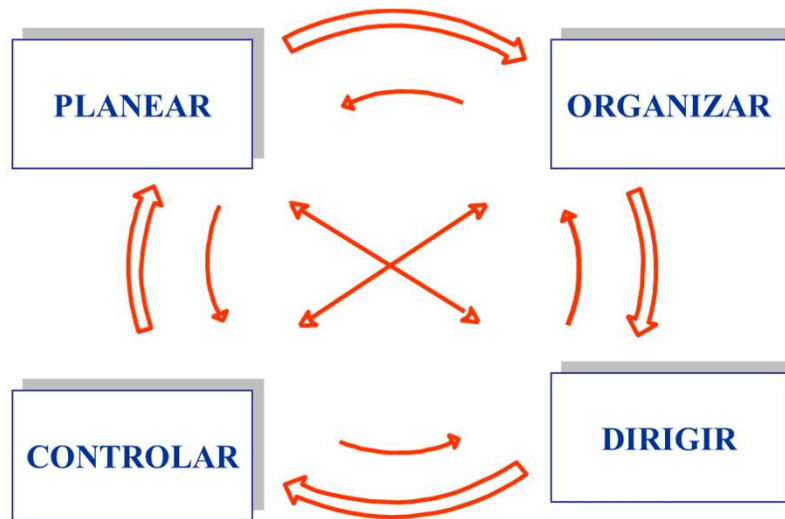
O objetivo é encontrar possíveis desvios e definir acções com vista à resolução desses desvios.

Não devemos olhar para as funções da gestão em separado mas de uma forma integrada. Não podemos planear sem ter em conta a organização existente e os desvios detectados, nem podemos definir uma estrutura sem ter em conta o planeamento e os objetivos traçados.

As funções de gestão estão interligadas entre si influenciando-se mutuamente

ESGT - IPT

14



ESGT - IPT

15

Gestor é todo o indivíduo que numa organização consegue realizar o seu trabalho através das tarefas desempenhadas por outros, com o recurso às funções de gestão.

Podemos encontrar numa organização três níveis de gestão:

- **Institucional:** temos uma forte componente estratégica, todos os recursos são envolvidos no rumo traçado para o longo prazo. Neste nível são definidas as políticas gerais que dizem, respeito à empresa. Corresponde aos órgãos de topo da organização, Conselho de Administração, Gerência e Direcção Geral.

ESGT - IPT

16



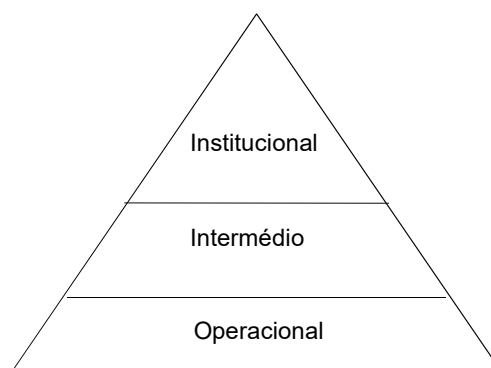
- **Intermédio:** predomina a componente tática, neste nível são elaborados planos e programas específicos relacionados com a atividade de cada gestor (Comercial, Financeira, Recursos Humanos, etc.). É desempenhado pelos diretores de divisão, de área, função, etc.;
- **Operacional:** predomina a componente técnica, o gestor limita-se a executar procedimentos e rotinas. É desempenhado por supervisores, chefes de serviço, de secção, etc.

ESGT - IPT

17



Níveis de Gestão numa empresa

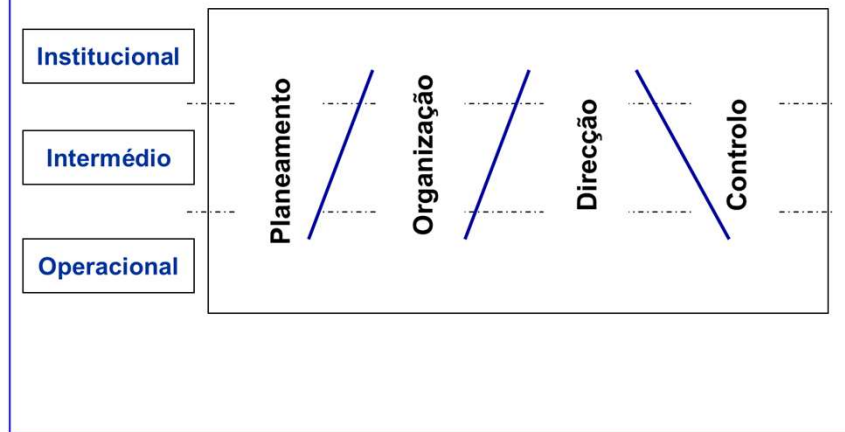


ESGT - IPT

18



FUNÇÕES DE GESTÃO POR NÍVEIS



ESGT - IPT

19



Gerir implica decidir:

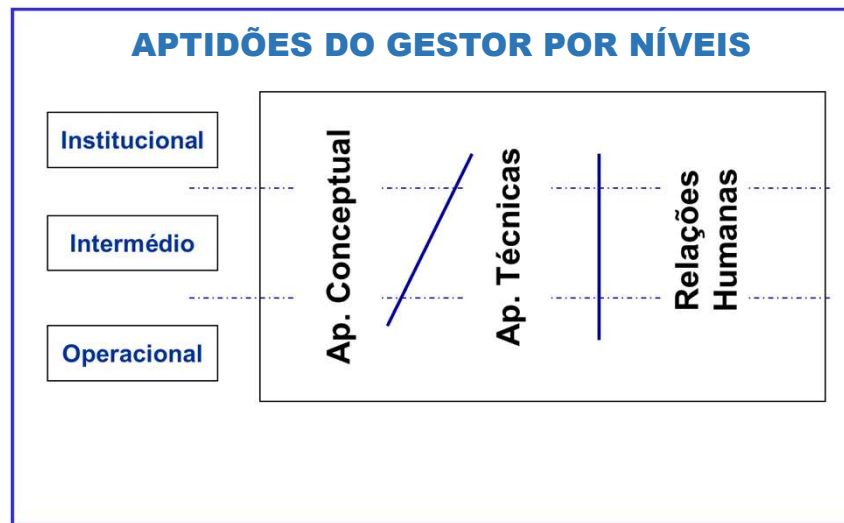
- Que objetivos prosseguir e qual a sua hierarquia;
- Quais os caminhos a seguir: estratégias e táticas a efectuar;
- Como organizar os recursos humanos e materiais;
- Como dirigir os subordinados;
- Como analisar os desvios encontrados.

Mas nem todos sabem gerir, é necessário possuir algumas **aptidões** para desempenhar a árdua tarefa de gerir:

- **Conceptual:** capacidade para apreender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas;
- **Técnica:** capacidade para usar os conhecimentos, técnicas, métodos específicos no seu trabalho concreto;
- **Relações Humanas:** capacidade de compreender, motivar e obter a adesão de outras pessoas.

ESGT - IPT

20



ESGT - IPT

21



BREVE VISÃO HISTÓRICA DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Como todas as outras áreas do conhecimento, a gestão tem evoluído ao longo do tempo, assistindo-se nos últimos anos a um conjunto de desenvolvimentos que muito enriqueceram e contribuíram para o estudo e conceptualização das organizações.

O estudo das organizações e as diversas abordagens, pretendem mostrar como tem sido a evolução e o desenvolvimento das próprias organizações, devido à sua crescente complexidade e às mudanças radicais da sua envolvente externa, quer a nível social quer a nível económico, tecnológico ou cultural.

ESGT - IPT

22

BREVE VISÃO HISTÓRICA DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES



A gestão não se encontra parada no tempo, ela tem evoluído bastante acompanhando as novas descobertas em termos científicos.

Para se perceber melhor a actualidade devemos olhar para a evolução histórica da organização e do pensamento filosófico.

Para alguns autores a primeira organização terá surgido quando Moisés formou o seu grupo. Mas também não podemos deixar de referir as construções da Antiguidade, muitas delas ainda com difíceis explicações para a sua construção, as quais envolveram a coordenação de tarefas e recursos.

No entanto, foi no século XX que se registaram os maiores avanços na teoria das organizações

ESGT - IPT

23

TEORIAS DA GESTÃO



Perspectiva estrutural

Gestão científica (Taylor)
Teoria geral da administração (Fayol)
Teoria da burocracia (Weber)
Teoria da decisão (Simon)

Perspectiva humana

Escola das relações humanas (Mayo)
Dinâmica de grupos (Lewin)
Liderança (McGregor)

Perspectiva integrativa

Escola sociotécnica (Instituto Tavistock)
Teoria dos sistemas (Katz e Kahn)
Teoria da contingência (Burns e Stalker)
Papeis desempenhados pelos gestores (Mintzberg)

ESGT - IPT

24

2. Principios da Organização



2.1. Teoria das Organizações

2.1.1. Perspectiva Estrutural da Organização

Podemos encontrar nesta perspectiva todas as correntes de opinião baseada na forma de organização do trabalho e da empresa. São expoentes desta corrente Taylor e Fayol .

2.1.1.1. A gestão científica

É com Taylor que aparecem os primeiros princípios de gestão. Taylor aplicou o método científico de modo a obter uma base de análise da realidade da empresa por forma a melhorar a produtividade dos trabalhadores.

ESGT - IPT

25

As ideias de Taylor são:

- Aplicação do método científico para encontrar a melhor maneira de realizar o trabalho;
- Seleção dos trabalhadores de uma forma científica, cada tarefa deve ser desempenhada pelo trabalhador mais apto;
- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a desempenharem as tarefas da melhor maneira;
- Interação amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação entre os deveres de uns e de outros.

□ **métodos de trabalho**

□ **descanso das tarefas**

□ **quantidade de produção esperada "standard"**



ESGT - IPT

26

Os métodos de Taylor conduziram a um aumento da produtividade com a correspondente aumento dos salários, contudo, os trabalhadores e os sindicatos opuseram-se por causa da intensidade de trabalho e pelas tarefas demasiado rotineiras.



2.1.1.2. A teoria geral da administração

Henry Fayol é chamado pai da moderna teoria de gestão. Enquanto Taylor se preocupou com as funções organizacionais e a produtividade na indústria, Fayol desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global, sendo os seus princípios destinados à organização como um todo.

Podemos encontrar **seis** atividades fundamentais, comercial, técnica, segurança, contabilidade, financeira e administração.

ESGT - IPT

27

Fayol sugere **14 princípios gerias** de gestão:

- Divisão do trabalho
- Autoridade
- Disciplina
- Unidade de Comando
- Unidade de Direcção
- Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo
- Remuneração
- Centralização
- Cadeia de Comando
- Ordem
- Equidade
- Estabilidade de emprego
- Iniciativa
- Espirito de Equipa



ESGT - IPT

28



2.1.1.3. A teoria da burocracia

Esta teoria está ligada a Max Weber e define uma organização onde a ordem, o sistema, a racionalidade a uniformidade e a concistência.

Considera que todos os empregados devem ter um tratamento equitativo através da burocracia. Cada empregado tinha uma tarefa específica de actuação e responsabilidades na área da sua competência e capacidades.

A supervisão e o comando são ordenados através de documentos escritos com regras e regulamentos detalhadamente escritos para que todos possam compreender.

ESGT - IPT

29



2.1.2. Perspectiva Humana

A essência da escola das relações humanas incide sobre a satisfação do empregado no seu local de trabalho. Foram realizadas várias experiências para averiguar a forma como o trabalhador exercia a sua actividade e como reagia a mudanças nas condições de trabalho.

O grande expoente desta escola é Elton Mayo que realizou as experiências atrás referidas. Dessas experiências extrairam-se os seguintes resultados:

- Os sentimentos e as atitudes influenciam a produtividade;
- Tendência para os trabalhadores fazerem grupos informais com normas próprias e o desempenho de papéis próprios.

ESGT - IPT

30



Para além de Mayo, temos mais alguns autores que contribuíram para esta escola. Kurt Lewin estudou a dinâmica de grupos. As suas pesquisas descobriram que os empregados assimilavam mais depressa os novos métodos de trabalho se lhes fosse dada a oportunidade de discutir em grupo esses métodos e, se lhes fosse dada liberdade na aplicação dos mesmos.

Nesta escola também se encontra as pesquisas de McGregor e a sua teoria X e Y. Podemos encontrar duas posições antagónicas no comportamento das pessoas:

- Uma mais pessimista onde as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício, precisam e preferem ser dirigidas – teoria X;

ESGT - IPT

31



- Uma outra que refere que os trabalhadores encaram o trabalho com naturalidade, gostam de assumir responsabilidades e preferem o autocontrolo – Teoria Y.

2.1.3. Perspectiva Integrativa

2.1.3.1. A Escola Sociotécnica

O pensamento principal desta escola refere que o sistema técnico tem um efeito muito forte sobre o sistema social, isto é, as relações humanas e os comportamentos de grupo são influenciados pelo sistema técnico (equipamentos e métodos de trabalho).

ESGT - IPT

32

Vários estudos permitiram concluir que as actualizações tecnológicas devem ser conduzidas em conjunto com um forte sistema social, isto é, os aspectos técnicos devem ser considerados em conjunto com os aspectos sociais do trabalho.



2.1.3.2. A Teoria dos Sistemas

Desenvolvida por Daniel Katz e Robert Kahn, considera a empresa como um sistema aberto que interage com o ambiente envolvente. Como princípios desta teoria temos:

- O sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados (os vários departamentos da empresa);
- O sistema é aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas com os quais interage

ESGT - IPT

33

2.1.3.3. A Teoria da Contigência

Esta teoria defende que a gestão de uma empresa é influenciada pelas características que caracterizam a situação em análise. Podemos encontrar dois sistemas:

- **Mecanicista**: uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquia;
- **Orgânico**: muito mais flexível e estruturado que permite uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisão.

A escolha da melhor estrutura depende da tecnologia utilizada pela empresa.

Uma empresa ligada à produção em massa pode adoptar uma estrutura mecanicista, enquanto que, uma empresa de produção contínua pode adoptar uma estrutura orgânica.



ESGT - IPT

34



2.1.3.4. O papel desempenhado pelo gestor segundo Mintzberg

Mintzberg considera que o gestor não actua segundo as funções clássicas de gestão mas segundo um conjunto de papéis agrupados em **três grupos**:

- **Interpessoal**
 - Figurativo
 - Líder
 - Relação
- **Informacional**
 - Receptor
 - Disseminador
 - Transmissor

ESGT - IPT

35



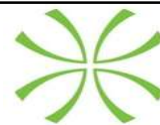
- **Decisional**
 - Empreendedor
 - Solucionador de distúrbios
 - Distribuidor de recursos
 - Negociador

2.1.4. Perspectivas para o futuro

A constante evolução da tecnologia leva Peter Drucker a afirmar que “o factor de produção decisivo para obter lucros e os controlar já não é o capital, nem a terra, nem o trabalho **é o saber**”

ESGT - IPT

36



Ainda segundo o mesmo autor há cinco factores que irão afectar a gestão num futuro próximo:

- Alteração da estrutura societária da empresa: um peso cada vez maior dos fundos de pensões;
- Impacto das novas tecnologias: vão permitir o acesso a mais informação relevante para a tomada de decisão;
- Alteração do vínculo laboral: cada vez mais pessoas a trabalhar sem vínculo à organização;
- Crescimento do trabalho do conhecimento;
- A forma de actuação do gestor virada para a interligação dos grupos relacionados com a empresa de modo a conseguir os objectivos pretendidos.

ESGT - IPT

37



Empresa – um caso particular de Organização

Objetivos da Empresa

Como agente económico:

- Tem como objetivo último a maximização do lucro a longo prazo, de forma a manter a estabilidade de longo prazo do seu ciclo de atividade;
- É um agente económico autónomo capaz de definir com independência o seu vetor de objetivos;

Assim, o **objetivo estrutural da empresa** é a **combinação ótima de recursos (*inputs*) de forma a potenciar a sua capacidade de produção (*output*)**.



ESGT - IPT

38



A estrutura das organizações

A empresa como organização social

Qualquer organização é composta por **duas ou mais pessoas**, que interagem entre si através de relações recíprocas para alcançarem objetivos comuns.

Existem três razões que explicam o aparecimento de organizações:

- **Sociais**: as pessoas são seres que vivem em grupo e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;
- **Materiais**: o desenvolvimento da atividade de uma organização conduz ao aumento da eficiência na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar os objetivos, etc.;
- **Efeito de sinergia**: duas pessoas actuando conjuntamente produzem um efeito maior que a soma dos efeitos que produziram se actuassem sozinhas.

ESGT - IPT

39



A empresa como sistema aberto

Podemos definir um sistema como

- **Um conjunto de elementos**: partes ou órgãos componentes de um sistema;
- **Dinamicamente inter-relacionados**: formando uma rede de comunicações e relações;
- **Desenvolvendo uma atividade ou função**: a atividade ou processo do sistema;
- **Para atingir um ou mais objetivos**: os quais são o propósito da existência do sistema.

ESGT - IPT

40



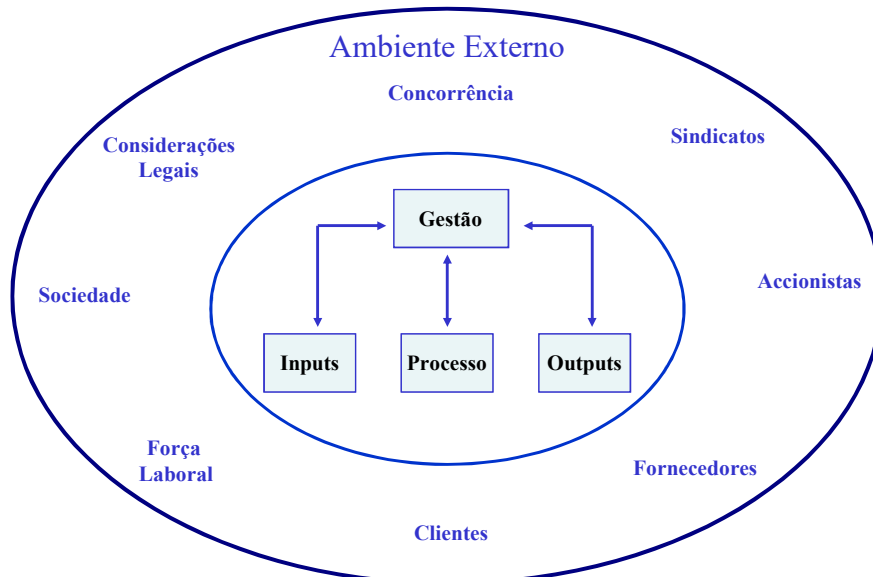
Para poder funcionar o sistema apresenta os seguintes parâmetros:

- **Entradas:** os recursos que permitem o funcionamento do sistema;
- **Operação ou processamento:** transformação das entradas com vista à obtenção dos outputs ou saídas desejados de acordo com os objetivos propostos;
- **Saídas:** os produtos finais;
- **Retroação ou feedback:** tem em vista controlar o funcionamento do sistema verificando se existem desvios aos objetivos traçados;
- **Entropia:** o sistema tende para a desorganização, desintegração e deterioração.

ESGT - IPT

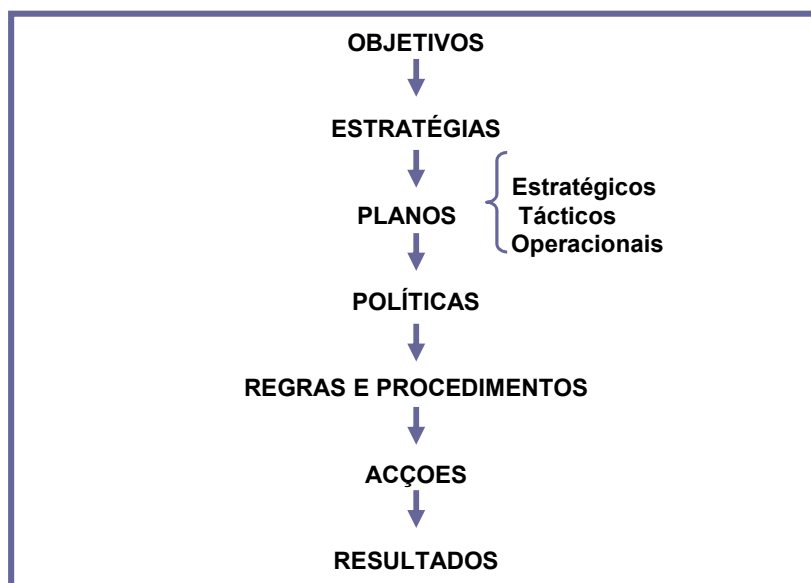
41

A empresa como sistema aberto



ESGT - IPT

42



ESGT - IPT

43

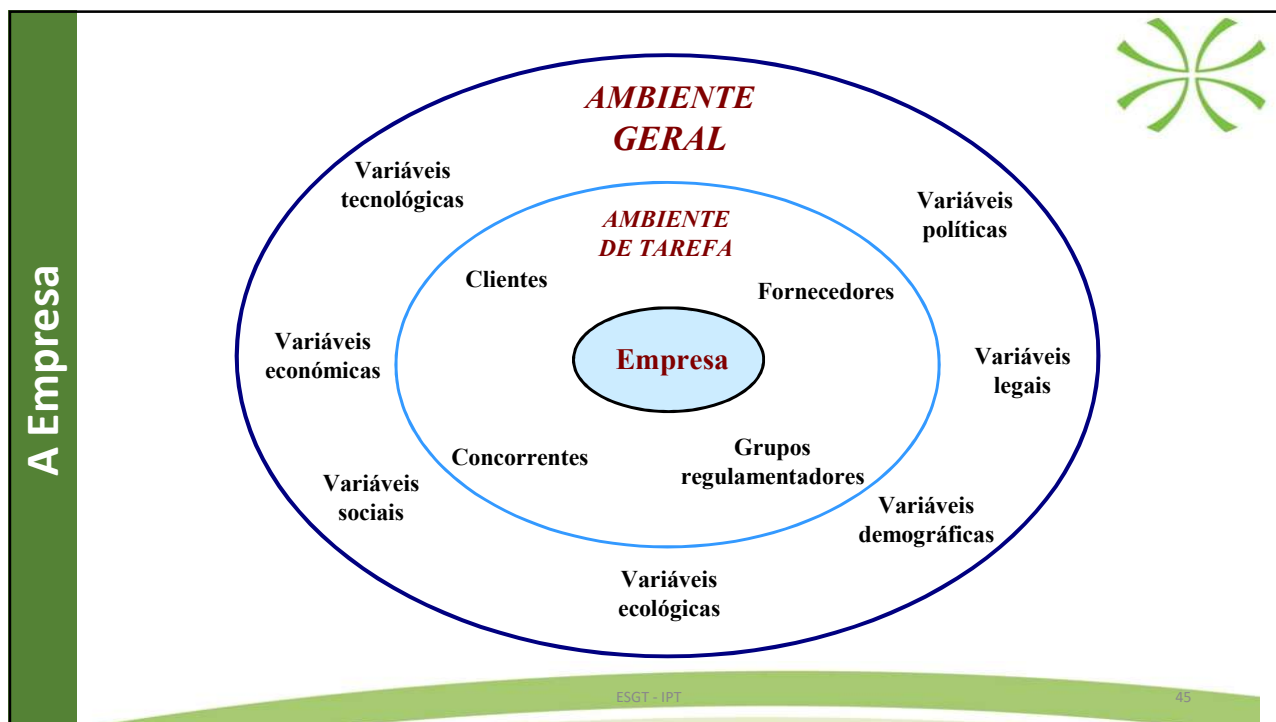
Podemos ter sistemas abertos, com muitas entradas e saídas em relação ao ambiente ou, sistemas fechados, com poucas entradas e saídas não sendo muito afectados pelo meio ambiente.

Como um sistema aberto, a empresa sofre influências do meio envolvente. Este pode ser definido como o terreno onde as empresas actuam e pode-se dividir em:

- **Geral – Contextual** o conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam a empresa;
- **Tarefa - Transaccional** o meio envolvente mais perto da empresa

ESGT - IPT

44



A Empresa

Envolvente Transaccional

Jacobs (1974), propõe a tipologia que define em qualquer empresa concorre simultaneamente em 5 mercados:

- Mercado de matérias – primas e componentes (mercado de inputs);
- Mercado de bens e equipamento para o seu processo produtivo;
- Mercado de trabalho;
- Mercado financeiro;
- Mercado do produto final da empresa (mercado de outputs).

Nos 4 primeiros a empresa faz parte da procura e irá tentar obter informação de recursos mais eficiente, para o seu processo produtivo.

O último, a empresa é a parte integrante da oferta e terá de ser capaz de colocar o seu output de forma a que lhe seja possível manter o seu ciclo de atividade.

“ A empresa deve ser encarada como uma organização, com objetivos próprios, e parte de um sistema social mais vasto em que se integra e em que comunica”.

ESGT - IPT 46

Macro Estrutura Interna das organizações



Necessidade imperiosa de adaptação à turbulência do meio envolvente, que as organizações se estruturam internamente em três grandes níveis, ou subsistemas:

Sistema Operacional – preocupação central é a produção que constitui o resultado da atividade da empresa:

- Produzir eficientemente
- Otimizar a combinação de recursos necessários à produção de um dado output.

ESGT – IPT

47

Macro Estrutura Interna das organizações (continuação)



Sistema de Gestão – preocupação central é amortecer a incerteza que advém de um sistema de trocas em mercado livre de concorrência, evitando que a atividade seja afetada pela impressibilidade dos mercados – definir as estratégias de atuação nos diversos mercados.

Subsistema Institucional – A empresa tem que ser fundamentalmente capaz de se aperceber da evolução, em grau e no tempo e de se posicionar face às diversas características da envolvente

ESGT – IPT

48

Critério de Classificação das Empresa

QUANTO À DIMENSÃO
QUANTO À FORMA JURÍDICA



EMPRESAS INDIVIDUAIS

COMERCIANTES EM NOME INDIVIDUAL - empresas de reduzida dimensão. Empresas familiares. O proprietário é muitas vezes o único trabalhador, auxiliado pela família. Responsabilidade ilimitada.

ESTABELECIMENTOS INDIVIDUAIS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA-E.I.R.L. - Empresas de reduzida dimensão. Responsabilidade limitada. O capital mínimo obrigatório é de 5 000 Euros.

ESGT - IPT

49

EMPRESAS COLECTIVAS

SOCIEDADES EM NOME COLECTIVO

Empresas de pequena dimensão; Número reduzido de sócios;

Responsabilidade ilimitada; Não há limite mínimo de capital;

Firma , constituída por nome de sócios, seguido de C.ª.

SOCIEDADES POR QUOTAS

Empresas de reduzida e média dimensão;

Responsabilidade limitada; Capital mínimo : 1€,

Número de sócios : 1 ou mais;

Capital dividido em quotas iguais; Proprietários do capital => Sócios;

Firma contém a sigla "Ld.ª"



ESGT - IPT

50

EMPRESAS COLECTIVAS (continuação)**SOCIEDADES ANÓNIMAS**

Empresas de média e grande dimensão;

Responsabilidade limitada, Capital mínimo: 50 000 €;

Capital dividido em ações. Proprietários do capital => acionistas;

Firma contém as iniciais "S.A."

SOCIEDADES EM COMANDITA

Sócios comanditados – têm responsabilidade ilimitada, trabalham na empresa;

Sócios comanditários – possuem o capital e têm responsabilidade limitada;

Firma – possui a sigla "Em comandita".

COOPERATIVAS

Cooperativas de Produção; Cooperativas de Comercialização; Cooperativas de Consumo; Cooperativas de Cultura e Recreativas.

ESGT – IPT

51

Estrutura da Empresa

A estrutura da empresa é o conjunto dos serviços e das relações orgânicas que existem entre eles, quer lateralmente quer verticalmente;

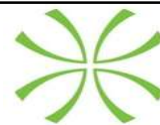
As relações que aqui nos interessam são, essencialmente, as relações de informação e de autoridade.

Os problemas de estrutura não se colocam nas empresas de reduzida dimensão.

ESGT – IPT

52

A estrutura hierárquica linear (hierarquia direta ou militar, administrativa ou Fayoliana)



(Fayol) Hierarquia – “A série de chefes que vai dar autoridade superior aos agentes subalternos”

Vida Hierárquica – “O caminho que seguem as comunicações originadas na autoridade superior ou que lhe são dirigidas e que percorrem todos os graus da hierarquia”

Um subordinado só recebe ordens de um chefe a quem presta contas pelo seu trabalho.

ESGT - IPT

53

A estrutura hierárquica linear (hierarquia direta ou militar, administrativa ou Fayoliana)



Esta hierarquia segue um **movimento descendente** (O pequeno empresário individual, tendo-se aliviado das tarefas de produção, confiando-as aos operários, e depois, a pouco e pouco, de todas as tarefas de execução, guarda para si a atividade de direção e decisão);

A delegação pode simplesmente realizar-se pela divisão dos homens em grupos flexíveis ou repartindo as tarefas, agrupando-as de acordo com as suas afinidades e respeitando uma certa especialização.

ESGT - IPT

54



A estrutura hierárquica linear (hierarquia direta ou militar, administrativa ou Fayoliana)

(Fayol) Hierarquia – “A série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes subalternos”

Vida Hierárquica – “O caminho que seguem as comunicações originadas na autoridade superior ou que lhe são dirigidas e que percorrem todos os graus da hierarquia”

“Um subordinado só recebe ordens de um chefe a quem presta contas pelo seu trabalho”

ESGT - IPT

55



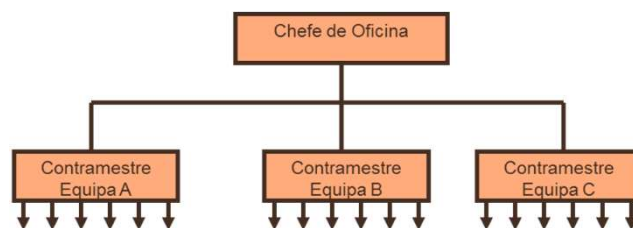
Principais Tipos

Divisão Sem Especialização

Quando o chefe da empresa reserva para si tudo quanto não seja execução, ou antes, o delega globalmente, passando a constituir parte da atividade da empresa.

Divisão Numérica

Numa empresa de produção, o chefe da empresa tem sob as suas ordens o chefe da oficina que transmite as ordens ao contramestre, o qual por seu turno, dirige os operários.



ESGT - IPT

56



Divisão Geográfica

A empresa compreende um certo numero de fábricas idênticas, espalhadas por um certo território, tendo à frente dois diretores de empresa que recebem parte das tarefas de organização e coordenação do chefe da empresa, mas sem especialização.

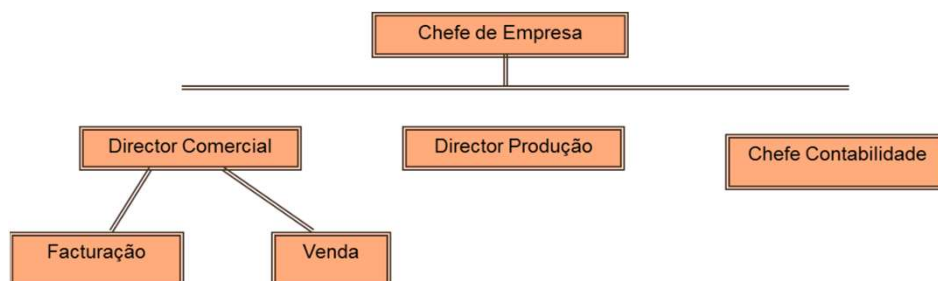
ESGT - IPT

57



Divisão por Funções ou Especialização Departamental

O chefe da empresa pode ter sob as suas ordens o diretor comercial, o diretor da produção e o chefe da contabilidade, dominando cada sector no seio do qual pode, por seu turno, criar divisões com base em especialização.



ESGT - IPT

58



Divisão por Produtos

Mas, para que seja possível, ou melhor, para que seja rentável, uma tal subdivisão exige que a empresa possua já uma certa dimensão. É esta a razão pela qual vemos essa subdivisão surgir quando da alteração da estrutura de uma empresa em expansão.

ESGT - IPT

59



A Hierarquia Tayloriana

Os Chefes Especialistas

Com as doutrinas de Taylor a especialização abandonou o domínio restrito da execução para se expandir a toda a organização da empresa;

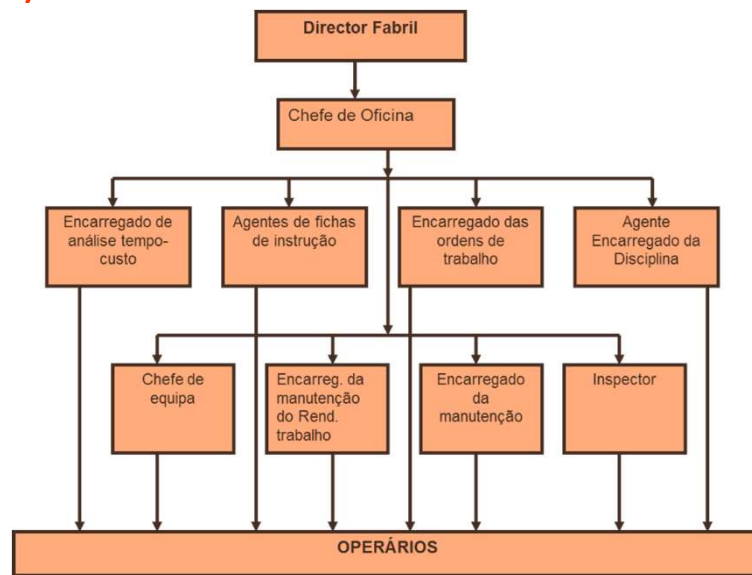
O sistema Tayloriano pode ser caracterizado pela seguinte formula: a autoridade na especialidade;

A mais notória característica externa da direção funcional Tayloriana reside no facto de cada operário, em vez de estar em imediato contacto com a direção através de um único elemento que é o seu chefe de equipa, receber diretamente as suas ordens diárias de oito chefes diferentes, dos quais cada um realiza uma função peculiar.

ESGT - IPT

60

Hierarquia tayloriana Pura: O estádio da Oficina



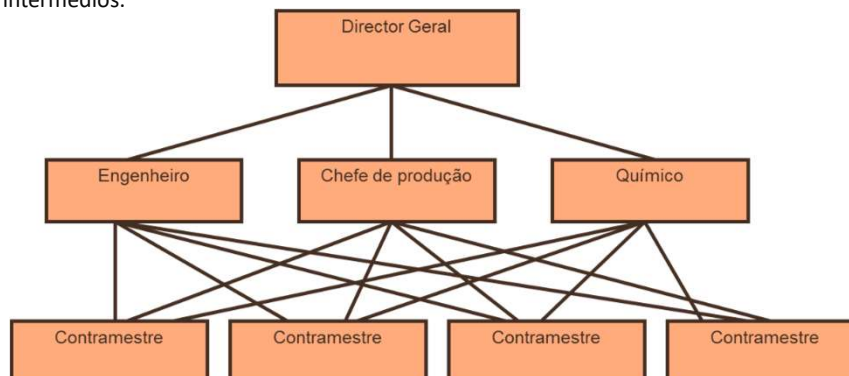
ESGT - IPT

61

Aplicação do Tipo Funcional: Autoridade na Especialidade

Generalização do Sistema Tayloriano

A especialização dos chefes pode passar da oficina para os escalões superiores, abrangendo também os estádios intermédios.



Esta estrutura leva ao extremo os perigos da existência de um contramestre funcional, o que quer dizer que ela tende para uma diluição da autoridade.

ESGT - IPT

62



A especialização da direção

Se os diretores são especializados, como não existe um escalão hierárquico superior nas pequenas sociedades de pessoas e nas outras nada há senão o conselho de administração, encontramos no sentido exato da palavra, a autoridade na especialidade.

ESGT - IPT

63

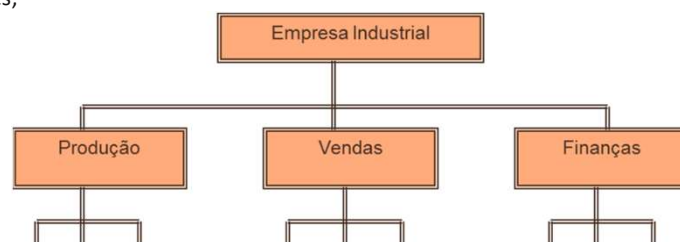


Tipos de Organização

Organização Linear (Fayol)

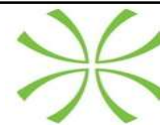
Há uma hierarquização da autoridade, na qual os superiores recebem obediência dos seus respetivos subordinados.

- Linear, entre o superior e os subordinados, existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade;
- É uma forma de organização encontrada nas pequenas empresas ou nos estágios iniciais das organizações;



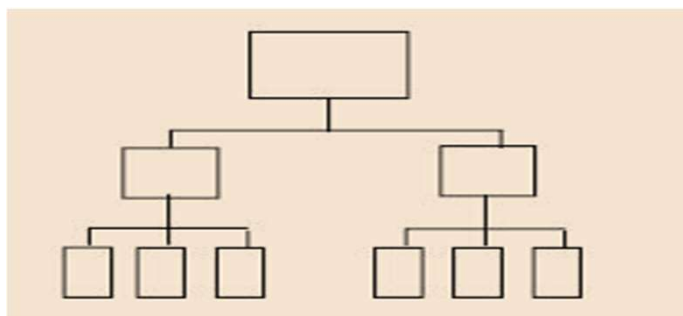
ESGT - IPT

64



Características da Organização Linear:

- a) Autoridade Linear ou única;
- b) Linhas formais de comunicação;
- c) Centralização das decisões;
- d) Aspeto piramidal;



ESGT - IPT

65



Vantagens da Organização Linear:

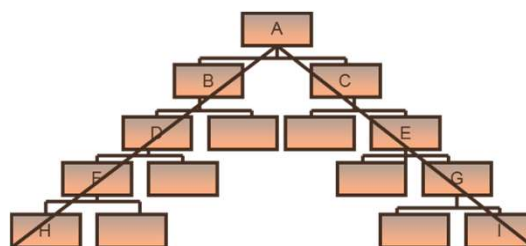
- a) Estrutura simples e de fácil compreensão;
- b) Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos envolvidos;
- c) Facilidade de implantação;
- d) É bastante estável;
- e) É o tipo de organização mais indicado para pequenas empresas;

ESGT - IPT

66

Desvantagens da Organização Linear:

- a) A estabilidade das relações formais podem levar à rigidez e inflexibilidade da organização linear;
- b) A autoridade linear baseada no comando único e direto pode tornar-se autocrática;
- c) A organização linear enfatiza e exagera a função de chefia e de comando;
- d) A unidade de comando torna o chefe um generalista que não pode especializar-se em coisa nenhuma;
- e) À medida que a empresa cresce, a organização linear conduz inevitavelmente ao congestionamento das linhas formais de comunicação;
- f) As comunicações tornam-se indiretas, demoradas, sujeitas a intermediários e a distorções;



ESGT - IPT

67

Esfera de aplicação da Organização Linear

- a) Quando a organização é pequena e não requer executivos especialistas em tarefas altamente técnicas;
- b) Quando a organização está nos estágios iniciais da sua história;
- c) Quando as tarefas envolvidas são padronizadas, rotineiras e com raras alterações ou modificações;
- d) Quando a organização tiver vida curta e a rapidez na execução do trabalho se tornar mais importante do que a qualidade do trabalho;
- e) Quando a organização julgar mais interessante investir em consultoria externa ou obter serviços externos do que em estabelecer órgãos internos de assessoria.

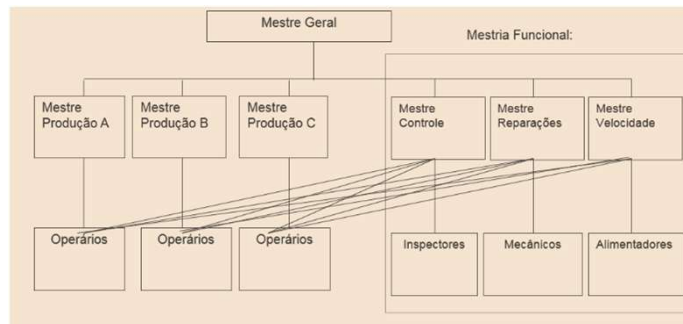
ESGT - IPT

68

Organização Funcional (Taylor)



É o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa. O tipo de estrutura funcional foi consagrado por Frederick W. Taylor que, preocupado com as dificuldades trazidas pelo excessivo e variado volume de atribuições dadas aos mestres de produção, na estrutura linear de uma siderúrgica americana, optou pela supervisão funcional.



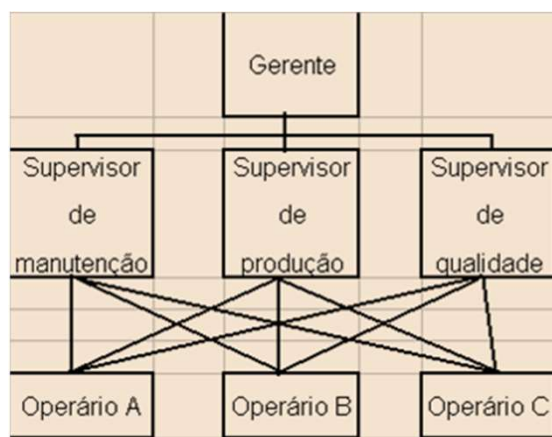
ESGT - IPT

69

Características da Organização Funcional:



- a) Autoridade funcional ou dividida;
- b) Linhas diretas de comunicação;
- c) Descentralização das decisões;
- d) Ênfase na especialização.



ESGT - IPT

70



Vantagens da Organização Funcional:

- a) Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização;
- b) Permite a melhor supervisão técnica possível;
- c) Desenvolve comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão;
- d) Separa as funções de planeamento e de controlo das funções de execução.

ESGT - IPT

71

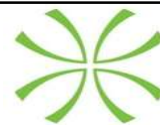


Desvantagens da Organização Funcional:

- a) Diluição e consequente perda de autoridade de comando: a substituição da autoridade linear pela autoridade funcional;
- b) Subordinação múltipla - a organização Funcional traz problemas quanto á distribuição da autoridade, quanto à delimitação das responsabilidades;
- c) Tendência à concorrência entre especialistas: como os diversos órgãos ou cargos são especializados em certas atividades, sua tendência é impor á organização o seu ponto de vista;
- d) Tendência á tensão e conflitos dentro da organização como a subordinação é feita a vários especialistas em simultâneo, por vezes há dúvidas a quem reportar um problema.

ESGT - IPT

72



Esfera de aplicação da Organização Funcional:

- a) Quando a organização, por ser pequena, tem uma equipe de especialistas bem entrosada, reportando-se a um dirigente eficaz e orientada para objetivos comuns muito bem definidos;
- b) Quando em determinadas circunstancias, e tão-somente, a organização delega, durante um certo período, autoridade funcional a algum órgão especializado sobre os demais órgãos, a fim de implantar alguma rotina ou procedimento ou a fim de avaliar e controlar alguma atividade.

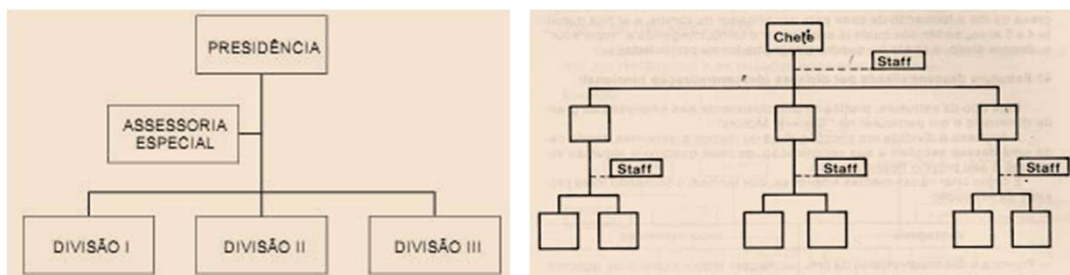
ESGT - IPT

73



Organização Linha – “Staff”

O tipo de Organização Linha – “Staff” é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, de forma a utilizar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens. Na Organização Linha – “Staff” existem órgão de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha definem autoridade linear, enquanto os órgãos de Staff prestam assessoria e serviços especializados.



ESGT - IPT

74



Características da Organização Linha – “Staff”:

- a) Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional;
- b) Cada órgão se reporta a um e apenas um órgão superior: é o princípio da autoridade única. Porém cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de Staff.
- c) Linhas formais de comunicação;
- d) Separação entre os órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores);
- e) Hierarquia versus especialização: Enquanto a hierarquia assegura o comando e a disciplina, a especialização fornece os serviços de consultoria e de assessoria.

ESGT - IPT

75



Vantagens da Organização Linha – “Staff”:

- a) Assessoria especializada e inovadora e o princípio de autoridade única;
- b) Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de Staff.

Desvantagens da Organização Linha – “Staff”:

- a) A possibilidade de conflitos entre a assessoria (órgão Staff) e os demais órgãos de linha e vice versa;
- b) Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre a linha e o Staff.

Esfera de aplicação da Organização Linha – “Staff”:

Exceto nas pequenas empresas onde a forma linear é melhor sucedida, a Organização Linha – “Staff” tem sido a mais aplicada.

ESGT - IPT

76

Características das Comissões



a) A comissão não é um órgão da estrutura organizacional, principalmente a informal porque:

1. Enquanto o órgão tem um objetivo específico, próprio e particular, a comissão tem um objetivo que geralmente abrange vários órgãos.
2. Enquanto cada órgão tem o seu pessoal próprio, a comissão tem participantes que, na realidade, pertencem a vários e diferentes órgãos e a vários e diferentes níveis hierárquicos da organização e que são cedidos provisoriamente;
3. Enquanto o órgão funciona ininterruptamente durante todo o período de funcionamento da empresa, a comissão funciona esporadicamente durante certos dias ou em determinadas horas;
4. Enquanto um órgão é permanente e definitivo na organização da organização, a vida da comissão é provisória e instável.

ESGT - IPT

77

Características das Comissões



b) As comissões podem assumir tipos bastante diferentes:

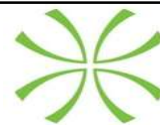
1. Formais
2. Informais
3. Temporárias
4. Relativamente permanente



ESGT - IPT

78

Vantagens das Comissões:



- a) Tomadas de decisões e julgamentos grupais;
- b) Coordenação: a comissão parece ser uma das melhores e mais eficientes maneiras de se obter a coordenação e o alcance dos objetivos;
- c) Transmissão de informações: a comissão tem se prestado eficientemente como um meio de transmitir informações às partes interessadas, com economia de tempo e com provável colheita de sugestões diversificadas;
- d) Restrições à delegação de autoridade;
- e) Consolidação de autoridade.

ESGT - IPT

79

Desvantagens das Comissões



- a) Elas podem levar à perda de tempo na tomada de decisões;
- b) Custo em tempo e em dinheiro: o custo de uma comissão, como envolve vários especialistas pode ser elevado;
- c) Substituição do administrador;
- d) Absorvem tempo útil de numerosos participantes e trazem desperdício de tempo ao membro desinteressado em alguns aspetos específicos do assunto tratado;
- e) Divisão da responsabilidade;
- f) Exigem um presidente ou coordenador excepcionalmente eficiente.

ESGT - IPT

80



Esfera de aplicação das Comissões

- a) Quando uma conclusão justa exige uma grande variedade de informações, como é o caso da formação de comissões de pesquisa sobre produtos, preços, orçamentos, salários, etc.
- b) Quando é necessário obter o julgamento de várias pessoas qualificadas para a tomada de uma decisão importante;
- c) Quando o êxito do cumprimento das decisões depende da perfeita compreensão de todos os seus aspetos e detalhes;
- d) Quando uma efetiva coordenação exige que as atividades de alguns departamentos ou divisões sejam bem ajustadas.

ESGT - IPT

81



AS FUNÇÕES DA EMPRESA

A FUNÇÃO DIREÇÃO – Administração por Objetivos

A FUNÇÃO PRODUÇÃO

A FUNÇÃO FINANCEIRA

A FUNÇÃO MARKETING

A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

ESGT - IPT

82

A Administração por Objetivos

Origens da APO



A Administração por objetivos considera-se um modelo administrativo bastante difundido e plenamente identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria neoclássica.

Peter F. Drucker (1954), criador da APO, através da publicação de um livro em que a caracteriza.

- A APO surgiu na década de 50, quando a empresa norte americana estava a sofrer pressões acentuadas;
- O empresário estava mais consciente da queda das suas margens de lucros e da necessidade de reduzir as despesas, e concentrava-se mais nos resultados do que em esforços supérfluos e dispersivos;
- A pressão económica da época gerou dentro das empresas uma “Administração por Pressão”, e a pressão exercida sobre os gestores não conduziu a melhores resultados;
- Em resposta, as empresas endureciam os seus controles, e com isso apertava-se o círculo vicioso: maior controlo, maior resistência; maior resistência, maior controlo.

ESGT - IPT

83

Origens da APO



- Administração por Objetivos surgiu como um método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constitui-se num critério financeiro de avaliação e controle;
- A resposta produzida nos níveis médios e inferiores da organização a esse critério foi de descontentamento e apatia, provocando atrito entre funcionários de nível médio e inferior e a alta direção;
- A única forma que a organização encontrou para reverter o processo foi a descentralização das decisões e a fixação de objetivos para cada área-chave.
- Aboliram-se os órgãos de staff, ficando a cargo de cada divisão a criação dos “serviços que necessitassem para atingir seus objetivos”, o que fortaleceu a posição de autoridade de cada chefe operativo.

ESGT - IPT

84

Características da APO



- É uma técnica de direção de esforços através do planeamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está a atuar e onde pretende chegar;
- A APO é um processo pelo qual os gestores, superiores e subordinados, de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de cada um em termos de resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios;
- O Administrador tem de saber e entender o que as metas da empresa esperam dele em termos de desempenho e o seu superior deve saber que contribuição pode exigir e esperar dele e deve julgá-lo de conformidade com a mesma;
- Assim, a APO é um método no qual as metas são definidas em conjunto entre o administrador e o seu superior, as responsabilidades são especificadas para cada posição em função dos resultados esperados, que passam a integrar os padrões de desempenho sob os quais os gerentes serão avaliados.

ESGT - IPT

85

Características principais da APO



- a) Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior;
- b) Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição;
- c) Interligação dos objetivos departamentais;
- d) Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle;
- e) Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- f) Participação atuante da chefia;
- g) Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos.

ESGT - IPT

86

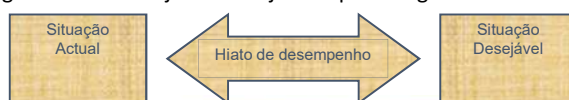


a) Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior

- A maioria dos Sistemas APO utiliza o estabelecimento conjunto de objetivo: tanto o executivo como o seu superior participa do processo de estabelecimento e fixação de objetivos.
- A participação do executivo pode variar, indo desde a sua simples presença durante as reuniões, até a possibilidade de o executivo iniciar a proposta de reestruturação do trabalho com relativa autonomia no desenvolvimento do plano.

b) Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição

- Os objetivos, de alto nível, podem ser designados “objetivos”, “metas”, “alvos” ou “finalidades”, porém a ideia básica é a mesma: determinar os resultados que um gerente em determinado cargo deverá atingir;
- Usualmente, os sistemas de APO definem objetivos quantificados (numéricos) e com tempos predeterminados. Alguns definem objetivos subjetivos para cargos de staff.



ESGT - IPT

87



c) Interligação dos objetivos departamentais

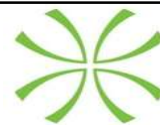
- Existe sempre a possibilidade de correlacionar os objetivos dos vários órgãos ou gerentes envolvidos, mesmo que nem todos os objetivos se baseiem nos mesmos princípios básicos;
- Essa ligação é virtualmente automática, envolvendo objetivos comerciais com objetivos de produção, por exemplo.

d) Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle

- Partindo dos objetivos departamentais traçados, o executivo e o seu superior elaboram os Planos táticos adequados para alcançá-los da melhor forma. Assim, os Planos Táticos constituirão os meios capazes de alcançar aqueles objetivos departamentais;
- Em todos esses planos, a APO enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle. Torna-se necessário mensurar os objetivos atingidos e compará-los com os resultados planejados.

ESGT - IPT

88



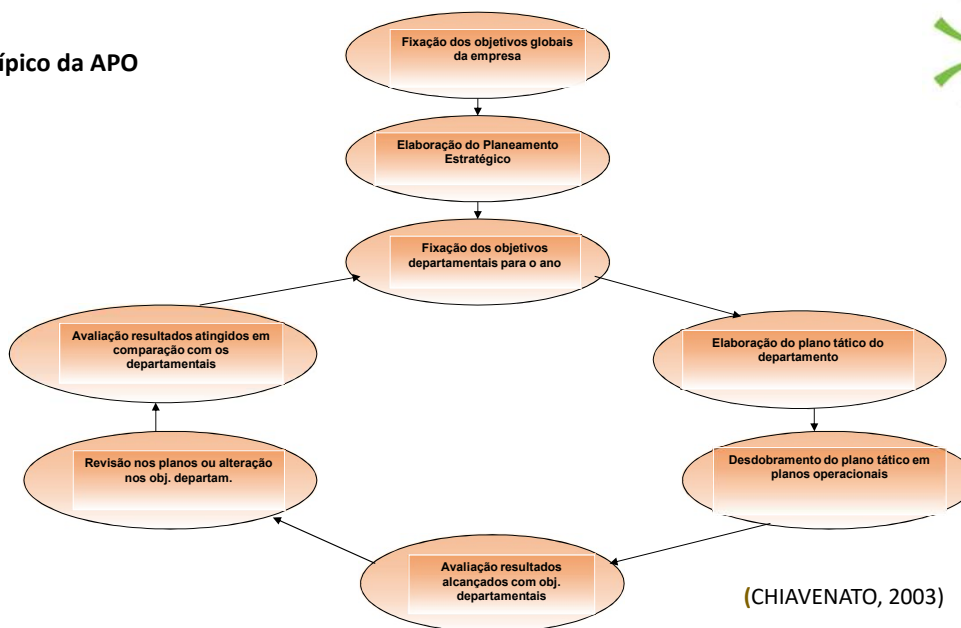
e) Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.

- Todos os sistemas de APO, praticamente, possuem alguma forma de avaliação e de revisão regular do progresso efetuado, através dos objetivos já alcançados e dos a alcançar, permitindo que algumas providencias sejam tomadas e novos objetivos fixados para o período seguinte.
- Normalmente, existe um ciclo típico da APO que envolve as seguintes etapas:

ESGT - IPT

89

Ciclo típico da APO



ESGT - IPT

90



f) Participação atuante da chefia

- A maior parte dos APO envolve mais o superior do que o subordinado. Existem situações em que o superior estabelece os objetivos, “vende-os”, mensura-os e avalia o progresso.

g) Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos

- A implantação da APO exige o apoio intenso de um staff previamente treinado e preparado.

ESGT - IPT

91



Fixação de objetivos

“Objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado”
(CHIAVENATO, 2003)

O Objetivo deve ser:

- -Quantificado;
- -Difícil;
- -Relevante;
- -Compatível.



ESGT - IPT

92



Na fixação dos objetivos deve-se ter em conta

A expressão “objetivo da empresa” é realmente imprópria. A empresa é algo inanimado e, em resultado não tem objetivos, metas ou planos;

Os objetivos de uma empresa representam na verdade os objetivos dos sujeitos que nela exercem a liderança;

Os objetivos são essencialmente necessidades a satisfazer, podendo representar apenas as necessidades vistas pela liderança, ou algo mais;

Os subordinados e demais funcionários possuem uma série bem grande de necessidades pessoais, sendo estas desdobráveis em objetivos e metas pessoais, que podem ser declarados ou ocultos.

ESGT - IPT

93



Na fixação dos objetivos deve-se ter em conta

O desafio da gestão moderna é, tornar os objetivos e metas pessoais compatíveis com o das empresas;

A APO exige uma técnica sistemática de gestão. É colocada uma forte ênfase no planeamento e no controle.

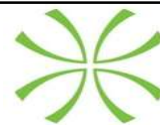
Nesta sistemática de fixação de objetivos, existem características estruturais e comportamentais:

Estruturais:

- - Os executivos fixam alvos a longo e a curto prazo;
- - Os objetivos e metas são expressos como resultados finais e não como tarefas ou atividades;
- - Os objetivos e metas devem ser coerentes, bem como coordenados nos sucessivos níveis e áreas da organização.

ESGT - IPT

94



Na fixação dos objetivos deve-se ter em conta

Comportamentais:

- - Os subordinados preparam as suas próprias metas e passam a ser responsáveis por elas;
- - Dá-se ênfase à auto-análise do desempenho e ao consequente autocontrole, relativamente aos resultados obtidos à frente das metas predeterminadas;
- - Os desvios de resultados em relação às metas provocam autocorreção no desempenho e, se necessário, orientação específica do superior.

ESGT - IPT

95



Critérios de escolha de objetivos

Os critérios para a seleção dos objetivos devem estar de acordo com a prioridade e a sua contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa.

Alguns critérios:

- a) Procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados;
- b) O objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos, deve responder: o quê? Quanto? Quando?**
Os resultados visados devem ser enunciados em termos mensuráveis e bastante claros;
- c) Focalizar objetivos no trabalho e não no homem;
- d) Detalhar cada objetivo em metas subsidiárias;
- e) Usar linguagem compreensível para os gestores;
- f) Manter-se dentro dos princípios de administração. Concentrar-se nos alvos vitais do negócio e não se dispersar em atividades secundárias;

ESGT - IPT

96

Critérios de escolha de objetivos (continuação)



- g)O objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de escolha dos métodos;
- h)O objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo um esforço especial, mas não a ponto de ser impossível;
- i)O objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa;
- j)O objetivo deve ter alguma ligação remota com o plano de lucros da empresa, que é geralmente o objetivo último.



ESGT - IPT

97

Hierarquia de objetivos



Os objetivos devem ser escalonados por ordem gradual de importância, relevância ou de prioridade, em função de sua contribuição relativa à organização como um todo.

Os objetivos, mais comuns, às empresas privadas são:

- Posição competitiva no mercado;
- Inovação e criatividade nos produtos;
- Produtividade e índices de eficiência;
- Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros;
- Taxa de dividendos ou índice de retorno do capital investido;
- Qualidade da administração e desenvolvimento dos executivos;
- Responsabilidade pública e social da empresa.

Alguns objetivos podem dificultar o alcance de outros, enquanto alguns objetivos podem facilitar outros, provocando o efeito sinérgico.

ESGT - IPT

98

Hierarquia de objetivos (continuação)

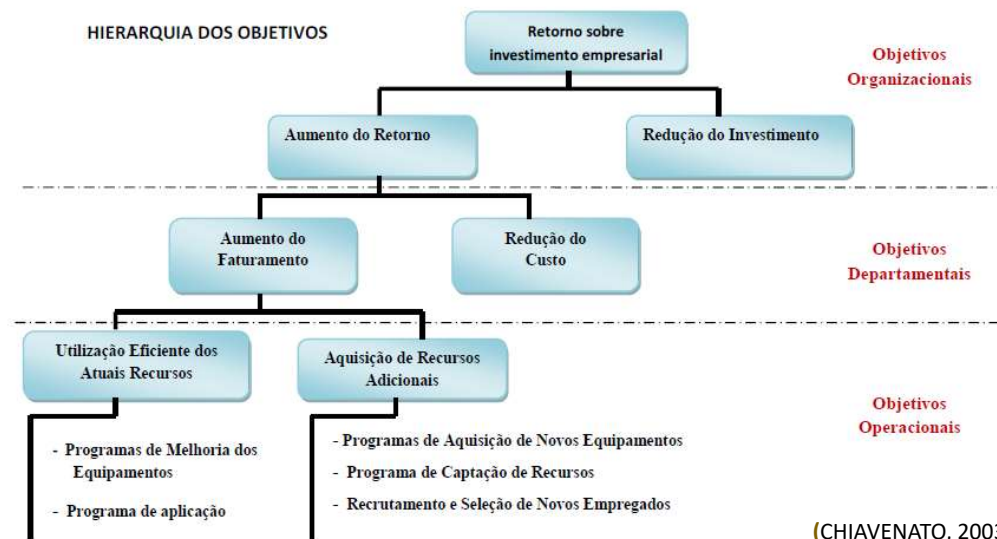


Para que a hierarquia de objetivos possa ser atingida, é necessário tomar os seguintes cuidados:

- Os objetivos não precisam inicialmente traduzir as grandes aspirações fundamentais da empresa, põem todos os objetivos incluídos na hierarquia, **devem ser compatíveis** com tais aspirações;
- Devem fazer com que todos os **órgãos e componentes da empresa contribuam** com uma parcela do esforço geral;
- Devem levar em conta a **necessidade de várias alternativas para sua execução**, assim como a relativa eficiência e o custo de cada uma delas;
- Devem ser comunicados a todos os interessados** para que qual compreenda as metas da respectiva função e suas relações com os objetivos fundamentais da empresa,

ESGT - IPT

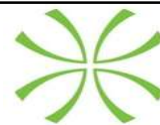
99



(CHIAVENATO, 2003)

ESGT - IPT

100



Planeamento Estratégico e Planeamento Tático

Estabelecer a estratégia, nada mais do que normal após a seleção dos objetivos a atingir, sendo esta uma forma de os atingir, sendo necessário previamente selecionar as táticas que melhor implementem a estratégia adotada.

Noção de Estratégia e de Tática

Estratégia – a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo.

Tática – é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral.



ESGT - IPT

101



Estratégia	Tática
Envolve a organização como uma totalidade	Refere-se a cada departamento ou unidade da organização
É um meio para alcançar objectivos organizacionais	É um meio para alcançar objectivos departamentais
É orientada para longo prazo	É orientada para médio ou curto prazo
É decidida pela alta administração da organização	É da responsabilidade de cada gerente de departamento ou unidade da organização

(CHIAVENATO, 2003)

ESGT - IPT

102



Lodi esclarece alguns mal entendidos a respeito de estratégia

- a) Quando se elabora uma estratégia, não se visa apenas tomar hoje decisões para o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro;
- b) A estratégia não deve ser confundida com um dos seus planos táticos: estratégia não é só inovação, nem diversificação ou planeamento financeiro, mas sim um conjunto direcionado para o longo prazo;
- c) A estratégia não é um fim, mas sim um meio. Deve ser mutável em função das mudanças;
- d) A estratégia dá apenas probabilidade com relação ao futuro, mas não dá a certeza.

ESGT - IPT

103



Planeamento Estratégico

Refere-se á forma pela qual uma empresa pretende aplicar uma certa estratégia para atingir os objetivos propostos.

É normalmente um planeamento global e a longo prazo.

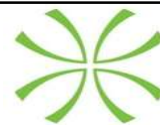
O planeamento estratégico passa por 4 fases:

1ª - Formulação dos Objetivos Organizacionais a serem atingidos

A empresa seleciona os objetivos globais que visa atingir a longo prazo e numa hierarquia de objetivos, define a ordem de importância e de prioridade de cada um.

ESGT - IPT

104



Planeamento Estratégico (Continuação)

2ª - Análise Interna das Forças e Limitações da Empresa

Esta análise normalmente envolve:

- Análise dos recursos que a empresa possui, ou pode possuir, para as suas operações atuais ou futuras;
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspetos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre os departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais;
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de resultados de lucro, produção, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, no momento em relação aos anos anteriores.

ESGT - IPT

105



Planeamento Estratégico (Continuação)

3ª - Análise Externa do Meio Ambiente (envolvente)

Esta análise externa normalmente envolve:

		Aspecto	
		Positivo	Negativo
Fator	Interno	S Strengths (Forças)	W Weaknesses (Fraquezas)
	Externo	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

- Mercados abrangidos pela empresa, as suas características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- Concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes ou consumidores ou disputando os mesmos recursos;
- Fatores externos com a conjuntura económica, tendências políticas, sociais, que afetam toda a sociedade e todas as empresas nela situadas.

ESGT - IPT

106

Planeamento Estratégico (Continuação)



4ª - Formulação das Alternativas Estratégicas

A empresa ou organização pode adotar alternativas estratégicas para alcançar os objetivos definidos, tendo em consideração as condicionantes internas e externas

As alternativas estratégicas englobam os cursos de ação futura que a empresa pode adotar para atingir os seus objetivos globais.

De forma sucinta, o Planeamento Estratégico refere-se ao **produto** ou ao **mercado**

		PRODUTO	
		ATUAL	NOVO
MERCADO	ATUAL	Penetração no atual mercado	Desenvolvimento de novos produtos
	NOVO	Desenvolvimento de novos mercados	Diversificação: novos produtos e novos mercados

(CHIAVENATO, 2003)

ESGT - IPT

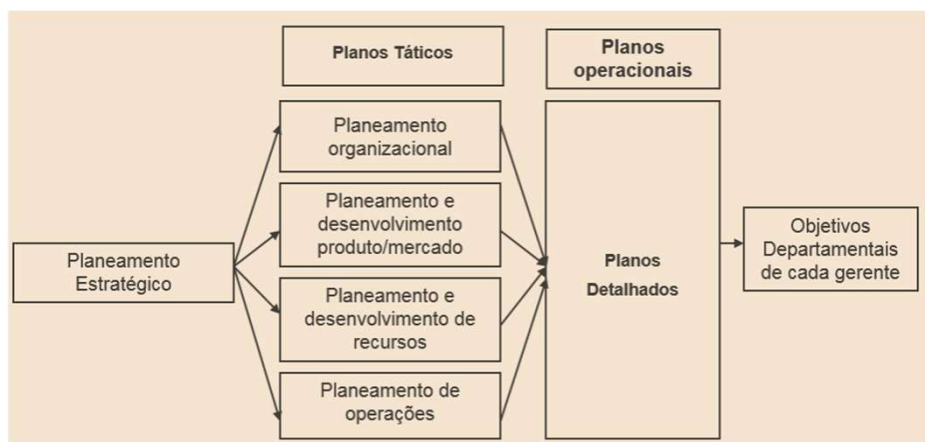
107

Desenvolvimento dos Planos Táticos



Após o Planeamento estratégico a empresa pode avançar para o Tático.

Humble refere que os Planos táticos se referem a 4 áreas de atuação:



ESGT - IPT

108

Ciclo da APO

A APO envolve um **comportamento cíclico** de forma tal, que o resultado de um ciclo permite correções e ajustamentos no ciclo seguinte, por meio da retroação possibilitada pela avaliação dos resultados. Esse ciclo, usualmente costuma corresponder ao exercício fiscal da empresa (normalmente um ano) para facilidade de execução e de controlo.



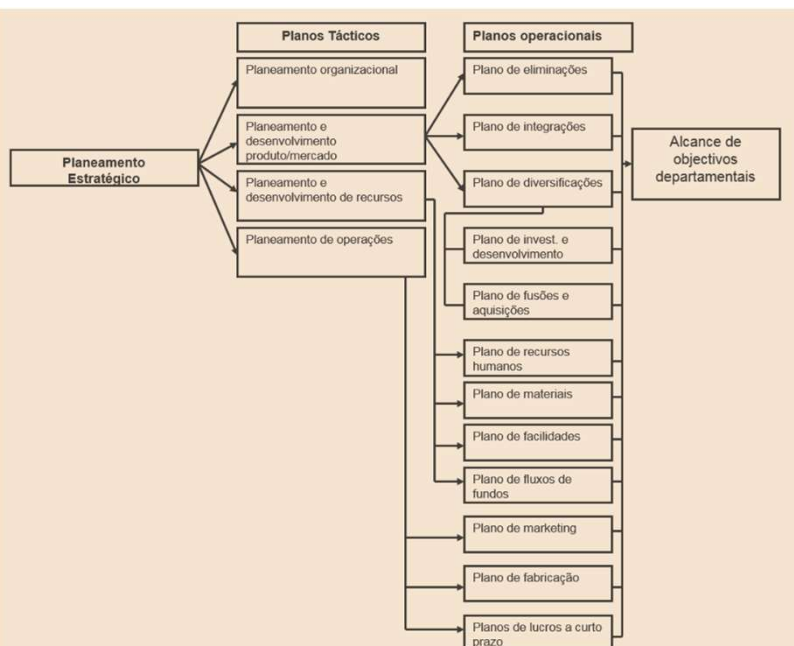
Alguns exemplos de modelos de ciclos de APO

A) Modelo de Humble

John W. Humble define APO como *“um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia de definir e atingir seus alvos de lucro e crescimento com a necessidade do gerente de contribuir e de desenvolver-se. É um estilo de gerência exigente e recompensador”*.

ESGT - IPT

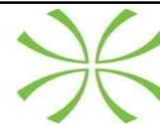
109



ESGT - IPT

110

Humble realça que o funcionamento de um programa de APO prevê os seguintes aspetos:



A revisão crítica dos planos estratégicos e táticos:

- Esclarecimentos para cada gestor dos resultados-chave e padrões de desempenho que ele precisa atingir;
- Criação de um plano de melhoria da função que permita mensurar a sua contribuição para o alcance dos objetivos da empresa.



ESGT - IPT

111

Humble realça que o funcionamento de um programa de APO prevê os seguintes aspetos: (continuação)



- Estabelecimento de condições que permitam atingir os resultados-chave e o plano de melhorias;
- Uso sistemático da avaliação de desempenho para ajudar os gestores a superarem os seus pontos fracos, aproveitarem os fortes e aceitarem responsabilidade pelo auto-desenvolvimento;
- Aumento da motivação do gestor por maior responsabilidade, melhores planos de salário e planeamento de carreira.



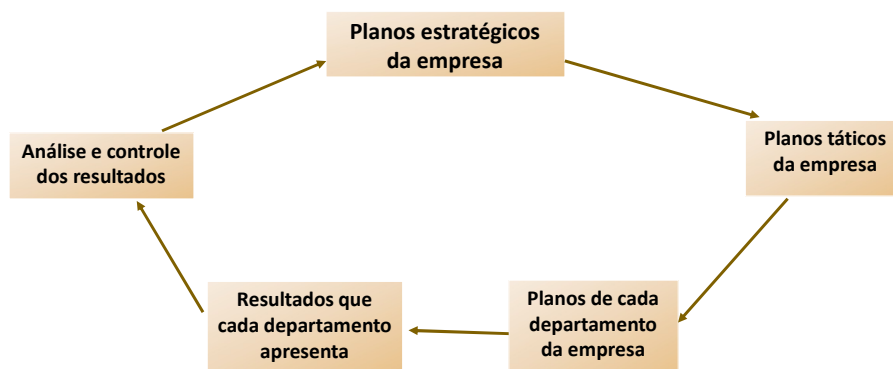
ESGT - IPT

112

Humble realça que o funcionamento de um programa de APO prevê os seguintes aspetos (continuação)



Esses aspetos são todos interdependentes e a natureza dinâmica do sistema pode ser constatada pelo seguinte ciclo:



ESGT - IPT

113

George Odiorne propôs um modelo constituído por um ciclo de sete etapas, a saber:



- 1 - Estabelecimento de medidas de desempenho da organização e delineamento dos objetivos organizacionais a serem atingidos;
- 2 - Revisão na estrutura da organização em função dos objetivos pretendidos;
- 3 - A partir das etapas anteriores, cada superior estabelece alvos e medidas de avaliação para os seus subordinados;

ESGT - IPT

114



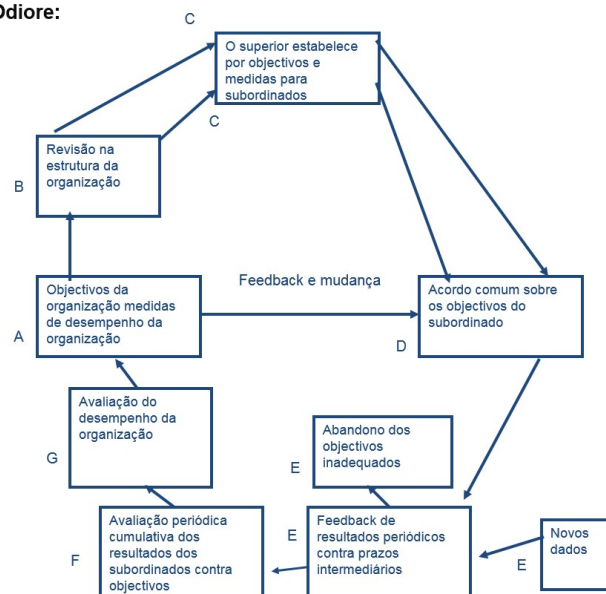
George Odiorne propôs um modelo constituído por um ciclo de sete etapas, a saber: (Continuação)

- 4 - O superior e cada um dos seus subordinados chegam a um acordo comum em relação aos alvos e medidas de avaliação do trabalho do subordinado, bem como as medidas de desempenho da organização;
- 5 - Acompanhamento contínuo efetuado sobre resultados do trabalho do subordinado à frente dos prazos intermediários previamente estabelecidos na etapa 4;
- 6 - Avaliação periódica e cumulativa dos resultados do trabalho do subordinado em relação aos alvos estabelecidos para ele;
- 7 - Avaliação do desempenho da organização como um todo.

ESGT - IPT

115

Modelo de Odiorne:



ESGT - IPT

116

APO

O objetivo da APO é integrar o objetivo do Lucro com o desenvolvimento da empresa em simultâneo com os objetivos individuais das pessoas que executam (gerentes e todo o pessoal envolvido)



Necessidades da Empresa	Necessidades do executivo	Programa de desenvolvimento dos executivos
Fixar metas e clarificar objetivos do negócio	<i>Digam-me o que esperam de mim?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Planos de objetivos anuais Planos de objetivos individuais
Melhorar a utilização dos Recursos Humanos	<i>Deêm-me Oportunidade de fazê-lo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Planeamento da Organização Remover as barreiras à eficiência
Orientar os Recursos Humanos para a Eficiência	<i>Digam-me como vou?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de desempenho
Corrigir desvios no desempenho dos executivos	<i>Orientem-me quando for preciso</i>	<ul style="list-style-type: none"> Treino e orientação
Recompensar o valor da contribuição individual	<i>Pagam-me de acordo com o que mereço.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de remuneração
Garantir o futuro do negócio	<i>Ajudem-me no meu progresso</i>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a continuidade

ESGT - IPT

117

APO

O Análise do antes e pós a Aplicação da Administração Por Objetivos



Antes da aplicação da APO	Após a aplicação da APO
<ul style="list-style-type: none"> Administração do Quotidiano Visualização para dentro Orientação para o produto/serviço Orientação para a empresa/ organização Orientação para as atividades Administração rotineira Ênfase no "COMO" Ênfase no dinheiro e meios materiais Controle centralizado nas funções Estilo autoritário Diretrizes de supervisão Individualismo 	<ul style="list-style-type: none"> Focalização no futuro Visualização para fora Orientação para as pessoas Orientação para os clientes Orientação para os resultados Criação e inovação Ênfase no "PARA QUE" Ênfase nas pessoas Iniciativa descentralizada dos subordinados Estilo participativo Delegação de responsabilidade Trabalho em equipa

ESGT - IPT

118

Apreciação crítica da APO



Dado que a APO envolve:

- um **processo político** (definição política dos propósitos que anima a organização);
- um **processo de planeamento** (O planeamento organizacional, o estratégico e o tático);
- e um **processo de direção** (envolvendo a supervisão média e a execução).

É muito usual que um ou mais desses três processos não funcione bem.

ESGT - IPT

119

Criticas de Humble



- Não obter a participação da alta gestão;
- Dizer a todos que a APO é uma técnica suprema capaz de resolver todos os problemas;
- Adotar a APO dentro de um programa acelerado;
- Fixar somente objetivos quantificáveis;
- Simplificar ao extremo todos os procedimentos;
- Aplicar a APO em áreas isoladas;
- Delegar todo o projeto da APO a pessoal de nível inferior;
- Concentrar em indivíduos e ignorar os problemas de grupo;
- Inaugurar o sistema com uma festa e nunca verificar como está a andar;
- Ignorar as metas pessoais dos gestores, concentrando-se apenas nos objetivos da organização.

ESGT - IPT

120

Criticas de Levinson



A descrição de funções é essencialmente estática: compõe-se de uma série de afirmações e dificilmente identifica os objetivos do trabalho;

- O pré-estabelecimento de metas e tarefas permite pouco ênfase às partes que ficam a critério do funcionário;
- A descrição de funções limita-se àquilo que o funcionário executa no seu trabalho, não considerando a interdependência com os outros cargos.
- A avaliação do desempenho visa orientar o subordinado, deve considerar as condições gerais em que estão a trabalhar o superior e o subordinado. Informar o respetivo ajustamento do subordinado ao sistema;
- A fixação e evolução de objetivos são feitos durante um período curto e não há interações adequadas entre os diferentes níveis de organização.

ESGT - IPT

121

Criticas de Lodi



Pode ocorrer: **Irritação, hostilidade e perda do cliente**, porque um gestor apressado e tenso transfere para o cliente a pressão que recebe da organização para produzir mais;

Crises pessoais – o gestor que não está no lugar certo, que não ajustou as suas metas pessoais aos objetivos da organização tem uma batalha árdua:

- Oportunismo e desprezo pelos meios – o gestor pode ser levado a desprezar as atividades-meio e que lhe dão apoio, para se concentrar exclusivamente nos seus objetivos;
- Individualismo e falta de colaboração;
- Normalmente, a APO implica uma centralização das metas e uma certa descentralização da execução.

ESGT - IPT

122

Criticas de Lodi (Continuação)



O contínuo desempenho para resultados a curto prazo produz oportunismo e desprezo aos meios de trabalho;

- Ênfase nos resultados a curto prazo leva a que os seus gestores pensem que os resultados menos tangíveis e os de longo prazo são problemas da alta direção e não seus;
- - Pode ocorrer falta de colaboração entre departamentos;
- - A APO pode levar o gerente a concentrar-se exclusivamente nos resultados a curto prazo que provoquem a sua promoção, deixando de lado os resultados de longo prazo pois estes trarão recompensas apenas ao seu sucessor.

ESGT - IPT

123

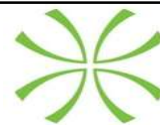
Outras Críticas



- Os objetivos da empresa são definidos muito superficialmente e não refletem todos os interesses da empresa;
- Não houve experiência adequada para a realização do plano; o levantamento foi incompleto ou foi efetuado fora de época;
- Quando os resultados imediatos não são acessíveis, as pessoas ficam impacientes para com todo o projeto;
- As empresas geralmente falham em tomar providências para revisar, atualizar periodicamente o plano em vista das mudanças na empresa, flutuações económicas e mudanças nas tendências sociais.

ESGT - IPT

124

A. P. O.

Benefícios da APO	Problemas com a APO
Aclaramento dos objectivos	Coerção sobre subordinados
Melhoria do planeamento	Aprovação de objectivos incompatíveis
Padrões claros para controlo	Burocracia em excesso
Aumento da motivação	Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes
Avaliação mais objectiva	Perseguição rígida de objectivos que poderiam ser abandonados

ESGT - IPT

125

A FUNÇÃO PRODUÇÃO

A função Produção é responsável pela transformação dos recursos (*inputs*) em bens e Serviços (*outputs*), com o objetivo de criação de valor para a empresa (organização).

Uma boa Gestão das Operações de Produção torna as empresas mais eficientes e produtivas e com maior capacidade competitiva.

Uma boa Gestão das Operações necessita de:

- Planeamento;
- Recursos Humanos;
- Recursos Tecnológicos;
- Processos de produção;
- Controlo.



ESGT - IPT

126

A FUNÇÃO PRODUÇÃO



Os processos de produção deverão fazer uma correta utilização dos recursos de forma a obter uma produção eficiente.

Deve existir :

- Formação Adequada dos Recursos Humanos – maior produtividade;
- Utilização adequada dos equipamentos– evitar avarias dos equipamentos;
- Preocupação na manutenção dos equipamentos de produção - evitar interrupções no processo produtivo, para reparação;
- Utilização de matérias adequadas.



Assim é possível fazer uma adequada utilização dos recursos, minimizar consumos e obter uma produção em conformidade com elevados níveis de satisfação (produtos e serviços de qualidade).

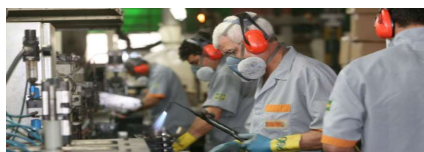
ESGT - IPT

127

Tipos de processos da produção na indústria e nos serviços



Produção Industrial- caracteriza-se por transformar inputs físicos em outputs físicos geralmente em ambiente próprio e sem contacto direto com o cliente no momento da produção;



Atividade Serviços- o cliente não está só presente como, em grande parte das vezes, é parte integrante do processo produtivo, sendo os aspetos qualitativos essenciais.



ESGT - IPT

128

Processo Produtivo -planeamento



A função fulcral do gestor de operações será **planear o processo produtivo** que concerne a **definição da capacidade a instalar***, do **layout das operações**, do **planeamento da produção** e da **tecnologia e equipamentos específicos a utilizar**.

O Planeamento do processo produtivo vai influenciar grande parte dos parâmetros operativos nomeadamente:

Recursos Humanos necessário;

Equipamentos e tecnologias a utilizar e respetivo layout;

Matérias primas utilizadas;

Tipo de Produto Serviço em qualidade e quantidade.



* quantidade do output escoado em termos economicamente aceitáveis pela empresa no momento atual e, também, em função das perspectivas de evolução. A definição da dimensão da capacidade a instalar define o nível de custos fixos.

ESGT - IPT

129

Tecnologia



A empresa terá que se basear numa análise económica para tomar a decisão sobre qual a solução técnica que vai utilizar, pois existe um grande número à sua disposição.

A empresa terá que ter em conta o posicionamento estratégico e **a melhor relação custo/benefício** na seleção da tecnologia escolhida, quer em termos de output produzido, quer dos níveis qualitativos e quantitativos produzidos.



ESGT - IPT

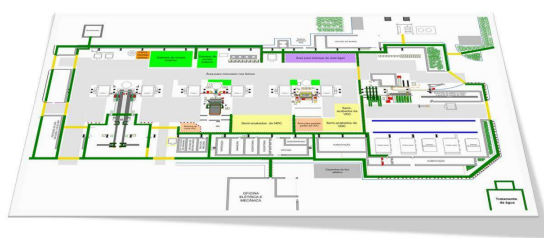
130

Layout

Layout – será o planeamento da localização das máquinas, postos de trabalho, áreas de serviço para clientes, armazéns e o padrão de fluxos de pessoas e materiais em redor, dentro e nas movimentações de entradas e saídas das instalações produtivas.

Será dependente deste, a boa utilização dos equipamentos e recursos humanos existentes e o output real, qualquer que seja a capacidade teórica instalada, que a empresa poderá vir a atingir.

Esta será uma tarefa do gestor de operações, pois com a definição da gestão dinâmica do layout fabril vai implicar a eficiência do processo produtivo.



ESGT - IPT

131

Gestão do Sistema de Produção

Consiste em transformar os *inputs** em *outputs***, com o objetivo de criar valor para os seus *stakeholders*.

No entanto tem de haver uma preocupação em aumentar de forma continua a eficiência (quanto menor foi o input para produzir determinado output – maior será a eficiência)

Produtividade

A eficiência num sistema produtivo é denominado de **produtividade**.

Produtividade total é medida pela relação do valor dos outputs com o seu custo (valor dos *inputs*).

$$\frac{\text{Valor do Output}}{\text{Custo do Output}} = \text{Produtividade}$$

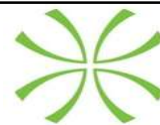
A medida Produtividade Total têm em consideração o custo de utilização de todos os recursos necessário à produção.

* Recursos necessários à produção de bens e/ou serviços - trabalhos, capital, materiais, energia,...)

** Produtos e/ou serviços em conformidade com o previsto

ESGT - IPT

132



A análise da produtividade total é sem dúvida a medida mais abrangente.

No entanto há gestores que sentem necessidade de avaliar a produtividade de alguns inputs, como por exemplo a produtividade do trabalho.

Produtividade do Trabalho

Produtividade Trabalho é medida pela relação do valor dos outputs com o seu custo do trabalho.

$$\frac{\text{Valor do Output}}{\text{Custo do Trabalho}} = \text{Produtividade do Trabalho}$$

A medida Produtividade do Trabalho têm em consideração o custo de utilização da mão de obra direta necessária para produzir os bens/serviços.

São vários os fatores que podem afetar a produtividade e pode-se avaliar a sua relação. Com por exemplo a produtividade de capital.

ESGT - IPT

133



A função Produção e o desempenho de outras funções

Durante muito tempo a empresa foi vista como **Mono Produto**.

“Vende-se o que se produz”

Razões de mudança:

- Desenvolvimento de produtos;
- Diversidade de produtos alternativos;
- Inovações de toda a ordem;
- Aumento de necessidades.

Possibilidade de escolha:

- Produtos substitutos
- Produtos mais baratos
- Produtos de maior qualidade

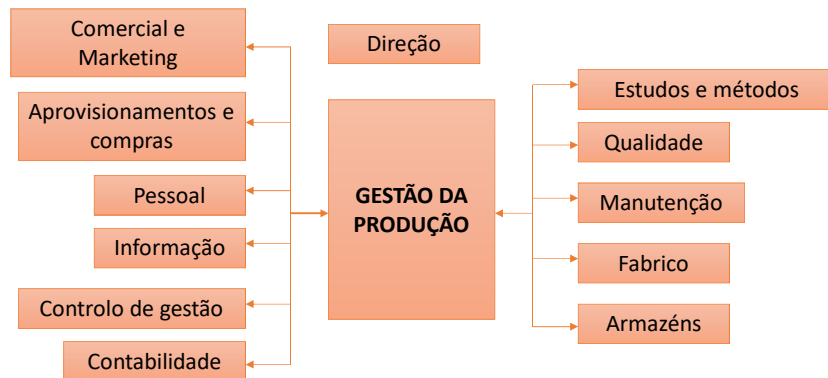
Sociedade de consumo
Procura < Oferta

Desenvolvimento da nova função *Marketing*
“Produzir o que se vende”

ESGT - IPT

134

A Gestão da produção na Empresa

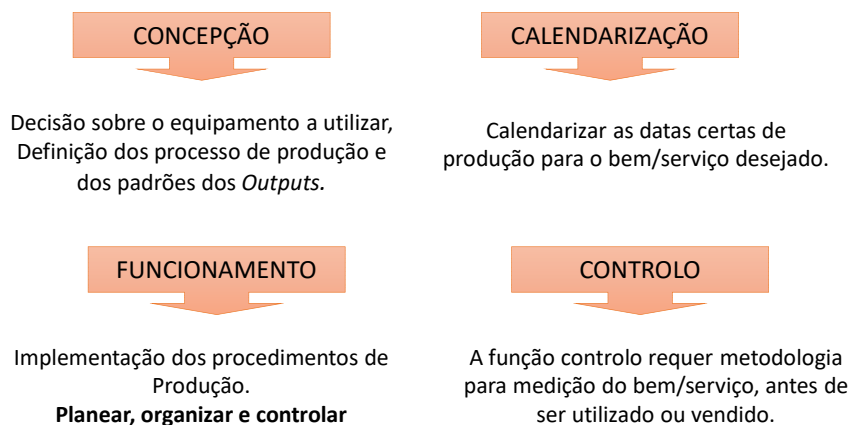


A função Produção necessita de estabelecer relações com os restantes elementos organizacionais da empresa.

ESGT - IPT

135

O processo de transformar os *inputs* em *outputs*, obedece a determinadas, fases:



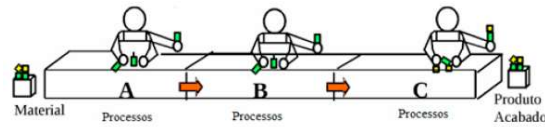
Quais serão ou será a diferença entre as boas e as más fábricas?

ESGT - IPT

136

Produção Contínua

Possuem uma sequência linear para se fazer o produto/serviço; os produtos são bastante padronizados e fluem de um posto de trabalho a outro numa sequência pré-determinada.



Características

- Utiliza linhas de produção;
- Grandes quantidades e produtos pouco diferenciados;
- Máquinas com finalidades específicas;
- Operadores não especializados;
- Stocks de matérias-primas (MP) e produtos em vias de fabrico (PVF) fracos;
- Manutenção preventiva é uma obrigação;
- Os produtos devem circular depressa e a sua manipulação está muito automatizada;
- Layouts rígidos com equipamentos dedicados aos produtos.

ESGT - IPT

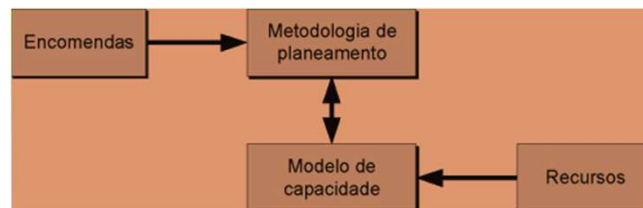
137

Produção Descontínua

Processa um produto ou pequenos lotes de produtos (ou itens) sem regularidade de período ou de tamanho de lote.

Características

- A maior parte dos produtos são fabricados em quantidades relativamente pequenas;
- Máquinas agrupadas por funções;
- Ordens de produção numerosas e com muitas instruções;
- Stocks de MP e PVF elevados.



ESGT - IPT

138

Produção por projeto

Sequência de tarefas ao longo do tempo, geralmente de longa duração, com pouca ou nenhuma repetitividade.



Características

- Respeita um só produto (obra de arte, imóvel, filme, concerto);
- O processo de produção representa-se numa sequência de operações que só acontecem uma vez;
- O carácter único vai gerar numerosas transformações, durante o período de realização, pelo que devem ser geridos em termos de prazos e de custos.



ESGT - IPT

139

Diferentes Sistemas de Produção



	Contínuo	Descontínuo	Projecto
Volume de produção	Alto	Médio	Baixo
Variedade de produtos	Pequena	Grande	Pequena
Flexibilidade	Baixa	Alta	Alta
Qualificação da MOD	Baixa	Alta	Alta
Layout	Por produto	Por processo	Por processo
Prazos	Baixo	Médio	Alto
Fluxo de informações	Baixo	Alto	Alto
Produtos	Contínuos	Em lotes	Unitário

ESGT - IPT

140

Sistemas de Produção



Para stock



Por encomenda

- Não existe um cliente específico;
 - Vantagem - produção em grandes quantidades;
 - O prazo de fabrico é superior ao prazo de entrega normalmente requerido pelo cliente.
 - Só produz mediante pedido do cliente;
 - Para situações de consumo esporádico.
- Também é possível utilizar uma formula mista, por exemplo, produção de semi-produtos antecipadamente (armazenando-os), mas só serão acabados mediante as encomendas, cumprindo as características de acabamento.
- Produção para stock implica um risco financeiro mais elevado: monos (diminuição da procura) ou stocks mortos (obsolescência rápida).

ESGT - IPT

141

Sistemas de Produção



Relativamente à produção, há todo um conjunto de materiais para introduzir no processo produtivo (matérias primas e subsidiárias,...) e os *outputs* da produção (produtos acabados, semiacabados, ...) que se designam de **Inventários**

Os inventários necessários aos *inputs* são fundamentais ao processo produtivos e a sua inexistência provoca uma quebra na produção. Por outro lado a aquisição e manutenção de grandes quantidades em armazém, provocam elevados custos de armazenagem, entre outros.

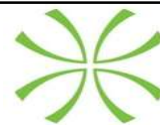


Determinar a quantidade ótima de materiais a encomendar, de modo a minimizar os principais custos dos Inventários.

ESGT - IPT

142

Sistemas de Produção



Principais custos dos **Inventários**:

Custo de aquisição dos materiais:

- Preço de compra,
- Despesas relacionadas com a quantidade encomendada (custos de transporte, receção,...);

Custo de efetivação da encomenda – despesas que ocorrem por encomenda independentemente da quantidade encomendada;

Custo de posse dos inventários:

- Encargos financeiros,
- Encargos de armazenagem,
- Quebras de armazém,
- Seguros.



ESGT - IPT

143

Sistemas de Produção



A determinação da quantidade económica de encomenda pode ser determinada pelo **método de Wilson**.

Pressupostos subjacentes para a aplicação do **método de Wilson**:

- Procura regular durante o ano;
- Prazo de entrega conhecido e independente da quantidade encomendada;
- Preço do artigo conhecido e independente da quantidade encomendada;
- Custo da realização da encomenda seja conhecido e fixo;
- **Inexistência de rutura de produtos;**
- **Custo de armazenagem proporcional e constante por unidade.**

ESGT - IPT

144

Sistemas de Produção

Atendendo ao **método de Wilson**, a determinação da quantidade económica de encomenda pode ser determinada pela seguinte formula:

$$QEE = \sqrt{\frac{2 \cdot CA \cdot CC}{CPA \cdot PU}}$$



Considerando:

QEE – Quantidade Económica da Encomenda

CA – Consumo anual do produto

CC – Custo unitário de compra

CPA – Custo do produto armazenado

PU – Preço unitário

ESGT - IPT

145

Sistemas de Produção

Exemplo de determinação da **quantidade económica de encomenda**:

Considerando:

QEE – Quantidade Económica da Encomenda

CA – Consumo anual do produto = 30 000

CC – Custo unitário de compra = 0,80€

CPA – Custo do produto armazenado = 0,72€

PU – Preço unitário = 10,00€

$$QEE = \sqrt{\frac{2 \cdot CA \cdot CC}{CPA \cdot PU}}$$



$$QEE = \sqrt{\frac{2 \cdot 30\,000 \cdot 0,80}{0,72 \cdot 10}}$$



$$QEE = 82 \text{ Unidades}$$

ESGT - IPT

146

Controle de Qualidade

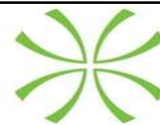
Abordagem Tradicional do Controle de Qualidade

Cada vez mais, a qualidade inserida nos outputs é essencial para a sua venda. Logo a elaboração de uma boa política de qualidade do output seja uma questão central para a definição e gestão do sistema produtivo interno da empresa.

A qualidade de um produto é analisada considerando diversos elementos:

- Aspetto, design (forma sob a qual é apresentado ao cliente);
- Operacionalidade (para que serve e como se utiliza);
- Fiabilidade (possibilidade de desempenhar corretamente as suas funções);
- Características técnicas;
- Segurança;
- Informação sobre os produtos e/ou serviços;
- Entre outros.

A qualidade tem como referência um conjunto de padrões pré-estabelecidos, mantidos e controlados pela empresa.



ESGT - IPT

147

Política de Qualidade Da Empresa – a definição do nível, do grau de importância atribuída a esta característica do seu output tendo em consideração o posicionamento no mercado que visa atingir e o nível de custos que se dispõe a aceitar.

Para além dos custos, também existem benefícios que lhe podem ser diretamente imputáveis - **possibilidade de colocar o produto a um preço mais elevado no mercado.**

A produtividade e os próprios custos de produção podem ser melhorados pelo aumento do nível de qualidade ao longo de todo o processo de fabrico.



ESGT - IPT

148

Implementação do Controle de Qualidade



A qualidade da empresa tem de ser uma filosofia, uma noção de gestão divulgada e absorvida por todos na empresa de maneira a tornar-se parte integrante da cultura da empresa.

Depois de constatada a relevância da qualidade para os custos e benefícios da empresa, há necessidade de controlar.



ESGT - IPT

149

Implementação do Controle de Qualidade (continuação)



A definição de um programa de inspeção e controle implica a decisão quanto às seguintes questões:

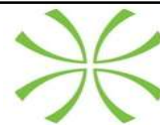
- Quanto e com que frequência inspecionar;
- Em que fase ou fases do processo produtivo;
- Onde efetuar o controle;
- Inspeção por atributos ou variáveis.



ESGT - IPT

150

Gestão da Qualidade Total



A **gestão da qualidade total (Total Quality Management – TQM)** inclui todas as atividades necessárias para que os produtos e/ou serviços cheguem aos consumidores com alta qualidade.

A TQM inicia com a interiorização por parte dos gestores e dos trabalhadores da empresa de quererem melhorar continuamente os processos, os produtos e/ou serviços.

A melhoria da qualidade é vista como uma filosofia – **o modo de estar nos negócios**, que inclui todas as atividades necessárias para obter e colocar no mercado produto e/ou serviços de elevada qualidade. Procura a satisfação do cliente e a melhoria contínua de todas as atividades internas e externas da empresa/organização.



ESGT – IPT

151

Gestão da Qualidade Total (continuação)



A aplicação **gestão da qualidade total (TQM)** tem como princípio reduzir custos e melhorar a qualidade pode ser vista como uma estratégia de redução de custos ou como uma estratégia de diferenciação. Este conceito surgiu entre 1980/1990 no Japão, com base em estudos de dois norte-americanos.

A **TQM** tem quatro objetivos fundamentais:

1. Melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços;
2. Responder rapidamente às necessidades e desejos dos clientes;
3. Ser flexível e ajustar às exigências e desejos dos clientes;
4. Ter custos baixos, através da melhoria da qualidade e eliminação de tarefas que não acrescentam valor.



ESGT – IPT

152

Gestão da Qualidade Total (continuação)



De acordo com a teoria **TQM**, os processos defeituosos e os empregados desmotivados são os principais responsáveis pelas falhas na qualidade. Com a **TQM** há mudanças na cultura da empresa.

A **TQM** requer:

- Forte liderança da gestão de topo;
- Formação e treino dos empregados;
- Valorização dos empregados de 1ª linha;
- Trabalho de equipa.



Com a teorizado TQM, o essencial é a melhoria dos processos, para evitar erros e deficiências. A Inspeção é apenas um controlo.

ESGT - IPT

153

Gestão da Qualidade Total (continuação)



Ao longo dos anos já foram usados vários métodos no desenvolvimento da TQM, com por exemplo a análise estatística. Contudo apresentamos quatro métodos essenciais para o sucesso da gestão da qualidade:

- **Trabalho de equipa** (círculos de qualidade) – grupos de trabalhadores que reúnem regularmente para definir, analisar e resolver problemas;
- **Envolvimento dos trabalhadores** – participação de toda a organização no controlo de qualidade;
- **Benchmarking** – utilização das melhores práticas de gestão entre os concorrentes e não concorrentes com desempenhos superiores, imitar e fazer melhor;
- **Melhoria contínua (ou Kaizen)** - implementar pequenas melhorias em todas as áreas da empresa.

改 = KAI = Mudança
 善 = ZEN = Para Melhor
 改善 = KAIZEN = Melhoria Contínua

ESGT - IPT

154

Controle de Qualidade / Gestão da Qualidade Total



▪ Anos 60 e 70 – CONTROLO DE QUALIDADE	▪ Anos 90 – QUALIDADE TOTAL
▪ Controlo à “posteriori”	▪ Controlo à “priori”
▪ Ação sobre os efeitos	▪ Identificação e eliminação das causas
▪ Ação curativa	▪ Ação preventiva
▪ Campo de acção: o produto	▪ Campo de ação: toda a empresa
▪ O cliente é o comprador	▪ O cliente é utilizador
▪ Actuação estática	▪ Atuação dinâmica, evolutiva
▪ Qualidade sem considerar os custos	▪ Avaliação económica. Otimização dos custos.
▪ Existência de normas, tolerâncias, hábitos	▪ Recusa absoluta da Não qualidade
▪ O defeito é normal	▪ Zero defeitos. Especificações evolutivas
▪ O controlo é feito por alguns	▪ O controlo é exercido por todos
▪ Desconfiança	▪ Confiança
▪ A qualidade custa dinheiro	▪ A qualidade paga-se a si própria

ESGT – IPT

155

MISSÃO

Finalidade ou objetivo fundamental da empresa

- ❑ **razão de ser da organização**
- ❑ **filosofia básica**
- ❑ **finalidade estratégica geral**
- ❑ **afirmação de propósitos gerais e permanentes**
- ❑ **um vasto conceito de negócio prosseguido conscienciosamente**
- ❑ **ponto de partida para a definição de prioridades, estratégias, planos,**
- ❑ **definições de funções e tarefas**



ESGT – IPT

156



*A partir da missão serão estabelecidos os objetivos específicos.
Só uma clara definição da missão torna possíveis objetivos claros e realísticos.*

Visão comum, entendimento comum e unidade de direcção e esforço de toda a organização requerem a resposta adequada às duas questões:

Qual é o nosso negócio (e qual deveria ser)?.

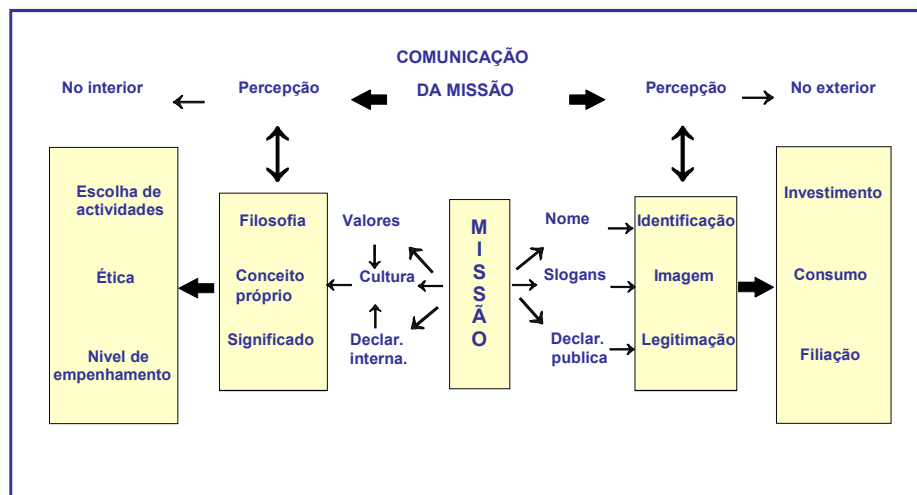
Como ponto a focar e como ponto de partida, está o cliente. O cliente define o negócio.

Quem é o nosso cliente?

A forma como esta pergunta é respondida determina, em grande medida, a forma como o negócio (a empresa) se define a si próprio.

ESGT - IPT

157



ESGT - IPT

158



PLANOS

Plano = determinação (declaração, comunicação) antecipada de como os objectivos devem ser realizados.

Um plano deve responder às seguintes questões:

1. **Quais** as actividades a envolver na realização do objectivo?
2. **Quando** devem ser executadas essas actividades?
3. **Quem** é responsável por fazer o quê?
4. **Onde** devem desenvolver-se essas actividades?
5. **Quando** deve a acção estar concluída?

ESGT - IPT

159



TIPOS DE PLANOS

- **Políticas** (directiva, directriz, guia) orientação geral e global
- **Procedimentos** = referem-se a métodos
- **Regulamentos** = referem-se a comportamentos
- **Programas** = relacionam actividades e tempo
- **Orçamentos** = valores monetários
- **Planos contingentes** = se ocorrência que inviabilize o plano inicial

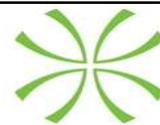
Podem ainda ser:

Planos **rígidos**

Planos **flexíveis** (planeamento deslizante)

ESGT - IPT

160



- **Políticas:** são planos que se traduzem em guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões. Podem existir em qualquer nível de gestão e podem estar relacionados com um projecto ou uma função;
- **Procedimentos:** são planos que estabelecem uma série de passos para se alcançar um objectivo específico. Existem nos diversos níveis de gestão mas são mais numerosos nos níveis inferiores;
- **Regulamentos:** são guias específicos e detalhados que se destinam a dirigir as actuações das pessoas de uma forma mais apertada;
- **Programas:** são planos que relacionam duas variáveis : actividades e tempo. Podem ser simples calendários com a descrição das actividades a efectuar ou programas complexos que exigem técnicas matemáticas avançadas e programas de computadores;

ESGT - IPT

161



- **Orçamentos:** são planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos. Referem-se a um determinado período e podem abarcar toda a organização ou apenas um departamento ou área;
- **Contingentes:** são os planos elaborados para entrarem em acção se determinadas circunstâncias se verificarem, as quais impedem a continuidade da implementação do plano em curso.

Os planos podem dividir-se em **rígidos e em flexíveis**. Os planos rígidos dificilmente poderão ser alterados, enquanto que, os planos flexíveis são planos passíveis de serem alterados durante a sua execução

ESGT - IPT

162

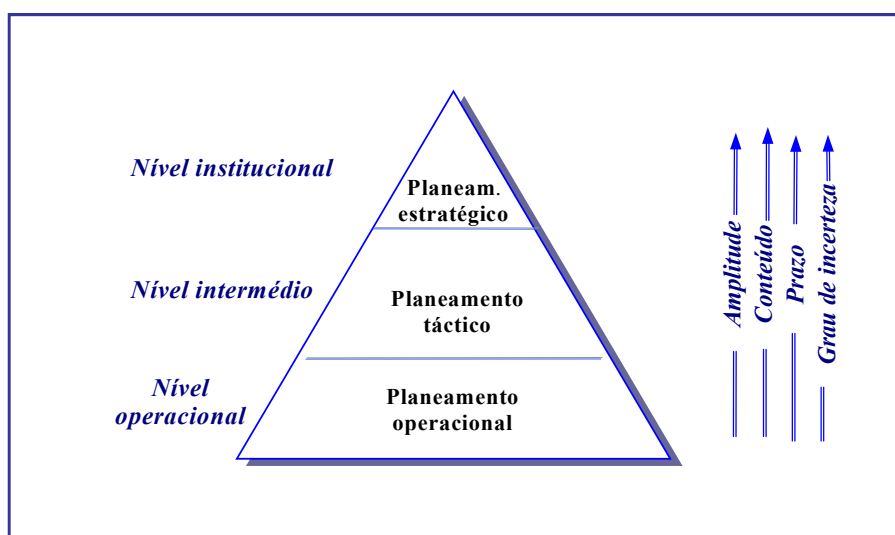


Numa organização podemos ter vários **níveis de planeamento**:

- **Estratégico**: é o processo pelo qual a gestão de topo define os propósitos globais da organização, os objectivos genéricos e a forma de os alcançar;
- **Tático**: processa-se a um nível intermédio e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve prazos mais curtos e recursos limitados. Muitas vezes corresponde às áreas funcionais como finanças, produção, etc.;
- **Operacional**: refere-se às tarefas e às operações realizadas a nível operacional. Caracteriza-se pelo detalhe que estabelece as tarefas e as operações, focalizado no curto prazo.

ESGT - IPT

163



ESGT - IPT

164



NÍVEIS	INSTITUCIONAL	INTERMÉDIO	OPERACIONAL
Planeamento	<i>Estratégico</i>	<i>Tático</i>	<i>Operacional</i>
Amplitude	<i>A empresa como um todo</i>	<i>Uma área específica</i>	<i>Uma tarefa ou operação</i>
Conteúdo	<i>Genérico e sintético</i>	<i>Menos genérico; mais detalhado</i>	<i>Pormenorizado e analítico</i>
Prazo	<i>Longo Prazo</i>	<i>Médio Prazo</i>	<i>Curto Prazo</i>
Grau de Incerteza	<i>Elevado</i>	<i>Não tão elevado</i>	<i>Reduzido</i>

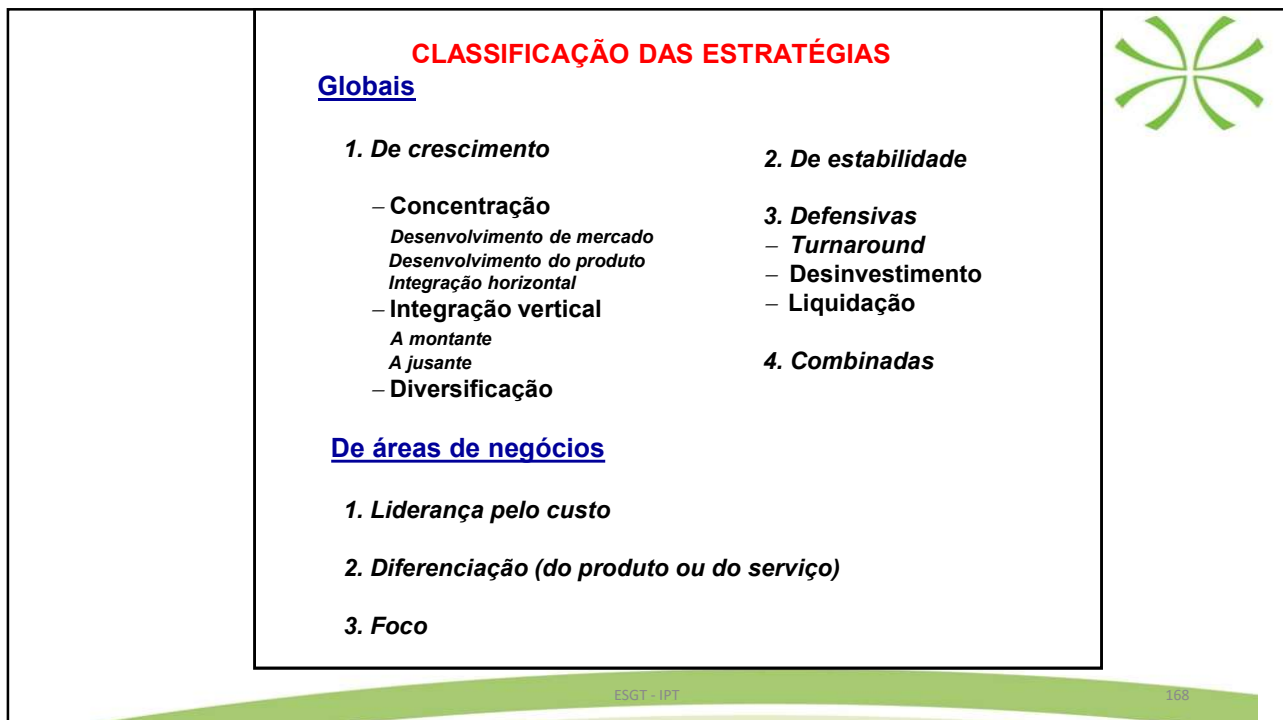
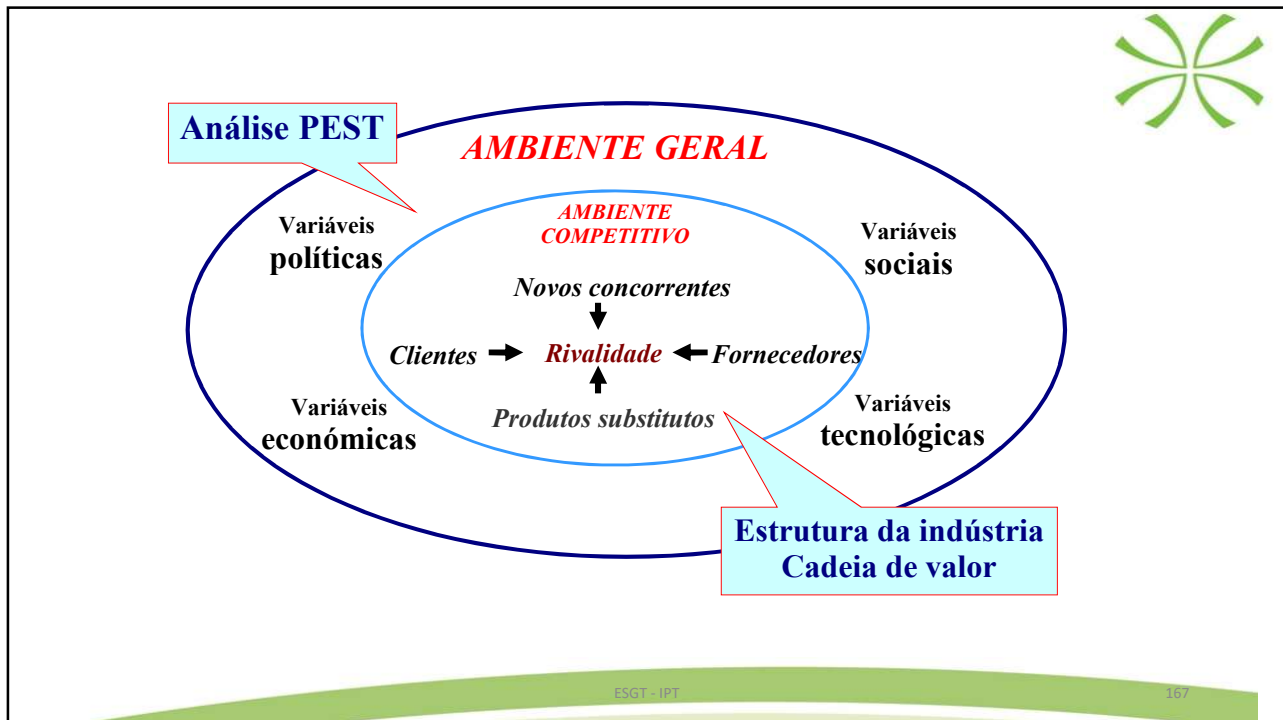
ESGT - IPT

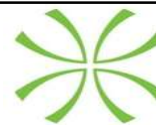
165



ESGT - IPT

166





Após analisado o ambiente externo e interno e definidos os objetivos, parte-se para a estratégia. Temos vários **tipos de estratégia**:

1) Globais

1.1) De crescimento

1.1.1) Concentração – consiste no crescimento, focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados;

1.1.2) Integração Vertical – quando uma empresa cresce entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores ou clientes;

1.1.3) Diversificação – consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual

ESGT – IPT

169



1.2) De Estabilidade – consiste na actuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, mercados ou métodos de produção;

1.3) Defensivas

1.3.1) Turnaround – é o conjunto de acções estratégicas definidas e levadas a efeito para inverter a tendência negativa do negócio;

1.3.2) Desinvestimento – venda de parte dos activos do seu negócio;

1.3.3) Liquidação – ocorre quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida;

1.4) Combinadas – resultam da combinação possível de algumas das estratégias anteriores;

ESGT – IPT

170



2) De áreas de negócios

2.1) Liderança pelo custo – a empresa compete no mercado produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os seus concorrentes;

2.2) Diferenciação – consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único;

2.3) Foco – estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direcção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, etc.

Temos ainda a matriz produto/mercado de Igor Ansoff

ESGT – IPT

171




Matriz Produto/Mercado (vector de crescimento)

Produtos Mercados	Produtos Actuais	Novos produtos
Mercado actual	<i>Penetração no mercado</i>	<i>Desenvolvimento do produto</i>
Novos mercados	<i>Desenvolvimento do mercado</i>	<i>Diversificação e integração vertical</i>

ESGT – IPT

172



MERCADO	PRODUTO	ESTRATÉGIAS	ACÇÕES
ACTUAIS	ACTUAIS	Penetração de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o consumo dos clientes Atrair clientes da concorrência Atrair novos clientes para o produto
	NOVOS	Desenvolvimento do Produto	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver novas características Criar diversas versões de qualidade Desenvolver novos modelos e tamanhos
NOVOS	ACTUAIS	Desenvolvimento do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Expandir em novas áreas geográficas Atrair novos segmentos de mercado
	NOVOS	Integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> Integração a montante (controlo dos fornecimentos) Integração a jusante (controlo da distribuição)
		Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> Concêntrica Conglomerada

ESGT - IPT

173

Ciclo de vida de um produto

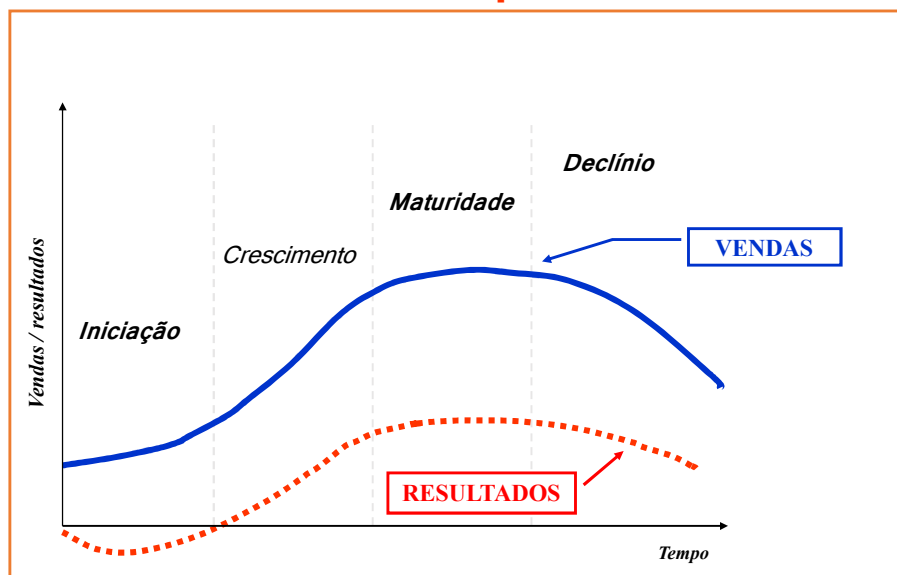


Figura 3.13