

Índice

Introdução.....	2
Objectivos gerais e específicos.....	3
1. As organizações.....	5
2. A empresa.....	6
2.1. Conceito.....	6
2.2. Funções.....	7
2.3. Meio Envolvente.....	13
2.4. Ciclo Económico.....	16
3. As funções de chefia.....	18
3.1. O que é dirigir.....	18
3.2. O que é chefiar.....	19
3.3. O que é gerir.....	19
3.4. Função de Gestão.....	20
3.5. O organigrama.....	21
4. O Ciclo de Gestão.....	23
4.1. O Planeamento.....	23
4.2. A Organização.....	26
4.3. O Controlo.....	36
5. A Gestão de Recursos Humanos.....	39
5.1. Recrutamento.....	39
5.2. Selecção.....	40
5.3. Acolhimento.....	45
Referências bibliográficas.....	48

Introdução

As empresas são formas particulares de organização compostas de pessoas, que combinam técnica e economicamente factores de produção, de modo a obter produtos e/ou serviços com valor de mercado. O seu crescimento e desenvolvimento depende em grande parte das forças que emanam do ambiente que lhe está mais próximo (ambiente específico) ou das diferentes variáveis inerentes ao contexto geral (ambiente geral) em que se encontra. A capacidade em conquistar mercados, praticar preços competitivos, responder a necessidades não satisfeitas e de se relacionar quer internamente (com os seus recursos humanos), quer ao nível externo (com os seus fornecedores, clientes directos ou indirectos, ou outras organizações/particulares interessados na actividade da empresa) são vectores que condicionam a sua rendibilidade (um dos principais objectivos) e o seu crescimento.

Os ciclos económicos afectam-nas directamente, pelo que apenas empresas com estratégias bem definidas, coesas e flexíveis poderão sobreviver a diferentes gerações. Assim é fundamental que as empresas tenham visão estratégica, a partir da qual se definem os objectivos organizacionais que podem, contudo, ser postos em causa caso não exista um bom planeamento, organização e controlo.

Partir de uma análise contemplando a dimensão interna e externa, nomeadamente os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, parece ser fundamental para que a empresa possa estabelecer os objectivos mais adequados, medidas e políticas.

Ao gestor cabe a definição e concretização dos objectivos organizacionais recorrendo a recursos e pessoas, intrínsecos ou extrínsecos à empresa.

Uma adequada selecção e acompanhamento dos recursos humanos é fundamental para o sucesso destes objectivos. Os desvios identificados através do processo de controlo podem dever-se a uma má selecção, a uma deficiente comunicação, a uma fraca motivação e formação que poderão comprometer o desempenho e a produtividade de trabalhadores e responsáveis de departamento, caso existam.

Pretende-se, através do presente “manual”, abordar um espólio seleccionado de temáticas que consideramos relevantes abordar no âmbito do módulo “elementos de gestão geral”. Assim, e porque consideramos que este material didáctico apenas servirá de referência, aconselhamos a consulta dos manuais e obras que se encontram na bibliografia.

Objectivos Gerais

Compreender o funcionamento das organizações em geral e da empresa em específico.

Objectivos Específicos

- ♣ Apresentar a ideia de organização
- ♣ Definir os conceitos de eficiência e eficácia
- ♣ Apresentar e caracterizar as empresas
- ♣ Caracterizar os diferentes tipos de ambiente (geral e específico)
- ♣ Apresentar os diferentes tipos de gestores em termos de hierarquia e especialização funcional
- ♣ Definir o conceito de empresa e os tipos de sociedades comerciais mais comuns no tecido empresarial português
- ♣ Apontar os passos necessários à constituição de uma empresa de carácter comercial
- ♣ Caracterizar e distinguir os diferentes tipos de ambiente da empresa
- ♣ Distinguir as organizações burocráticas das organizações flexíveis, referindo o tipo de estrutura apropriado ao ambiente da empresa
- ♣ Construir uma matriz SWOT
- ♣ Referir as principais fases de um ciclo económico com base na teoria de Kondratieff e Schumpeter
- ♣ Compreender as funções do gestor e as características inerentes à chefia
- ♣ Listar as principais funções de gestão
- ♣ Compreender a função do organograma bem como o tipo de organograma mais adequado;
- ♣ Perceber em que consiste o planeamento, as diferentes fases e tipos de planeamento;
- ♣ Apontar as causas subjacentes á possível falha de um plano e os limites ao planeamento;

- ♣ Compreender o conceito de organização, o desenho inerente aos diferentes níveis hierárquicos, os conceitos de amplitude de controle e linha-cessoria
- ♣ Listar as fases do processo de organização
- ♣ Definir em que consiste a departamentação, caracterizando os vários tipos de departamentação
- ♣ Distinguir as diferentes abordagens ao desenho dos cargos e funções
- ♣ Compreender a função de controlo, referindo as fases, tipos e técnicas mais utilizadas
- ♣ Perceber o funcionamento do processo de recrutamento, selecção e acolhimento

1. Organizações

1.1. O que são?

As Organizações são entidades fruto da união de duas ou mais pessoas que têm por finalidade a prossecução de determinados objectivos, denominados de objectivos organizacionais. É, portanto, um grupo social no qual existe uma divisão funcional do trabalho, que visa atingir determinados objectivos através da sua actividade.

Uma organização não vive num vácuo, mas num contexto, também designado de ambiente. É do ambiente que as organizações obtêm os recursos necessários à sua subsistência e funcionamento, e é nele que colocam os seus produtos/serviços, sendo que a sua sobrevivência e desenvolvimento encontra-se dependente da sua capacidade em satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, fornecedores de recursos (humanos, materiais e financeiros), e dos seus recursos humanos a nível interno. Sem recursos é impossível à organização realizar tarefas e cumprir objectivos.

As razões que levam à constituição de uma organização podem ser de ordem material ou social.

As organizações podem classificar-se em:

- **Organizações económicas** – que produzem bens materiais e serviços com fins lucrativos;
- **Organizações sociais** – que satisfazem as necessidades sociais experimentadas pelas pessoas;
- **Organizações religiosas** – que satisfazem as necessidades de culto dos seus membros;
- **Organizações de protecção** – que protegem as pessoas contra os principais riscos de vida;
- **Organizações governamentais** – que prestam serviços públicos.

Os diversos tipos de organizações supra referidos têm um **carácter produtivo** i.e. produzem bens materiais e/ou serviços.

A principal finalidade de uma organização reside na realização dos seus objectivos, denominados de **objectivos organizacionais**, exigindo que todos quantos nela trabalhem desempenhem as suas funções adequadamente. A forma como essas pessoas exercem tais funções traduz-se no **desempenho organizacional** que pode ser medido pela **eficiência** e pela **eficácia**.

A **eficácia** mede o grau em que os objectivos organizacionais são realizados, logo a organização que realiza os seus objectivos é eficaz.

A **eficiência** mede o grau em que uma organização utiliza os recursos (humanos, técnicos, matérias-primas, entre outros) para realização dos seus objectivos, sendo expressa pela razão dos produtos (quantidade de **outputs**) para os correspondentes factores (quantidade de **inputs**). Sempre que a mesma quantidade de produto é conseguida com menos do respectivo factor, dá-se um ganho de eficiência.

Os **factores de produção** (inputs) podem ser diversos, diferindo de empresa para empresa. Os principais factores de produção são a terra (materiais e matérias primas), o capital (meios de pagamento para obtenção de matérias primas e equipamentos e remuneração do trabalho) e o trabalho (intervenção humana sobre os materiais e matérias primas de forma a transformá-las mediante utilização –ou não– de equipamentos e tecnologia, em produtos acabados ou serviços prestados), ou outros aqui não referidos.

2. Empresas

2.1. Conceito

As empresas são casos particulares das organizações que se caracterizam por terem como objectivo estrutural a eficiência económica e por competirem simultaneamente em diversos mercados que podemos agregar da seguinte forma:

- * Mercado de matérias-primas e componentes
- * Mercado de bens de equipamento

- * Mercado de trabalho
- * Mercado financeiro
- * Mercado de produtos finais

1 Características das empresas

Uma empresa é:

- ♣ uma **organização colectiva** - que está dependente de um grupo de pessoas que contribuem, a par do seu proprietário, com os **factores de produção**;
- ♣ que produz para o mercado - é um organismo de produção que efectua a combinação técnica e económica dos factores de produção com vista a colocar os outputs decorrentes da combinação dos inputs no mercado. Ao fazê-lo comporta determinados riscos¹ que serão abordados mais adiante. Em determinados casos a produção da empresa pode funcionar sob encomendas ou para consumo próprio;
- ♣ que está orientada para o lucro. O lucro refere-se ao excedente do preço de venda sobre o custo de produção;
- ♣ e que tem um determinado património, o qual permite ao empresário assumir o risco da produção.

Segundo Madureira (1990), uma empresa é uma unidade económica que visa a “produção de conta e risco de quem a promove, de bens materiais e/ou serviços destinados à venda ou consumo do próprio produtor”.

A empresa tem diversos objectivos, nomeadamente:

1. Objectivos económicos – que estão relacionados com o bem-estar da empresa.

Identificam-se aqui os objectivos económicos mais usuais:

¹ Riscos que podem ser de ordem técnica, económica ou ainda referentes à incapacidade de vender os produtos acima do seu valor de custo, não auferindo neste caso qualquer lucro.

- ♣ **Sobrevivência** – é o mais importante objectivo económico de uma empresa. As empresas passam por diversos estágios durante a sua vida útil, em que surgem imensos sacrifícios. Tem de existir uma clara noção de que alguns sacrifícios no curto prazo traduzem-se em benefícios no longo prazo;
- ♣ **Rendibilidade** – é a percentagem do lucro sobre o capital investido, que indica a capacidade da empresa para gerar lucros. Quanto maior for este indicador, maior a competência da empresa e, conseqüentemente, o crescimento organizacional. O lucro permite a empresa envolver-se em novos negócios, realizar investimentos e satisfazer objectivos económicos e não económicos;
- ♣ **Crescimento organizacional** – consiste no aumento do activo, volume de vendas e outros recursos que permitem à empresa diversificar os seus negócios, aumentar o investimentos, fazer coisas diferentes;
- ♣ **Quota de mercado** – refere-se ao maior ou menor grau de aceitação dos seus produtos/serviços no mercado, com repercussões na rendibilidade da empresa. Refere-se à percentagem das vendas na indústria a que pertence.

2. Objectivos relacionados com os seus trabalhadores, de acordo com as suas necessidades:

- ♣ **Objectivos económicos** – prendem-se com o grau de segurança do emprego, o vencimento e benefícios complementares;
- ♣ **Objectivos de socialização** – consiste na promoção de um bom clima organizacional, na possibilidade de desenvolver laços de amizade, o que terá reflexo no desempenho dos trabalhadores;
- ♣ **Objectivos de crescimento** – refere-se à possibilidade que os trabalhadores têm de desempenhar determinadas tarefas que testam a sua perícia e talento, com implicações aos níveis da realização pessoal e profissional, competência, e auto-actualização (sobretudo através da formação) dos mesmos.

3. Objectivos sociais , que se prendem com as relações da empresa com o bem-estar da sociedade em geral, como o desenvolvimento económico, conservação de recursos, e a Responsabilidade Social das Empresas, hoje temas de grande relevo no seio das empresas. Apesar de assistirmos a uma mudança gradual nas atitudes e consciência do relevo destas questões, muitas empresas encontram-se ainda alienadas para os objectivos sociais, dependendo a incorporação destes objectivos, medidas e políticas da sensibilidade (ou não) dos seus proprietários e gestores de topo.

2.1.1. Estratégia

As empresas seguem uma estratégia, cujo objectivo é orientar a empresa no longo prazo. Estes objectivos, aos quais estão aliadas políticas orientadoras, resulta da definição de quatro aspectos:

- ♣ Da oportunidade oferecida pelo ambiente da empresa – **o que poderia fazer**
- ♣ Da sua competência e recursos – **possibilidade para o fazer**
- ♣ Dos seus interesses e desejos de gestão – **o que deseja fazer**
- ♣ Da sua responsabilidade para com a sociedade – **o que deveria fazer**

Sistematizando, as estratégias implicam:

- } Objectivos;
- } Definição de recursos (para os realizar);
- } Políticas a seguir para a utilização dos recursos;

Estas últimas podem ser políticas globais, que se relacionam com os aspectos globais da empresa; políticas administrativas, intrínsecas aos aspectos internos da empresa; e políticas operacionais, que são desenvolvidas a nível directo, referentes às especificidades das actividades da empresa.

Uma grande parte dos objectivos organizacionais são parte e resultado da interacção da empresa com o ambiente . O seu sucesso é condicionado por este, pelo que importa efectuar uma análise ambiental (análise das ameaças e oportunidades), a

par de uma análise interna que considere os pontos fortes e fracos. A conjugação destes dois tipos de análise resulta no que se designa por “Análise SWOT”, que será abordada com maior profundidade no ponto 2.3..

2.1.2. Constituir uma empresa (de carácter comercial)

As empresas podem revestir a forma de empresas públicas ou privadas, sendo que estas últimas podem subdividir-se em sociedades comerciais ou civis.

Todas as empresas que tenham por objecto a prática de actos comerciais² são consideradas sociedades comerciais, podendo assumir diversas formas, cuja principal distinção assenta, sobretudo, na responsabilidade dos sócios: sociedades em nome colectivo, sociedades por quotas, sociedades anónimas e sociedades em comandita.

2.1.2.1. Tipos de sociedades comerciais

Na escolha do tipo de sociedade há que ter em conta diversos factores, tais como a capacidade de contribuição financeira dos interessados na sociedade, as relações existentes entre os interessados, a natureza da actividade, a complexidade e dimensão do empreendimento, o regime fiscal e a transmissão do património.

Os estatutos mais comumente utilizados são as sociedades por quotas e anónimas, visto que limitam a responsabilidade, não sendo necessário confiança absoluta entre os interessados.

Na sociedade em nome colectivo a responsabilidade dos sócios é ilimitada e solidária, pelo que deverá constituir-se, apenas, por pessoas unidas por um grande vínculo e confiança.

Sociedades por quotas – o capital encontra-se dividido em quotas, sendo os sócios (geralmente dois, mas no caso de sociedades unipessoais poderá ser um único sócio, titular do total do capital social), responsáveis pelas entradas convencionadas no

² As empresas comerciais podem ser individuais ou colectivas, desde que sigam os pressupostos do Art.º 230 .º do Código Comercial.

contrato social, pelo que apenas o património social responde pelas dívidas da sociedade a possíveis credores, exceptuando casos em que se firma no contrato, responsabilidade directa dos sócios para com os credores sociais;

O capital mínimo deste tipo de sociedade ³ é de 5000 €, não podendo ser inferior durante o seu exercício.

Sociedades Anónimas – o capital é dividido em acções, sendo que a responsabilidade dos sócios encontra-se limitada ao valor das acções que subscreveu.

No caso deste tipo de sociedade o capital mínimo é de 50.000€, podendo, à semelhança da sociedade anterior, ser em determinados casos mais elevado.

2.1.2.2. Constituir uma sociedade

A constituição de uma sociedade comercial pressupõe uma série de etapas, nas quais serão necessários diversos tipos de documentos.

Com o intuito de esclarecer as diferentes fases de constituição de uma empresa, apresenta-se de seguida um quadro que sistematiza todo o processo.

Descrição	Documentos Necessários
1 Pedido no Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC) do Certificado de Admissibilidade de firma (ou denominação de pessoa colectiva) e do Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva.	<ul style="list-style-type: none">♣ Impresso Modelo 11 (em duplicado);♣ Impresso Modelo 10.♣ Guia de depósito dos respectivos emolumentos: certificado de admissibilidade e o cartão provisório (fornecidos pelos serviços competentes).
2 Marcação da Escritura Pública, junto de Cartório Notarial	<ul style="list-style-type: none">♣ Certificado de Admissibilidade da firma;♣ Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva;♣ Fotocópia dos documentos de identificação dos outorgantes.♣ Relatório do Revisor Oficial de Contas para as entradas em bens diferentes de dinheiro;♣ Documento comprovativo do pagamento da sisa, quando se verificarem entradas com bens imóveis para a realização do capital social, salvo se estiver isenta.

No caso de pessoas singulares é necessários o B.I. e Cartão com o número de Identificação Fiscal: no caso de

³ Em alguns casos o valor pode ser superior (p.e. em certas actividades económicas).

	peças colectivas é necessário uma Certidão da Conservatória do Registo Comercial , (inferior a um ano), o Cartão de Pessoa Colectiva, a Escritura Pública inicial e B.I. e Cartão com o número de Identificação Fiscal de quem obriga ou representa a sociedade.
3 Celebração da Escritura Pública	<ul style="list-style-type: none">♣ B.I. e Cartão com o N.I.F. dos outorgantes.
4 Declaração de Início de Actividade, junto da Direcção Geral dos Impostos	<ul style="list-style-type: none">♣ Modelo 1698 (INCM), em triplicado, com os dados relativos ao técnico oficial de contas, devidamente certificado;♣ Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva;♣ Fotocópia da escritura pública;♣ Fotocópia do B.I. e dos N.I.F. dos sócios e do técnico de contas.
5 Requisição do Registo Comercial, Publicação no DR e Inscrição no RNPC, junto da Conservatória do Registo Comercial competente	<ul style="list-style-type: none">♣ Impresso Modelo 232;♣ Escritura Pública da constituição da sociedade;♣ Certificado de Admissibilidade da Firma;♣ Declaração de Início de Actividade.
6 Inscrição na Segurança Social, junto do Centro Regional da Segurança Social, no prazo de 30 dias, a contar da data do início da actividade.	<ul style="list-style-type: none">♣ Boletim de Identificação do Contribuinte;♣ Cópia autenticada da escritura Pública de constituição da sociedade;♣ Cartão de identificação de Pessoa Colectiva;♣ Acta da nomeação dos membros dos órgãos estatutários e sua situação quanto à forma de remuneração;♣ Fotocópia do cartão de contribuinte dos membros dos órgãos estatutários da sociedade;♣ Documento fiscal de início de actividade.
7 Pedido de Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial, junto da Direcção-Geral da Empresa ou das Direcções Regionais do Ministério da Economia da área do estabelecimento (efectuado no prazo de 30 dias a contar do início da laboração).	<ul style="list-style-type: none">♣ Impresso da Direcção-Geral da Empresa, em duplicado ou, Impresso da Direcção Regional do Ministério da Economia, em duplicado – Modelo n.º 387 (Imprensa Nacional Casa da Moeda)

O tempo médio para constituição de uma sociedade é de 23 dias através da Rede Nacional de CFF.

2.3. Meio Envolve ou Ambiente

A empresa encontra-se num contexto, sendo que o seu funcionamento é condicionado pelas variáveis e forças que operam nesse contexto ou ambiente. É ao ambiente que a empresa vai retirar os recursos necessários ao desenvolvimento da sua actividade, bem como a tecnologia necessária ao processo de produção e cumprimento de objectivos, e é nele que coloca o resultado da conjugação económica e técnica dos factores, ou seja os seus produtos e/ou serviços.

O ambiente que envolve a empresa pode ser decomposto em:

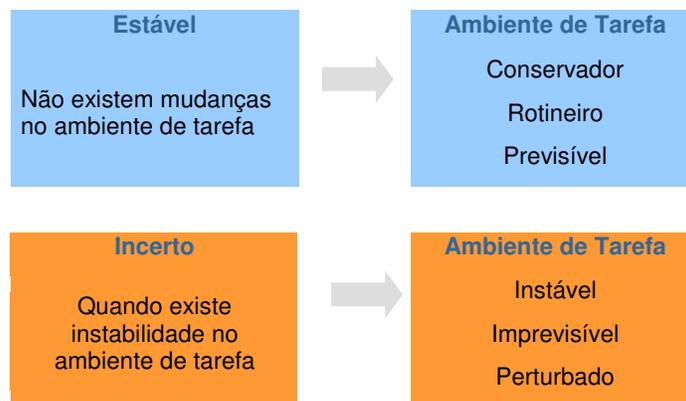
1. Ambiente Geral: conjunto amplo de variáveis e factores externos que condicionam e influem no funcionamento da empresa. Existem inúmeras variáveis a considerar na análise do ambiente geral:

- ♣ **Tecnológicas** – são variáveis simultaneamente intrínsecas e extrínsecas à empresa, com grande impacto, quer a nível operacional, quer a nível administrativo e de gestão. São o caso o nível de avanço científico e tecnológico e o grau de mutação tecnológica.
- ♣ **Políticas** – são variáveis que resultam das opções/decisões adoptadas pelas instâncias governantes, num dado momento. Determinam o clima político, as tendências ideológicas (que por sua vez repercutem-se nos rumos das diferentes políticas) e subsequentemente o comportamento das empresas.
- ♣ **Legais** – fazem parte destas variáveis o conjunto de normas legais, leis, que regulam, controlam, incentivam, condicionam e restringem as actividades ou comportamentos empresariais.
- ♣ **Ecológicas** – incluem os recursos naturais, condições físicas e geográficas ou outros.
- ♣ **Demográficas** – englobam as características da população como a raça, religião, o crescimento, distribuição por idade e sexo.

- ♣ **Sociais** – variáveis como a educação, família, comunidade, saúde, cultura, tradições e diversidade influem na opinião pública e, deste modo, na aceitação ou refutação de determinado produto ou serviço. Também as mudanças operadas na sociedade condicionam o funcionamento da empresa (vide por exemplo o impacto que a moda tem nos gostos e costumes).
- ♣ **Económicas** – podem subdividir-se em **variáveis permanentes**, como são o caso o nível geral da actividade económica do país, o nível de desenvolvimento do país, da região e do local onde a empresa se situa, o PIB pc, o processo de distribuição de riqueza, o grau de industrialização, entre outros, e **variáveis económicas temporais**, como o nível da actividade económica local num dado momento, a política fiscal, a inflação ou deflação, et caetera.

2. Ambiente específico - constitui o ambiente mais imediato e próximo da empresa, como são o caso os clientes (distribuidores e directos), fornecedores, concorrentes, e grupos regulamentadores.

O ambiente pode ainda ser estável ou incerto (dinâmico). Consoante a estabilidade ou mutabilidade do ambiente geral, as características do ambiente específico diferirão.



As empresas, como sistemas abertos que são, estão em permanente interacção com o contexto em que se inserem. De acordo com Burns e Stalker⁴, existem dois tipos de estrutura organizacional: as organizações burocráticas e as organizações flexíveis. Os dois tipos de organização diferem grandemente nas suas características, sendo cada uma delas apropriada a um tipo de ambiente, na óptica de Burns e Stalker,.

Perante um ambiente estável o tipo de organização mais adequado é o burocrático. Ao invés, se a organização está inserida num ambiente instável, é aconselhável que seja do tipo flexível, de modo a adaptar-se mais facilmente às mudanças que vão ocorrendo.

No quadro abaixo explicitam-se as diferenças entre os dois tipos de estruturas:

Variáveis	Sistemas mecanísticos	Sistemas orgânicos
Estrutura organizacional	Organizações burocráticas	Organizações flexíveis
Ambiente de tarefa	Estável	Instável
Processo de decisões	Centralizadas	Descentralizadas
Comunicação	Vertical	Horizontal
Cargos	Estáveis	Redefinição constante
Confiabilidade	Nas regras e regulamentos formalizados por escrito, impostos pela empresa	Nas comunicações informais
Princípios predominantes	Teoria Clássica da Administração	Teoria das Relações Humanas

Porque do ambiente surgem oportunidades e ameaças com forte incidência no processo estratégico, impõem-se um estudo rigoroso a nível institucional. O estudo das forças do ambiente que afectam directa ou indirectamente a empresa, e as relações entre as diferentes variáveis conduzem-nos a uma análise ambiental que deverá começar pelo reconhecimento do ambiente específico já referido anteriormente. Trata-

⁴ Tom Burns e G.M. Stalker, The management of Innovation, London, Tavistock Institute, 1961.

se, numa primeira fase, da identificação de clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras, reais ou potenciais, ou stakeholders.

Designamos por **stakeholders** de uma organização o conjunto de entidades que optando livremente por transaccionar com essa organização adquirem um interesse na sua existência e desenvolvimento.

A análise do ambiente geral e específico, a par da análise do ambiente interno da empresa permite efectuar um diagnóstico estratégico da empresa, permitindo um melhor conhecimento das variáveis extrínsecas e intrínsecas que afectam directamente a empresa. A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), em português significa a análise das forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças. As duas primeiras respeitam à dimensão interna da empresa – são as vantagens ou desvantagens da empresa em relação às suas concorrentes - enquanto que as duas últimas relacionam-se com os aspectos positivos ou negativos do contexto em que se encontram que podem prejudicar ou favorecer a empresa.

Para esta análise deve criar-se uma matriz, como a seguinte:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades		
Ameaças		

Através deste modelo é possível formular objectivos estratégicos para a empresa, de acordo com as conclusões resultantes da análise SWOT.

Os gestores devem estar atentos ao aparecimento de ameaças, por forma a torná-las em pontos fortes, o que pressupõe não só uma visão estratégica, como ainda flexibilidade (para responder com rapidez) e recursos .

2.4. Ciclo Económico

As esferas económica, social e política são atingidas por perturbações do sistema económico (que poderão perdurar durante um longo período de tempo) relativamente a

um estado de equilíbrio. A estas perturbações do sistema económico face a um ponto de equilíbrio dá-se o nome de ciclos económicos. Kondratieff identificou e caracterizou ciclos económicos longos, mais tarde aprofundados e analisados por Joseph Schumpeter. Segundo alguns autores, como Schumpeter, os ciclos económicos são desencadeados por causas exteriores ou exógenas ao sistema económico. Outros defendem que as causas destes ciclos devem-se a causas endógenas, inerentes ao próprio sistema.

Sobre os ciclos económicos longos, desenvolvem-se ciclos de períodos mais curtos.

A inovação é um dos factores que mais impacto tem sobre a evolução económica. Na óptica de Schumpeter a inovação prende-se com a materialização das invenções (ou aplicação prática das mesmas), descoberta de novas matérias primas, equipamentos, formas de organizar empresas ou processos produtivos, e novos produtos. Da confluência e congregação de inovações gera-se uma fase inicial de “prosperidade”. O sucesso de uma inovação, cria uma onda mimética de inovações com repercussões no aumento do investimento, crédito, na criação de novas empresas, receitas e emprego, e subsequentemente expansão económica e subida de preços. Obviamente, deste processo resultarão conflitos que conduzirão ao abrandamento do investimento (pelo excesso de concorrência).

Quando as oportunidades estão esgotadas a taxa de juro tende a subir, iniciando-se então uma outra fase do processo económico - a "recessão". Nesta fase, o crédito, investimento, receitas e poupança contraem-se, gera-se desemprego e consequente falência de empresas. Regra geral, antecede a "depressão", que prevalecerá enquanto houver mau investimento e excesso de oferta sobre a procura, até que uma reaproximação ao estado de equilíbrio se inicie, e se entre novamente numa fase de "recuperação" da Economia. Quando na sequência de um período de recuperação, constata-se que o risco é mínimo, inicia-se um novo ciclo económico. Cada ciclo introduz mudanças estruturais na sociedade. Como exemplo de três ciclos longos, identificados por Schumpeter temos a revolução industrial (1787-1842), o ciclo burguês (1842-1897) e o ciclo neo-mercantilista (1897-1950).

As funções de Chefia

3.1. O que é dirigir

Nas organizações existem as pessoas que executam e que desempenham funções operacionais, e pessoas que a gerem, ou seja que têm funções de gestão e são frequentemente chamados de gestores.

Os gestores são as pessoas que estabelecem os objectivos organizacionais, que organizam o trabalho, que comunicam, motivam, formam, avaliam, etc.

O empresário é a pessoa que organiza a produção, assume riscos e exerce uma função de autoridade:

- ♣ **Organiza a produção** – encarregue do processo de planeamento após diagnóstico da situação económica, da estruturação administrativa (organização) e do controlo da execução do plano. Assegura a ligação entre o mercado de factores e o mercado de produtos, combinando factores para obter produtos.
- ♣ **Assume riscos** – as suas decisões podem ter implicações nos objectivos organizacionais e no futuro da empresa. Os riscos que assume podem resultar em benefícios ou prejuízos para a empresa.
- ♣ **Função de autoridade** - tem poder de constranger os que trabalham sob sua direcção, de modo a que todos os planos prosseguidos pelos que intervêm na produção sejam compatíveis com os objectivos organizacionais.

O gestor é o responsável pelas negociações com os *stakeholders*, a fim de obter os recursos necessários à manutenção do ciclo de actividade da empresa e realização dos objectivos organizacionais. Internamente, o gestor é o elemento aglutinador do sistema social que corporiza a empresa, cabendo-lhe compatibilizar os interesses individuais dos que trabalham na empresa com os objectivos desta.

3.2. O que é chefiar

A chefia consiste numa relação entre o dirigente, os subordinados, a organização e o ambiente geral da organização, sendo que uma alteração em qualquer destas variáveis, terá implicações nas características necessárias, comportamentos e atitudes.

Diferentes dirigentes têm capacidades e características de personalidade diferentes, não existindo um padrão que possa ser aplicado, pelo que os requisitos diferem consoante as instituições, funções e diferentes escalões na organização. Mesmo circunstâncias diferentes requerem características de chefia diferentes.

As características e atitudes inerentes às características essenciais de chefia podem modificar-se e ser aprendidas através da aprendizagem.

Existem três variáveis que inferem na capacidade de chefia: características pessoais do chefe; características pessoais e atitudes dos subordinados; características da organização; e o ambiente social, económico e político.

Assim, podemos concluir que o comportamento eficiente de um chefe encontra-se dependente de uma relação complexa entre as variáveis acima enunciadas.

As características da organização, determinadas pela organização, circunscrevem os padrões de chefia, apesar das influências das restantes variáveis alterarem as características da organização e, subsequentemente, os padrões de chefia.

Os “tipos de chefe” necessários variam ao longo do tempo, e à medida em que ocorrem transformações na sociedade (educação, nível de vida, política económica e social, tecnologia, entre outros factores). Obstante, não se pode concluir que qualquer indivíduo possa ser um chefe eficiente, mas antes podemos concluir que não existe um padrão universal de características e capacidades.

3.3. O que é gerir

Os gestores são as pessoas cuja a missão é realizar os objectivos organizacionais através de pessoas e recursos da organização. Consoante a dimensão e complexidade da empresa, existirão mais ou menos gestores, que desempenharão diferentes funções, de acordo com a hierarquia e com a sua especialização técnica.

Assim, os gestores podem **classificar-se quanto à hierarquia e quanto à especialização técnica**. No primeiro caso, consideram-se, regra geral, três níveis hierárquicos: os **gestores de topo**, responsáveis pela formulação dos objectivos, políticas, planos e decisões de relevo, cabendo-lhes ainda representar a organização no exterior. Nas empresas são geralmente designados administradores. Os **gestores intermédios**, situados no nível hierárquico inferior aos gestores de topo, estão incumbidos da execução dos planos e políticas formulados pelos gestores de topo e pela supervisão e coordenação das actividades dos **gestores directos**, que por sua vez coordenam e supervisionam as actividades dos operacionais (trabalhadores do nível operacional), e resolvem os problemas quotidianos ligados à operacionalização.

Relativamente à especialização técnica a classificação é feita de acordo com a área/departamento da empresa, como a produção, vendas, marketing, financeira, entre outras.

3.4. Função de gestão

Como anteriormente já foi referido, as funções de gestão são aquelas que são desempenhadas pelos gestores, e que visam alcançar os objectivos organizacionais, mediante pessoas e recursos.

O processo através do qual se realizam os objectivos organizacionais engloba quatro processos, nomeadamente:

1. **Função de Planeamento** - determina os objectivos da empresa, como os atingir e formulação de cursos de acção.
2. **Função Estrutura** – refere-se à divisão das actividades organizacionais, frequentemente chamada de departamentação;
3. **Função de Influenciação** – através da qual os membros da organização são influenciados para bem do seu desempenho organizacional;
4. **Função de Controlo** – verifica se as actividades organizacionais decorreram como planeado.

3.5. O organograma

É uma ferramenta através da qual se retrata a situação ideal da empresa, num dado momento, através de um modelo esquemático que descreve as relações organizacionais, permitindo uma melhor compreensão da organização como um todo e as relações entre estas: configura as funções e posições dos membros da organização, nos diversos órgãos, bem como as respectivas interdependências e as linhas funcionais de comunicação.

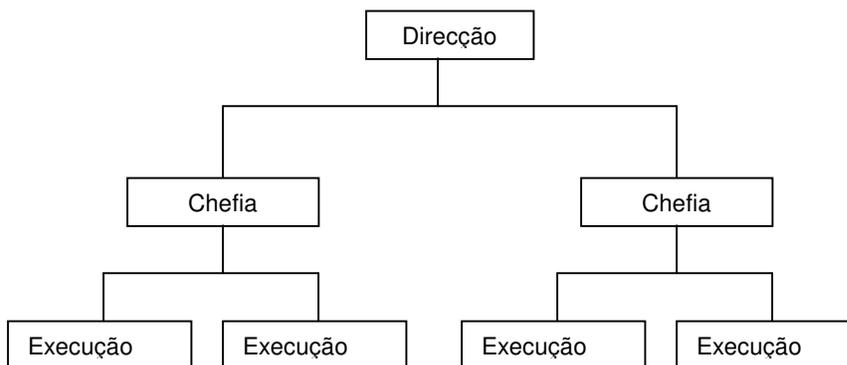
Assim, “o organograma está para a instituição como o esqueleto está para o corpo humano”(Faria, N. 1978).

São quatro, os tipos de organogramas mais conhecidos, a saber: organograma clássico, organograma em sectores, organograma em barra e organograma radial.

Organograma Clássico

É o tipo de organograma mais utilizado.

Os órgãos estão representados em rectângulos e as subordinações em linhas que configuram diversos tipos de autoridade. Cada tipo de autoridade, tem pois, um nível hierárquico. Tem o seguinte tipo de configuração:



Organograma em sectores

Através de diversos círculos concêntricos são representados os diversos níveis hierárquicos. A hierarquia diminui à medida que o órgão se aproxima da periferia. Assim sendo, a autoridade máxima está representada no centro.

É aconselhável em apresentações da organização para público não especializado, não sendo aconselhável em trabalhos técnicos.

Organograma em barras

Neste tipo de organograma, os órgãos são representados por rectângulos horizontais, que começam todos da esquerda para a direita. Quanto mais importante for um órgão, mais avança para a direita, pelo que os órgãos com barras mais curtas são subordinados à barra no nível hierárquico imediatamente acima.

É indicado quando é necessário configurar rapidamente a estrutura da organização.

Organograma radial

A estrutura da organização é configurada no organograma radial, usando uma configuração semelhante ao do sistema solar, pelo que a autoridade máxima localiza-se no centro do gráfico à semelhança da posição do sol, os departamentos encontram-se na posição dos planetas e as secções na posição dos satélites e subsatélites.

É indicado para organizações muito complexas, ou holdings que possuam muitas subsidiárias.

Consoante o tipo de estrutura de uma organização a configuração do organograma também difere, questão que será abordada com maior profundidade no capítulo 4.2.2.

4. O Ciclo de Gestão

4.1. Planeamento

Porque é importante?

O planeamento consiste na escolha de cursos de acção para a empresa em geral e para cada departamento ou secção, onde se definem objectivos e a forma de os realizar. Esta função precede as restantes funções empresariais, estando dependente do apoio de todas elas, em especial do controlo.

O planeamento é um elemento coadjuvante para a realização dos objectivos da empresa, perpassando gestores de todos os níveis, podendo em determinados casos conduzir a custos desnecessários, pelo que deverá primar pela eficiência.

O planeamento, sendo uma contribuição racional para a realização de um ou mais objectivos, parte de uma concepção estratégica, dependente da resposta a determinadas questões:

O que é o nosso negócio e o que deverá passar a ser?
Quais são os nossos concorrentes, quais as suas forças e as suas fraquezas?
Quais são as nossas forças e fraquezas?
Como devemos utilizar as nossas forças e os nossos recursos?
Quais são as mudanças que estão a ocorrer no nosso ambiente e de que modo afectam a nossa empresa?

Fonte: Madureira (1990)

4.1.1. Tipos de Planeamento

O horizonte do planeamento varia de acordo com as circunstâncias e assuntos.

Podemos identificar três níveis de planeamento:

- ♣ **Planeamento Estratégico** – é um planeamento concebido a longo prazo, resultado de um exame cuidadoso do ambiente externo e interno da empresa, que pretende dar solução à alteração da procura, concorrência, tecnologia ou outra qualquer alteração relevante. Segundo o princípio do compromisso “ o

planeamento lógico envolve um período de tempo futuro necessário para prever, tanto quanto possível, o preenchimento dos compromissos relacionados com as decisões tomadas hoje”, o que “implica que o planeamento de lp não é planeamento para decisões futuras mas de impacto futuro das decisões de hoje”. (Madureira, 1990)

- ♣ **Planeamento Tático** – é um planeamento que respeita à tomada de decisões nos níveis hierárquicos intermédios, empreendimentos mais limitados e prazos mais reduzidos;
- ♣ **Planeamento Operacional** – é um planeamento que se destina a decisões de carácter imediato, dando respostas a “o que fazer?” e “como fazer?”.

4.1.2. Fases do Planeamento

O Planeamento , regra geral, constitui-se das seguintes fases:

1. Identificação de uma Oportunidade;
2. Definição de objectivos, resultados esperados e pontos terminais do que deve ser feito;
3. Definição das premissas críticas de planeamento (hipóteses de planeamento), englobando o ambiente esperado e o clima organizacional. As premissas podem ser internas (decisões de investimento, estratégias políticas e programas já accionados, estrutura da organização, etc) ou externas, qualitativas ou quantitativas, passíveis de controlo pela empresa em maior ou menor grau;
4. Determinação de um leque de alternativas para os cursos de acção, de modo a encontrar os mais adequados;
5. Avaliação das alternativas – eleger a melhor alternativa mediante a selecção de critérios como a experiência, a experimentação, a investigação e análise;
6. Selecção do(s) curso(s) de acção mais apropriado(s);
7. Formulação de planos derivados que apoiem o plano básico seleccionado;
8. Quantificação do plano - conversão do plano em orçamentos.

O não cumprimento dos objectivos organizacionais resulta, a maior parte das vezes, da inadequação do plano. As razões subjacentes à falha de um plano são inúmeras.

Passamos aqui a especificar algumas, que deverão ser alvo de uma especial, por parte dos responsáveis pelo planeamento, atenção a fim de não se incorrer em custos desnecessários.

4.1.3. Quais as causas subjacentes à falha de um plano?

- a. pouco empenho dos gestores de topo à base;
- b. confusão entre estudos de planeamento e planos;
- c. desenvolvimento e implementação de estratégias pouco adequadas;
- d. falta de clareza nos objectivos ou impossibilidade de realização dos mesmos;
- e. tendência para relevar as premissas do planeamento
- f. falha em ver o escopo dos planos
- g. tendência em ver o plano como um processo racional
- h. excessivo apego à experiência na selecção das alternativas
- i. tendência em recorrer a muitas variáveis quando por vezes se deveria apenas recorrer às principais, descomplexificando todo o processo;
- j. falta de delegação;
- k. falha no controlo e informação;
- l. resistência à mudança;
- m. outras causas.

4.1.4. Limites ao Planeamento

A par da dificuldade em formular premissas correctas, dada a imprevisibilidade do futuro, implicando a sua sujeição a uma margem de erro, outros factores podem constranger o planeamento tal como a **inflexibilidade psicológica** (formas de pensar e agir) dos gestores (dos diversos níveis) e operacionais, a **inflexibilidade política** referente à dificuldade, por vezes, em alterar políticas e condutas que estão já enraizadas, as mudanças bruscas intrínsecas ou extrínsecas à empresa, e um elevado investimento em activo fixo que pode condicionar determinadas alterações nos cursos

de acções. Para além destes limites, identificam-se ainda as **mudanças tecnológicas**, **a instabilidade política, o tempo** (necessário) e a **paz sindical**.

4.1.5. Clima propício ao planeamento

Os gestores cimeiros são os principais responsáveis pela criação de um clima propício ao planeamento. Promover o entusiasmo, envolvendo todos os trabalhadores e gestores neste processo, delegar e organizar de forma clara e realista, tendo um grande cuidado com a comunicação dos objectivos, políticas, normas, regulamentos, obrigações e deveres, são alguns dos vectores cruciais ao sucesso do planeamento. Também se deverá incitar à aceitação da mudança e a um clima favorável ao aumento do desempenho de todos quantos trabalham na empresa.

4.2. Organização

É o acto de dividir toda a organização em unidades, ou seja, divisões ou departamentos, e em subunidades ou secções, imputando a cada uma delas responsabilidades específicas e uma hierarquia de relacionamentos que se designa por estrutura organizacional. A coordenação da interacção entre as unidades e subunidades pretende atingir os objectivos organizacionais.

A organização é o “acto de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos da sua administração e estabelecer relações e atribuições a cada um deles” (Chiavenato, 1997). Tal como o planeamento visa o cumprimento dos objectivos organizacionais, dependendo deste e do controlo que abordaremos adiante.

Para cada nível da empresa existe uma função específica, no que concerne à organização:

1. **Nível institucional** – preocupa-se com o **desenho organizacional** da superestrutura da empresa e, portanto, da configuração estrutural e do seu funcionamento;

2. **Nível intermediário** – preocupa-se com o **desenho departamental**, i.e. com a divisão de responsabilidades, em subsecções, por um ou mais recursos dos quais depende sucesso da empresa;
3. **Nível operacional** – encarrega-se do **desenho de cargos e tarefas** que operarão as tecnologias e produzirão bens e/ou serviços.

Passaremos a analisar cada um destes níveis da organização em pormenor.

4.2.1. Desenho organizacional

A) Características:

- i. **Departamentação** – é a divisão do trabalho mais adequada ao cumprimento dos objectivos organizacionais. Existem três tipos de divisão do trabalho, nomeadamente, horizontal (departamentação), vertical (criação de níveis hierárquicos, com diferentes escalões de autoridade) e em tarefas especializadas (criação de órgãos especializados ou acessoria). Quanto maior for a diferenciação, maior heterogeneidade existirá dentro da empresa e, subseqüentemente, maior será a complexidade organizacional.
- ii. **Formalização** – define o modo como as tarefas são executadas, quem as executa e quando as executar, através de regulamentos, regras, normas, procedimentos e instruções escritas. Quanto maior a formalização mais burocrática é a empresa, mas também mais uniforme e padronizada. O grau de exigência de formalização varia de departamento para departamento. Pode ser feita através da descrição dos cargos, de procedimentos detalhados em como efectuar as tarefas, e de regras e regulamentos.

- iii. **Centralização** – respeita à forma como a autoridade e processo de decisão se encontram dispersos ou concentrados na empresa, bem como o grau de delegação aos níveis mais operacionais. Quanto maior for a centralização, maior a concentração de autoridade nos níveis hierárquicos superiores da empresa, sendo a delegação aos níveis operacionais mínima ou nula. Existem vantagens na centralização referentes à tomada de decisões, visto estas dependerem dos que têm uma visão global da empresa, geralmente mais bem preparados, reduzindo ainda os custos operacionais referentes a esforços duplicados, incentivando a especialização e a coadunação com os objectivos organizacionais. Por outro lado, a distância criada entre administradores de topo pode condicionar respostas que necessitam ser imediatas, para além de criar alguma frustração nos administradores de níveis mais baixos que não têm margem de decisão.
- iv. **Integração** –prende-se com o esforço unificado por parte da empresa no alcance dos objectivos organizacionais. Visa obter a coordenação das divisão de trabalho criada no âmbito da diferenciação. Os diferentes métodos de integração, vantagens e limitações encontram-se sistematizados no quadro que se segue.

Métodos de Integração	Vantagens	Limitações
Hierarquia administrativa (criação de uma cadeia de comando, que liga as subunidades principais com subunidades menores)	Liga todas as unidades funcionais da empresa num só conjunto	Pode não funcionar devido a uma sobrecarga. O controlo tem uma amplitude estreita.
Departamentalização (diferenciação organizacional)	Facilita a integração dentro das funções	Dificulta a integração entre as funções distintas
Acessoria (alívio do peso da hierarquia e aumento da informação)	Complementa a hierarquia e auxilia na integração	Tem um custo

Métodos de Integração (cont.)	Vantagens	Limitações
Comissões e Forças-Tarefas	Lidam com um grande número de decisões e problemas	Tem um custo elevado
Regras e Procedimentos	Permite a integração em assuntos rotineiros	Pode trazer disfunções se utilizado em demasia. Está limitado aos assuntos rotineiros.
Planos e Objectivos	É um método mais vantajoso que o interior ao integrar um maior número de assuntos	Custo (sobretudo tempo e esforço)
Arranjo físico	Solução mais barata	Pode corroer a especialização

B) Tamanho organizacional

A empresa, durante o seu horizonte de vida, confronta-se com 4 tipos de situação:

1. **Crescimento** – refere-se ao aumento de recursos e de quota de mercado. Resulta em mudanças no tamanho e na forma da organização, com impactos na organização, nos recursos humanos e na própria sociedade em que está inserida.
2. **Desenvolvimento** – consiste na melhoria (aos mais diferentes níveis) que deverá ser assumida no sentido relativo;
3. **Sobrevivência** – refere-se à manutenção da situação que a empresa conseguiu atingir, não conseguindo, contudo, ultrapassar esta situação;
4. **Declínio** – concerne à redução das actividades, perda de recursos e quota de mercado.

C) Amplitude de Controle

Uma empresa pode ter uma configuração achatada ou alta. No primeiro caso existe uma maior amplitude de controle, existindo poucos níveis hierárquicos, sucedendo o inverso no segundo caso.

A amplitude é influenciada pelos factores que enumeramos:

Complexidade da tecnologia – menor amplitude

Interdependência dos subordinados – menor amplitude

Semelhança nas funções supervisionadas – menor amplitude

Maior qualificação dos subordinados – menor amplitude

Existência de acessórias que supervisionam – maior amplitude

Utilização de assistentes pessoais – maior amplitude

Estabilidade do ambiente – maior amplitude

D) Organização Linear ou Linha-Acessoria

A organização linear detém uma configuração piramidal, dada a existência de uma autoridade única, inquestionável e indivisível de cada superior sobre os seus subordinados, implicando a criação de linhas formais de comunicação bidireccionais. É um estrutura simples, aconselhável a pequenas empresas que operem em ambientes estáveis.

4.2.2. Desenho departamental

É a estrutura organizacional respeitante ao nível intermédio da empresa. Pode apresentar um esquema de diferenciação ou integração. As empresas utilizam frequentemente a combinação dos vários tipos abaixo descritos de acordo com as necessidades e opções da empresa.

Departamentação

As pequenas empresas não necessitam de diferenciação. Quanto maior for a empresa maior departamentação é exigida, de modo a dividir as principais tarefas, transformando-as em responsabilidades departamentais. Resulta do aumento da especialização do trabalho e das funções daí decorrentes e, subseqüentemente, da necessidade de coordenar as diferentes actividades da empresa, agrupando-as em unidades maiores de acordo com o princípio da homogeneidade (de acordo com o conteúdo, i.e. quando as funções se assemelham quanto ao conteúdo).

Existem diversos tipos de departamentação, a saber:

1. Estrutura funcional Neste tipo de departamentação as funções são agrupadas de acordo com a sua classificação funcional (p.e. produção, finanças, recursos humanos, marketing, etc.). Embora promova a especialização e construção de carreiras, tende, todavia, a limitar a coordenação das diversas funções dentro da empresa (devido ao aumento da especialização), ou seja os indivíduos focam-se mais nos seus próprios meios e objectivos do que propriamente nos objectivos organizacionais.

Esta estrutura é mais aconselhada para ambiente estáveis (pouca mudança), dado o grau de burocratização existente, ou para empresas com poucas linhas de produtos/serviços, que sofram poucas alterações ao longo do tempo.

2. Estrutura por produtos ou serviços Prende-se com agrupamento de actividades de acordo com os outputs da empresa, i.e. os produtos. Assim, qualquer tarefa ou dever relacionado com um determinado tipo de produto está contido num departamento. Todas as funções requeridas para suprir um determinado produto são alocadas no mesmo departamento, mesmo que sejam diferentes. É frequentemente encontrado em empresas de grande dimensão, com muitas linhas de produção. Pelo facto de permitir a inovação, crescimento, flexibilidade (podem ser departamentos maiores ou menores) é mais apropriado a um ambiente instável.

3. Estrutura por clientela

Consiste no agrupamento de actividades de acordo com os clientes para quem o trabalho é efectuado (cada unidade organizacional serve um cliente diferente). É indicado para empresas que trabalham com diferentes clientes cujas necessidades e características são dissemelhantes. O enfoque deste tipo de estrutura está na satisfação do cliente, sendo bastante comum na área das vendas. Pode no entanto, relevar as restantes actividades para segundo plano.

4. Estrutura por base territorial

O agrupamento de actividades é efectuado com base no local onde o trabalho será executado. Este tipo de estrutura pode aumentar a eficiência organizacional, na medida em que as actividades encontram-se agrupadas com base nos interesses geográficos, o que tende a promover o ajuste da empresa às condições e necessidades locais ou regionais. É aconselhável para empresas que operam em ambientes instáveis e que cobrem grandes áreas geográficas, com mercados extensos (p.e. multinacionais), sobretudo para a área de vendas e produção. Este tipo de agrupamento permite aos gerentes locais adoptar as decisões mais apropriadas às especificidades locais, pelo que a responsabilidade do lucro é remetida aos comportamentos das diferentes agências ou unidades fabris locais e regionais. Pode, contudo, conduzir a uma situação de desequilíbrio de poder, no caso da existência de áreas geograficamente mais amplas que outras. Tem ainda custos inerentes à multiplicação de recursos.

5. Estrutura por processo

Circunscreve-se ao nível operacional das empresas industriais e de serviços, sendo que o agrupamento é feito através da sequência do processo produtivo ou operacional ou ainda através da disposição do equipamento utilizado. Significa que a tecnologia tem um papel preponderante na definição da estrutura organizacional, ou seja, o processo é um elemento dependente da mesma.

6. Estrutura por projecto Refere-se ao agrupamento de actividades de acordo com os outputs inerentes aos vários projectos da empresa, geralmente temporários. Aconselha-se a empresas que produzam produtos que envolvam um grande volume de recursos e cujo tempo de produção seja bastante alargado, o que exige um planeamento, tecnologia sofisticada e recursos diferentes ao longo do produto, e também uma estrutura organizacional flexível.

7. Estrutura matricial É uma estrutura mista, que consiste na departamentação funcional e de produto (ou projecto) na mesma estrutura organizacional. É indicada para empresas multi-produtos ou multi-serviços, permitindo a especialização concomitantemente à coordenação.

4.2.3. Desenho de cargos e tarefas

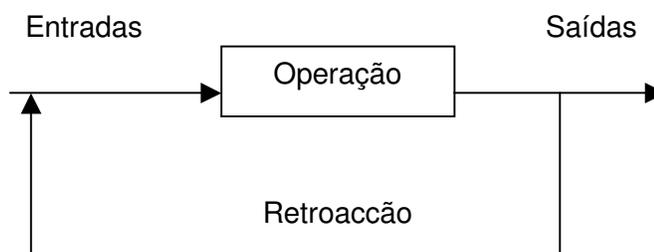
A forma como os administradores concebem e estruturam os cargos individuais, dá-se pelo nome de desenho de cargos e tarefas, que pode ser feito de acordo com três abordagens distintas, nomeadamente:

1. **Abordagem clássica** – baseia-se na Teoria da Administração Científica de Taylor, através da qual se tentou definir a melhor forma de se executar determinada tarefa, analisando as diferentes variáveis que a poderão condicionar (p.e. o tempo, localização, movimento, entre outras). Consiste na fragmentação das tarefas em actividades simples e repetitivas que são desempenhada pelos trabalhadores com auxílio dos equipamentos e máquinas, de modo a facilitar as tarefas e a minimizar o tempo e o esforço. (aumentando assim, a eficiência económica).

De facto, segundo esta abordagem, uma das melhores formas de controlar a produtividade de um trabalhador é através da cronometragem do tempo necessário à execução da tarefa, designada por tempo-padrão. O sistema de incentivos salariais encontrava-se ligado ao tempo-padrão, premiando os que o excedessem.

Esta racionalização do trabalho, e subsequente fragmentação, promove a especialização, embora a experiência tenha vindo provar que as vantagens esperadas ficaram, frequentemente, longe dos resultados esperados.

2. **Abordagem humanística** – segundo esta abordagem o trabalhador é considerado um membro de um grupo social. Nesta lógica, o superior é encorajado a desenvolver o espírito de equipa e a promover um ambiente de trabalho cooperativo e amigável que reduza situações de conflito, que possam prejudicar o desempenho dos trabalhadores. Assume-se nesta abordagem que a motivação é fruto das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, o que terá reflexos na produtividade e realização pessoal de cada um.
3. **Abordagem contingencial** – segundo esta abordagem os trabalhadores fazem parte de um sistema no qual estabelecem as suas relações que, em determinados casos, podem contribuir para o seu desempenho e o desempenho dos demais. O sistema é composto por diversas partes interdependentes. Um cargo (assumido como um sistema aberto) é composto de uma entrada (informações, ordens e instruções, matérias primas, recursos, contactos recebidos), de uma ou várias operações (processo de transformação executado pelo trabalhador), de uma saída (resultado do trabalho quer em termos de produtividade quer em termos de realização pessoal e motivação) e de um mecanismo de retroacção (informação sobre os resultados às pessoas responsáveis pelas decisões e mudanças).



Qualquer mudança numa destas variáveis comprometerá todo o sistema.

4. **Abordagem sócio-técnica** - como o seu próprio nome indica esta abordagem assume que as empresas têm uma função social (incrementar o trabalho em

equipa e os relacionamentos) e uma função técnica (coordenação do trabalho e tarefas) que originam dois sistemas interdependentes.

O desenho dos cargos depende da **definição**, i.e. da determinação das responsabilidades e atribuições do trabalho, (bem como outras questões específicas inerentes ao seu cargo), e da **especialização**, ou seja o grau de habilitação requerido pelo cargo.

4.3. Controlo

É o "processo através do qual o gestor se assegura de que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente na realização dos objectivos da organização" (madu), o que pressupõe uma influência sobre o comportamento das pessoas, coisas ou acontecimentos.

Assegurar que o desempenho realizado coincide com o planeado nem sempre é fácil, exigindo que se desencadeiem as acções apropriadas quando da constatação de um desajuste entre o estado actual e estado desejado.

Esta comparação segue uma norma que pode variar consoante o sistema de valores e cultura dos dirigentes. Pode resultar do modo como se encara a resolução dos problemas, do processo de planeamento, do processo intuitivo da gestão, ou da conjugação destes diversos factores.

O processo de controlo desenrola-se em 4 fases, nomeadamente:

1. **Estabelecimento de objectivos de desempenho** – i.e. metas específicas, que servem de marcos. Os trabalhadores da empresa deverão ter à priori conhecimento das metas e marcos e o que deles se espera;
2. **Medição/observação do desempenho verificado** – que varia de indivíduo para indivíduo e consoante os grupos;
3. **Comparação do desempenho com os objectivos de desempenho** – no caso deste desempenho ser inferior ao padrão, o gestor deverá avançar com medidas correctivas por forma a compensar a diferença. Ao invés, um desempenho superior deve ser recompensado e encorajado, devendo o gestor fazer a correcção dos objectivos inicialmente fixados no planeamento.

4. **Correcção da acção**, se necessário, cabendo ao gestor tratar dos desvios mais críticos.

4.3.1. Tipos de controlo:

- ‖ **Organizacionais** – são exercidos pelos gestores envolvidos no processo para realização dos objectivos organizacionais e podem ser subdivididos em controlos programados (controlo regular das actividades), orçamentos (controlo numérico das acções programadas e operacionais (monitorização de recursos físicos).
- ‖ **De grupo** – resulta das normas de grupo, i.e. das ideias e atitudes que existem sobre o cargo, colegas de trabalho, o desempenho do cargo, a organização e gestão partilhadas pelos membros do grupo. Este tipo de controlo tem uma grande incidência sobre s membros do grupo, apesar de não estar formalizado.
- ‖ **Individuais** – conhecido também por auto-controlo, uma vez que resultados objectivos e aspirações pessoais, sendo que o padrão do desempenho é estabelecido pelos próprios, que tomam as medidas correctivas necessárias sempre que entendam que o seu desempenho se afasta desses padrões.

1 Técnicas de Controlo⁵

1. Método Pert

Este método pretende facilitar o ordenamento de tarefas. Parte de um gráfico (também conhecido por rede PERT) que engloba uma série de etapas, tarefas a efectuar e duração do tempo para realizar o conjunto de operações.

⁵ Existem outras técnicas que não se referem aqui por se considerarem redundantes, no âmbito deste módulo, devendo ser aprofundadas em outro estágio.

As etapas são indicadas através de círculos – existe um acontecimento inicial, vários acontecimentos intermédios e um acontecimento final.

As tarefas são representadas por vectores aos quais estão associadas letras e indicação do tempo de duração dessa tarefa (em parêntesis), tendo estas tarefas que obedecer a uma determinada ordem. Podem, no entanto, ser executadas paralelamente.

O caminho crítico consiste no tempo mínimo necessário para realizar o conjunto de tarefas. Assim, é o tempo mais longo entre a primeira e a última etapa.

Para encontrar o caminho crítico é necessário proceder ao cálculo dos vários caminhos possíveis, devendo posteriormente ser assinalado no gráfico a tracejado.

2. Técnicas orçamentais

Esta técnica prende-se com o controlo orçamental, assumindo-se o orçamento como “um plano de curto prazo traduzido em números, comportando a afectação de recursos e a atribuição de responsabilidades”. (Madureira, 2000).

Assim, pressupõe-se uma constante comparação entre o orçamento efectuado (e que é previsional) com os resultados reais, de forma a encontrar as causas de possíveis desvios. No caso de desvios deve informar-se os diferentes níveis da hierarquia, adoptando, se necessário, medidas correctivas.

3. Tableau Du Bord

É um método que visa controlar o curso de uma organização no c.p., através de rácios (que devem, em regra, seguir uma norma), gráficos (que permitem visualizar a situação da organização) e desvios-chave (extraídos do orçamento).

5. A Gestão dos Recursos Humanos

5.1. Recrutamento

O recrutamento é o processo imediatamente após o processo de planeamento em que se define as necessidades de recursos humanos. Assim, o processo de recrutamento inicia-se com a **análise da função** que consiste em obter, analisar e registar informação inerente à função, que nos conduzirá à posteriori à descrição da função, que lista os factos respeitantes à execução de um cargo, bem como as responsabilidades e obrigações intrínsecas à mesma.

Segue-se a especificação da função, no qual se indica as qualificações que um candidato deve possuir para aceder à mesma.

O recrutamento é o passo seguinte a este processo que consiste na atracção dos pretensos candidatos, mais adequados ao cargo em questão.

Este processo pode ser interno, externo ou misto. No primeiro caso recorre a candidatos reais ou potenciais da própria organização, no segundo recorre a candidatos de outras organizações e no último caso combina o recrutamento interno e externo. Nesta situação podem ocorrer três situações: (1) após uma primeira selecção de candidatos internos passa-se ao recrutamento de candidatos externos; (2) as vagas são divididas entre candidatos internos e externos; (3) os candidatos internos concorrem em pé de igualdade com os candidatos externos, através de uma agência externa à empresa para que não haja influência.

O processo de recrutamento pode ser efectuado através de diversos meios de comunicação, agências de recrutamento, sites na net, ou, em alguns casos de forma directa.

Após o recrutamento é efectuada a selecção de entre os candidatos recrutados os que estão mais aptos à função. Esta triagem pretende encontrar a pessoa certa para a função em questão – pode ser efectuada através de preenchimento de um formulário, numa entrevista inicial, na qual se dá a conhecer ao candidato a empresa.

5.2. A selecção

A selecção está assente em procedimentos de ordem psicológica de modo a fazer convergir os interesses dos candidatos com os objectivos organizacionais, optimizando deste modo a relação satisfação-rendimento. A convergência é efectuada através de dois princípios:

- 1) As pessoas são diferentes em termos de personalidade, aspirações, aspectos cognitivos, motivação, reacções, et caetera.

Perante situações semelhantes, duas pessoas diferentes têm reacções diferentes, empenho e motivação. Assim, é obvio que determinado posto de trabalho possa proporcionar mais empenho e satisfação que outro.

A selecção óptima consiste em escolher a pessoa com as características mais adequadas para o posto de trabalho. Por esse facto, a avaliação dos candidatos é geralmente feita por psicólogos.

- 2) Baseando-nos na avaliação psicológica é possível, de algum modo, prever os comportamentos futuros de uma pessoa, já que cada pessoa tende a reagir da mesma forma, perante situações idênticas. (esta avaliação tem, todavia, uma margem de erro)

Um dos critérios mais importantes na escolha dos candidatos é a produtividade – ligada a esta noção surge frequentemente a noção de satisfação, já que índices elevados de satisfação podem repercutir-se em aumentos de produtividade. Assim, a propensão é para escolher os indivíduos que apresentam maior nível de satisfação para determinado posto de trabalho.

A relação estabelecida entre os resultados das avaliações e produtividade efectiva depende da validade preditiva, ou seja, da capacidade que sistema tem em prever o comportamento de um determinado critério, num dado momento.

5.2.1. Etapas (Paradigma da selecção de Smith & Roberson)

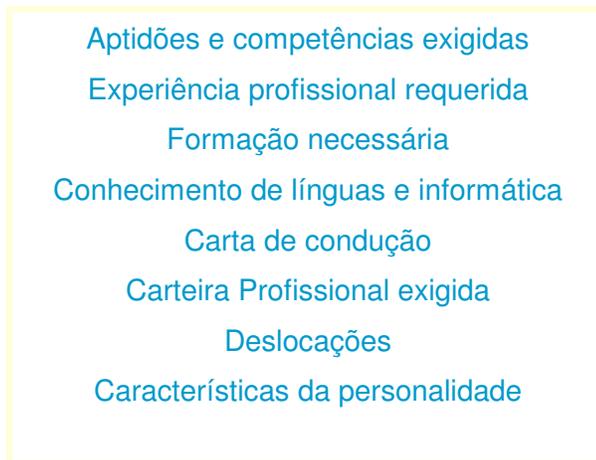


1. **Descodificação do pedido** - os responsáveis pela selecção devem conhecer o porquê do pedido quando da sua recepção, o que acontece mais frequentemente em processos de selecção desenvolvidos fora da empresa.

Neste caso há que obter diversas informações acerca da empresa, em geral, e de todos os aspectos ligados com a função, em específico, nomeadamente, a categoria, o grupo salarial, a função a que pertence, o programa de carreira inerente e características das pessoas com quem possuirá uma relação funcional.

2. **Análise de funções** – nesta etapa recolhe-se informação respeitante às características do candidato, de modo a desempenhar correctamente as suas funções.

Geralmente recolhe-se a seguinte informação:



3. **Exigência da Função** – de acordo com o ponto anterior, deve determinar-se o grau de importância para cada um dos atributos listados, através de métodos qualitativos ou quantitativos.

No primeiro caso a valorização é subjectiva, sendo calculado através dos atributos que trabalhadores ou supervisores julgam ser mais importantes para o desempenho. No segundo caso, é efectuada a decomposição da função nas suas componentes, pontuando (de acordo com o grau da sua importância) e hierarquizando s diferentes

componentes. Esta pontuação é feita com base na sua frequência e na sua importância para uma execução eficiente da função.

4. **Atracção de Candidatos** – sem prejuízo de outros métodos de atracção de candidatos, os anúncios de jornais continuam a ser a forma mais utilizada de atracção dos candidatos. Outros como bases de dados, cartazes/anúncios à porta da empresa, conferências nas universidades e escolas, arquivos de curriculum vitae de candidatos.
5. **Escolha dos métodos de selecção** – existem dois métodos bastante utilizados, nomeadamente, a entrevista e os acessement centres.

Existem três tipos de entrevista: convencional, situacional e comportamental, que se passam a explicitar com maior profundidade.

A) Entrevista Convencional

As entrevistas são conduzidas com base num guião previamente elaborado a partir da análise de funções (variando, portanto, de função para função), onde se confirma a informação constante do CV., sendo idêntico para todos, embora possa ter diferentes fases de evolução consoante os candidatos. A condução da entrevista compreende diversas fases: o acolhimento (ir receber o indivíduo à sala, quebrando o gelo com uma conversa informal), a apresentação (o que se irá abordar, quem somos, etc.), uma fase não-directiva (solicitando-se que o indivíduo fale, por exemplo, da sua experiência profissional recente), uma fase temática (onde se aprofundam aspectos não abordados na fase anterior e inerentes ao CV, sendo que as perguntas devem incitar que o sujeito teça julgamentos de valor sobre os diversos temas a abordar), a fase do espelho (na qual o sujeito deve esclarecer algumas discrepância entre o CV. e as respostas anteriores ou os resultados obtidos nos testes psicotécnicos), e a fase de síntese (no qual é dado, após um breve resumo, a oportunidade ao sujeito de colocar qualquer dúvida relativamente ao processo de selecção).

O Guião pode ser, consoante os casos, constituído:

- de dados biográficos
- de formação escolar/técnica
- da experiência profissional
- da situação familiar
- dos factores de satisfação
- dos hobbies
- e das qualidades exigidas.

B) Entrevista situacional

O guião de uma entrevista situacional, parte da análise da função, dos momentos em que surgem incidentes críticos, identificando-se os comportamentos críticos que podem beneficiar ou prejudicar o desempenho do trabalhador. Assim, no guião estão espelhadas situações prováveis de acontecer durante o exercício de determinada função.

Geralmente a questão é colocada sob um prisma hipotético de “o que faria se?”
” ou “perante a situação y qual seria a sua resposta/reacção?”

As respostas são posteriormente analisadas através de uma grelha de cotação das respostas, na qual se relacionam vários tipos de comportamento (prováveis de acontecer) com uma pontuação.

Antes de se aplicar esta entrevista é conveniente efectuar um pré-teste que verifique se o procedimento engloba um amplo leque de respostas para cada situação.

C) Entrevista comportamental

Este tipo de entrevista apoia-se, à semelhança do tipo anterior, nos incidentes críticos e na análise de funções. No entanto a entrevista comportamental, ao invés da anterior, assenta em experiências passadas, ou seja, define um conjunto provável de comportamentos do sujeito em situações passadas, sendo que o entrevistador apenas coloca questões que lhe permitam investigar detalhes da situação.

Após ter colocado todas as questões padrão e as que lhe permitem investigar os detalhes, de forma discriminativa, o entrevistador pontua o entrevistado numa escala de comportamentos. Assim, da combinação e ponderação das diferentes cotações, chega-se a uma nota que será utilizada na decisão final.

D) Assessment centres

É um método que permite estimar o nível de adaptação do candidato a uma determinada função, sendo a avaliação efectuada por vários observadores-investigadores. Os comportamentos dos candidatos são avaliados com base em critérios pré-estabelecidos no decorrer dos diversos exercícios práticos (que possam prever o seu comportamento na futura função). Da conclusão e consenso dos vários observadores-investigadores, chega-se a uma avaliação global de cada candidato, sob direcção de um coordenador geral.

As **fases mais comuns** ao desenvolvimento de um assessment centre são:

1. **identificação dos objectivos do assessment centre** – consiste em definir o que se pretende para os futuros trabalhadores da empresa
2. **análise das funções** – prende-se com a enumeração do leque de competências necessárias ao exercício de determinada função. Esta análise pode ser feita recorrendo a entrevistas com os trabalhadores que se encontram já a desempenhar a função.
3. **criação de testes aos exercícios de simulação** – estes exercícios baseiam-se em problemas reais e nas actividades que os elementos da empresa já desempenham nessas funções. Podem ser:
 - a. **exercícios orais**, baseados no diálogo, como são casos comuns os jogos de papéis (no qual o candidato terá de desempenhar o papel de quem vai discutir um problema), ou as apresentações sobre um tema livre.
 - b. **exercícios in-basket**, em que o candidato tem que, num tempo limite, efectuar tarefas escritas mais pequenas ou maiores.
 - c. **exercícios memorando**, no qual se avalia a capacidade escrita do candidato, bem como a capacidade de efectuar recomendações a fim de se chegar a uma solução. Consiste num caso no qual o candidato terá de

efectuar um memorando que contém uma recomendação debatida, devendo este, de forma sistematizada, apontar uma acção lógica após pesar os prós e contras.

- d. **discussão de grupo sem moderador**, com o intuito de resolver um determinado problema de forma prática.

4. **selecção e treino dos observadores-avaliadores** - de modo a zelar pela fidelidade do centro, os observadores-avaliadores devem estar familiarizados com a cultura, estrutura e objectivos da organização, bem como com os exercícios incluídos no centro, devendo adoptar a mesma regra de avaliação dos candidatos. Também pela mesma razão deverão passar por uma fase de treino.
5. **execução do assessment centre**
6. **registo de resultados do assessment centre**
7. **avaliação/discussão de resultados** – nesta fase, com base nas opiniões dos candidatos e observadores-investigadores, é feita a avaliação do programa e discutir a possibilidade de introduzir melhorias no método.
8. **validação do assessment centre** – consiste no feedback dos candidatos seleccionados nas funções subsequentes.

5.3. Acolhimento

Após a selecção do candidato há que certificar o seu acolhimento e integração na organização. Quer o novo membro, quer a organização procuram um ajuste, através de compromissos e cedências mútuas.

Sempre que entra um novo membro na organização, o equilíbrio social é alterado. Através da socialização organizacional, os novos membros passam de elementos externos a elementos internos, com participação na organização.

Esta tarefa é geralmente confiada a um tutor, responsável pela boa integração do candidato na empresa – aconselha-o durante o período de adaptação, esclarece e ajuda-o a resolver os problemas que possa encontrar, ou seja, mobiliza diversos meios no intuito de auxiliar e promover a adaptação do novo membro da empresa.

Muitas organizações desenvolvem programas de acolhimento com o objectivo de reduzir a ansiedade do novo membro. Regra geral, constitui-se de um cronograma (para um dia ou mais, caso se julgue necessário) onde se explicita o horário, o tipo de acções a desenvolver, bem como as pessoas envolvidas no programa de acolhimento. Durante este(s) dia(s) o novo membro será apresentado à empresa de forma a compreender a sua missão, objectivos, funcionamento, organização, negócio, mercados, actividades, etc.. Também deverá ser informado das normas internas de funcionamento, formalidades administrativas e outras informações gerais (com visita às instalações). A apresentação ao superior hierárquico e outras hierarquias, bem como aos colegas é crasso para que o novo membro não se sinta desajustado.

Algumas das formas que poderão ser utilizadas no acolhimento e integração são:

- acolhimento formal pelo responsável hierárquico;
- informação oral sobre as especificidades e objectivos da empresa;
- visita da empresa;
- entrega do manual de acolhimento;
- apresentação aos quadros da empresa;
- informação sobre os procedimentos de segurança;
- formação específica ;
- encontro coma direcção-geral;
- designação de um responsável pela integração;
- realização de um seminário de acolhimento.

O Manual de acolhimento

Este manual, que deverá ser entregue ao novo membro no primeiro dia de trabalho, segue geralmente a seguinte estrutura:

Boas Vindas	Mensagem de boas vindas , apresentação do manual e seus objectivos
Apresentação da Organização	Toda a informação que se julgue relevante sobre a organização
Regulamentos no domínio das relações de trabalho	Os acordos de empresa ou acordos colectivos de trabalho, que estabeleçam os deveres e direitos, no que respeita a horário de trabalho, férias, faltas, etc.
Benefícios sociais	Complementos de subsídios atribuídos ou não pela segurança social, relacionados com situações específicas.
Serviços de apoio e assistência social	Caso existam, serviços médicos, cantina, vestuário e equipamento de protecção individual, cantina, instalações sanitárias, etc.
Política de gestão de recursos humanos	Carreiras profissionais, prémios de assiduidade, mérito, etc, sistemas de promoção, avaliação do desempenho, entre outros
Estruturas representativas dos trabalhadores	Delegados sindicais e comissão dos trabalhadores

Fonte: (Caetano, António e Vala, Jorge, 2002)

Referências:

Manuais de consulta:

Caetano, A. e Vala, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: Editora RH.

Chiavenato, I. (1987). Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGraw-Hill.

Faria, N. (1965). Organização de Empresas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos editora, S.A.

Madureira, M.A. (1990). Introdução à Gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote/ Instituto Superior de Gestão.

Mcgregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. EUA: McGraw-Hill.

Peretti, J.M. (1998). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.