

Introdução às ciências empresariais – Resumo 2ª Parte

8. Finanças

→ O que são demonstrações financeiras?

As demonstrações financeiras são relatórios que apoiam a tomada de decisão nas empresas. Nelas identificam-se os custos e os proveitos durante um determinado período de tempo. A diferença apurada constitui o resultado da demonstração.

→ Quais são as demonstrações financeiras existentes?

1. Balanço.
2. Demonstração de Resultados.
3. Mapa de origem e aplicação de fundos.

→ O que é o Balanço?

- O balanço corresponde a uma “fotografia do que foi feito num ano”.
- Em Portugal este é reportado a 31 de dezembro.
- Possui uma igualdade fundamental: $\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$
- Existem 2 tipos de ativo: ativo circulante (disponibilidade, clientes, mercadoria) e o ativo fixo imobilizado (edifícios).
- Existem também dois tipos de passivo: oneroso (cobram juros, ex: banco) ou não oneroso.
- O Passivo financia a parte ativa da empresa.
- O passivo corresponde às dividas da empresa quer a médio longo prazo, quer a curto prazo.

→ O que uma demonstração de resultados?

- É feita de 01/01 a 31/12.
- Identificam-se os custos e os proveitos durante o ano e a diferença apurada é o lucro.
- Se vou vender algo, tenho que registar a venda no Passivo e o custo de venda no Ativo.
- As Amortizações (são registadas como custo, mas não o são).
- Os custos e os proveitos são somados separadamente e têm que dar igual.
- A 31/12, a demonstração fecha e o lucro é apresentado no balanço (passivo + capital próprio) e no dia 01/01 é tudo zerado e começa-se tudo novamente.

9. Gestão financeira

→ Qual é função do gestor financeiro?

Assegurar o acesso aos recursos financeiros, nas condições mais favoráveis. Estes são necessários para que a empresa labore com normalidade.

→ Que tipo de abordagem é feita pelo gestor financeiro?

- Abordagem a curto prazo
- Abordagem a médio longo prazo.

→ Como é abordada a estratégia financeira?

- **Gestão de tesouraria**
 - Financiamento: a clientes, de fornecedores, bancário a curto prazo (desconto comercial e factoring)
 - Aplicações
- **Estrutura Financeira**
 - Financiamento de médio longo prazo.
 - Empréstimos obrigacionistas.
 - Locações financeiras (mobiliarias e imobiliárias).
 - Capital Próprio.
 - Capital Alheio.
- **Rácios**
 - Permitem estabelecer uma relação entre elementos constantes nas demonstrações financeiras.
 - Rácios podem ser de vários tipos:
 - **Liquidez**: representam a capacidade da empresa satisfazer os seus compromissos a curto prazo. Divide-se em: liquidez **imediata, reduzida e geral**
 - **Solvabilidade**: vê o grau de risco de insolvência da empresa.
 - Atividade
 - **Rentabilidade**: vê o grau de eficiência com que a empresa utilizou os recursos à sua disposição. Podem ser de: **rentabilidade de capitais próprios** ou **rentabilidade do ativo**.

10. Marketing

→ O que é o marketing?

O marketing é o processo através do qual uma organização cria valor para os clientes.

→ Palavras chave do marketing.

- Clientes: São todos aqueles que adquirem os produtos/serviços.
- Satisfação de clientes: Correspondência entre as características do produto/serviço e as expectativas do cliente.

→ Fatores extrínsecos e intrínsecos ao comprador.

- Extrínsecos:
 - Classe social na qual o consumidor se integra.
 - Grupos de referências.
 - Cultura ou subcultura.
- Intrínsecos:
 - Percepções.
 - Motivações.
 - Atitudes.
 - Conhecimento das características do produto.

→ **Orientações genéricas das organizações:**

- Produto
- Produção
- Venda
- Marketing

→ **O que envolve a orientação para o Marketing?**

- Antecipar e seguir as necessidades dos clientes;
- Acompanhar a concorrência;
- Coordenação de planos de ação na empresa;

→ **Quais são os 4P's do Marketing (Marketing Mix)?**

O objetivo destes é atingir um mercado alvo.

- Produto: qualidade, design, embalagem, marca, manutenção.
- Preço: descontos, custos de crédito, políticas e prazos de pagamentos.
- Promoção: publicidades e promoções.
- Place (Lugar): Como o cliente chega até à empresa.

11. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional identifica a forma como os gestores dividem, supervisionam e coordenam as tarefas.

→ **Quais são os elementos de uma estrutura?**

- Organigrama;
- Especialização do trabalho;
- Cadeia de comando;
- Amplitude de controlo;
- Centralização/Descentralização;

→ **O organigrama**

Estrutura formal: Consiste nos guias, documentos e procedimentos através dos quais definimos a forma como a organização se encontra dividida bem como a forma de coordenação que se encontra aprovada e implementada.

Estrutura informal: São as relações não documentadas entre membros da organização que emergem à medida que as pessoas se adaptam às novas condições de trabalho e que satisfazem gotos pessoais e grupais.

- Evidencia os departamentos mais relevantes;
- Identifica a alta direção da empresa ou a direção de 1ª linha.
- Identifica 4 aspetos de estrutura formal:
 - Tarefas: As mais relevantes atividades da organização.
 - Subdivisões: Que departamentos são responsáveis pelo quê?
 - Níveis: A posição que cada uma ocupa na hierarquia.
 - Linhas de Autoridade: Quem reporta a quem?

→ Especialização do trabalho

- Especialização vertical: Tem que ver com a distribuição de responsabilidades.
- Especialização horizontal: Tem que ver com a forma como são distribuídas as tarefas pelas pessoas de um determinado departamento.
- Especialização por funções: os trabalhadores são divididos de acordo com a função que desempenham.
- Especialização por divisões: a estrutura organizacional é construída tendo em conta os clientes.

→ Cadeia de comando

Reporto a quem? Quem me reporta a mim?

- Responsabilidades: Dever de satisfazer as expectativas que os outros depositam em mim.
- Delegação: Transferência para alguém com nível hierárquico inferior.

→ Amplitude de controlo

Corresponde ao número de subordinados que reportam diretamente a cada nível de responsabilidade hierárquico.

É estabelecida uma diferença entre estruturas “tall” e estruturas “flat”

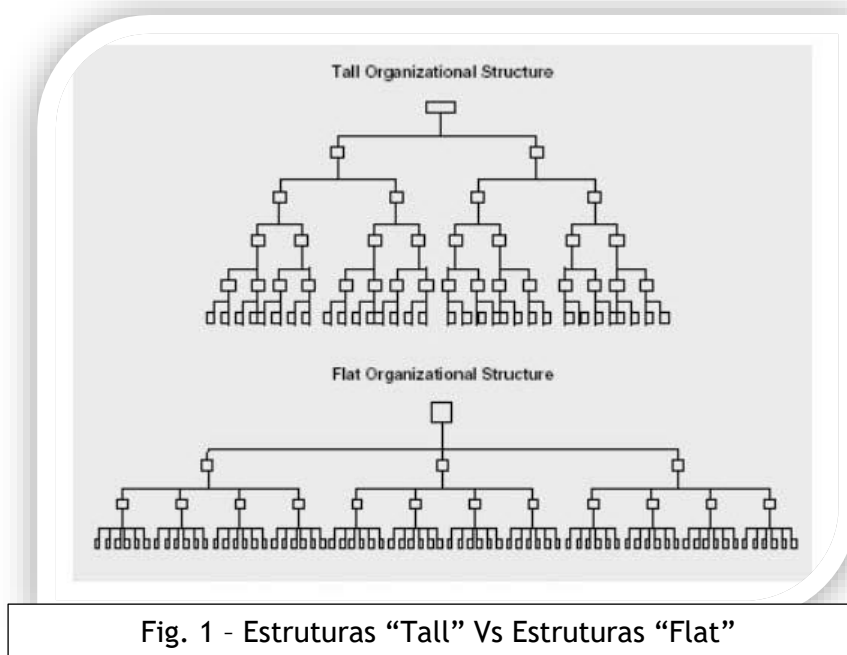


Fig. 1 - Estruturas “Tall” Vs Estruturas “Flat”

→ Centralização e descentralização

- Centralização: caracteriza uma circunstância na qual o “top management” toma decisões competindo aos responsáveis divisionais assegurarem que os operacionais implementam, de forma adequada, as decisões tomadas.
- Descentralização: Acontece quando um número de decisões relevantes são tomadas a nível que não coletivo (corporate).

→ Tipos de estruturas

- **Estruturas funcionais:** estruturas onde há divisão por áreas de trabalho.
- **Estruturas divisionais:** cada divisão constitui um produto ou serviço.
- **Estruturas matriciais:** estruturas que combinam as estruturas funcionais com as matriciais.
- **Estruturas “teams” (equipas);**
- **Estruturas de “networks” (redes):** estruturas onde a ligação dos serviços da empresa é feita eletronicamente;
- **Estruturas mistas:** corresponde a uma mistura dos vários tipos de estruturas;

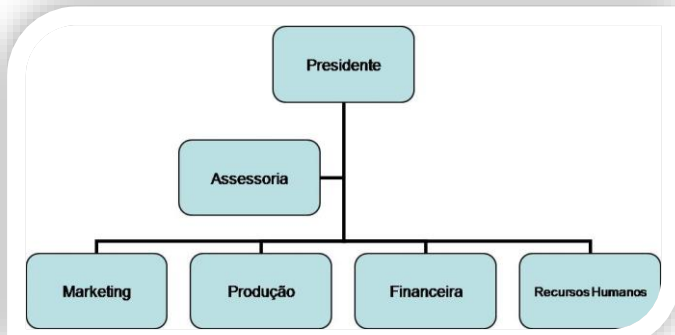


Fig. 2 - Estruturas funcionais

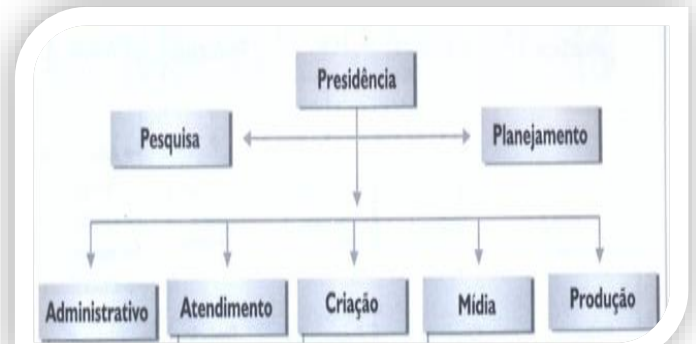


Fig. 3 - Estruturas divisionais

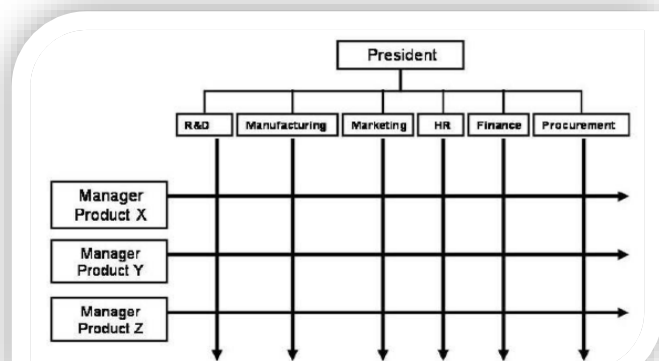


Fig. 4 - Estruturas matriciais

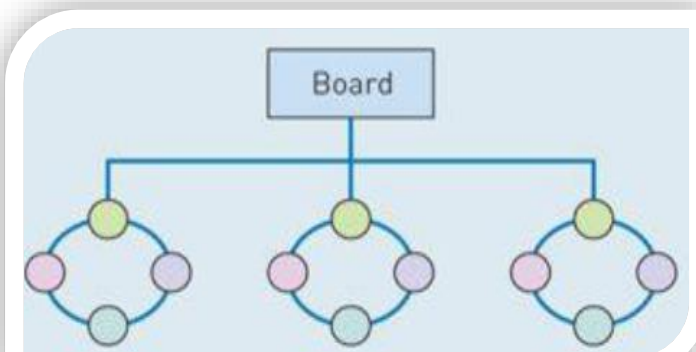


Fig. 5 - Estruturas “teams”

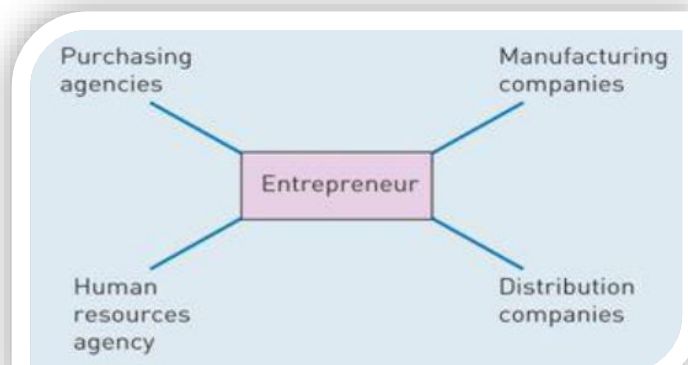


Fig. 6 - Estruturas “network”

→ Como é feita a coordenação do trabalho?

- **Supervisão direta:** O gestor assegura a supervisão direta de todos os subordinados;
- **Hierarquia:** Surgindo disputas a coordenação é assegurada pela hierarquia responsável;
- **Inputs e outputs standard:** o comprador especifica aquilo que pretende e o fornecedor sabe aquilo que tem de fazer; (ex.: cadeia fastfood)
- **Regras e procedimentos:** um outro método de coordenação consiste em produzir regras e regulamentos;
- **Sistemas de informação:** Permite a fornecedores e clientes trabalharem sobre uma mesma informação;
- **Contacto pessoal direto:** Será a forma mais humana de coordenação;

→ Estruturas mecanicistas vs estruturas orgânicas

Foram conceitos introduzidos por Burns e Stalker (1961).

- **Estruturas mecanicistas**
 - Especialização alta.
 - Linhas de responsabilidade e autoridade bem definidas.
 - Centralização do processo de tomada de decisão.
 - Comunicação vertical – top/down.
- **Estruturas orgânicas**
 - Promovem o trabalho colaborativo.
 - Existem regras definidas de modo genérico.
 - Tomadas da iniciativa para a resolução dos problemas.
 - Comunicação predominantemente horizontal.

→ Quais são os principais fatores contingenciais?

- **Estratégia:** Liderança em custo, diferenciação e foco (Michael Porter).
- **Ambiente:** Relaciona a estrutura com o ambiente vivido.
- **Tecnologia:** Relaciona a estrutura com a tecnologia.

	Estrutura Mecanicista "Mechanistic Structure"	Estrutura Orgânica "Organic Structure"
Envolvente com incerteza (Uncertain Environment)	Mix inadequado	Mix adequado
Envolvente com incerteza reduzida (Certain Environment)	Mix adequado	Mix inadequado

Fig. 7 - Ambiente enquanto fator contingencial

	Produção de unidades
Joan Woodward	Produção lotes (automóveis)
	Produção contínua (refinarias, aço, cerveja)

Fig. 8 - Tecnologia enquanto fator contingencial

→ Teoria da contingência

Um desenho organizacional é um plano da racionalidade organizacional que inclui uma estrutura bem como um modo de operações.

A teoria da contingência diz-nos que as organizações vão sofrer um conjunto de contingências e terão que acomodar (adaptar) as estruturas para esse efeito.

- O que é uma contingência?
 - É um acontecimento que poderá vir a ter lugar.
 - É uma possibilidade que deverá ser preparada.
 - Uma emergência que poderá surgir.

→ Análise das contingências mais relevantes

- **Quais as contingências mais relevantes?**
 - **Relacionadas com o ambiente:** quanto mais previsível for o ambiente que envolve a empresa mais provável é que ela tenha estrutura mecanicista (burocrata). As organizações possuem um caráter mecanicista ou orgânico.
 - **Relacionadas com a tecnologia:** organizações com tecnologias rotineiras tendem a tornar-se burocratas.
 - **Relacionadas com a dimensão:** organizações com maior dimensão tendem a tornar-se mais burocratas (normalização e centralização).
- **Variáveis ambientais:**
 - **Modelo de Burns & Stalker**
 - Ambientes mais ou menos previsíveis.
 - Organizações de caráter mecanicistas ou orgânico.
- **Variáveis de dimensão:**
 - **Modelo de Aston**
 - Aplicando as técnicas de análise de personalidade para analisar a estrutura organizacional
 - São identificadas várias variáveis: especialização, standardização, formalização, centralização, configuração.
 - É necessário operacionalizar estes conceitos.
 - Quanto maiores forem as organizações (nº de empregados) mais provável é que se apresentem como muito burocratizadas ou muito estruturadas.
 - Quanto mais pequenas (nº de empregados) menos provável será que se apresentem como muito burocratizadas ou muito estruturadas.
- **Variáveis tecnológicas**
 - **Modelo de Joan Woodward**
 - Estudou cerca de 80 empresas industriais no sudeste da Inglaterra.
 - Quanto mais rotineiro for o processo produtivo mais provável será encontrar uma estrutura clara de autoridade
 - **Modelo de Howard Aldrich**
 - Estruturas burocratizadas necessitam de mais empregados.
 - O número de pessoas utilizadas não precede a tecnologia utilizada.
 - As tecnologias e as pessoas interagem. As estruturas adaptam-se na sequência da dinâmica criada.

- **Modelo de Barley**
 - A tecnologia não determina a estrutura organizacional. Esta é determinada pelas relações de poder e pelas fontes de conhecimento.
- **Modelo de Orlikowski e Yates**
 - As mudanças na tecnologia e na estrutura são resultado das relações de poder existentes numa determinada circunstancia e da negociação entre os interessados.

→ Ajustamento estrutural: SARFIT (Structural Adjustment to Regain Fit)

A estrutura poderá ficar desatualizada

O modelo (que num outro contexto foi considerado adequada “fit”) terá de mudar para se adaptar às novas circunstâncias.

○ **Lex Donaldson:**

- Todas as organizações envolvem-se periodicamente, em alterações estruturais.
- As mudanças SARFIT são condicionadas pela performance.
- 4 fatores que podem conduzir a adaptações:
 - o Ciclo de negócio: expansão ou regressão;
 - o Concorrência: Aumento ou diminuição da quota de trabalho;
 - o Níveis de endividamento;
 - o Risco divisional;
- O modelo remete para:
 - Etioni – o poder e o empenho como fenómenos do controlo organizacional.
 - John Child – As decisões mais relevantes predem-se com a estruturação da estratégia da futura empresa.
- Existem quatro fatores potencialmente geradores de disfunções:
 - Diversificação;
 - Criação de novas divisões;
 - Desinvestimentos;
 - Administradores não-executivos;

○ **Mintzberg:**

Apresenta seis tipos de estruturas empresariais:

- Estrutura Simples
- Burocracia – mecânica
- Burocracia – profissional
- Estrutura divisional
- Adhocracy
- Estrutura missionária

	Estrutura simples	Burocracia mecânica	Burocracia profissional	Estrutura divisional	Adhocracy	Estrutura Missionária
Palavra-Chave	Ápice estratégico	Estrutura técnica	Núcleo de operação	Linha do Meio	Equipa de suporte	Ideologia
Mecanismo de Coordenação	Supervisão direta	Padronização do processo de trabalho	Padronização de habilidades	Padronização dos outputs	Ajuste mútuo	Padronização das normas
Tendência para:	Centralizar	Padronizar/Standardizar	Profissionalizar	Balkanizar	Colaborar	Envangelizar
Descentralização	Nenhuma (centralizado)	Horizontal - Limitada	Horizontal	Vertical - Limitada	Seletiva - Horizontal e Vertical	Descentralização total
Planeamento e controlo	Pequeno	Plano de ação	Pequeno	Muito control de performance	Plano de ação limitado	Pequeno
Dispositivos ligação	Poucos	Poucos	Na administração	Poucos	Muitos	Poucos
Fatores situacionais	Idade e tamanho, sistema técnico, ambiente, poder					
Exemplos	Organizações de pequenos proprietários que realizam atividades simples. Ex: pequenas lojas	Cadeias de fast-food, companhias aéreas,	Hospitais, colégios, escritórios de advocacia	Grandes conglomerados	Agencias criativas de publicidade, boutique de software à medida	Igrejas evangélicas, movimentos revolucionários

Fig.9 - Estruturas de Mintzberg

13. Gerir e Liderar

→ O que é gerir?

Definimos gestor como “alguém que consegue algo com a ajuda de outras pessoas”

→ O que é liderar?

Segundo Peter Druker este diz que “colocando a visão das pessoas numa perspetiva mais alta, aumenta o seu desempenho para um padrão mais elevado”.

Para John Kotter as organizações necessitam sempre de:

- **Gestor** – Cria ordem (planeamento, organização, liderança e controlo) (POLC)
- **Líder** – Cria mudança (inspira e motiva os colaboradores, constrói uma visão, domina a comunicação).

→ Influência: Objetivos

- Indivíduos fora da organização;
- Colegas;
- Subordinados;
- Responsáveis;

→ Influência: Feedback

- Resistência – oposição ativa.
- “Compliance” – Colabora, sem entusiasmo e com mínimo esforço.
- Identificação – Colabora, com intuito de manter a relação com a chefia.
- Internalização – Assume o desafio como sendo seu.

→ Principais “Traits” (peculiaridades)

É um aspeto aparentemente estável da personalidade de um indivíduo que influencia o comportamento de uma forma determinada.

Padrões associados a líderes efetivos:

- Abertura;
- Conscencioso;
- Agradável
- Neurótico;
- Extrovertido;

→ Tipos de líder segundo John Burns

- Transnacional – Constrói um mecanismo de troca com os colaboradores.
- Transformacional – Faz apelo a altos ideais e valores para obter a colaboração dedicada dos colaboradores.

→ Modelos Behaviouristas (Analisam a liderança)

Behaviour – comportamento dos indivíduos observável.

Os modelos behaviouristas fazem apelo a dois tipos de variáveis.

Quais os modelos behaviouristas existentes?

- **Modelo da Uni. Ohio**
 - Estrutura Inicial – Padrão liderança muito focado na concretização atempada dos objetivos
 - Consideração – Padrão de liderança que demonstra sensibilidade com as pessoas e as suas circunstâncias
- **Modelo da Uni. Michigan**
 - Supervisor centrado no trabalho – verifica-se um enfoque no planeamento e na coordenação.
 - Supervisor centrado no colaborador – verifica-se existir uma combinação de orientação para a tarefa associada a valores humanos.
- **Modelo da Blake & Mouton (originado pelos dois primeiros)**
 - Preocupação com a produção/tarefas
 - Preocupação com os colaboradores/relacionamento

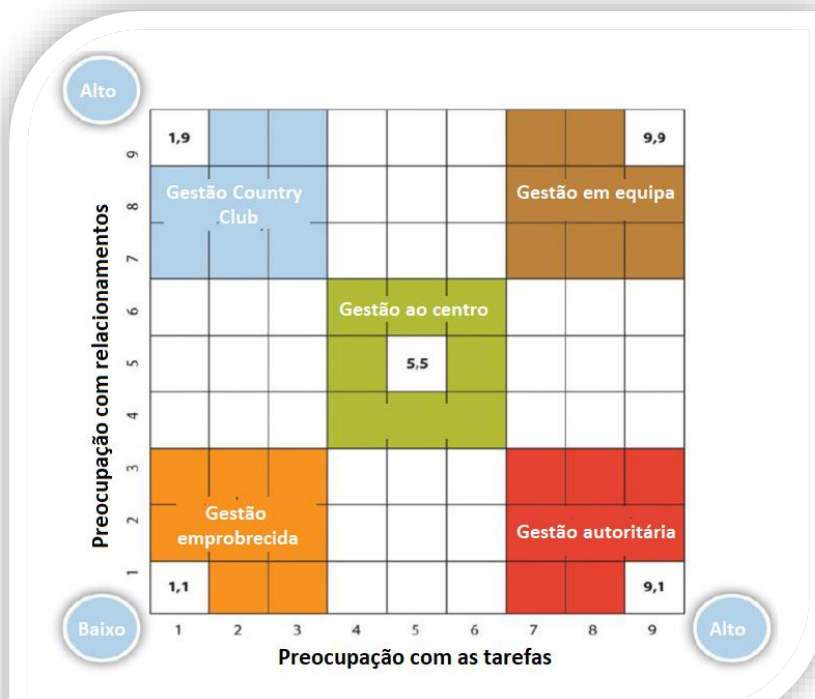


Fig.9b - Modelo de Blake & Mouton

→ Modelos Situacionais/Contingenciais

Procuram identificar o contexto a partir da qual se poderá avaliar a oportunidade de um estilo de liderança por contraposição a outro.

Quais os modelos situacionais/contingenciais existentes?

- **Modelo de Tannenbaum & Schmidt**
 - Forças associadas ao gestor.
 - Forças associadas aos subordinados.
 - Forças associadas à situação.

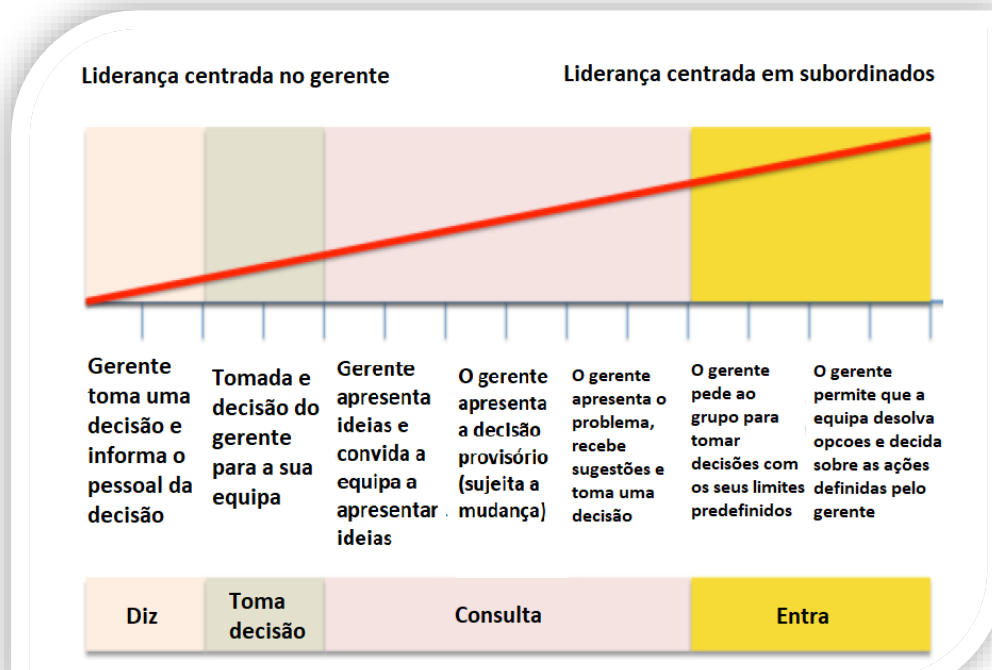


Fig.10 - Modelo de Tannenbaum & Schmidt

- **Modelo House's Path-Goal**

O modelo de liderança adotado depende das circunstâncias da situação.

- Estilo diretivo: esclarece o caminho para as recompensas.
- Estilo suporte: aumenta a confiança para alcançar os resultados.
- Estilo orientado para o objetivo: define e luta por meta alta.
- Estilo participativo: esclarece as necessidades dos seguidores para mudar recompensas.

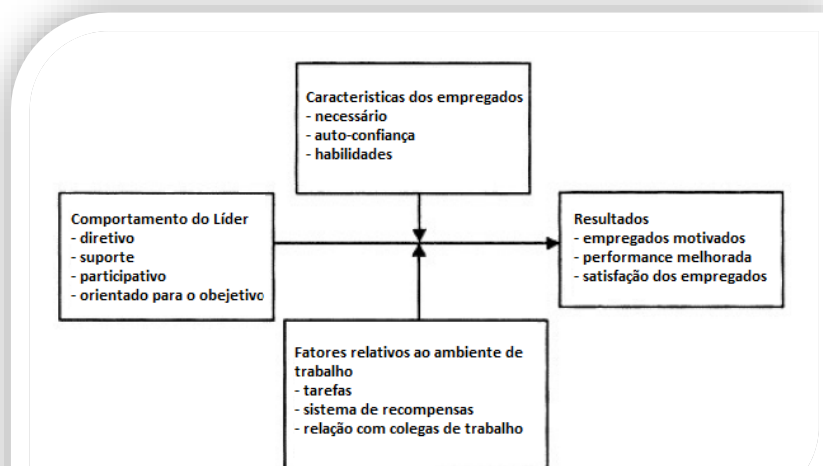


Fig.11 - Modelo de House's Path-Goal

→ Quais as fontes de poder existentes?

Cada uma destas fontes de poder, pode ter associada uma fonte de pessoal e um fator posicional:

- Legítimo: resulta da posição formal ocupada na organização;
- De recompensa: capacidade de dispor de resultados compensadores (poderá ter ou não expressão monetária/pecuniária).
- Coercivo: Baseia-se na exploração do medo para influenciar os empregados (repreensões, etc).
- Referente: É o poder de influenciar os outros pela força do seu carisma ou pelas duas características pessoais que são admiradas e servem de referência.
- Conhecimento: Poderá ter características/habilidades administrativas e/ou técnicas.

→ Utilização do poder

- **Kanter (1979)**

A natureza do emprego abre “pistas” de poder (oferta, informação apoio/encorajamento):

- Tomada (independente) de decisões não rotineiras.
- Posição central na organização.
- Envolvimento de contactos externos.
- Oportunidades para contactos de “alto nível”.
- “To increase power share it”

→ Teorias da Motivação

- **Maslow**: cria uma hierarquia de necessidades (pirâmide)



Fig.12 - Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow

- **Clayton Alderfer**: cria e testa a teoria ERG. Identifica três necessidades fundamentais que podem conduzir a satisfação ou frustração

Categorias	
Crescimento	A procura do crescimento ou, em alternativa, de atingir um objetivo.
Relacionamento	A procura de um relacionamento com o(s) ou outro(s) relevante (s).
Existência	Necessidades relativas à existência.

Fig.13 - Teoria ERG de Clayton Alderfer

- **David McClelland**: identifica três necessidades humanas que as pessoas possuem em diferentes graus.

Necessidade de Pertença	Relacionamento interpessoal.
Necessidade de Poder	Controlo efetivo da envolvente próxima.
Necessidade de Concretização (Realização)	Procurar atingir a excelência.

Fig.14 - Teoria de David McClelland

- **Frederick Herzberg**: Os fatores motivacionais são aqueles que conduzem ou influenciam a uma performance além do esperado. **Factores higiénicos** e **motivacionais**.

+	-
Conquista	Política da Empresa
Reconhecimento	Hierarquia (supervisor)
Trabalho em si	Retribuição (salário)
Responsabilidade	Relacionamento interpessoal
Progresso na carreira	Condições de trabalho

Fig.15 - Teoria de Frederick Herzberg

→ Teoria da motivação

Contempla uma apreciação de um processo de escolha entre alternativas para satisfazer uma determinada necessidade.

- **Teoria das expectativas (Vroom):** Baseia-se na probabilidade de que um determinado curso de ação conduza à satisfação de uma necessidade.
 - Pressupostos:
 - Os indivíduos possuem um conjunto de necessidades diferenciadas;
 - Fazem escolhas informadas relativamente ao percurso a seguir;
 - Escolhem entre alternativas utilizando critérios de probabilidade:
 - $(E \rightarrow P)$ – Probabilidade subjetiva
 - $(P \rightarrow O)$ – A performance manifesta-se como variável instrumental
 - (O VS Valência)
 - Treino
 - Definição do papel
 - Suporte
 - Feedback
 - Transparência
 - Avaliação
- **Teoria da equidade (J. Adams):** A percepção da injustiça conduz invariavelmente à tensão a qual, por consequência, motiva os indivíduos a resolver essa injustiça.
 - Confronto com a injustiça: reações:
 - Reduz inputs;
 - Procura aumentar o resultado;
 - Procura reduzir os “inputs” de terceiros;
 - Altera as bases de comparação;
 - Aumenta a avaliação do output de terceiros;
- **Teoria dos objetivos (E. Locke):** A motivação assenta (é influenciada) por: dificuldade dos objetivos, especificidade dos objetivos e conhecimento do resultado.
 - Objetivos desafiantes → Dificuldade
 - Objetivos específicos → Especificidade
 - Participação na formulação dos objetivos → Participação
 - Conhecimento dos resultados anteriores → “Feedback”

→ Organização do trabalho: Motivação

- **Retribuição extrínseca** – Exemplos: Remuneração, desenvolvimento na carreira (promoção)
- **Retribuição intrínseca** – Utilizando conhecimento, satisfação pessoal pelo tipo de trabalho realizado.
- **Sentido** – O trabalho realizado faz sentido e tem valor;
- **Responsabilidade** – “Accountable” quer pela quantidade, quer pela qualidade do trabalho realizado;
- **Conhecimento dos resultados** – Avaliação dos resultados é propiciada aos trabalhadores;

→ **Motivação e estratégia (Pfeffer)**

- Segurança no emprego.
- Recrutamento seletivo.
- Remuneração adequada.
- Alinhamento trabalhadores e shareholders.
- Partilha da informação e dos resultados.
- Promoção da participação e empowerment.
- Gestão participada.
- Desenvolvimento profissional.

→ **Motivação e estratégia (Lawler 2008)**

- A estratégia e as pessoas.
- Centralidade dada ao desenvolvimento do “Human capital”.
- A gestão da performance assume um carácter prioritário.
- Os sistemas de informação devem estar alinhados.
- A Direção de Recursos Humanos constitui-se como central na organização.
- O CA tem a expertise necessária e adequada ao nível do “Human Capital”.
- Os administradores possuem comprovadas competências na gestão do fator humano.

14. Emprego

→ **Quais as formas de emprego existentes?**

- Trabalho a tempo inteiro
- Trabalho a “Part-Time”
- Horário Flexível
- Trabalho por turnos
- Duplo Turno
- Triplo Turno
- Horas Anuais
- Trabalho à distância
 - Perfil adequado
 - Seleção
 - Comunicação e controlo
 - Retribuição e os resultados

→ **O que é uma função?**

Processo através do qual se definem as tarefas, as responsabilidades e o contexto de uma função num determinado contexto empresarial.

→ **Quais os elementos relevantes de uma função?**

- Tarefa
- Trabalho
- Posição
- Especificação do trabalho
- Especificação das pessoas

→ Para que servem as “job analysis”?

- Gerir colaboradores
 - Seleção
 - Indução
 - Promoção
 - Transferências
 - Aconselhamento e desenvolvimento na carreira
 - Avaliação
 - Formação
 - Conteúdos de natureza disciplinar
- Satisfazer necessidades organizacionais
 - Análise organizacional
 - Reestruturação
 - Desenvolvimento organizacional
 - Planeamento dos recursos humanos
 - Desenvolvimento / aperfeiçoamento do desenho da função
- Satisfazer necessidades legais
 - Segurança e Higiene no Trabalho
 - Saúde
 - Igualdade de Oportunidades
- Relações Industriais
 - Equipamento industrial inovador
 - Nova tecnologia
 - Aumento da produtividade
 - Novas formas de organização do trabalho

→ Qual a informação a ser recolhida?

- Dados sobre a tarefa
- Relação com os outros
- Condições de trabalho
- Objetivos de desempenho
- Características pessoais recomendadas
- Outras informações relevantes

→ Fontes de informação

- Incumbente
- Responsável Hierárquico
- Outros membros da organização com funções semelhantes
- Especialistas
- Registos

15. Recrutamento

→ Quando se da?

- Existência de uma função por preencher
- Expansão do negócio
- Saída de um colaborador

→ **O que se deve fazer surge uma oportunidade para recrutar?**

- Nem sempre se deve optar por recrutar imediatamente

→ **Quais as alternativas?**

- Reorganização do trabalho.
- Recurso ao trabalho extraordinário.
- Mecanização/automação do trabalho.
- Recurso ao “Part-Time”.
- Subcontratar trabalho.

→ **Quais os métodos de recrutamento existentes?**

- **Media**
 - Imprensa Regional
 - Imprensa Nacional
 - Imprensa Especializada
 - Radio/TV
 - Redes Sociais
- **Agências**
 - Centros de emprego
 - Agências de emprego
 - Consultores (recrutamento, executivos)

→ **Quais os elementos essenciais a colocar num anúncio.**

- Nome da empresa que publicita
- Emprego e responsabilidades
- “Personal requirements”
- Salário e complementos
- O que fazer?

16. Formação

→ **Os fornecedores**

- Pode ser origens:
 - Internas
 - Externas
 - Universidades
 - Consultores
- **Quais os desafios da formação externa?**
 - Quantificação de resultados.
 - Falta de controlo.
 - Ponto de vista do responsável pelos recursos humanos.

→ Como são identificadas as necessidades para a formação?

- São tidas em conta perguntas tais como:
 - Quais são os objetivos da organização?
 - Que tarefas terão de ser desempenhadas e por quem?
 - Quais os comportamentos necessários para que as tarefas sejam desempenhadas de forma adequada?
 - Quais são as deficiências detetadas nos titulares de cada função para cumprirem as tarefas necessárias a satisfazer os objetivos definidos?

→ Como é feita a formação de entrada (inicial)?

- Organização
- Políticas de pessoal
- Termos de contrato
- Natureza do trabalho
- Instalações físicas
- Natureza da função
- O reporte hierárquico
- Apresentação à equipa

→ Notas a ter em conta

- O orçamento destinado à formação é, geralmente, inferior aquilo que são as
- necessidades. A crise económica agrava este problema.
- A formação não é uma tarefa exclusiva do diretor de recursos humanos, mas deve envolver todos os colaboradores e chefias.
- A formação não deve ser considerada unicamente como reativa. Deve ser tratada de uma forma proativa
- A avaliação da formação é mais fácil quando estão em causa comportamentos.

17. Avaliação do desempenho

→ Para que serve a avaliação do desempenho?

- Avaliar e melhorar a “performance”
- Aumentar a motivação
- Identificar necessidades de formação
- Identificar talentos
- Desenvolvimento da carreira
- Solucionar problemas
- Que esperamos das pessoas

→ Quem é o responsável pelas avaliações de desempenho?

- Através de hierarquia (direta ou indireta).
- Membro do departamento pessoal.
- Autoavaliação.
- Avaliação dada pelos colegas.
- Avaliação dada pelos subordinados.

→ **Que aspetos são avaliados nas avaliações de desempenho?**

- Aspetos quantitativos (objetivos e performance).
- Características da personalidade ou “não” personalidade.
- Comportamentos (escalas).

18. Retribuição, Controlo

→ **O que é a retribuição?**

- É a remuneração/salário (base e complementar) dado aos funcionários.
- Benefícios complementares, tais como:
 - Desenvolvimento da carreira.
 - Plano de saúde.
 - Formação.
 - Outros tipos de Benefícios.

→ **Características de uma política de retribuição**

- “Fitness to purpose”
- Consistência interna
- Gerível
- Eficiente de termos de custo
- Flexível
- Integrada

→ **O que é o controlo?**

- Consiste no processo de monitorização das atividades empresariais de modo a que se concretizem os resultados planeados e, havendo necessidade, corrigir desvios que venham eventualmente a surgir.

→ **Para que serve o controlo?**

- Definição de objetivos
- Mecanismos de controlo
- Comparação (banda de variação)
- Medidas de correção adequadas

Vantagem		Desvantagens
Observação Pessoal	Informação em primeira mão; informação não filtrada.	Perigo de enviesamento; Dispendio de tempo.
Reporte Oral	Propicia feedback verbal e não-verbal; Forma rápida de obter informação.	A informação é filtrada: Não existe registo permanente.
Reporte Escrito	Sistemática; Susceptível de arquivo.	Tempo para preparar o reporte.
IT	Rapidez.	Poderá existir excesso de informação.

Fig.16 - Formas de controlo

→ Tipos de sistemas de controlo

- **Modelos mecanicistas** – são os mais adequados para envolventes estáveis ou como suporte de estratégias de liderança de custo.
- **Modelos orgânicos** – são mais adequados para envolventes instáveis ou como suporte para estratégias de diferenciação.

→ Em que é que os dois modelos têm perspetivas diferentes?

- Supervisão
- Estrutura
- Normatividade
- Informação sobre performance
- Aspetos culturais

→ Quais as táticas utilizadas no controlo?

- Reporte hierárquico
- Estrutura
- Normas e regulamentos
- Management by-out (MBO)
- Sistemas de informação
- Controlo dos recursos humanos (RH)
- Valores e crenças

→ Como é medida a performance?

- Inputs
- Processo
- Output

→ Qual a diferença entre eficiência e eficácia?

- Eficiência – fazer as coisas da forma correta.
- Eficácia – fazer as coisas certas (escolher o que é mais acertado fazer).

→ Aspetos ligados à performance.

- Orçamentação
 - Preparação
 - Agregados macroeconómicos
 - Por departamento
 - Global/agregado
- Reporte financeiro (visão externa)
 - Balanço
 - Demonstração de resultados
 - Mapa de fluxos

→ Ferramentas de plano estratégico para medir a performance

- **Balanced ScoreCard (BSC)** – a entidade define as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

- **Key Performance Indicators (KPI)** – são fatores que fazem com que os funcionários entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso ou falta de sucesso da organização.

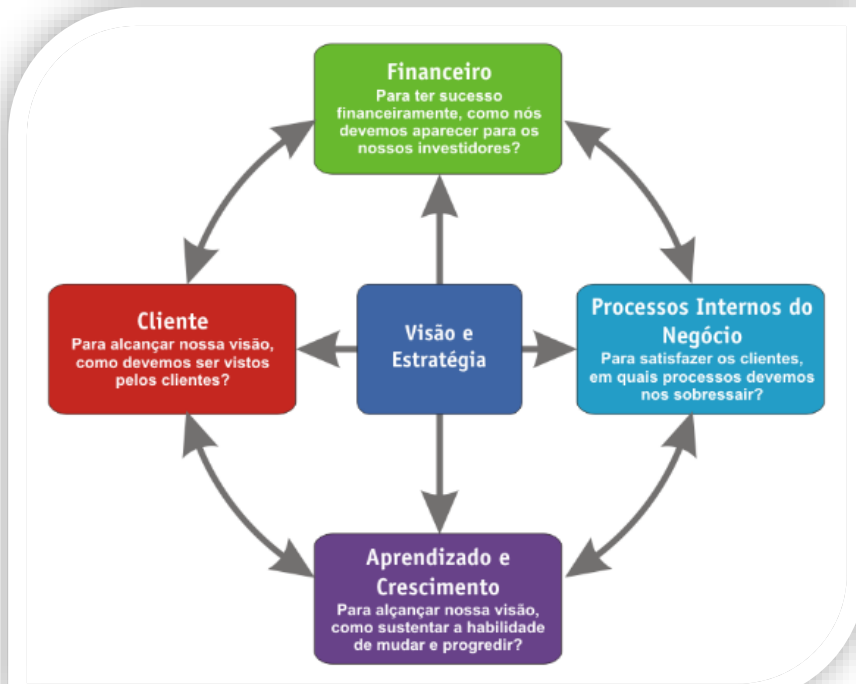


Fig.17 - Balance ScoreCard

18. Gestão de produção

→ O que é gestão de produção?

É o processo decisório associado à produção de bens e serviços. Esta é uma área funcional com diversas valências.

→ Quais as valências da gestão de produção?

- Capacidade
- Stocks
- Trabalho
- Qualidade
- Processo (contínuo ou por processos)

→ Quais as sete contribuições da gestão de produção?

- Divisão do trabalho
- Standardização
- Evolução industrial
- Método científico
- Modelo das relações humanas
- Modelos de decisão
- Tecnologias de informação

→ Quais os três inputs mais relevantes na construção da estratégia de produção?

- Estratégia da empresa
- Análise interna
- Análise externa

→ Qual é a estratégia associada à produção?

- **Missão da produção** – É o propósito da produção
- **Objetivos de produção**
 - Variáveis fundamentais:
 - Custo
 - Flexibilidade
 - Qualidade
 - “Delivery”
- **Políticas de produção**
 - Variáveis essenciais:
 - Capacidade instalada
 - Stocks
 - Trabalho
 - Qualidade

→ Quais os tipos de estratégias de produção?

- **Liderança pelos custos** – Associado a mercados maduros, produtos de carácter standardizado, clientes sensíveis ao preço.
- **Diferenciação** – mercados em crescimento, novos produtos.

→ Que fatores são integrados pelas empresas numa perspetiva global?

- Localização das unidades fabris
- Compras
- Design do produto
- Tecnologia utilizada
- Logística
- Organização

→ Quais os tipos de processos produtivos?

O resultado de um processo produtivo pode ser um produto ou serviço.

- Produção em massa
- Produção intermitente (job shop)
- Projeto

→ Quais os tipos de ordens no processo produtivo?

- Make to order (encomendas)
- Make to stock (ter em stock)

Market to stock		Market to order
Massa	Refinaria	Produção energia Telecomunicações
Intermitente (Job Shop)	Mobiliário “Fast Food” Vidro	Restaurantes Hospitais
Projeto	Projetos imobiliário especulativos	Promoção Imobiliária Cinematografia

Fig.18 - Processos produtivos

→ Produto

- **Inovação**
 - Market-Pull
 - Technology-pull
 - Interfuncional
- **Desenvolvimento**
 - Ideia
 - Seleção produto
 - Esboço preliminar
 - Protótipo
 - Teste
 - Design final

→ O que é a qualidade de um produto?

A qualidade pode ser definida como a “fitness” do produto para a ser utilizada pelo consumidor

O ciclo de qualidade envolve:

- Necessidade do cliente
- Design do produto
- Conformidade em termos de qualidade
- A utilização pelo consumidor

→ Como é controlado o ciclo de qualidade?

- Especificação dos atributos de qualidade
- Determinar como medir cada um dos atributos
- Definir padrões de qualidade
- Identificação e implementação de mecanismos de controlo

→ O controlo de qualidade

- Processo contínuo
- Inspeção (inputs e outputs)
- Controlo estatístico da qualidade
 - Aceitação da amostra
 - Controlo do processo

19. Inovação

→ O que é a inovação?

A inovação é o resultado dos esforços de uma empresa para desenvolver novos produtos, serviços, modelos de negócios ou processos em que os seus clientes conseguem ver uma mais valia nos mesmos. A inovação não é meramente uma invenção pois tem de provar o seu valor no mercado.

→ Quais os tipos de inovadores existentes?

- Técnicos
- Senhoras
- Empresas

→ Quais os tipos de inovações existentes?

- Produto
- Serviço
- Processo

Produto	Televisão Walkman	JohnLogie Baird Akio Morita	RU Japão
Serviço	Cartão Crédito Livraria Online	Mc Namara Jeff Bezos	US US
Processo	Assembly Line	Ford	US

Fig.19 - Tipos de inovação

→ **Quais as formas de inovação existentes?**

- Incremental
- Radical
- Modular
- Arquitetural

→ **Quais as mudanças tecnológicas que ocorreram?**

1770-1830	1º Ciclo	Algodão; Ferro;
1830-1880	2ª Ciclo	Vapor; Caminho de Ferro
1880-1930	3ª Ciclo	Eletricidade; Química; Aço
1930-1980	4ª Ciclo	Petroleo, Eletrónica; Carros; Tecnologia aero- espacial
1980-....	5ª Ciclo	Computadores; Biotecnologia; Tecnologia

Fig.20 - Mudanças tecnológicas mais importantes já ocorridas

→ **Teorias de Inovação**

- **Quais as teorias de inovação existentes?**
 - Curva S (avalia a performance do produto e esforço da engenharia)
 - Equilíbrio pontuado (mudança incremental vs radical)
 - Dominant Design (pré-paradigma vs fase de paradigma)
 - “Absorptive Capacity” (potencial de absorver inputs inovadores e originar outputs inovadores)

→ **Quais as fontes de inovação que existem?**

- Indivíduos
- Investigação e trabalho das Empresas (R&D)
- Utilizadores
- “Outsiders”
- Spillovers (entrada noutras áreas)

→ **Quais os processos de inovação?**

- Pesquisa
- Desenvolvimento
- Design
- Responsável pela engenharia (Engineering Pilot)
- Teste
- Construir em larga escala (Full Scale Manufacture)
- Lançamento no mercado

→ **Quais os modelos de processo na inovação?**

- Tecnologia (Technology)
- Pull Demand
- Coupling (junção)
- Integrado
- Rede

→ **Como é feito o financiamento à inovação?**

- Geração de Cash Flow
- FFF
- Apoios Governamentais
- Bancos
- Business Angels
- Ativos
- Passivos
- Capital de Risco
- Corporate Venturing