

ÍNDICE

ORGANIZAÇÕES.....	2
1. Breve visão histórica da teoria das organizações	2
Clássicos	2
Comportamentalistas e Pragmáticos	2
Abordagem Sistémica.....	2
2. SUBSISTEMA OPERACIONAL	3
2.1. Gestão de Informação	3
ACTIVO	3
PASSIVO.....	3
SITUAÇÃO LÍQUIDA.....	3
Custos Fixos e Variáveis	4
Custo Médio Unitário e Custo Marginal	4
Planeamento de Actividades e Controlo de Execução.....	5
2.2. Gestão de Stocks	6
2.3. A Decisão de Investimento	6
Tempo de recuperação do capital.....	7
2.4. Gestão dos recursos humanos	7
Liderança.....	8

ORGANIZAÇÕES

1. Breve visão histórica da teoria das organizações

O estudo científico das organizações data do início do século XX.

Podem definir-se quatro grandes correntes de pensamento que cronologicamente surgem pela seguinte ordem:

- ⊖ Clássicos

Nesta corrente encaixam-se as seguintes abordagens:

- ⊖ Administração científica (TAYLOR)
- ⊖ Escola Anatómico-Descritiva (FAYOL)
- ⊖ Modelo Burocrático da Organização
- ⊖ Comportamentalistas e Pragmáticos
- ⊖ Abordagem Sistémica

Para os autores clássicos a eficiência produtiva era o único objectivo da empresa. Esta era vista como um sistema fechado em que os indivíduos eram apenas partes do todo produtivo e complementares do aparelho tecnológico. Era convicção generalizada que o estudo científico e aprofundado do funcionamento das organizações permitiria a elaboração de leis gerais cujo conhecimento possibilitaria a “administração científica das empresas”.

A escola comportamentalista põe o acento tónico no homem e na empresa. Aquele torna-se o fulcro da análise e a empresa é vista como um meio para proporcionar a satisfação das necessidades dos que nela trabalham. É neste contexto que as principais contribuições desta abordagem se situam nos domínios da motivação do comportamento humano, liderança e trabalho de grupo.

A concepção pragmática da empresa conduziu a uma síntese actualizada das preocupações de eficiência avançada pelos clássicos matizada com os desenvolvimentos entretanto surgidos no âmbito das ciências do comportamento. Agora, o grande objectivo é produzir eficientemente mas em função do mercado. Inovação e Marketing surgem como as tarefas fundamentais do gestor.

A abordagem sistémica conceptualiza a empresa como um sistema social aberto em interacção dinâmica com a sua envolvente. A empresa é agente activo no desenho

e redesenho do seu posicionamento estratégico numa envolvente que é definida como turbulenta e em permanente transformação. Ao gestor cabe a missão de negociar a obtenção de recursos junto dos mercados onde eles se transaccionam e aglutinar enquanto líder os indivíduos que trabalham na empresa de forma a compatibilizar os interesses individuais com os organizacionais.

2. SUBSISTEMA OPERACIONAL

2.1. Gestão de Informação

A informação é hoje um recurso essencial para a gestão de uma empresa e ao nível dos outros recursos – humanos e materiais – que é missão do gestor combinar de forma óptima.

A contabilidade histórica e a contabilidade de gestão são duas formas de tratamento da informação com vista a auxiliarem o processo de tomada de decisão na empresa.

A contabilidade geral ou histórica consiste na utilização de um método, o método contabilístico, de registo dos factos patrimoniais ocorridos numa empresa de forma a permitir a sua relevação patrimonial geral e sistemática.

Como princípios gerais a que deve obedecer, temos: integralidade, especialização e fiabilidade. O objectivo fundamental é a relevação exacta do património da empresa aferido a um determinado momento de tempo.

Os elementos patrimoniais da empresa dividem-se em três grupos:

♣ ACTIVO

- No Activo registam-se os bens e os créditos da empresa sobre terceiros.

♣ PASSIVO

- No Passivo registam-se as obrigações da empresa.

♣ SITUAÇÃO LÍQUIDA

- Releva-se o valor líquido do património da empresa, ou seja, o que resulta da diferença entre os direitos que possui e as obrigações em que se constituiu.

A Contabilidade Geral releva ainda os custos e os proveitos da empresa durante o período em análise. Este registo permite-nos saber qual a origem das receitas da empresa e qual a razão dos seus custos.

a) Balanço, Demonstração de Resultados e Demonstração de Origem e Aplicação de Fundos

Os três principais documentos contabilísticos – Balanço, Demonstração de Resultados e Demonstração de Origem e Aplicação de Fundos – concretizam a forma sintética de apresentar o resultado de todo o processo de tratamento da informação no âmbito da contabilidade geral.

- O Balanço reflecte o património da empresa num determinado momento.
- A Demonstração de Resultados dá-nos indicação de como foram obtidos os resultados da empresa num determinado período.
- A Demonstração de Origem e Aplicação de Fundos pretende relevar em termos financeiros como a empresa financiou a sua actividade e em que aplicou os fundos obtidos num determinado período.

A contabilidade de gestão tem por objectivo essencial o tratamento da informação sobre o sistema interno da empresa a fim de prover os principais tomadores de decisões com elementos que facilitem e fundamentem as decisões que é por sua missão tomar.

São preocupações fundamentais de contabilidade de gestão o estudo dos custos e o planeamento de actividades de controlo de execução.

b) Custos Fixos e Variáveis

A nível de custos há que distinguir entre Custos Fixos e Variáveis, conforme não variam ou o fazem de acordo com o nível de actividade da empresa e dentro de um mesmo intervalo de dimensão, isto é, considerando como invariável o aparelho produtivo essencial da empresa.

c) Custo Médio Unitário e Custo Marginal

São importantes ainda os conceitos de custo médio unitário – que resulta do quociente do custo total pela quantidade produzida – e custo marginal – custo de

produzir mais uma unidade de *output*. Estes conceitos são particularmente importantes a nível de tomada de decisões sobre a aceitação ou não de encomendas específicas pois permitem calcular os resultados que advêm, em termos médios e marginais, para a empresa dessa mesma encomenda.

Por ponto morto de vendas, limiar de rendibilidade ou break-even point define-se o volume de vendas, em quantidade ou valor, para o qual a empresa obterá um resultado nulo. Logo, para esse volume de vendas os custos totais serão idênticos às receitas totais.

d) Planeamento de Actividades e Controlo de Execução

Neste âmbito realça-se a orçamentação. Um orçamento é a expressão quantitativa e formalizada de um plano de actividades. Questão essencial da orçamentação é da alocação de custos, isto é a atribuição dos custos suportados pela empresa a “quem” é responsável por eles e para “quê” se incorre neles. O problema é pois procurar o fundamento que permitiu estabelecer a relação causa e efeito entre o custo incorrido (o efeito) e o produto ou actividade (a causa) no âmbito do qual ele foi originado.

Finalmente o Controlo de Execução consiste na análise de desvios, isto é na comparação entre o que foi orçamentado e o custo real efectivamente suportado. O objectivo desta análise de desvios é detectar as diferenças a fim de em seguida tentar determinar as razões do diferencial entre o executado e o previsto e, por conseguinte, tomar as decisões pertinentes a superar os desvios de carácter negativo que venham a ser detectados.

2.2. Gestão dos Recursos Materiais

A nível dos recursos materiais há que distinguir entre os consumíveis no processo de transformação e os de utilização permanente. Quanto aos primeiros a sua problemática a nível do subsistema operacional é designada por Gestão de Stocks. Quanto aos segundos essa problemática é estudada no âmbito da análise de investimentos.

Gestão de Stocks

O objectivo da gestão de qualquer tipo de stocks resume-se a maximizar o serviço ao consumidor desse tipo de stocks ao mesmo tempo que se pretende minimizar os encargos para a empresa dele emergentes.

Qualquer empresa necessita de ter stocks a fim de: responder à procura do consumidor, ajustar o processo de fabrico e facilitar o processamento interno, comprar de forma mais económica e evitar a falta de vendas por ausência do produto.

A optimização em questão tem de ter em conta as seguintes variáveis exógenas: procura, custo do item, custo de encomenda, custo de detenção ou *stockagem* que engloba os custos de capital, armazenagem e de obsolescência, deterioração ou quebras, custo de ruptura e o tempo de entrega.

A programação de stocks consiste na formulação e implementação de um sistema de informação e gestão cujo objectivo é encomendar as componentes e matérias-primas, certas, no momento certo, para que estejam disponíveis quando necessárias.

Por lote económico entende-se a quantidade óptima que deve ser encomendada de cada vez a fim de minimizar o custo total anual de *stockagem*. Este custo total é composto de duas parcelas – custo de cada encomenda e custo de detenção do stock – que variam inversamente com o aumento da quantidade a encomendar. Há pois que determinar a quantidade óptima resultante do *trade-off* entre estes dois tipos de custos.

2.3. A Decisão de Investimento

Por investimento entende-se o conjunto de despesas feitas com a aquisição de activos imobilizados bem como todos os encargos que a empresa irá suportar decorrentes dessa decisão de aquisição.

A questão central da análise de investimentos é o estudo da viabilidade económica destes, isto é, se a rendibilidade que é esperada desse investimento é ou não superior ao custo de oportunidade do capital nele envolvido ou à rendibilidade de soluções alternativas para o desempenho da mesma actividade, ou para a utilização do mesmo capital.

Em qualquer projecto de investimento há que proceder ao estudo de mercado, estudo técnico, quantificação do investimento e estudo financeiro. A nível de quantificação dos investimentos há que quantificar as seguintes variáveis: capital investido; receitas e despesas de exploração; período de vida útil; valor residual, e custo de capital.

Os critérios de análise de investimento são métodos de tratamento da informação sobre os parâmetros de avaliação do projecto que têm por fim permitir ao gestor analisar o interesse económico, em termos absolutos, de um projecto, ou comparar,

em termos relativos, vários projectos. Os critérios mais utilizados são o tempo de recuperação do capital, valor actual líquido e taxa interna de rentabilidade.

Tempo de recuperação do capital

Entende-se o período necessário de funcionamento do projecto para que o somatório dos fluxos de receitas e despesas iguale as despesas de investimento.

Valor Actual Líquido (VAL)

O valor actual líquido de um projecto é o que se obtém calculando o somatório das receitas, custos de exploração e investimentos actualizados, ou descontados, para o momento de arranque do projecto.

Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

Taxa interna de rentabilidade de um projecto é a taxa de actualização que torna nulo o seu VAL.

2.4. Gestão de Recursos Humanos

A grande questão que se coloca ao gestor de recursos humanos é a de tentar compatibilizar, e mesmo otimizar, a interacção entre objectivos organizacionais e pessoais. É neste âmbito que ganha especial relevância o estudo dos processos de motivação e liderança bem como a análise dos sistemas sociotécnicos.

Motivação é o processo psicológico que dá ao comportamento um objectivo e uma orientação.

As principais abordagens ao estado do processo motivacional foram as desenvolvidas por Maslow (teoria das hierarquias das necessidades), Herzberg (teoria dos dois factores), McClelland (teoria dos tipos de personalidade) e Vroom (teoria das expectativas).

A aplicação destas teorias à gestão dos recursos humanos tem especial aplicação no âmbito da gestão da massa remuneratória, carreiras e selecção de pessoal.

Liderança

Liderança é um processo de influência social no qual o líder procura obter a participação voluntária dos subordinados num esforço para atingir os objectivos da organização.

O estilo de liderança mais eficaz para atingir o objectivo acima definido depende da situação concreta com que o líder se defronta. Fiedler conclui que líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações extremas de controlo total ou ausência deste, sobre as variáveis que definem a situação, enquanto líderes mais orientados para a relação com os seus subordinados são mais eficazes em situações de controlo intermédio.