

# INTRODUÇÃO À GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

3ª Edição



## **Direção 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 es-  
tivessem 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 univer-  
sitários 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 quiçá  
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 portu-  
gueses 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

### 1.1. Empresa: definição e objectivos

#### 1.1.1. 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 Follet<sup>1</sup>, 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

#### 1.1.2. 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 I.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
Transístor	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.

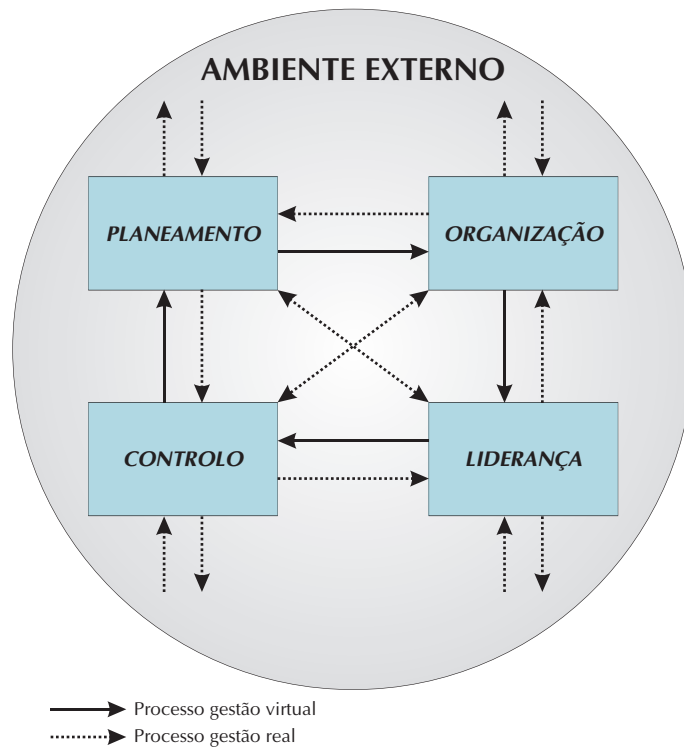
Na prática todos estes aspectos que acabámos de considerar, e que dizem respeito ao processo genérico de gestão de qualquer organização, são executados de uma forma inter-relacionada. Não podemos separar o planeamento das actividades das suas medidas de desempenho ou da forma como são motivados os trabalhadores. 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 interação 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 rentabilidade, da satisfação da sua clientela e da qualidade do produto, quer como padrões de comparação para avaliação do seu desempenho.

# 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

<b>Nota de Apresentação.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I - Aspectos Gerais da Empresa .....</b>	<b>9</b>
<b>I.1. Empresa: definição e objectivos.....</b>	<b>11</b>
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
<b>I.2. Fases preliminares na formação de uma empresa .....</b>	<b>23</b>
I.2.1. Introdução.....	23
I.2.2. Factores condicionantes na formação de uma empresa.....	24
<i>I.2.2.1. A oportunidade do negócio .....</i>	<i>24</i>
<i>I.2.2.2. A vocação ou tendência .....</i>	<i>25</i>
<i>I.2.2.3. Os capitais necessários ao empreendimento .....</i>	<i>25</i>
<i>I.2.2.4. A escolha da forma jurídica.....</i>	<i>27</i>
<i>I.2.2.5. A localização da empresa.....</i>	<i>28</i>
<i>I.2.2.6. Formalidades a cumprir na constituição de uma empresa ..</i>	<i>32</i>
<b>I.3. O ciclo de vida da empresa.....</b>	<b>32</b>
I.3.1. As fases do ciclo de vida de um produto.....	32
<b>I.4. A empresa e o futuro.....</b>	<b>39</b>
I.4.1. Os desafios da Gestão .....	39
I.4.2. As mudanças que observamos .....	41
<b>I.5. Conclusão .....</b>	<b>45</b>
<b>Questões para discussão .....</b>	<b>46</b>
<b>Notas de Capítulo.....</b>	<b>47</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>48</b>
<b>Capítulo II - Teorias Organizacionais.....</b>	<b>49</b>
<b>II.1. A abordagem clássica das organizações.....</b>	<b>53</b>
II.1.1. Taylor e a gestão científica .....	55
II.1.2. Fayol e a teoria geral da administração .....	62
<b>II.1.3. A teoria burocrática de Max Weber .....</b>	<b>67</b>
II.1.4. Considerações finais.....	71

<b>II.2. O movimento das relações humanas.....</b>	<b>73</b>
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
<b>II.3. A abordagem psicológica no estudo das organizações..</b>	<b>83</b>
II.3.1. As primeiras teorias da motivação.....	84
II.3.2. Os aspectos comportamentais da liderança .....	89
II.3.3. Considerações finais.....	92
<b>II.4. A abordagem quantitativa .....</b>	<b>93</b>
<b>II.5. A abordagem sistêmica das organizações.....</b>	<b>94</b>
<b>II.6. A abordagem contingencial.....</b>	<b>101</b>
<b>II.7. A Gestão pela Qualidade Total.....</b>	<b>103</b>
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
<b>II.8. Novas abordagens e tendências.....</b>	<b>112</b>
<b>II.9. Conclusão .....</b>	<b>116</b>
<b>Notas de Capítulo.....</b>	<b>118</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>122</b>

## **Capítulo III - As Organizações e o Meio Ambiente**125

<b>Introdução .....</b>	<b>127</b>
<b>III.1. O Ambiente Externo das Organizações .....</b>	<b>128</b>
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
<b>III.2. Ética e Responsabilidade Social.....</b>	<b>140</b>

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
<b>III.3. A Dimensão Internacional da Gestão.....</b>	<b>159</b>
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
<b>Resumo do Capítulo .....</b>	<b>174</b>
<b>Notas de Capítulo.....</b>	<b>176</b>
<b>Capítulo IV - A Estratégia nas Organizações.....</b>	<b>179</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>181</b>
<b>IV.1. Fundamentos da Estratégia Empresarial .....</b>	<b>181</b>
IV.1.1. A formulação da Estratégia no tempo.....	183
<b>IV.2. Missão .....</b>	<b>186</b>
IV.2.1. Negócio .....	189
<b>IV.3. Objectivos .....</b>	<b>191</b>
<b>IV.4. Análise ao meio envolvente .....</b>	<b>193</b>
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
<b>IV.5. Análise da Empresa .....</b>	<b>202</b>
IV.5.1. Análise Funcional .....	202
IV.5.2. Análise da Cadeia de Valor .....	204
<b>IV.6. Análise SWOT.....</b>	<b>206</b>



<b>IV.7. Estratégias de Negócio.....</b>	<b>207</b>
IV.7.1. Estratégias competitivas de Porter.....	207
IV.7.2. Geração de vantagens competitivas.....	209
<b>IV.8. Estratégias a nível corporativo.....</b>	<b>210</b>
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
<b>IV.9. Planeamento de portfólio de negócios.....</b>	<b>214</b>
IV.9.1. Matriz B.C.G.....	214
IV.9.2. Matriz GE/ Mckinsey.....	217
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>220</b>
<b>Capítulo V - A Estrutura das Organizações.....</b>	<b>221</b>
<b>V.1. A Estandarização das Tarefas.....</b>	<b>225</b>
<b>V.2. A Formalização.....</b>	<b>226</b>
<b>V.3. A Planificação e o Controlo.....</b>	<b>227</b>
V.3.1. A Planificação.....	228
V.3.2. O Controlo.....	229
<b>V.4. A Tomada de Decisão.....</b>	<b>231</b>
<b>V.5. A Forma Estrutural.....</b>	<b>233</b>
V.5.1. A Diferenciação Vertical.....	234
V.5.2. A Diferenciação Horizontal – A Departamentalização...	236
<b>V.6. Organização formal versus organização informal....</b>	<b>241</b>
<b>V.7. As estruturas organizacionais.....</b>	<b>242</b>
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
<b>V.8. Uma realidade multifacetada.....</b>	<b>252</b>
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
<b>Sumário.....</b>	<b>260</b>

**Capítulo VI - A Gestão de Recursos Humanos .... 261**

<b>Introdução .....</b>	<b>263</b>
<b>VI.1. A Função de Gestão de Recursos Humanos no Contexto Organizacional .....</b>	<b>265</b>
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
<b>VI.2. A Gestão de Recursos Humanos como Técnica de Gestão.....</b>	<b>282</b>
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
<b>VI.3. As Novas Fronteiras da Gestão de Pessoas .....</b>	<b>318</b>
<b>VI.4. Conclusão.....</b>	<b>323</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>326</b>

**Capítulo VII - A Organização que Aprende ..... 327**

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

<b>VII.6. Organização que Aprende</b> .....	<b>357</b>
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
<b>VII.7. Resumo</b> .....	<b>378</b>
<b>Notas de Capítulo</b> .....	<b>382</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>383</b>
<b>Capítulo VIII - O Marketing</b> .....	<b>391</b>
<b>VIII.1. Introdução</b> .....	<b>393</b>
<b>VIII.2. O conceito de Marketing</b> .....	<b>394</b>
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
<b>VIII.3. A implementação do Marketing nas organizações</b>	<b>400</b>
<b>VIII.4. A satisfação, a criação de valor para o cliente     e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva     sustentável</b> .....	<b>402</b>
<b>VIII.5. As actividades de Marketing</b> .....	<b>407</b>
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
<i>VIII.5.6.1. O produto</i> .....	<i>421</i>
<i>VIII.5.6.2. Estabelecer e gerir preços</i> .....	<i>425</i>
<i>VIII.5.6.3. A distribuição</i> .....	<i>427</i>
<i>VIII.5.6.4. A comunicação</i> .....	<i>430</i>
<b>VIII.6. Do Marketing transaccional ao Marketing relacional</b>	<b>433</b>
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
<b>Capítulo IX - Contabilidade e Finanças .....</b>	<b>447</b>
<b>IX.1. Introdução .....</b>	<b>449</b>
<b>IX.2 A informação contabilística para a gestão das</b>	
<b>organizações: a contabilidade financeira.....</b>	<b>450</b>
IX.2.1. Introdução .....	450
IX.2.2. As Informações Fornecidas pela Contabilidade	
Financeira .....	452
<b>IX.3. A Contabilidade Analítica .....</b>	<b>463</b>
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
<b>IX.4. Os ciclos da empresa: exploração, investimento e</b>	
<b>financiamento .....</b>	<b>472</b>
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
<b>IX.5. A Análise Económica e Financeira da empresa .....</b>	<b>497</b>
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
<b>IX.6. Conclusão .....</b>	<b>515</b>
<b>Notas de Capítulo.....</b>	<b>517</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>519</b>

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

<b>X.1. Introdução .....</b>	<b>523</b>
<b>X.2. Variáveis fundamentais da matemática financeira ...</b>	<b>523</b>
<b>X.3. Capitalização e desconto .....</b>	<b>525</b>
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
<b>X.4. Equivalência de taxas .....</b>	<b>543</b>
<b>X.5. Equivalência de capitais.....</b>	<b>550</b>
<b>X.6. Rendas certas e inteiras de termos constantes .....</b>	<b>555</b>
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
<b>X.7. Conclusão .....</b>	<b>568</b>
<b>X.8. Exercícios de aplicação.....</b>	<b>569</b>
<b>Notas de Capítulo.....</b>	<b>573</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>575</b>

**Capítulo XI - A Gestão das Actividades Produtivas 577**

<b>XI.1. Introdução .....</b>	<b>579</b>
<b>XI.2. A previsão da procura.....</b>	<b>582</b>
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
<b>XI.3. Planeamento Agregado .....</b>	<b>602</b>
XI.3.1. As características do processo planeamento .....	602
XI.3.2. Métodos utilizados no planeamento agregado da produção.....	607
<b>XI.4. Escalonamento das encomendas.....</b>	<b>616</b>
XI.4.1. Critérios e factores que influenciam o escalonamento das encomendas.....	616
XI.4.2. Algoritmos específicos de escalonamento.....	621
<b>XI.5. Conclusão .....</b>	<b>632</b>
<b>XI.6. Exercícios.....</b>	<b>633</b>
<b>Notas de Capítulo.....</b>	<b>637</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>638</b>

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

<b>XII.1. Introdução .....</b>	<b>641</b>
<b>XII.2. Os custos com a posse dos stocks.....</b>	<b>643</b>
<b>XII.3. A curva ABC.....</b>	<b>648</b>
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
<b>XII.4. Modelos de aprovisionamento.....</b>	<b>656</b>
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 Bibliográficas .....	676

## Capítulo XIII - A Gestão das Organizações

<b>Sem Fins Lucrativos .....</b>	<b>677</b>
XIII.1. Introdução .....	679
XIII.2. Dimensão do Fenómeno .....	680
XIII.3. As Semelhanças e as Diferenças .....	681
XIII.4. Algumas Ideias-Chave para a Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos .....	684
XIII.5. Conclusão .....	690
Notas de Capítulo.....	692
Referências Bibliográficas .....	694
<b>Biografias dos Autores .....</b>	<b>697</b>
<b>Índice Geral .....</b>	<b>705</b>

# 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.

Visite-nos em  
[livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

ISBN: 978-972-788-397-4

