

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

3ª Edição



Direcção e Coordenação

João Lisboa
Arnaldo Coelho
Filipe Coelho
Filipe Almeida

Organização

António Martins
Núcleo de Administração de Empresas da FEUC

VidaEconómica

Nota de Apresentação

O presente manual de *Introdução à Gestão de Organizações* é um trabalho colectivo de docentes da licenciatura em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, coordenado por João Lisboa. Elaborado para marcar a passagem do 30º aniversário da Faculdade – constituindo, deste modo, uma contribuição do Núcleo de Administração de Empresas nas iniciativas que a Faculdade programou para celebrar a efeméride – o livro dirige-se, em primeira linha, aos estudantes de Gestão de Empresas. É, pois, um texto didático, pensado e escrito como um manual de primeiras noções, introdutório ao conjunto de disciplinas típicas de uma licenciatura em Gestão de Empresas.

Procurou-se pois uma cobertura horizontal tanto quanto possível completa das matérias nucleares, desde a contabilidade ao *marketing*, passando pela análise financeira e a gestão de recursos humanos. Como resultado virtuoso das diferenças de preocupações e interesses científicos dos membros do Núcleo, são objecto também de tratamento no Manual temas que, correntemente, recebem menor cobertura em obras do género, como seja, o da “gestão da qualidade” e o da “gestão de organizações sem fins lucrativos”.

Em cada capítulo, porém, procurou-se centrar as exposições nos aspectos e princípios fundamentais, como é próprio de um texto

introdutório, que, para mais, tem de conter-se num volume mane-jável, sem esquecer ilustrar a exposição com exemplos retirados da realidade empresarial, por forma a facilitar um melhor entendimento e uma mais fácil visualização da aplicabilidade dos princípios. Ainda assim, há também a preocupação de informar dos possíveis desenvolvimentos e aprofundamentos das matérias, quanto mais não seja através de indicações de bibliografia que os contêm.

Tratando-se de obra colectiva, são inevitáveis algumas diferenças de orientação ou de inclinação científicas. Embora os Autores estivessem bem cientes de que, em obra introdutória, deve procurar-se evitar sobrecarregar o texto com controvérsias ou temas em que predomina o dissenso e a hesitação, não se exclui que existam divergências de ênfase e de perspectiva nos diferentes textos, a somar às também esperadas diferenças de estilo e de discurso didáctico. Tudo somado, conseguir que 15 cultores de uma ciência social escrevam um livro – acordem no seu plano ou desenho geral e na sua metodologia didáctica – constitui já um bom índice de que, apesar das naturais diferenças de formação e de orientação, existe um espírito de escola, que foi criado, ao longo desses trinta anos, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julga-se que a obra irá ter alguma valia para os estudantes universitários de Gestão de Empresas, não só da Faculdade de Economia de Coimbra, como de outras instituições de ensino superior, já que, como é bem conhecido, não abundam em português textos deste género. Também os profissionais desta área poderão quicá encontrar aqui um meio de actualização dos conhecimentos teóricos adquiridos por vezes há tempo demasiado longo para manterem actualidade. A dependência dos estudantes e profissionais portugueses de manuais e outra literatura de origem anglo-saxónica, posto que em boa medida inevitável é, porventura, excessiva e faz correr o risco de, por vezes, não se adaptar a um distinto universo organizacional, como é o da empresa europeia e, em particular, da empresa portuguesa.

Possa o presente Manual preencher bem estas lacunas e contribuir assim, mesmo que só modestamente, para o desenvolvimento das ciências empresariais em Portugal – e terá atingido plenamente os objectivos para que foi elaborado.

José Guilherme Xavier de Basto

Núcleo de Administração de Empresas

Faculdade de Economia

Janeiro de 2004

CAPÍTULO I

Aspectos Gerais da Empresa

João Veríssimo Lisboa

CAPÍTULO I

Aspectos Gerais da Empresa

João Veríssimo de Oliveira Lisboa

I.1. Empresa: definição e objectivos

I.1.1. Introdução

Razões de natureza social levam a que os indivíduos se juntem para alcançar determinados objectivos que, isoladamente, teriam dificuldade em alcançar. O desenvolvimento desses núcleos de pessoas deu origem ao aparecimento de organizações e ao incremento de actividades cada vez mais complexas e difíceis de concretizar por um único indivíduo. Poderá também afirmar-se que a necessidade de reunir indivíduos com conhecimentos distintos contribuiu igualmente para o associativismo das pessoas e para o aparecimento das organizações. São as denominadas razões materiais. Trabalhando em conjunto, as pessoas são capazes de alcançar objectivos que isoladamente não conseguiriam atingir, não só devido à complexidade das tarefas inerentes ao trabalho a efectuar, mas também pela variedade das actividades necessárias a executar para atingir esses objectivos. Por outro lado, trabalhando em conjunto, e devido à sinergia do grupo, duas ou mais pessoas em colaboração produzem mais do que a soma dos seus trabalhos individuais. Surgem assim as organizações e com elas a necessidade de as gerir. As suas formas jurídicas são as mais variadas, possuindo todas elas no entanto, um objectivo comum: produzir riqueza de forma a ir ao encontro das necessidades da sociedade e assegurando ao mesmo tempo a sobrevivência da organização.

Como surgem as organizações: trabalhando em conjunto visto que, devido à sinergia do grupo, duas ou mais pessoas em colaboração produzem mais do que a soma dos seus trabalhos individuais.

Objectivo do Livro

Este livro tem como objectivo ajudar a compreender o processo de gestão de uma organização, nomeadamente contribuir para que os seus responsáveis saibam utilizar eficazmente os recursos materiais e humanos de que dispõem, de modo a atingirem os objectivos a que se propõem. Claro que se irá enfatizar os aspectos da gestão ligados às organizações que fabricam produtos ou prestam serviços à sociedade, com personalidade jurídica, públicas ou privadas. No entanto, independentemente da actividade e dos objectivos da organização, os responsáveis pelas decisões, os gestores, têm preocupações e responsabilidades comuns: ajudar os restantes elementos da organização a definir e a atingir um conjunto de objectivos coerentes, de modo a possibilitar a sobrevivência da empresa. Gerir, na opinião de Mary Follet¹, não é mais do que produzir bens ou serviços utilizando pessoas. Pode também ser considerado uma arte, apesar do seu carácter científico ter vindo a acentuar-se devido ao aumento crescente dos meios de informação e dos instrumentos de gestão à disposição de quem por ela se responsabiliza.

Gerir uma empresa...

Segundo Mary Follet, gerir não é mais do que produzir bens ou serviços utilizando pessoas.

Evolução das organizações

I.1.2. Definição de empresa

As actividades empresariais constituem o motor económico de um país, sendo as empresas as entidades responsáveis pela transformação dos factores de produção em bens e serviços. As formas de organização empresarial têm evoluído ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento do processo tecnológico e a evolução das economias. O Quadro I.1 mostra alguns dos acontecimentos que marcaram o desenvolvimento empresarial desde o início da revolução industrial até aos nossos dias.

Quadro 1.1 - Transformações tecnológicas

	Descoberta	Aplicação	Anos
Fotografia	1727	1839	112
Telefone	1820	1876	56
Rádio	1867	1902	35
Radar	1925	1940	15
Televisão	1922	1934	12
Fusão nuclear	1939	1945	6
Transistor	1948	1953	5
Circuito Integrado	1948	1961	3

À medida que se foram desenvolvendo os conhecimentos tecnológicos e se tornou mais rápida a difusão da informação, foram aparecendo novas formas organizacionais que procuram satisfazer novas necessidades de uma clientela cada vez mais exigente. A massificação da produção, característica da primeira metade deste século, deu lugar ao fabrico de produtos diferenciados e vocacionados para um segmento de mercado específico, obrigando as organizações a estar atentas ao desenvolvimento da tecnologia, à qualificação dos seus recursos humanos e à forma na qual se encontram organizadas. Pode-se assim identificar três características fundamentais que estão associadas à noção de organização:

- Recursos materiais
- Recursos humanos
- Forma organizativa

Nos recursos materiais pode distinguir-se o capital e os equipamentos necessários à transformação dos produtos ou à prestação de um serviço. Os recursos humanos são todos aqueles que desempenham um trabalho dentro da empresa independentemente da função que executam. A forma organizativa constitui o elo de ligação que permite dar vida à organização. É a forma como a empresa se encontra organizada que a distingue das restantes e que lhe permite desenvolver vantagens competitivas.

A massificação da produção, característica da primeira metade deste século, deu lugar ao fabrico de produtos diferenciados e vocacionados para um segmento de mercado específico, obrigando as organizações a estar atentas ao desenvolvimento da tecnologia, à qualificação dos seus recursos humanos e à forma como se encontram organizadas.

I.1.3. O que é uma empresa

O que é uma empresa?

Como se sabe, existem diversos tipos de organizações, com objectivos e interesses distintos, desde as organizações com características culturais, políticas e humanitárias até às de natureza empresarial. Estas últimas distinguem-se das restantes pelos seguintes aspectos: são unidades que - embora constituídas, tal como as outras, com meios humanos, materiais e monetários - actuam na lógica das leis do mercado ou do plano e são condicionadas por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento.

O que é uma empresa? É uma unidade que - embora constituída, tal como as outras, com meios humanos, materiais e monetários - actua na lógica das leis do mercado ou do plano e é condicionada por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento.

Para além destes aspectos, as empresas procuram não só satisfazer as necessidades dos seus clientes, mas também as daqueles que com ela trabalham (empregados, gestores, bancos, governos, etc.), necessitando de criar um excedente, não só para os seus proprietários, mas também para a própria empresa, de modo a permitir a sua auto-sustentação (sobrevivência) através da produção e comercialização de bens ou serviços. São ainda objecto de um controlo sistemático por parte do governo, nomeadamente no que diz respeito aos seus processos de fabrico e de prestação de contas para efeitos de tributação. A sua gestão obedece a um determinado processo que passa pela planificação, organização, liderança e controlo de todas actividades realizadas por todos os intervenientes

O processo de gestão

da empresa. A planificação requer que os principais responsáveis pela organização definam os objectivos e a melhor forma para os atingir. O plano é como que um guião, onde são comprometidos os recursos exigidos para alcançar os objectivos pretendidos, onde se definem as actividades dos diversos responsáveis pela organização, de uma forma coerente e de acordo com os objectivos em vista e onde se encontram descritos os métodos de acompanhamento e de recolha de indicadores que permitam efectuar medidas correctivas, se tal for necessário. A planificação começa, assim, por definir os grandes objectivos da organização, seguindo-se a sua decomposição em objectivos dirigidos às unidades que compõem a organização, coerentes com os objectivos principais. Uma vez conhecidos os objectivos de cada uma das unidades, é definido um programa para os alcançar de uma forma sistemática.

O processo de gestão: planificar, organizar, liderar e controlar.

Ao fixar esses objectivos e ao desenvolver o programa para os atingir, deve ser tida em conta a viabilidade da sua concretização, bem como o acordo de outros responsáveis e trabalhadores envolvidos nas actividades necessárias a implementar para os alcançar.

O tempo de duração destes planos varia em função do nível hierárquico onde são definidos. É vulgar que os gestores de topo efectuem planos com uma duração de cinco a dez anos. No entanto, devido à volatilidade da actual economia a elaboração de um plano deve prever a possibilidade de alterações, de modo a aproveitar as oportunidades de negócio que possam aparecer. Estas alterações só serão possíveis se a empresa possuir uma organização, uma tecnologia e os recursos humanos adequados a uma resposta rápida perante uma necessidade do mercado não prevista quando da realização do plano. A sua existência não deve condicionar o desenvolvimento da empresa, dizendo-se muitas vezes que o seu melhor plano é possuir um conjunto de meios técnicos e humanos que lhe permitam aproveitar rapidamente uma oportunidade de



negócio que de repente possa surgir. Nos níveis hierárquicos mais baixos também são efectuados planos que podem ter uma duração muito variável. Pode ser efectuado um plano de trabalho para o dia seguinte ou para a próxima semana, dependendo do âmbito e da importância da actividade a desenvolver.

O melhor plano para a empresa é possuir um conjunto de meios técnicos e humanos que lhe permitam aproveitar rapidamente uma oportunidade de negócio que de repente possa surgir.

Organizar é a forma de distribuir a autoridade, o trabalho e os recursos pelos elementos da empresa de modo a que estes possam atingir eficientemente os objectivos propostos. A forma como se encontra organizada a empresa define a sua estrutura e esta varia de empresa para empresa. Uma empresa que fabrique componentes electrónicos terá necessariamente uma estrutura organizacional diferente de uma outra que se dedica ao fabrico de produtos têxteis. Deste modo os gestores de nível hierárquico superior deverão ter em atenção a actividade principal da empresa antes de definir a forma de organização do trabalho, distribuição da autoridade e afectação dos recursos aos elementos que compõem cada uma das unidades que a formam.

A liderança diz respeito ao modo como são dirigidos e motivados os trabalhadores no desenvolvimento do seu trabalho. É uma tarefa que exige muito mais acção do que os aspectos de planificação ou organização. O responsável por uma equipa, o líder, tem que saber proporcionar um ambiente propício à execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos.

Os objectivos estabelecidos devem ser objecto de controlo. Assim, os responsáveis pelo controlo da empresa têm que verificar se as acções desenvolvidas pelas diversas equipas de trabalho estão em

Objectivos servem para orientar aquilo que a empresa procura atingir

sintonia com os objectivos da empresa. Esta função de controlo envolve quatro aspectos a ter em atenção: (I) a definição exacta de medidas padrão de desempenho dos trabalhadores; (II) a verificação sistemática, através da recolha de medidas apropriadas, do seu desempenho efectivo; (III) a comparação entre os padrões previamente definidos e o desempenho efectivamente observado; (IV) e, finalmente, o estabelecimento de medidas de correcção, caso se tenham observado diferenças significativas entre o desempenho observado e o padronizado. É através da função de controlo que os gestores conseguem manter coerentes os objectivos das diversas áreas funcionais que constituem a empresa, de modo a evitar desvios dos objectivos superiormente definidos.

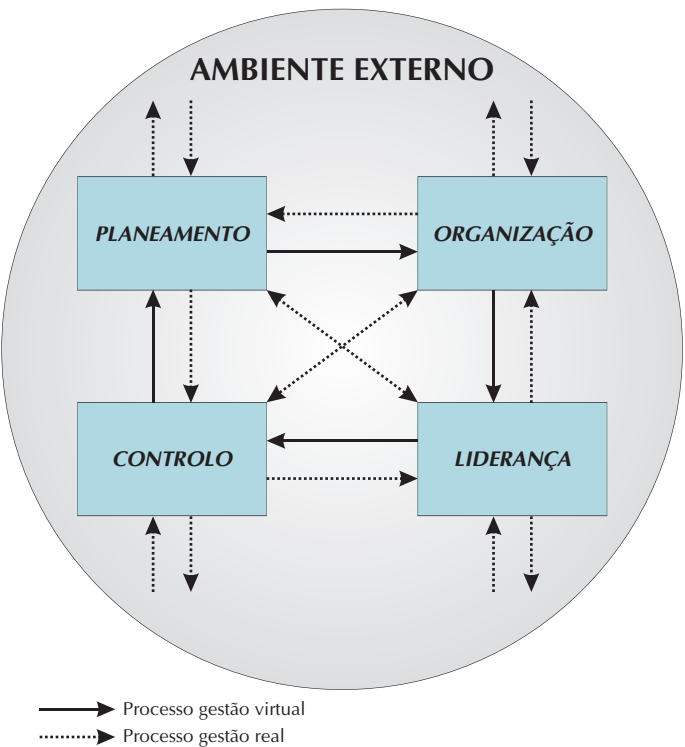
Na prática todos estes aspectos que acabámos de considerar, e que dizem respeito ao processo genérico de gestão de qualquer organização, são executados de uma forma inter-relacionada. Não podemos separar o planeamento das actividades das suas medidas de desempenho ou da forma como são motivados os trabalhadores. A definição dos padrões de desempenho ou formas de controlo, faz ela própria parte dos aspectos de planeamento. Na realidade, o que se verifica é uma interacção destas quatro funções, sendo a sequência – planeamento, organização, liderança e controlo –, meramente estabelecida a nível teórico para uma melhor compreensão e desenvolvimento do processo de gestão.

Na Figura I.1 apresentamos esquematicamente o processo de gestão de uma empresa de forma a alcançar os seus objectivos.

Convém lembrar, todavia, que todo este processo de gestão é enquadrado, não só internamente através da forma como a empresa se encontra estruturada e das relações hierárquicas formalizadas no seu interior, mas também por condicionalismos de ordem externa à organização, em relação aos quais esta não tem qualquer capacidade para intervir.

Na prática, o que se verifica é uma interacção destas quatro funções, sendo a sequência – planeamento, organização, liderança e controlo –, meramente estabelecida a nível teórico para uma melhor compreensão e desenvolvimento do processo de gestão.

Figura I.1 - O processo de gestão nas empresas



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

I.1.4. Os objectivos da empresa

Como se viu anteriormente, a fixação de objectivos é determinante para dar sentido às actividades da empresa. Os objectivos servem para orientar aquilo que a empresa procura atingir, quer em termos de rendibilidade, da satisfação da sua clientela e da qualidade do produto, quer como padrões de comparação para avaliação do seu desempenho.

*Estabelecimento de
objectivos*

Biografias dos Autores

Biografias dos Autores

Capítulo I e Capítulo XII

João Veríssimo Lisboa

João Veríssimo de Oliveira Lisboa, licenciado em Finanças pelo ISEG, professor Associado com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) e Doutorado em “Operations Management” pela Universidade de Clemson. Nesta Faculdade tem leccionado, entre outras, a disciplina de Introdução à Gestão e é co-autor de diversos livros e de artigos publicados em revistas de circulação internacional. Em 2006 foi-lhe atribuído pelo Decision Science Institute o prémio “Outstanding Article Award-Best Application Paper” pelo trabalho apresentado co-autoria, na Conferencia Anual do DSI realizada em S.António no Texas.

Capítulo II e Capítulo XIII

Patrícia Moura e Sá

Patrícia Moura e Sá é licenciada em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e doutorada pela Universidade Sheffield Hallam (Inglaterra, 2002) na área de Gestão da Qualidade. Na FEUC, enquanto Professora Auxiliar, tem vindo a leccionar nas áreas de Contabilidade de Gestão, Qualidade Total e Gestão das Organizações. Em 2006, publicou, em co-autoria com o Professor Gopal Kanji, o livro Performance Measurement:

the path to excellence. É autora de diversos artigos científicos e de comunicações em domínios como a medição da performance, a inovação e a qualidade em serviços, em especial no que respeita às suas aplicações ao sector público e educação.

Capítulo III

Filipe João de Azeved Sobral

Filipe João de Azevedo Sobral é actualmente docente da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas. Foi docente da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, onde leccionou as disciplinas de Estratégia Empresarial, Cálculo Financeiro e Introdução à Gestão. É licenciado em Organização e Gestão de Empresas, mestre em Ciências Empresariais, na especialização de Estratégia Empresarial, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. E Doutorou-se em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas. É autor de diversos livros e artigos em revistas de natureza cinetífica.

Capítulo IV

Fernando Pereira Carvalho

Fernando Pereira Carvalho é licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, doutorou-se em Organização de Empresas pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Barcelona. Professor auxiliar da FEUC onde tem leccionado diversas disciplinas na área da Estratégia Empresarial e Gestão das Organizações.

Capítulo V

Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Arnaldo Fernandes Matos Coelho é professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. É licenciado por esta faculdade, mestre pelo Institut d'administration d'entreprises de la Université de Poitiers e doutor pela Universidade de Barcelona. Lecciona nas áreas de marketing e de organização de empresas, coordena o programa de MBA desta faculdade.

Capítulo VI**Filipe Jorge Ribeiro de Almeida**

Filipe Jorge Ribeiro de Almeida é licenciado em Organização e Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), onde é docente desde 1996. Na mesma Faculdade, concluiu o Mestrado em Ciências Empresariais, com especialização em Estratégia Empresarial, tendo frequentado o programa de MBA (Master in Business Administration) na Virginia Polytechnic Institute and State University, nos Estados Unidos da América. Doutorou-se em 2007 Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas. Integra o Centro de Investigação em Gestão (CIG) da FEUC, onde desenvolve o essencial da sua actividade de investigação no âmbito da qual se destacam a apresentação de diversos artigos em encontros científicos internacionais e a publicação do livro de sua autoria Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias. É formador certificado em Negociação, pela Negotiate Limited, UK.

Capítulo VII**Teresa Carla Oliveira**

Teresa Carla Oliveira é licenciada em Psicologia pela Universidade de Coimbra. Doutorada em Psicologia pela Universidade de Londres. Professora auxiliar da FEUC. É autora de diversos artigos de natureza científica e coordenador do centro de investigação em Gestão da FEUC.

Capítulo VIII**Filipe Jorge Fernandes Coelho**

Filipe Jorge Fernandes Coelho é docente da faculdade de economia da universidade de coimbra desde 1992, possuindo um doutoramento em marketing pela Manchester Business School (Universidade de Manchester), o qual envolveu uma investigação sobre os determinantes da estratégia de múltiplos canais de distribuição no sector financeiro inglês. As suas áreas de investigação no marketing incluem, entre outras, a orientação para o mercado das organizações, a orientação para o cliente entre empregados de contacto, canais de distribuição e psicologia económica. Nestas áreas tem publicado diversos trabalhos em revistas de natureza científica.

Capítulo IX

António Manuel Ferreira Martins

António Manuel Ferreira Martins é licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra. Doutor em Gestão pela Universidade de Coimbra. Professor auxiliar da FEUC e professor auxiliar convidado do ISMT. Autor de artigos e livros nos domínios da Fiscalidade e Finanças Empresariais. Consultor do FMI na área tributária. Consultor de Empresas

Capítulo IX

Belmiro M. Costa

Belmiro Costa é licenciado em Finanças pela Universidade de Técnica da Lisboa. Assistente convidado da FEUC. Ex-autarca e deputado à Assembleia da República

Capítulo IX

Ana Maria Rodrigues

Ana Maria Rodrigues é licenciada em Economia e em Direito pelas Faculdades de Economia e de Direito da Universidade de Coimbra. Mestre em Economia Europeia. Doutora em Organização e Gestão de Empresas, na especialidade de Finanças Empresarias. Professora Auxiliar na Faculdade de Economia. Lecciona diversas disciplinas na área da Contabilidade Financeira no âmbito das Licenciaturas em Gestão e Economia. É coordenadora e lecciona várias unidades curriculares no âmbito do Mestrado de Contabilidade e Finanças. Colabora, ainda, em várias pós-graduações na Faculdade de Economia e na Faculdade de Direito. É autora e co-autora de diversos livros, artigos e comunicações no âmbito da Contabilidade Financeira e do Direito Contabilístico. Membro do Conselho Geral da Comissão de Normalização Contabilística. Advogada-estagiária na sociedade Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados, no Porto.

Capítulo IX

Paulo Gama Gonçalves

Paulo Gama Gonçalves é licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra e Mestre e Doutor em Gestão pelo Instituto

Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Professor Auxiliar da FEUC, leccionando nas áreas de Finanças Empresariais e Investimentos Financeiros. É investigador do Instituto de Sistemas e Robótica e autor de diversos artigos e comunicações sobre finanças.

Capítulo IX**Patrícia Pereira da Silva**

Patrícia Pereira da Silva é licenciada em Gestão pela Universidade de Coimbra. Doutora em Gestão pela Universidade de Coimbra, com especialização em Finanças. Professora Auxiliar da FEUC. Investigadora do INESCC (Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra) e do GESEL (Grupo de Estudos do Sector Eléctrico da Universidade Federal do Rio de Janeiro). Autora de artigos e livros nos domínios da Finanças Empresariais e dos Mercados de Energia.

Capítulo IX**Isabel Maria Correia Cruz**

Isabel Maria Correia Cruz é licenciada em Gestão pela Universidade de Coimbra. Mestre em Finanças Empresarias pela Universidade de Coimbra. Doutoranda em Gestão pelo ISCTE. Assistente Convidada da FEUC, leccionando nas áreas de Contabilidade de Gestão, Controlo de Gestão e Contabilidade Financeira.

É autora de diversos artigos e comunicações com incidência no domínio da mudança dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão, da mudança organizacional e do controlo de gestão no sector empresarial do Estado (nos Hospitais EPE). É co-autora do livro “Manual de Gestão Financeira Empresarial”.

Capítulo X**Mário Gomes Augusto**

Mário Gomes Augusto licenciou-se em Economia na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (1991). Concluiu o Mestrado em Economia Europeia (1996) e o Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, na especialidade de Finanças Empresarias (2004), na mesma Faculdade, onde é actualmente Professor Auxiliar. Lecciona diversas disciplinas na área das finanças

no âmbito das Licenciaturas em Gestão e Economia e colabora nos programas de MBA/Mestrado e Doutoramento em Gestão. É investigador do Instituto de Sistemas e Robótica (Polo de Coimbra) e tem publicado os seus trabalhos de investigação em várias revistas científicas nacionais e internacionais. É autor do livro “Política de Dividendos e Estrutura do Capital: Respostas e Dúvidas do Estado da Arte” e co-autor dos livros “Cálculo Financeiro” e “Manual de Gestão Financeira Empresarial”.

Capítulo XI

Carlos Ferreira Gomes

Carlos Ferreira Gomes licenciou-se em Engenharia Electrotécnica pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (1987). Efectuou o Curso Pós-graduação em Qualidade Industrial e Negócios Internacionais e o Mestrado em Ciências Empresariais na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) onde se encontra a finalizar o Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas – especialidade em Gestão Industrial. Iniciou a sua carreira profissional na indústria transformadora, na área da automação industrial, sendo actualmente docente na FEUC onde tem leccionado, desde 1995, diversas disciplinas na área da Gestão. É investigador do Instituto de Sistemas e Robótica e autor de diversos artigos e comunicações em domínios como a avaliação de performance ou a utilização de simulação na gestão de processos industriais.

Índice Geral

Índice Geral

Nota de Apresentação.....	5
----------------------------------	----------

Capítulo I - Aspectos Gerais da Empresa	9
--	----------

I.1. Empresa: definição e objectivos.....	11
I.1.1. Introdução.....	11
I.1.2. Definição de empresa	12
I.1.3. O que é uma empresa.....	14
I.1.4. Os objectivos da empresa	18
I.2. Fases preliminares na formação de uma empresa	23
I.2.1. Introdução.....	23
I.2.2. Factores condicionantes na formação de uma empresa.....	24
I.2.2.1. A oportunidade do negócio	24
I.2.2.2. A vocação ou tendência	25
I.2.2.3. Os capitais necessários ao empreendimento	25
I.2.2.4. A escolha da forma jurídica.....	27
I.2.2.5. A localização da empresa.....	28
I.2.2.6. Formalidades a cumprir na constituição de uma empresa ..	32
I.3. O ciclo de vida da empresa.....	32
I.3.1. As fases do ciclo de vida de um produto.....	32
I.4. A empresa e o futuro.....	39
I.4.1. Os desafios da Gestão	39
I.4.2. As mudanças que observamos	41
I.5. Conclusão	45
Questões para discussão	46
Notas de Capítulo.....	47
Referências Bibliográficas	48

Capítulo II - Teorias Organizacionais.....	49
---	-----------

II.1. A abordagem clássica das organizações.....	53
II.1.1. Taylor e a gestão científica	55
II.1.2. Fayol e a teoria geral da administração	62
II.1.3. A teoria burocrática de Max Weber	67
II.1.4. Considerações finais.....	71

II.2. O movimento das relações humanas.....	73
II.2.1. Os precursores	75
II.2.2. Os estudos de Hawthorne e o papel de Elton Mayo...	79
II.2.3. Considerações finais.....	82
II.3. A abordagem psicológica no estudo das organizações..	83
II.3.1. As primeiras teorias da motivação.....	84
II.3.2. Os aspectos comportamentais da liderança	89
II.3.3. Considerações finais.....	92
II.4. A abordagem quantitativa	93
II.5. A abordagem sistêmica das organizações.....	94
II.6. A abordagem contingencial.....	101
II.7. A Gestão pela Qualidade Total.....	103
II.7.1. As dimensões da Qualidade.....	104
II.7.2. Os principais vultos do movimento da Gestão pela Qualidade	106
II.7.3. Princípios e conceitos-chave da Gestão pela Qualidade Total.....	108
II.7.4. Metodologias para a avaliação da Qualidade	109
II.7.5. Considerações finais.....	111
II.8. Novas abordagens e tendências.....	112
II.9. Conclusão	116
Notas de Capítulo.....	118
Referências Bibliográficas	122

Capítulo III - As Organizações e o Meio Ambiente125

Introdução	127
III.1. O Ambiente Externo das Organizações	128
III.1.1. A Empresa como um Sistema Aberto.....	129
III.1.2. As Funções da Empresa.....	130
III.1.3. O ambiente externo e a mudança organizacional...	131
III.1.4. O Ambiente Geral.....	133
III.1.5. O Ambiente Operativo.....	135
III.1.6. A Estrutura Organizacional e o Ambiente.....	139
III.2. Ética e Responsabilidade Social.....	140

III.2.1. A Responsabilidade Social: descrição e enquadramento histórico.....	140
III.2.2. A quem se destina a Responsabilidade Social	145
III.2.3. A Auditoria Social	146
III.2.4. A Ética e a Responsabilidade Social	147
III.2.5. As Teorias Éticas	150
III.2.6. Os Dilemas Éticos	154
III.2.7. O Comportamento Ético	155
III.2.8. Casos de Estudo	158
III.3. A Dimensão Internacional da Gestão	159
III.3.1. A Dimensão Internacional do Ambiente das Organizações	159
III.3.2. Principais Tendências do Ambiente Internacional ...	161
III.3.3. Motivações e Obstáculos à Internacionalização	162
III.3.4. As Modalidades de Internacionalização	166
III.3.5. O Processo de Internacionalização	169
III.3.6. Desafios para Portugal	171
Resumo do Capítulo	174
Notas de Capítulo.....	176
 Capítulo IV - A Estratégia nas Organizações.....	 179
Introdução	181
IV.1. Fundamentos da Estratégia Empresarial	181
IV.1.1. A formulação da Estratégia no tempo	183
IV.2. Missão	186
IV.2.1. Negócio	189
IV.3. Objectivos	191
IV.4. Análise ao meio envolvente	193
IV.4.1. Análise do meio envolvente geral	194
IV.4.2. Análise do Meio Envolvente Específico	196
IV.4.3. O modelo das cinco forças	197
IV.5. Análise da Empresa	202
IV.5.1. Análise Funcional	202
IV.5.2. Análise da Cadeia de Valor	204
IV.6. Análise SWOT	206

IV.7. Estratégias de Negócio.....	207
IV.7.1. Estratégias competitivas de Porter.....	207
IV.7.2. Geração de vantagens competitivas.....	209
IV.8. Estratégias a nível corporativo.....	210
IV.8.1. Estratégias de expansão de actividades	211
IV.8.2. Estratégia de integração vertical	211
IV.8.3. Estratégia de diversificação	212
IV.8.4. Estratégia de Reestruturação.....	213
IV.9. Planeamento de portfólio de negócios.....	214
IV.9.1. Matriz B.C.G.	214
IV.9.2. Matriz GE/ Mckinsey	217
Referências Bibliográficas	220
 Capítulo V - A Estrutura das Organizações.....	 221
V.1. A Estandarização das Tarefas	225
V.2. A Formalização	226
V.3. A Planificação e o Controlo	227
V.3.1. A Planificação	228
V.3.2. O Controlo.....	229
V.4. A Tomada de Decisão.....	231
V.5. A Forma Estrutural	233
V.5.1. A Diferenciação Vertical	234
V.5.2. A Diferenciação Horizontal – A Departamentalização...	236
V.6. Organização formal versus organização informal	241
V.7. As estruturas organizacionais	242
V.7.1. A estrutura funcional	242
V.7.2. A estrutura divisional.....	246
V.7.3. A estrutura matricial	247
V.7.4. As formas emergentes.....	249
V.7.5. Gerir por processos	251
V.8. Uma realidade multifacetada	252
V.8.1. O contexto.....	253
V.8.2. A tecnologia.....	255
V.8.3. Os factores demográficos	257
V.8.4. A estratégia.....	258
Sumário	260

Capítulo VI - A Gestão de Recursos Humanos 261

Introdução	263
VI.1. A Função de Gestão de Recursos Humanos no Contexto Organizacional	265
VI.1.1. A Visão, a Missão, a Cultura e o Clima das Organizações	265
VI.1.2. O Factor Humano e as suas Especificidades	270
VI.1.3. A Gestão de Recursos Humanos: evolução, níveis de actuação e objectivos	272
VI.1.4. Os Desafios Ambientais e a Mudança	276
VI.2. A Gestão de Recursos Humanos como Técnica de Gestão	282
VI.2.1. O Sistema de Informação de Recursos Humanos: a descrição de funções	282
VI.2.2. Planeamento de Recursos Humanos	287
VI.2.3. Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos....	292
VI.2.4. Avaliação do Desempenho	303
VI.2.5 Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos	311
VI.3. As Novas Fronteiras da Gestão de Pessoas	318
VI.4. Conclusão	323
Referências Bibliográficas	326

Capítulo VII - A Organização que Aprende 327

VII.1. Liderança	330
VII.2. Motivação	332
VII.3. Poder	337
VII.4. Liderança Organizacional, Poder Operacional e Comunicação	339
VII.4.1. Limites da Liderança Hierárquica	339
VII.4.2. Possibilidades e Limites da Liderança Carismática.	341
VII.5. Liderança, Motivação e Organização	344
VII.5.1. Henry Ford, Frederick Taylor e 'Fordism'	344
VII.5.2. O Novo Contexto: Motivação, Organização e Aprendizagem Pós-Fordista	347

VII.6. Organização que Aprende	357
VII.6.1. Cultura Organizacional	357
VII.6.2. Aspectos da Organização que Aprende	359
VII.6.3. Pessoas e a “Organização que Aprende”	365
VII.6.4. Lógica e Aprendizagem Organizacional	369
VII.7. Resumo.....	378
Notas de Capítulo.....	382
Bibliografia	383

Capítulo VIII - O Marketing..... 391

VIII.1. Introdução	393
VIII.2. O conceito de Marketing	394
VIII.2.1. O foco no cliente.....	395
VIII.2.2. A integração de toda a organização.....	397
VIII.2.3. A realização dos objectivos da organização	399
VIII.3. A implementação do Marketing nas organizações	400
VIII.4. A satisfação, a criação de valor para o cliente e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável	402
VIII.5. As actividades de Marketing	407
VIII.5.1. O sistema de informação nas decisões de Marketing	408
VIII.5.2. O comportamento do consumidor.....	410
VIII.5.3. A análise da concorrência.....	415
VIII.5.4. Segmentação	416
VIII.5.5. O posicionamento	419
VIII.5.6. O Marketing Mix	421
VIII.5.6.1. O produto	421
VIII.5.6.2. Estabelecer e gerir preços.....	425
VIII.5.6.3. A distribuição.....	427
VIII.5.6.4. A comunicação	430
VIII.6. Do Marketing transaccional ao Marketing relacional	433
VIII.6.1. O conceito de Marketing Relacional	434
VIII.6.2. Os benefícios de uma relação duradoura para clientes e fornecedores.....	435

VIII.7. Quem pode utilizar a filosofia do Marketing?.....	438
VIII.8. O contributo do Marketing para a sociedade	442
VIII.9. Conclusão.....	443
Notas de Capítulo.....	445

Capítulo IX - Contabilidade e Finanças 447

IX.1. Introdução	449
IX.2 A informação contabilística para a gestão das organizações: a contabilidade financeira.....	450
IX.2.1. Introdução	450
IX.2.2. As Informações Fornecidas pela Contabilidade Financeira	452
IX.3. A Contabilidade Analítica	463
IX.3.1. Características da informação fornecida pela Contabilidade Analítica.....	463
IX.3.2. A classificação dos Gastos em Contabilidade Analítica.....	464
IX.3.3. Objectivos das informações fornecidas pela Contabilidade Analítica.....	469
IX.3.4 Conclusões	471
IX.4. Os ciclos da empresa: exploração, investimento e financiamento	472
IX.4.1. O ciclo de exploração	472
IX.4.2. O ciclo de investimento e a decisão de investir	476
IX.4.2.1. Tipologia de projectos e investimentos.....	477
IX.4.2.2. Ferramentas de apoio à decisão de investimento.....	478
IX.4.2.3 Critérios de decisão	481
IX.4.2.4. Utilização corrente dos critérios.....	483
IX.4.3. Política de financiamento e dividendos	484
IX.4.3.1. Política de financiamento.....	484
IX.4.3.2. Política de dividendos.....	495
IX.5. A Análise Económica e Financeira da empresa	497
IX.5.1. Introdução	497
IX.5.2. Para que serve uma análise financeira?.....	498
IX.5.3. Tipo de informação a obter e suas limitações.....	499

IX.5.4. Técnicas e Ferramentas de Análise Financeira 501

IX.5.5. Análise complementar 508

IX.5.6. Exemplo de aplicação..... 510

IX.5.6.1. Análise financeira da empresa..... 510

IX.6. Conclusão515

Notas de Capítulo.....517

Referências Bibliográficas519

Capítulo X - Noções de Cálculo Financeiro..... 521

X.1. Introdução523

X.2. Variáveis fundamentais da matemática financeira ...523

X.3. Capitalização e desconto525

X.3.1. Conceitos básicos 525

X.3.2. Equação geral de capitalização: valor acumulado e valor actual(*)..... 526

X.3.3. Regimes particulares de capitalização 528

X.3.3.1. Regime de juro composto..... 529

X.3.3.2. Regime de juro simples 531

X.3.3.3. Comparação entre os regimes de juro composto e de juro simples..... 533

X.3.4. Regimes particulares de desconto 535

X.4. Equivalência de taxas543

X.5. Equivalência de capitais.....550

X.6. Rendas certas e inteiras de termos constantes555

X.6.1. Rendas: noção e classificação..... 555

X.6.2. Cálculo do valor actual e acumulado das rendas inteiras com termos constantes..... 559

X.6.2.1. Rendas temporárias, imediatas e de termos normais ou antecipados..... 559

X.6.2.2. Rendas temporárias, diferidas e de termos normais ou antecipados..... 564

X.6.2.3. Rendas perpétuas 565

X.7. Conclusão568

X.8. Exercícios de aplicação.....569

Notas de Capítulo.....573

Referências Bibliográficas575

Capítulo XI - A Gestão das Actividades Produtivas 577

XI.1. Introdução	579
XI.2. A previsão da procura.....	582
XI.2.1. As características da procura e o processo de previsão.....	582
XI.2.2. Modelos de previsão com base em técnicas qualitativas	590
XI.2.3. Modelos de previsão com base em técnicas quantitativas	593
XI.3. Planeamento Agregado	602
XI.3.1. As características do processo planeamento	602
XI.3.2. Métodos utilizados no planeamento agregado da produção	607
XI.4. Escalonamento das encomendas.....	616
XI.4.1. Critérios e factores que influenciam o escalonamento das encomendas	616
XI.4.2. Algoritmos específicos de escalonamento.....	621
XI.5. Conclusão	632
XI.6. Exercícios.....	633
Notas de Capítulo.....	637
Referências Bibliográficas	638

Capítulo XII - A Gestão de *Stocks*..... 639

XII.1. Introdução	641
XII.2. Os custos com a posse dos stocks.....	643
XII.3. A curva ABC.....	648
XII.3.1. Curva ABC com base nos consumos.....	652
XII.3.2. Curva ABC com base nos valores em armazém	653
XII.3.3. Outras considerações acerca da análise ABC.....	655
XII.4. Modelos de aprovisionamento.....	656
XII.4.1. O modelo do lote económico com reposição instantânea	656
XII.4.2. O modelo do lote económico com reposição contínua	659
XII.4.3. Reposição instantânea, admitindo-se descontos de quantidade	663

XII.4.4. Lote por Lote..... 666

XII.4.5. Algoritmo da Quantidade

 Periódica Ajustada (IPPA) 667

XII.5. Conclusões.....671

XII.6. Exercícios.....672

Referências Bibliográficas676

Capítulo XIII - A Gestão das Organizações

Sem Fins Lucrativos 677

XIII.1. Introdução679

XIII.2. Dimensão do Fenómeno680

XIII.3. As Semelhanças e as Diferenças681

XIII.4. Algumas Ideias-Chave para a Gestão das

 Organizações Sem Fins Lucrativos684

XIII.5. Conclusão690

Notas de Capítulo.....692

Referências Bibliográficas694

Biografias dos Autores 697

Índice Geral 705

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

3ª Edição

Este manual de Introdução à Gestão de Organizações destina-se, em primeiro lugar, a estudantes de licenciatura que frequentem disciplinas introdutórias de administração de empresas leccionadas em cursos de Gestão ou afins. Será, também, útil a estudantes ou profissionais de outras áreas científicas que nele encontrarão uma visão abrangente das várias disciplinas da gestão de organizações. Finalmente, poderá ser ainda um instrumento de consulta para quadros de empresas menos familiarizados com os temas nele abordados.

O livro é da autoria de um conjunto de docentes de Gestão da Faculdade de Económica da Universidade de Coimbra, tendo cada um deles tratado um capítulo correspondente à respectiva área de especialização.

Procurou-se uma abordagem didática que faculte ao leitor uma perspectiva geral dos temas mais relevantes em cada matéria, complementando-a com a apresentação de exemplos ilustrativos dos diversos conceitos analisados.