

Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos

Pretende-se que no final do módulo os formandos sejam capazes de:

- Classificar a organização.
- Interpretar a estrutura organizacional.
- Reconhecer os princípios da comunicação organizacional.
- Identificar e caracterizar as funções internas à organização.
- Definir conceitos de qualidade.

Estrutura e comunicação organizacional

Conteúdos

Organização

- Conceito e tipos

Empresa

- Conceito
- Objetivos e papel na sociedade
- Elementos constitutivos
- Noções de qualidade
 - Gestão da qualidade
 - Certificação
 - Princípios da qualidade
- Sistema de gestão da qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001: 2000'
- Segurança, Higiene e Saúde
- Organização do posto de trabalho
- Gestão do espaço e do tempo

Classificar a organização

- Dimensão
- Propriedade
- Ramo de atividade

Estrutura organizacional

- Conceito e tipos
- Representação gráfica e análise

Comunicação organizacional

- Conceito, tipos e intervenientes
- A comunicação eficaz: regras e efeitos

Funções

- Produção
- Comercial
- Pessoal
- Financeira
- Planeamento Estratégico

Estrutura e comunicação organizacional

Organização

Associação de pessoas que combinam esforços individuais e em equipa com a finalidade de realizar propósitos coletivos (prosseguir objetivos).



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de Organizações

Organizações Empresariais:

Têm como objetivo a maximização do lucro para os seus proprietários conseguida através da produção e/ou distribuição de bens materiais e serviços a fim de satisfazer necessidades dos consumidores.

Organizações não Empresariais:

Têm como objetivo a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral.

Estrutura e comunicação organizacional

Organizações não Empresariais:

- 1 - Organizações religiosas – que satisfazem as necessidades de culto dos seus membros.
- 2 - Organizações de proteção – que visam proteger a população.
- 3 - Organizações governamentais – financiadas pelo estado e cuja finalidade é atingir objetivos políticos, económicos, sociais, culturais e bélicos.
- 4 - Organizações sociais – fornecem serviços sem fins lucrativos e satisfazem as necessidades sociais quanto à convivência, cultura, recreio e apoio mútuo.



Estrutura e comunicação organizacional

Empresa

Conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços com o objetivo de satisfazer necessidades humanas e orientada para o lucro.

Objetivos principais das Empresas

- Sobrevivência
- Crescimento Sustentado
- Lucro
- Produtividade
- Qualidade nos Produtos / Serviços que desenvolvem
- Redução de Custos
- Participação no Mercado
- Novos Mercados
- Novos Clientes
- Competitividade
- Imagem no Mercado

Estrutura e comunicação organizacional

Bens e Prestação de Serviços

O que são bens?

São meios materiais, móveis ou imóveis, reconhecidos como válidos para a satisfação das necessidades e desejos humanos.

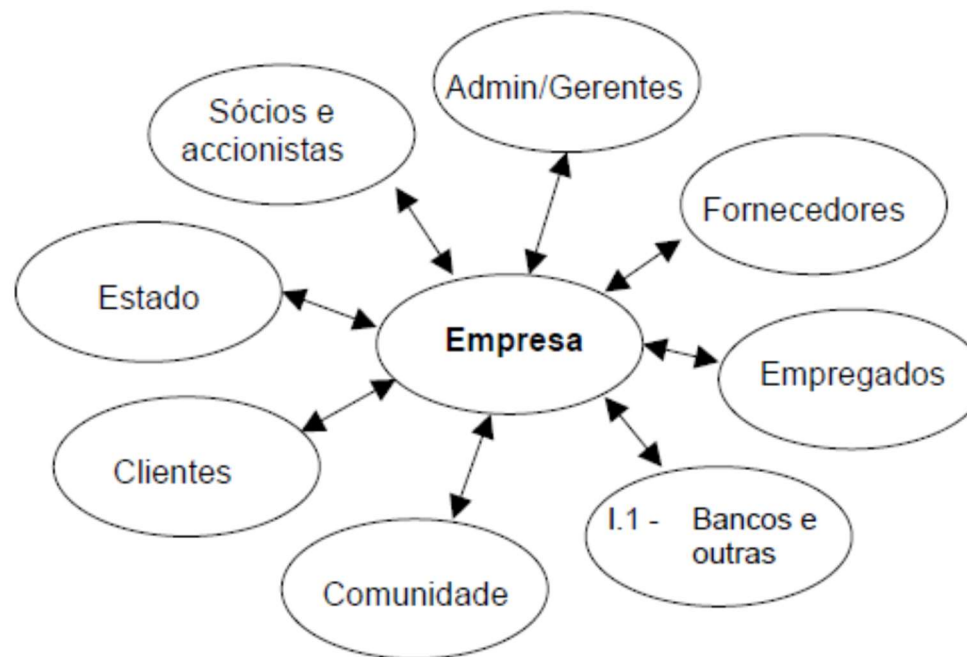
O que são prestações de serviço?

São os atos de dar ou fazer algo segundo certas condições, com o auxílio ou não de bens materiais, com vista à satisfação das necessidades do homem.

Estrutura e comunicação organizacional

A Empresa e o Meio-Ambiente – Organismo Sistémico

A empresa enquanto uma organização aberta ao exterior em comunicação permanente quer com o sistema produtivo, quer com a sociedade em geral, mantém **relações constantes com diferentes grupos**.



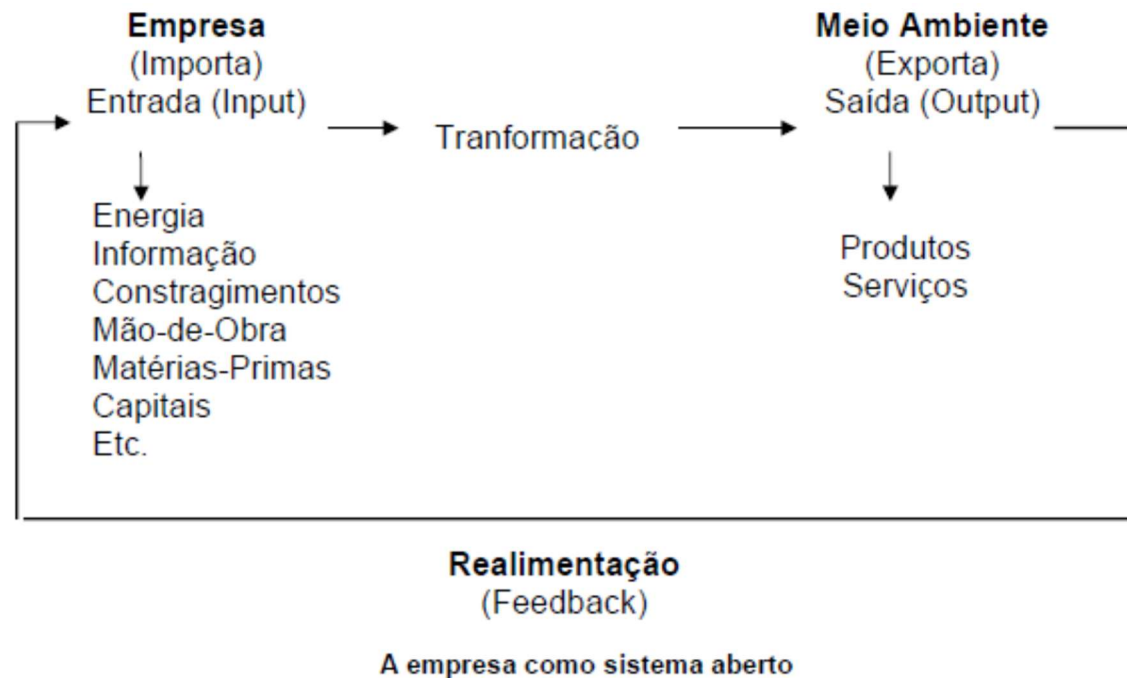
A Sociedade como supra-sistema

Estrutura e comunicação organizacional

Sistema Aberto

A empresa enquanto um **sistema** que agrupa um conjunto de elementos (órgãos, pessoas, etc.) que atuam coordenadamente e são interdependentes com vista a alcançar os seus objetivos.

Considera-se **aberto** na medida em que recebe do meio envolvente os inputs necessários à sua atividade e transforma-os em outputs que envia para o meio exterior.



Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos da Empresa

A eficácia de uma empresa é determinada pelo grau em que atinge os seus objetivos. São objetivos fundamentais de qualquer empresa: a obtenção do lucro, a sua sobrevivência, o seu crescimento no mercado, a satisfação dos interesses dos diferentes grupos com ela relacionados: clientes, fornecedores, trabalhadores, investidores/acionistas, Estado ou outros.

O que é um objetivo?

É uma situação desejada pela empresa, ou seja, é o que a empresa quer.

De que servem?

De **guia** para a atividade da empresa, isto é, todos sabem para onde se quer ir.

De **padrão**, porque é através da sua consecução que se pode avaliar a eficácia da empresa.

Os objetivos resultam de uma visão futura. São **alvos** que a empresa procura atingir.

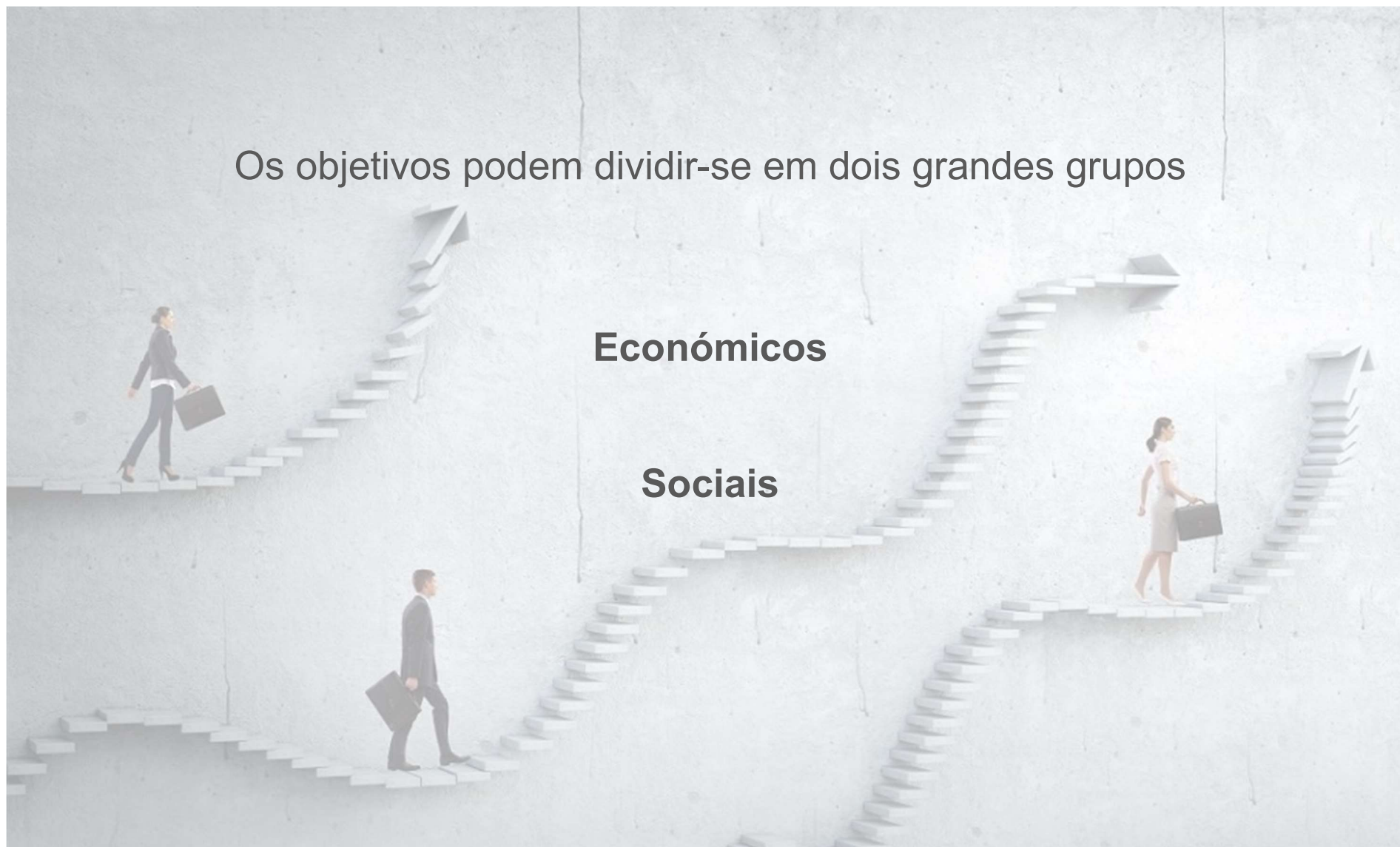
Estrutura e comunicação organizacional

Os objetivos da empresa não são estáticos evoluem reajustando-se às alterações do meio ambiente e aos interesses dos vários grupos com ela relacionados.



Quadro esquemático do sucesso organizacional

Estrutura e comunicação organizacional



Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos Económicos

- Concretização do conceito do lucro

Gerar resultados positivos => LUCRO => que permitam a remuneração do capital investido, isto é, consiga garantir um rendimento àqueles que investiram.

$\text{Lucro} = \text{Receitas Totais} - \text{Custos Totais}$

- Crescimento

A empresa cresce quando consegue aumentar o negócio: produzir mais, conquistar mercado, etc..

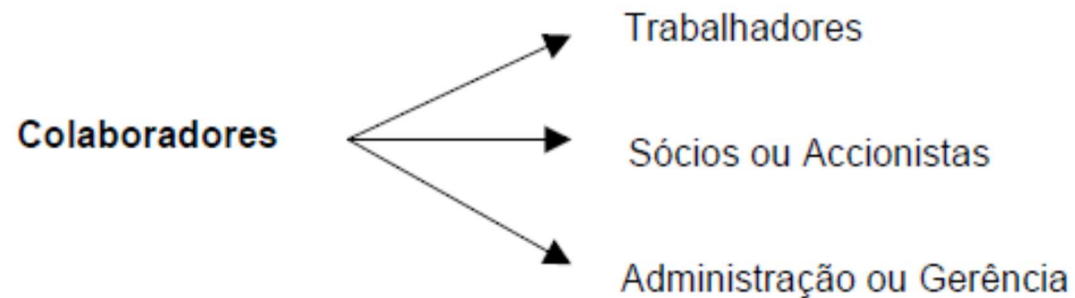
- Adaptação

Considerando as diversas alterações ambientais e o ritmo a que as mesmas acontecem, quer a nível global (conhecimentos, tecnologia, comunicações, etc.), quer a nível específico de cada empresa (necessidades e características dos clientes, competição de mercados, e outras). São fundamentais a inovação, a flexibilidade e a qualidade.

Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos Sociais

São muitos os grupos que interagem com a empresa com necessidades e interesses próprios e que esperam vê-los satisfeitos da melhor forma possível. Os principais grupos de colaboradores são:



Outros grupos afetados pela empresa:



Estrutura e comunicação organizacional

Papel Das Empresas na Sociedade

As empresas são membros responsáveis e influenciadores da sociedade pelo que se tornam responsáveis por ajudar a criar condições para o bem-estar dessa mesma sociedade.

Se é certo que qualquer investimento tem como objetivo primário a obtenção de lucro, também é certo que, face ao desgaste do planeta e aos abusos laborais que chegam ao conhecimento geral, torna-se cada vez mais premente a necessidade de encontrar valores que orientem os negócios no sentido da sustentabilidade e do respeito pela dignidade humana. É necessário assumir a responsabilidade das ações de cada um, transformando as obrigações legais e morais de todos em mais valias para os negócios e para a sociedade.

É neste contexto que surge a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).



Estrutura e comunicação organizacional

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é definida, segundo a Norma Internacional ISO 26000, como a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das diferentes partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada no contexto das suas relações.

Estrutura e comunicação organizacional

No entanto, não existe uma definição universal para a RSE. Por exemplo, a Comissão Europeia inclui na sua definição de RSE os seguintes elementos:

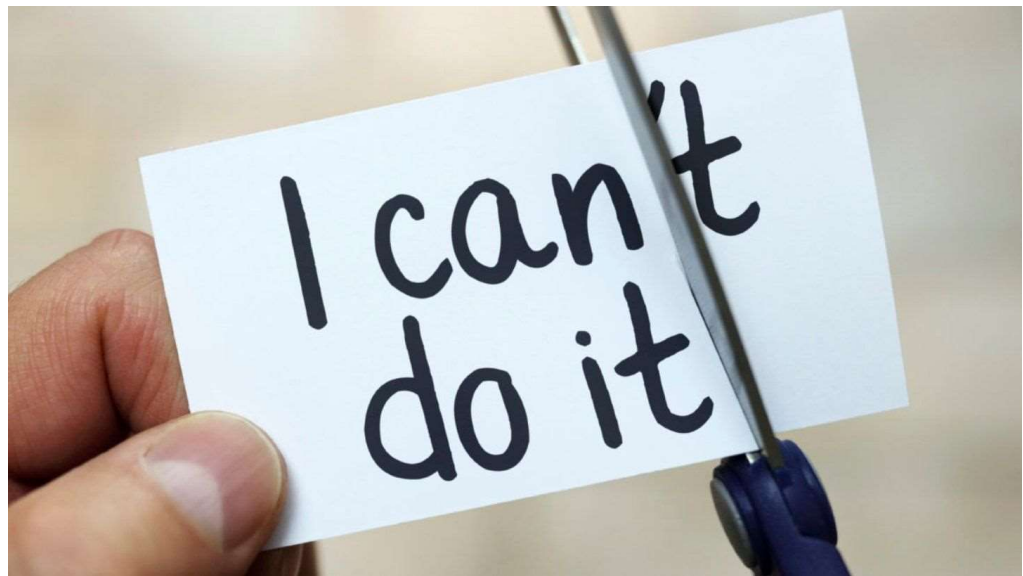
- As práticas laborais, como os direitos humanos, trabalho e formação, diversidade, igualdade de género, saúde e bem-estar dos trabalhadores;
- As questões ambientais, como a biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos e prevenção da poluição;
- O combate à corrupção;
- O envolvimento e o contributo para o desenvolvimento da comunidade;
- A inclusão de pessoas em situação de desigualdade; e
- Os interesses e benefícios dos consumidores.



Estrutura e comunicação organizacional

Paralelamente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) utiliza o termo Conduta Empresarial Responsável (CER), encarando este conceito como uma contribuição positiva ao progresso económico, ambiental e social, com vista a alcançar o desenvolvimento sustentável e a evitar/combater impactos adversos relacionados com a atividade, produtos ou serviços diretos e indiretos de uma empresa.

A RSE e a CER estão assim em sintonia com o desenvolvimento da consciência das sociedades e mercados, resultante da evolução dos modelos de cidadania individual e empresarial, que visam diligenciar o desenvolvimento de empresas mais inclusivas e sustentáveis, promotoras da diversidade e focadas no respeito pelos direitos humanos e preservação ambiental.



Estrutura e comunicação organizacional

A adoção de uma estratégia focada em torno do conceito da Responsabilidade Social e Empresarial pode, por vezes, ser percebida como um potencial fardo para uma organização, implicando investimentos em termos de recursos. No entanto, a adoção de uma cultura organizacional que promove a RSE oferece também claros benefícios a uma organização, tais como:

- Atração e manutenção do capital humano qualificado na organização, promovendo simultaneamente a motivação dos mesmos e o aumento da sua produtividade;
- Atração e retenção de clientes, parceiros, fornecedores e investidores que queiram colaborar com a causa social;
- Resiliência para a gestão de riscos e cenários de crise;
- Geração de diferencial competitivo na organização;
- Promoção de uma imagem mais positiva da organização;
- Redução de eventuais cenários de escassez de recursos naturais, com impactos positivos quer na cadeia de fornecimento, quer na própria organização;
- Promoção de impactos positivos na sociedade e criação de oportunidades para as pessoas impactadas com as ações da organização.

Estrutura e comunicação organizacional

De acordo com o livro verde da Comissão Europeia sobre a Responsabilidade Social das empresas: “É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes políticos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade.”.



Sendo este um compromisso voluntário, pois os níveis de exigência são muito superiores aos dos requisitos legais, cabe à empresa a responsabilidade de tomar a iniciativa de avançar com este tipo de exigências de uma forma integrada, coordenada e ambiciosa.

Está nas mãos de cada um contribuir eficazmente na construção de uma sociedade mais justa para todos.



Estrutura e comunicação organizacional

Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Interna (Endomarketing)

Está voltada para o corpo funcional da empresa, para o bem-estar dos trabalhadores.

Externa (Marketing Social)

Cooperação com a comunidade

Meio ambiente

Estrutura e comunicação organizacional

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma forma de alcançar o sucesso comercial sem perder de vista os valores éticos e o respeito pelo Ser Humano, pela comunidade e pelo ambiente.



Estrutura e comunicação organizacional

Os TRÊS P's ou TRIPLE BOTTOM LINE (tripé de sustentabilidade)

definem uma gestão norteada por objetivos relacionados não só com os proveitos, tal como ocorria anteriormente, mas também com uma preocupação com o planeta e com as pessoas.

PEOPLE - área social

A dimensão social, para as empresas, diz respeito ao seu impacto no sistema social onde operam. colaboradores, fornecedores, consumidores/clientes comunidade, governo e sociedade em geral - a nível local, nacional e global.

PLANET - área ambiental

Para as empresas, a dimensão ambiental está relacionada com os seus impactos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, solos, ar e água.

PROFIT - área económica

A dimensão económica da sustentabilidade diz respeito ao impacto das empresas sobre as condições económicas das suas partes interessadas e sobre o sistema económico a todos os níveis.



Estrutura e comunicação organizacional

Pode-se afirmar então que as empresas têm responsabilidade social em diferentes áreas:

- ao nível dos consumidores / clientes;
- dos trabalhadores;
- do ambiente; e
- da sociedade em geral.

Estrutura e comunicação organizacional

Ao nível dos consumidores e clientes devem:

- zelar pela segurança dos produtos/serviços comercializados;
- proporcionar preços competitivos e justos;
- promover a qualidade nos produtos/serviços;
- procurar que os produtos/serviços vão ao encontro das expectativas do cliente;
- ter uma boa assistência ao cliente no serviço pós-venda.



O envolvimento cria uma imagem positiva que atrai os clientes, trabalhadores e investidores.

A Sociedade está cada vez mais atenta ao comportamento ético das empresas.

Estrutura e comunicação organizacional

Ao nível dos Trabalhadores devem:

- promover a igualdade de oportunidades;
- cumprir as leis e as normas de higiene e segurança no trabalho;
- apoiar a formação;
- respeitar os direitos dos trabalhadores;
- permitir a participação dos trabalhadores nos sindicatos;
- garantir o acesso aos cuidados de assistência médica, social e familiar
- garantir o pagamento de remunerações justas;



A qualificação dos recursos humanos é um dos maiores garantes de sucesso do negócio. É importante manter os trabalhadores motivados, promovendo ações de formação que permitam dotar o pessoal de competências adequadas ao melhor desempenho das suas funções e progressão na carreira profissional.

Estrutura e comunicação organizacional

Ao nível do ambiente devem:

- combater a poluição;
- incentivar o uso de materiais recicláveis;
- promover o tratamento dos produtos perigosos para a sociedade;
- adotar sistemas de poupança de energia;
- usar energias amigas do ambiente.



Estrutura e comunicação organizacional

Ao nível da sociedade em geral devem:

- promover a justiça social;
- promover o desenvolvimento cultural;
- combater o desemprego;
- assegurar os serviços sociais em geral;
- apoiar a saúde, a educação e a comunidade.



As organizações “responsáveis” trabalham para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras.

Quando cumprem a sua responsabilidade social, as entidades estão a zelar e a respeitar os interesses de todos.

Estrutura e comunicação organizacional

“A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) constitui um meio de defender a solidariedade, a coesão e a igualdade de oportunidades no contexto de uma concorrência mundial cada vez maior. “

Fonte: Comité Económico e Social Europeu (UE)

Empresas com preocupações ao nível social, são empresas que tendem a ter maior lucro a longo prazo e uma maior competitividade.

Ganhos Potenciais da Responsabilidade Social Empresarial (RSE):

- Opinião Pública (melhor imagem);
- Posição no Mercado (melhores resultados);
- Motivação Trabalhadores (absentismo; rotação);
- Conformidade Legal (diminuição/controlo de riscos legais);
- Sustentabilidade (retorno/investimento/crescimento).



Estrutura e comunicação organizacional

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não é um novo conceito, mas sim uma forma de estar no mercado, uma forma de agir. De dia para dia, as empresas preocupam-se cada vez mais com a sociedade, com as suas fragilidades, e os seus interesses já não estão apenas centrados em promover um serviço ou produto, mas cada vez mais criar laços de confiança com o seu público.



Estrutura e comunicação organizacional

Em resumo, **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)** é, antes de mais, a capacidade de resposta que uma empresa tem para melhorar as relações com diferentes grupos ou organizações, segundo um sistema de gestão onde são consideradas as expectativas desses grupos de interesse, o impacto económico, social e ambiental causado pela atividade empresarial. É um fio condutor, segundo o qual deve seguir um projeto corporativo, e ao qual deve ser dada a máxima importância. Não deve ser um trabalho, ou um esforço pontual, inconstante, mas sim contínuo, na medida em que as necessidades da sociedade também o são, merecendo assim uma participação ativa das empresas.

Ainda que muitas empresas já funcionem conforme este conceito, há ainda muitas outras que não sabem como concretizá-lo. Existem diversas formas de contribuir para o desenvolvimento social e económico. Neste quadro, podem ser enumeradas algumas estratégias a ter em conta.

Como primeira, podia definir-se Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como uma política empresarial, e ter em conta que o público não se encontra apenas da porta para fora do centro de produção, ou da sede administrativa. Existe igualmente um público interno. É importante não descurar este último, pois um trabalhador feliz é um trabalhador mais produtivo. A empresa deve interessar-se, não só por cumprir os seus objetivos organizacionais, mas fazer uma ligação entre estes e os objetivos pessoais dos seus colaboradores.

Os benefícios da Responsabilidade Social Corporativa



Estrutura e comunicação organizacional

Recursos de uma Empresa

São os meios que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos.

A gestão integrada dos recursos vai-lhe permitir disponibilizar um produto final, um bem ou um serviço, a um custo mínimo possível, garantindo a máxima satisfação dos clientes.

- Recursos Humanos

São as pessoas que integram a empresa que se distribuem em hierarquia.

- Recursos Materiais

São as máquinas que se destinam a produzir bens, ferramentas, veículos, computadores, matérias-primas, software, etc.

Edifícios, terrenos, instalações.

- Recursos Financeiros

É o capital investido e posto à disposição da produção de bens e prestação de serviços.

Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas (Critérios)

- Propriedade
- Setor de atividade
- Dimensão
- Forma jurídica
- Abrangência geográfica
- Fim a que se destinam



Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas

Pela detenção da propriedade

- . Privadas
- . De economia mista
- . Públicas



Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas

Pelo setor de atividade

- Setor primário
- Setor secundário
- Setor terciário



Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas

Pela dimensão

- Microempresas
- Pequenas e médias empresas
- Grandes empresas

Do conjunto das empresas, as PME distinguem-se através da aplicação dos seguintes critérios relativos ao número de efetivos e limiares financeiros:

- **Micro empresa** – emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- **Pequena empresa** – emprega menos de 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- **Média empresa** – emprega menos de 250 pessoas e o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas

Pela forma jurídica

- Empresários em nome individual
- Sociedades por quotas
- Sociedades unipessoais por quotas
- Sociedades anónimas
- Cooperativas



Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas

Pela abrangência geográfica

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional



Estrutura e comunicação organizacional

Classificação das empresas

Pelo fim a que se destinam

- Fim lucrativo
- Fim não lucrativo



Estrutura e comunicação organizacional

Estrutura organizacional

A **estrutura organizacional** pode ser definida como a forma como a autoridade é atribuída através das relações de hierarquia, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

A estrutura organizacional pode ser dividida em macroestrutura - está relacionada com a totalidade das divisões da organização, e microestrutura - está relacionada com a organização das atividades e das relações hierárquicas dentro de um determinado departamento da organização.

Para estabelecer a estrutura organizacional é necessário que sejam definidos um conjunto de aspetos, nomeadamente a departamentalização que é o processo de divisão da organização em áreas com características comuns.

Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de departamentalização

- Por Funções

Agrupam as atividades da organização de acordo com as grandes funções desempenhadas.

- Por Produtos ou Serviços

Uma departamentalização orientada para as vendas e que leva a uma descentralização do poder de decisão.

- Por Clientes

A divisão das tarefas é feita em função das atividades que têm por objetivo o mesmo segmento de mercado.

- Por Área Geográfica

Consiste em agrupar as tarefas da Organização em departamentos correspondentes às regiões onde vão atuar.

- Por Projetos

Aplica-se em situações onde o empreendimento é de grande envergadura e quando existe necessidade de criar equipas de projeto para planos específicos.

Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos da Estrutura Organizacional

- Promover a eficiência organizacional;
- Proporcionar um sentido de direção;
- Fornecer um sistema de coordenação;
- Servir de rede de informação;
- Dar estabilidade organizacional.

Estrutura e comunicação organizacional

A edificação de uma estrutura Organizacional deve apoiar-se em algumas **regras gerais** que permitam assegurar as condições necessárias ao bom funcionamento da organização:

1. Unidade de comando

Segundo este princípio, para uma determinada ação, todo e qualquer indivíduo deve receber ordens exclusivamente de uma única chefia. A pluralidade de comando dificulta e impede a ação e quebra a disciplina.

2. Unidade de comunicação

Corresponde ao emprego de uma linguagem comum na organização, de forma a que os elementos de uma unidade de trabalho pensem no mesmo universo simbólico e possuam os mesmos quadros de referência.

3. Unidade de Controlo

Estabelecimento de um sistema que permita assegurar que o trabalho das diferentes unidades se desenvolva de modo uniforme. Simbolicamente, corresponde a todas as pessoas acertarem os relógios.

Estrutura e comunicação organizacional

4. Princípio escalar e cadeia de comando

A autoridade da chefia deve passar na cadeia de comando através da linha hierárquica de modo claro e ininterrupto (contínuo, constante).

5. Equilíbrio entre autoridade e responsabilidade

Segundo este princípio a responsabilidade exigida a um membro da organização não deve ser superior à que está implícita no grau de autoridade atribuída ao cargo.

6. Esfera de controle ou amplitude de subordinação

Refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar, de forma efetiva e adequada.

Estrutura e comunicação organizacional

Em termos metodológicos apontam-se quatro fases para a **construção da estrutura da organização**:

- Definição dos objetivos para a empresa;
- Determinação da estratégia para atingir os objetivos;
- Agrupamento dos órgãos da empresa em grandes funções estritamente ligadas (produção, aprovisionamento, comercial, financeira etc.) numa hierarquia de responsabilidades e de funções diretas e precisas;
- Unificação sistematicamente das grandes funções com um único órgão responsável por cada atividade.

Estrutura e comunicação organizacional

Organigrama

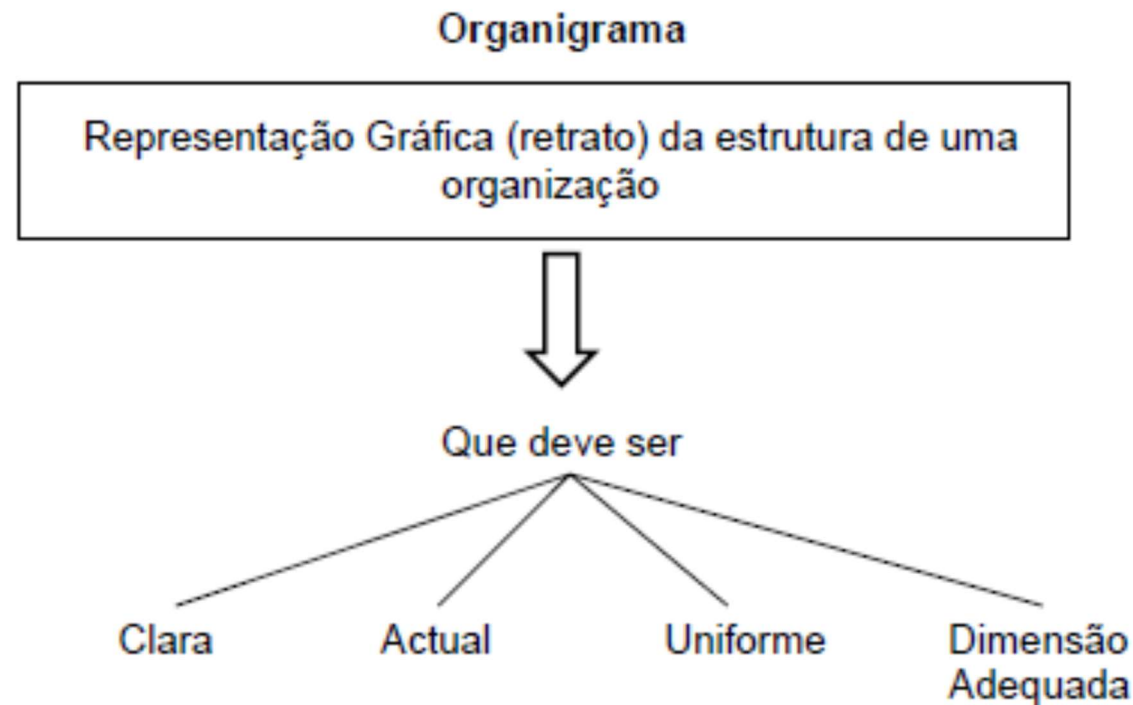
É a representação gráfica da estrutura de uma empresa identificando os diversos órgãos e as diferentes ligações que possam existir entre eles num dado momento.



Estrutura e comunicação organizacional

Finalidade do organigrama

Proporciona a visualização da estrutura de uma empresa, possibilitando apreender, numa única e rápida análise, os elementos que a constituem e as relações formais que entre eles possam existir.

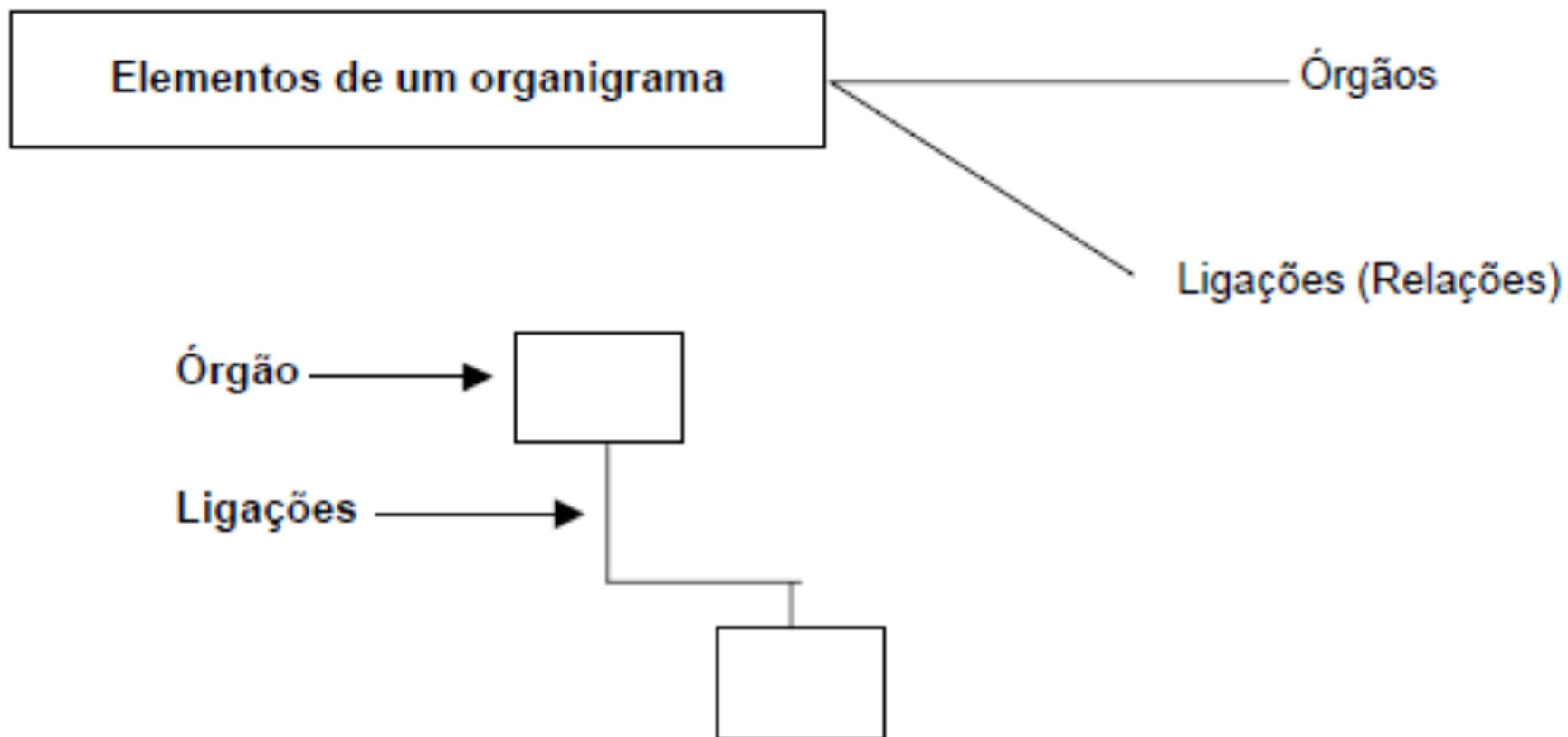


Estrutura e comunicação organizacional

Vantagens na utilização de organigramas

- Facilita a informação interna e externa;
- Permite a visualização dos elementos que o compõem e das suas interdependências;
- Permite a localização rápida das diferentes funções e a identificação dos responsáveis da empresa;
- Clarifica as relações hierárquicas;
- Facilita o estudo da organização.

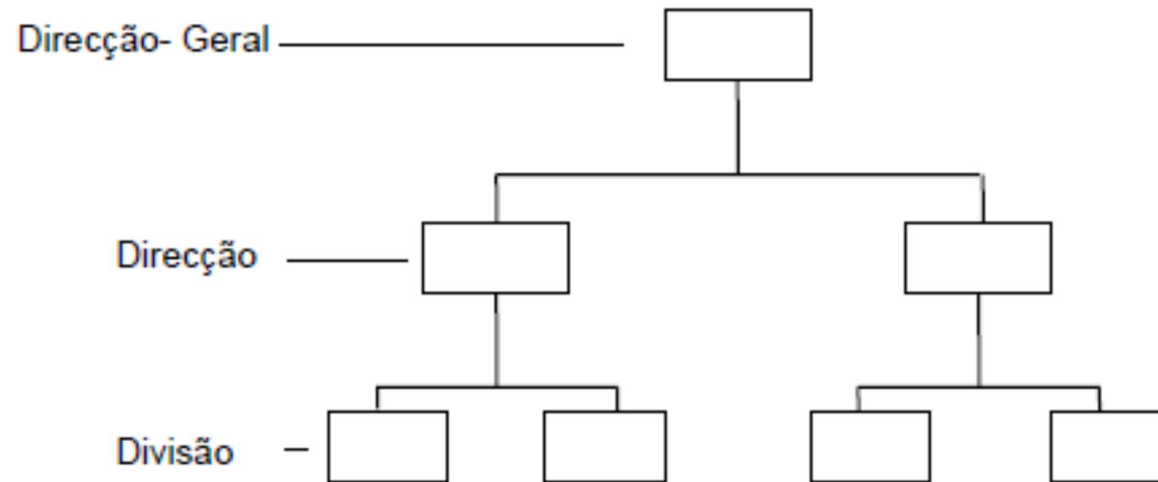
Estrutura e comunicação organizacional



Estrutura e comunicação organizacional

Órgãos

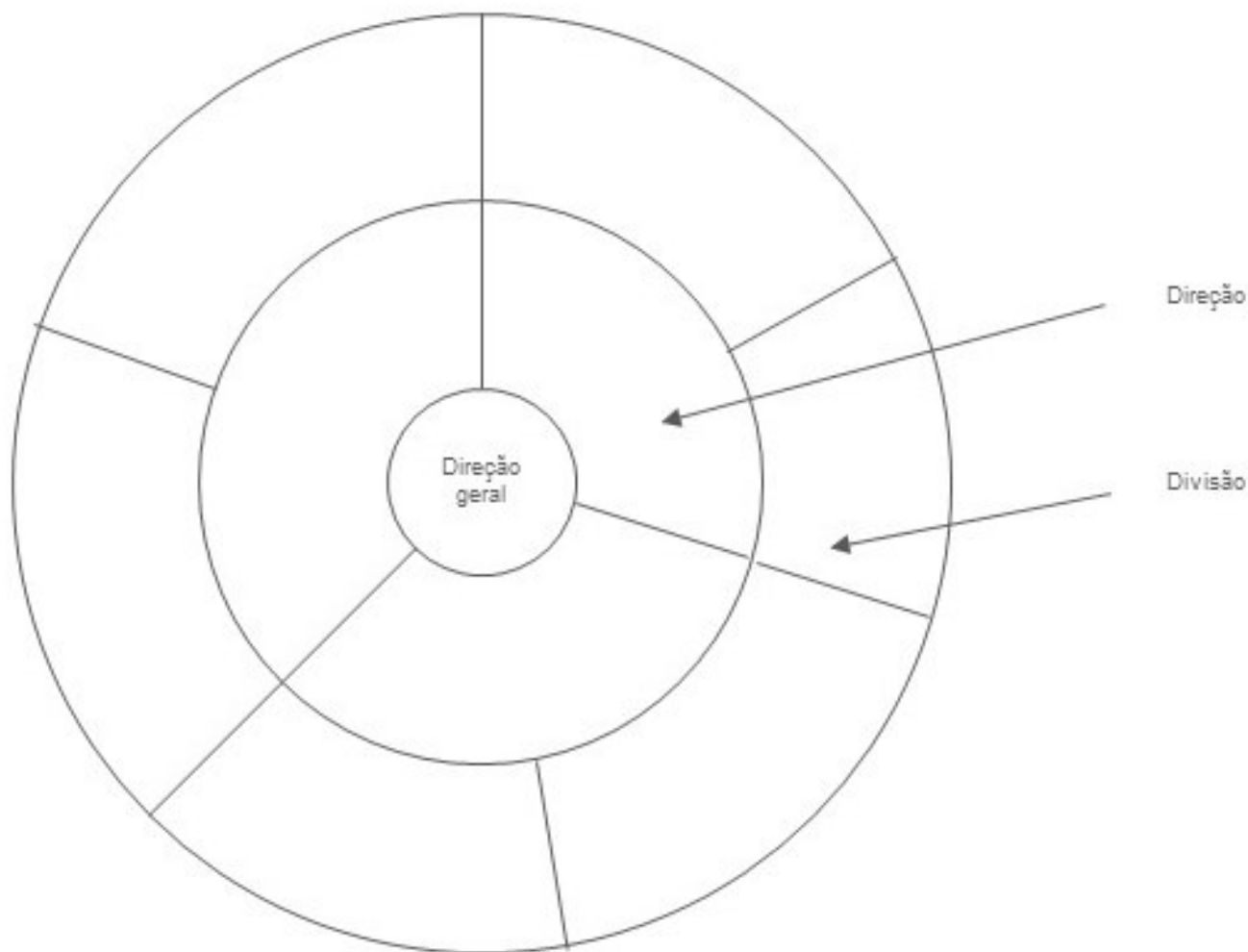
Os órgãos são, normalmente, representados por **retângulos** de tamanho igual. Também se podem representar por **barras** ou **círculos**, contudo, estas duas últimas formas não são tão habituais.



A categoria hierárquica dos órgãos é dada pela posição que os *retângulos* ocupam no organograma.

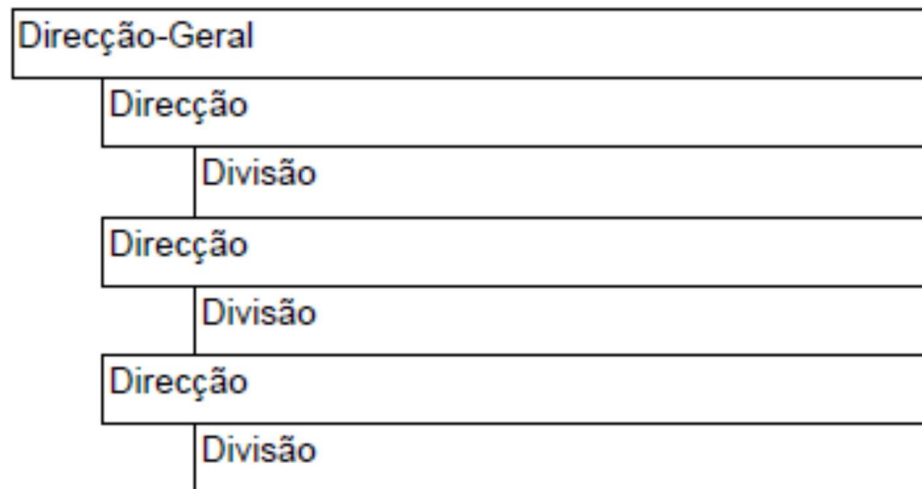
Para o órgão do topo da hierarquia usa-se, por vezes, um retângulo de maiores dimensões.

Estrutura e comunicação organizacional



Cada *círculo* concêntrico representa um nível hierárquico. No centro fica o órgão de nível hierárquico mais elevado, e à medida que o diâmetro dos círculos aumenta diminui o nível hierárquico.

Estrutura e comunicação organizacional



As *barras* representam os níveis hierárquicos.

Quanto mais á esquerda estiver a barra mais elevada é a posição hierárquica.

-

Orgão	Nível hierárquico
Direcção-Geral	Nível 1 ou Topo
Direcção	Nível 2 ou Nível Médio
Divisão	Nível 3 ou Nível Inferior

Estrutura e comunicação organizacional

Ligações

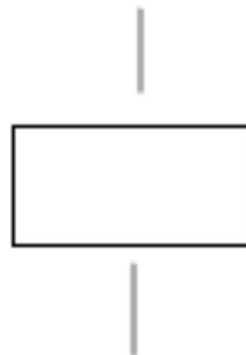
As ligações entre os diferentes órgãos são representadas por **linhas**:

Contínuas ————— para as relações hierárquicas

Tracejadas - - - - - para as relações funcionais ou de órgãos de apoio (staff)

A entrada e saída das linhas dos retângulos faz-se no meio dos lados, inferior e superior.

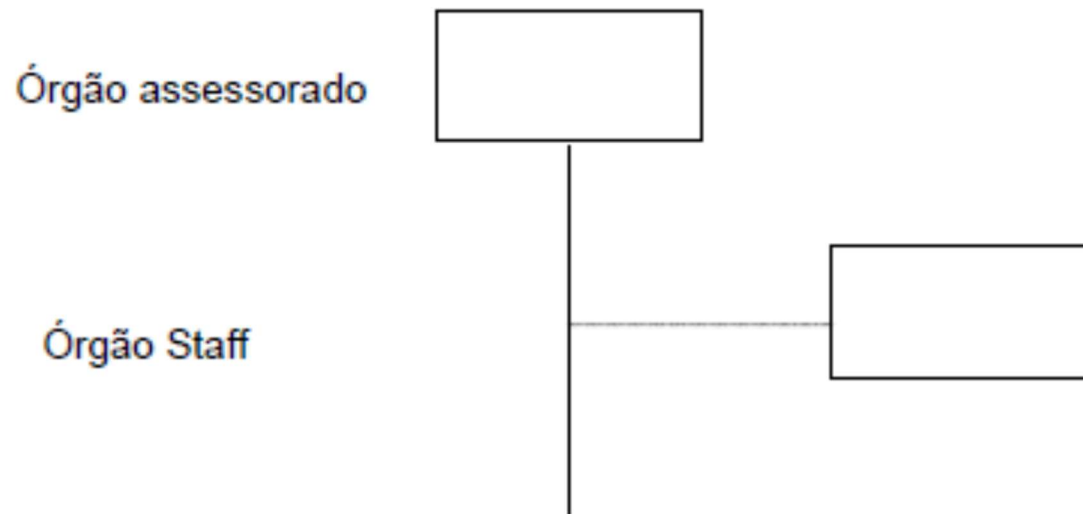
Exemplo:



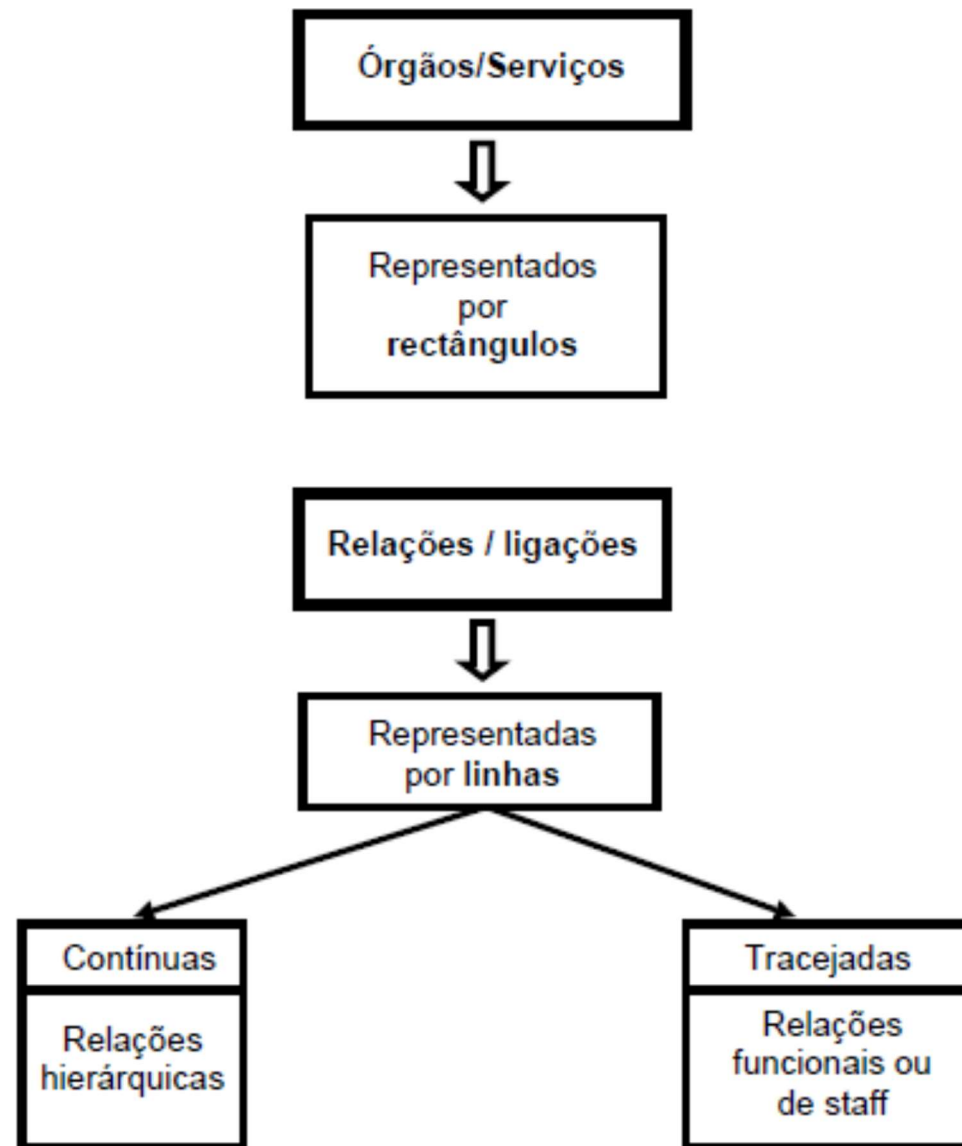
Estrutura e comunicação organizacional

A representação dos órgãos de staff e das respectivas ligações aos órgãos assessorados faz-se através dos lados direito ou esquerdo.

Exemplo:



Estrutura e comunicação organizacional



Esquema dos elementos de um organograma

Estrutura e comunicação organizacional

Classificação dos Organigramas

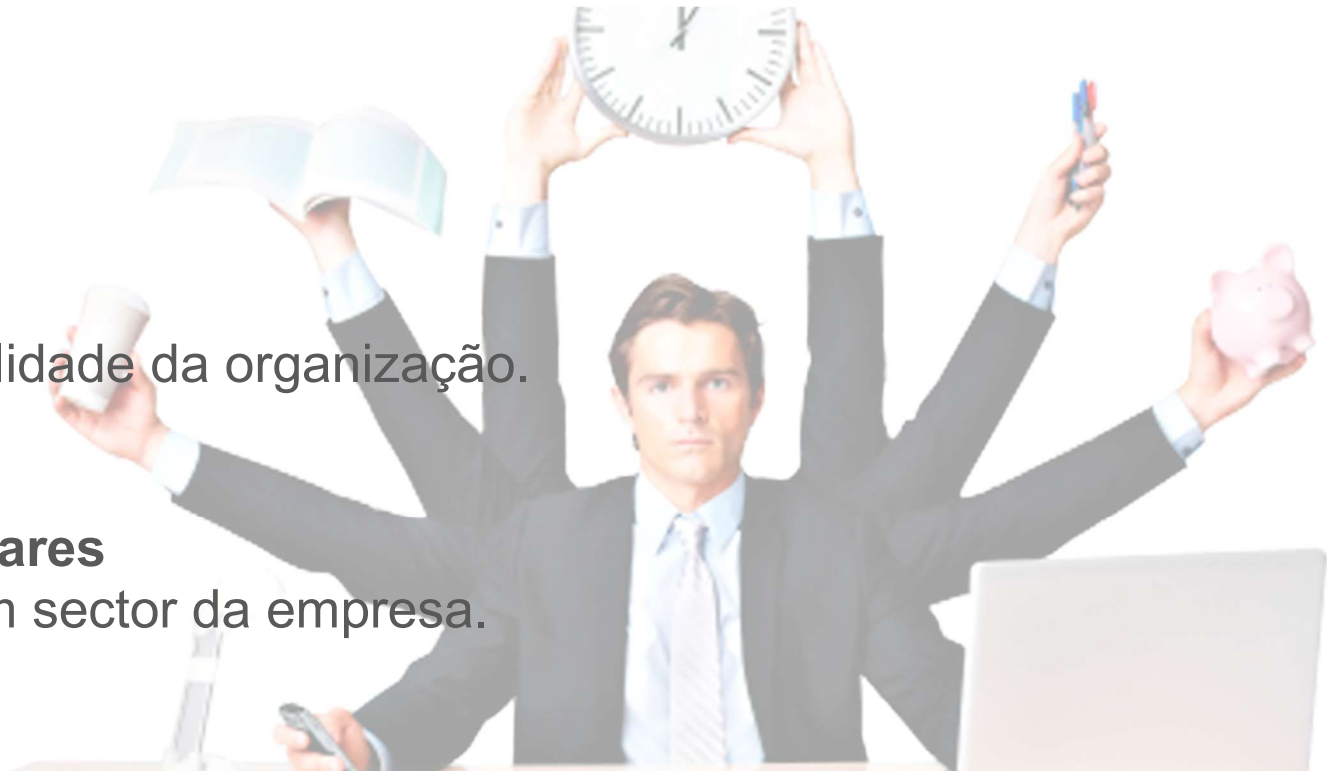
Quanto à extensão:

Gerais

se representam a totalidade da organização.

De detalhe ou parcelares

se refletem apenas um sector da empresa.

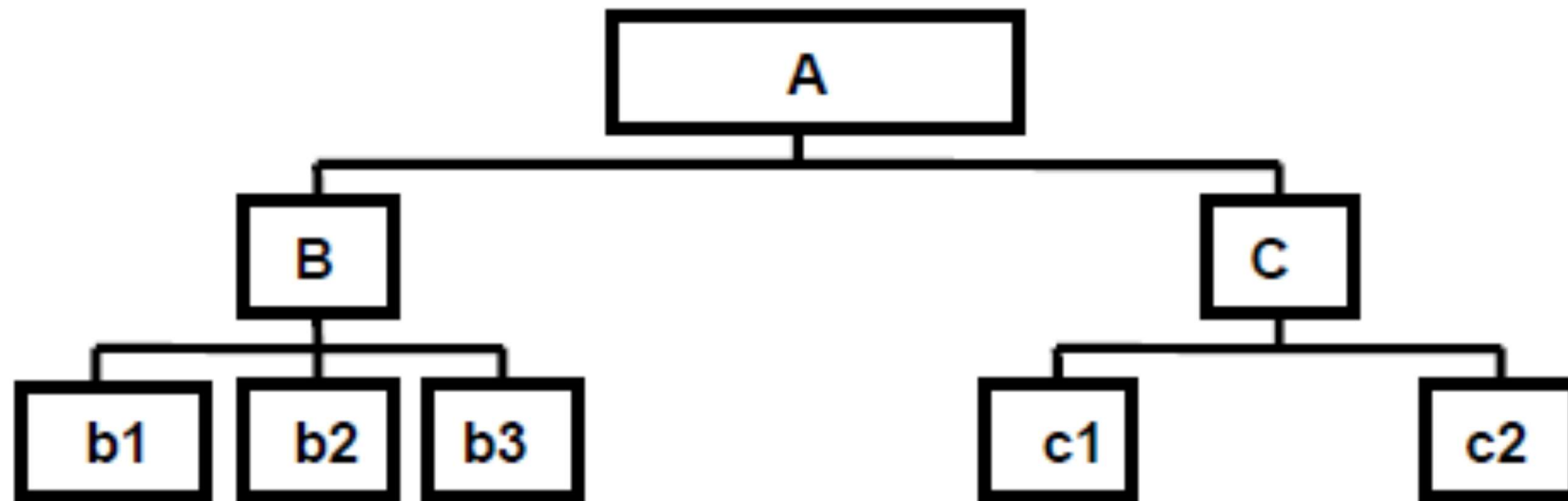


Estrutura e comunicação organizacional

Classificação dos Organigramas

Quanto à disposição gráfica:

- Ramificação vertical



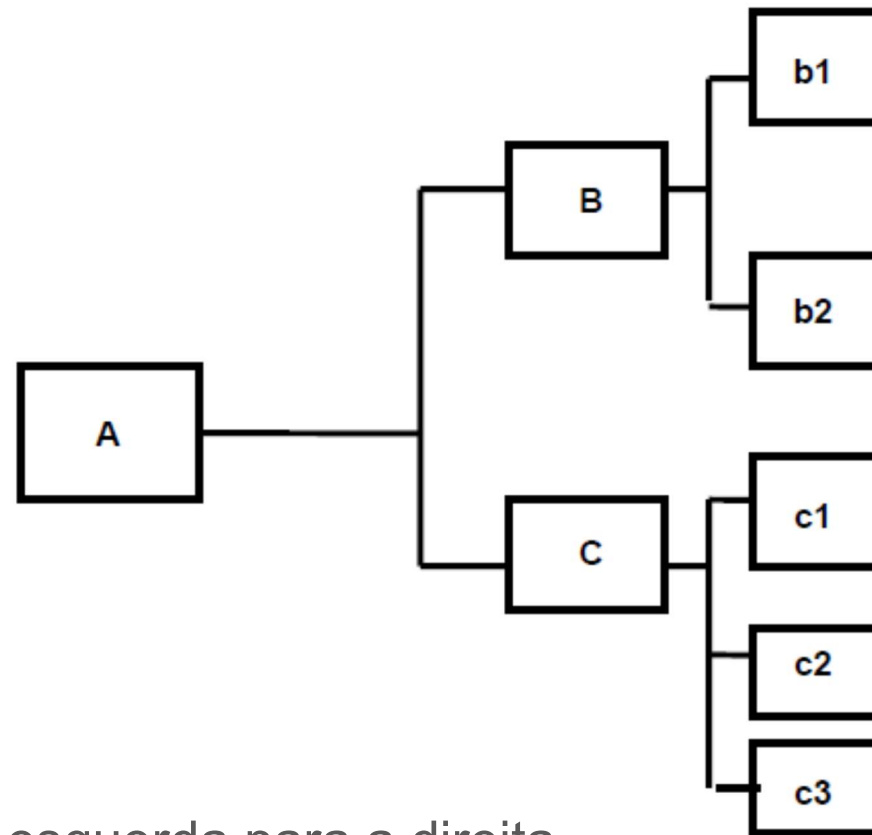
Este é o tipo mais utilizado na representação de estruturas. Os níveis hierárquicos são estabelecidos na horizontal.

Estrutura e comunicação organizacional

Classificação dos Organigramas

Quanto à disposição gráfica:

- Ramificação horizontal



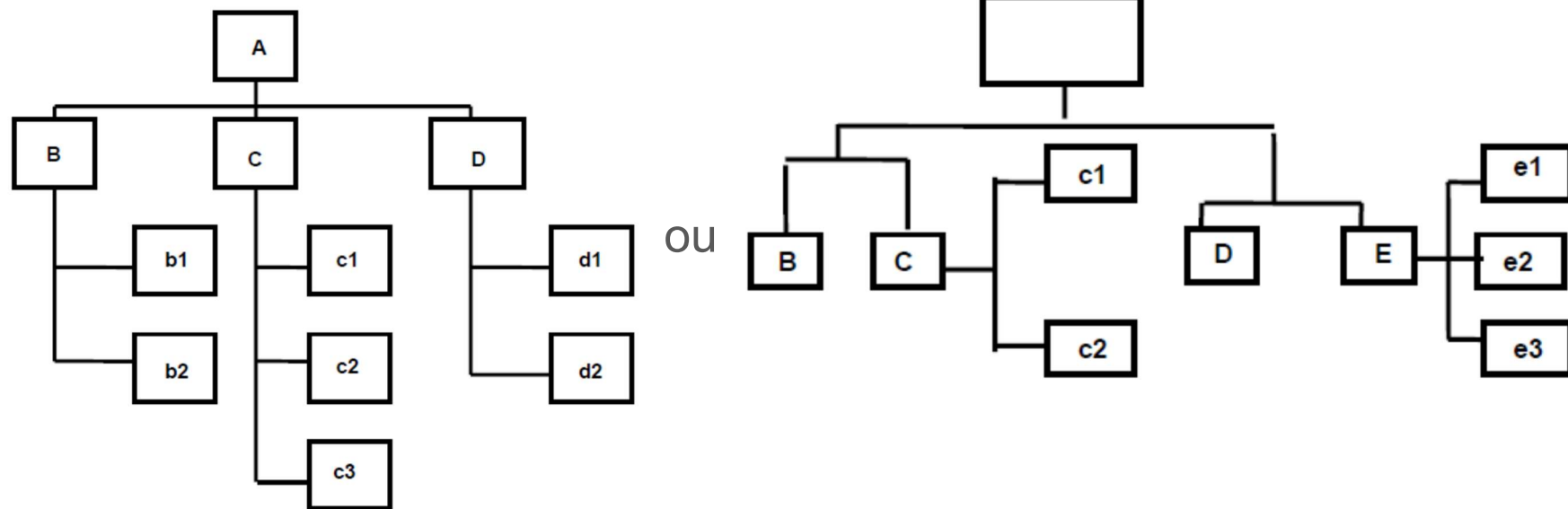
Esta representação orienta-se da esquerda para a direita. Os níveis hierárquicos são estabelecidos na vertical e as linhas representativas das ligações na horizontal.

Estrutura e comunicação organizacional

Classificação dos Organigramas

Quanto à disposição gráfica:

. Ramificação mista



É uma combinação dos dois tipos de estrutura, horizontal e vertical.
É usado normalmente para solucionar problemas de espaço.
A sua interpretação pode ser mais confusa.

Estrutura e comunicação organizacional

Classificação dos Organigramas

Quanto à informação que proporcionam:

Estruturais

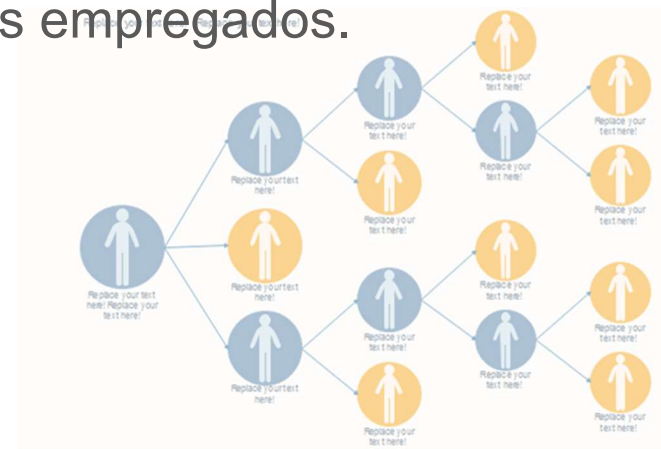
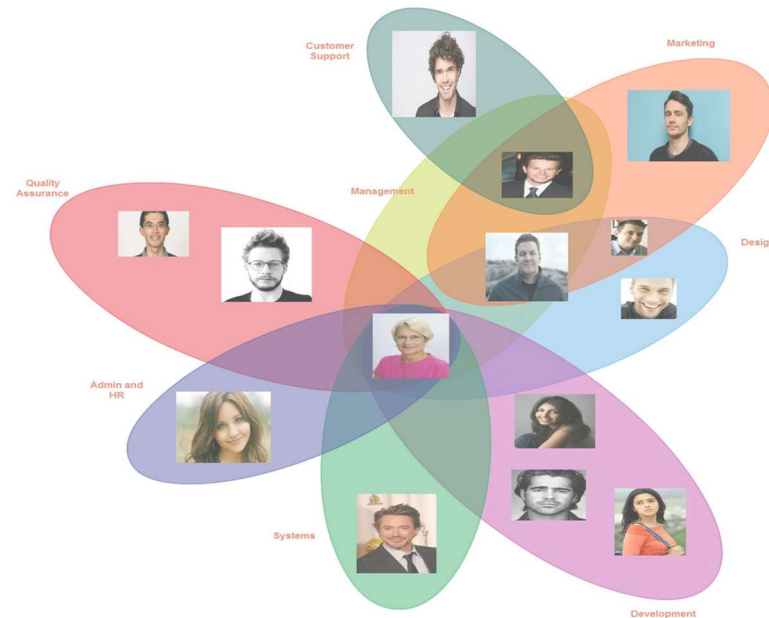
referem a estrutura orgânica do serviço.

Descrição de responsabilidades

indicam o conjunto das atribuições dos respectivos departamentos.

Nominativos

indicam o nome, categoria e as principais tarefas dos empregados.



Estrutura e comunicação organizacional

Organização Formal e Informal

Organização Formal

Organização formal é aquela que está planeada e aparece expressa no organigrama, por outras palavras, é a organização estabelecida oficialmente.

A organização formal é bem definida, os cargos são claramente especificados para cada elemento e estabelecem-se canais de comunicação através dos quais a informação flui de forma pré-definida.

Organização Informal

Paralelamente à organização formal surge a informal. Esta, emerge espontaneamente e naturalmente entre as pessoas e grupos. Criam-se relações de amizade ou adversidade que não estão representados no organigrama. Normalmente, desenvolve-se através dos contactos que as pessoas estabelecem reciprocamente e é favorecida pela proximidade ou tempo de trabalho em conjunto.

Estrutura e comunicação organizacional

Organização Formal e Informal

Alguns aspetos que marcam a diferença entre a organização formal e a informal:

Formal	Informal
Permanece durante o período normal de trabalho.	Pode prolongar-se para além do período normal de trabalho.
Circunscreve-se ao local onde se encontram as instalações da Organização.	Pode acontecer em qualquer local.
Limita-se, unicamente, aos assuntos da empresa.	Ultrapassa os assuntos da empresa e debruça-se sobre assuntos pessoais dos elementos envolvidos.

Organização Formal e Informal

É deste convívio que resultam:

- a circulação de informação por circuitos não definidos;
- a troca de pontos de vista entre pessoas de diferentes departamentos;
- o aparecimento de opiniões e sentimentos coletivos;
- uma certa forma de fazer as coisas, etc..

Esta realidade designa-se por cultura da empresa e é única, isto é, não há duas iguais. A cultura de uma empresa é a sua “impressão digital”.

Estrutura e comunicação organizacional

Organização Formal e Informal

Estrutura

A estrutura (habitualmente representada no organograma) reflete a organização formal, fundamentalmente a forma como se divide o trabalho entre os diversos órgãos da empresa, se atribui responsabilidade sobre os recursos envolvidos e se confere autoridade para poder tomar decisões.

Assenta no estabelecimento de níveis hierárquicos ou funcionais, que são pré-definidos, refletem o grau de autoridade delegada e estabelecem os canais por onde fluem as ordens e instruções.

As relações entre os órgãos são determinadas por meio de normas, diretrizes e regulamentos da empresa.

Cada empresa estrutura-se em função da sua missão, da sua dimensão e da natureza dos serviços que presta.

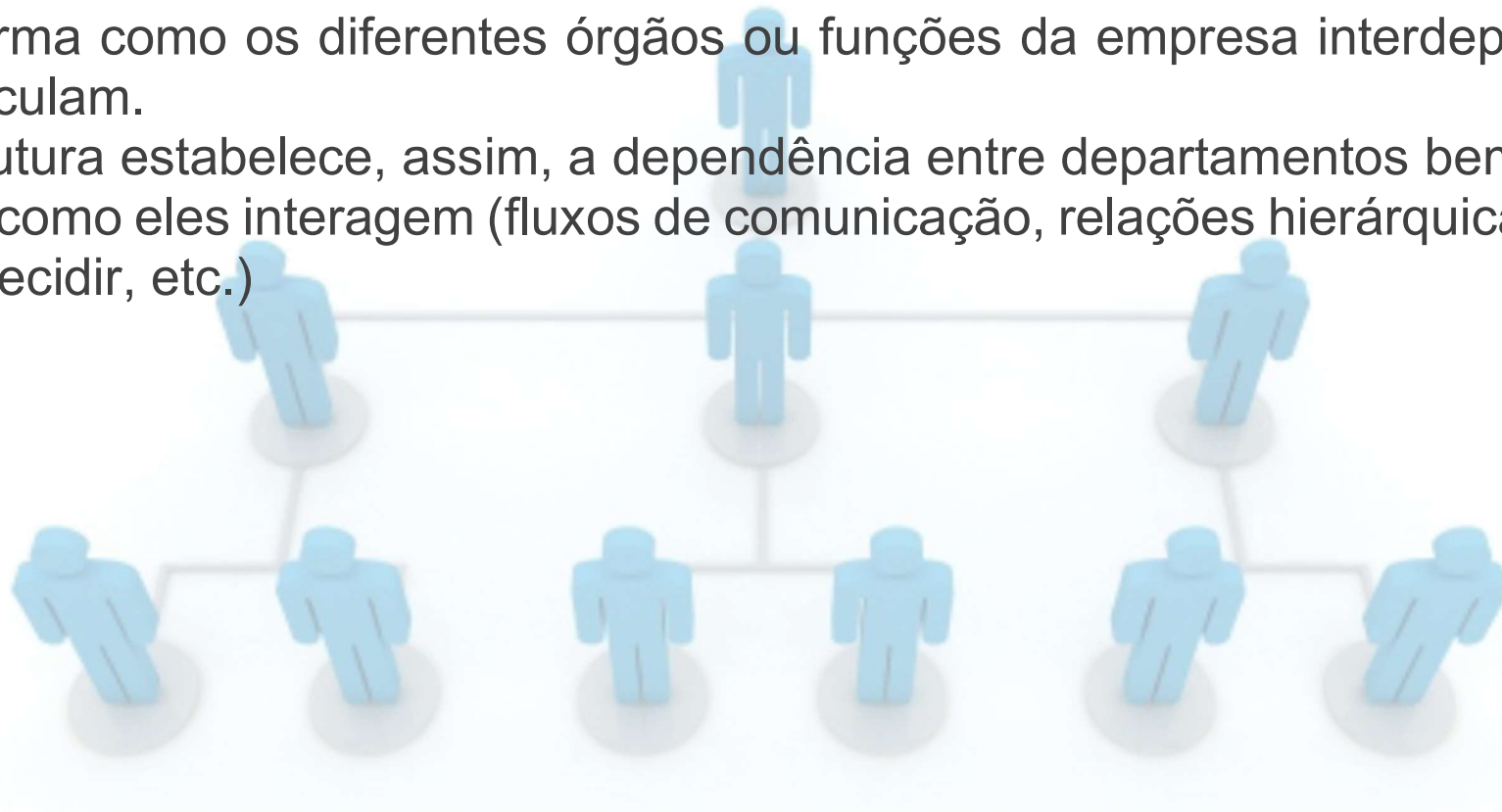
Não existem duas empresas idênticas, embora existam certos princípios básicos de orientação no estudo e aplicação da estrutura organizacional.

Estrutura e comunicação organizacional

Estrutura

É a forma como os diferentes órgãos ou funções da empresa interdependem e se articulam.

A estrutura estabelece, assim, a dependência entre departamentos bem como a forma como eles interagem (fluxos de comunicação, relações hierárquicas, poder para decidir, etc.)



Estrutura e comunicação organizacional

Elementos que constituem a estrutura

Função

conjunto de tarefas a levar a cabo numa determinada área da empresa;

Órgão

é um centro de responsabilidade com a finalidade de realizar parte dos objetivos globais da empresa;

Relações hierárquicas

relações que se estabelecem entre e dentro dos órgãos e que determinam o respetivo grau de subordinação.

Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de Órgãos:

Básico

O que integra com carácter efetivo e permanente a estrutura.

Conselho

O que embora pertencendo à empresa possui atribuições específicas, de tipo consultivo, coordenador ou fiscalizador.

Comissão

O grupo que, sendo parte da estrutura formal, é integrado por elementos da empresa, constituindo-se com carácter eventual ou periódico.

Central

Departamento que integra a estrutura mãe de uma empresa divisionada.

Externo

Departamento que faz parte de uma estrutura divisionada. Normalmente duplicada.

Autónomo

Dotado de autonomia e, por isso, independente.

Estrutura e comunicação organizacional

Relações entre Órgãos

As relações formais entre os órgãos de uma empresa, podem privilegiar a dependência hierárquica ou dar maior relevo à dependência funcional.

Estes 2 tipos de relações podem existir em simultâneo, porém é necessária uma definição muito clara para não dar origem a conflitos.

Funcionais

São as relações que se estabelecem entre dois órgãos ou empregados que têm tarefas ou objetivos comuns, mas sem que exista uma relação de subordinação. Podem pertencer, ou não, ao mesmo setor pelo que apenas se relacionam em termos de funcionamento.

Hierárquicas

São relações de obediência e dependência e que obrigam um órgão ou um empregado a desenvolver a sua atividade sob a orientação e direção de outro órgão ou pessoa.

Estrutura e comunicação organizacional

Relações entre Órgãos

Podem-se considerar mais 2 tipos de relações entre os órgãos:

Assessoria

É uma relação de apoio técnico que se traduz na formulação de pareceres.

Fiscalização

São determinadas pela necessidade de zelar pelo cumprimento de um conjunto de regras. Por exemplo, na realização de auditorias.



Estrutura e comunicação organizacional

Elaboração de Estruturas

Na elaboração de uma estrutura dever-se-á levar em conta:

- A definição das várias tarefas, responsabilidades e objetivos, bem como o seu agrupamento em direções, departamentos, secções, etc.
- A distribuição da autoridade, ou seja, do número de níveis hierárquicos.
- Os circuitos de comunicação.

Não se podem definir estruturas ideais porque cada empresa é uma realidade distinta. A estrutura ótima é aquela que num dado momento e considerando as imensas variáveis presentes, contribui para a eficácia e eficiência da empresa.

Evolução das estruturas

À medida que uma organização se desenvolve, há uma tendência crescente para a especialização dos órgãos que constituem a sua estrutura. Essa especialização pode ocorrer no sentido vertical ou no sentido horizontal.

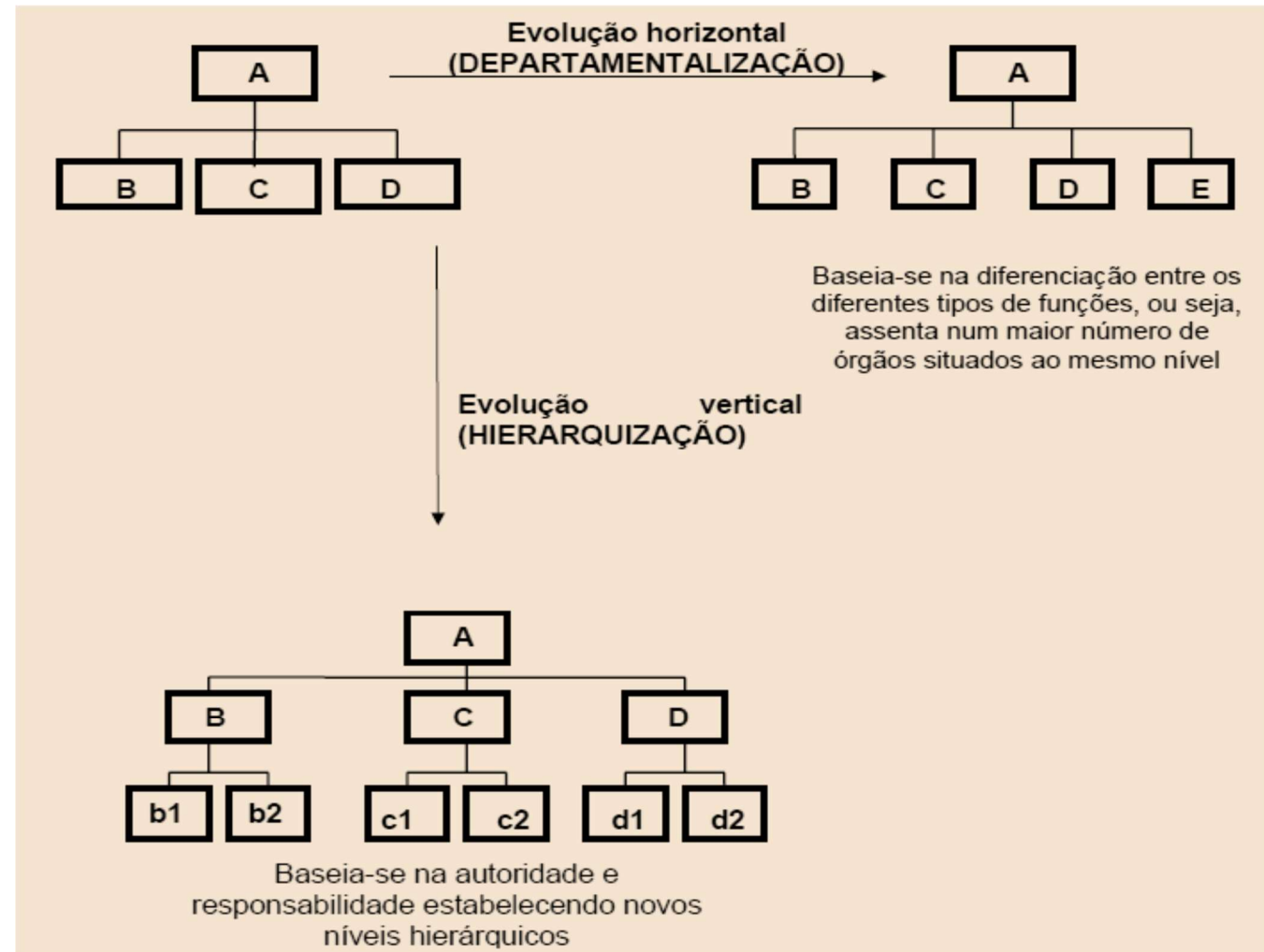
Estrutura e comunicação organizacional

Evolução das estruturas

Departamentalização

e

Hierarquização

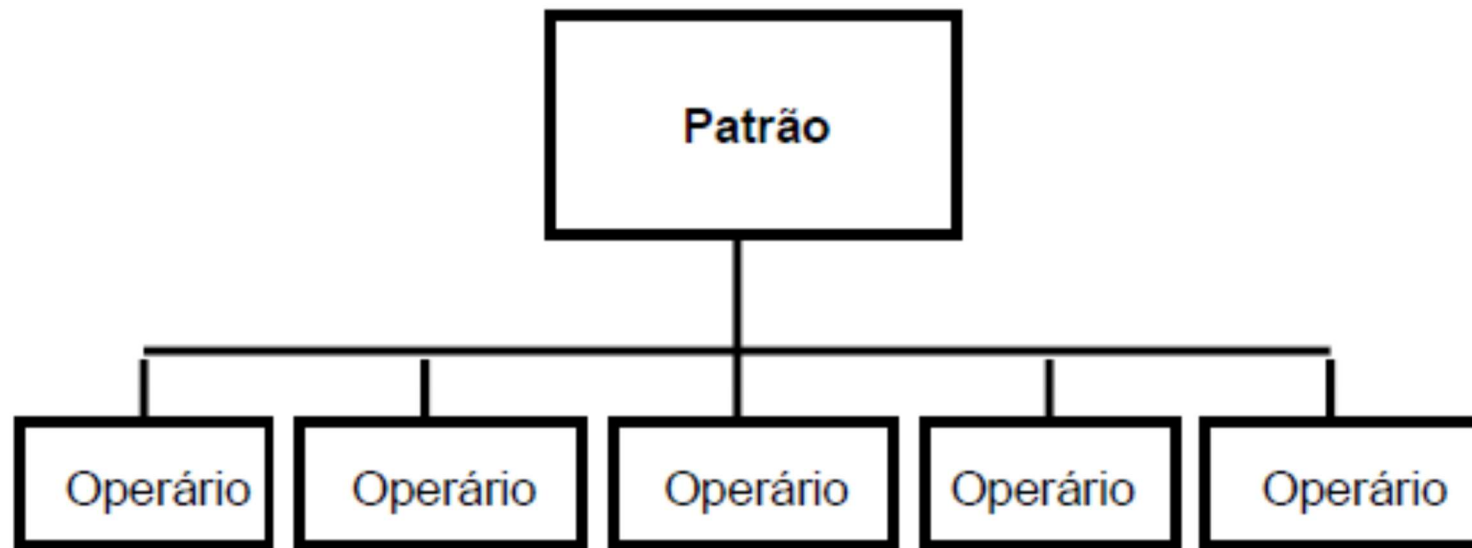


Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

“Um Homem só”

Esta estrutura é característica de empresas do tipo familiar em que um único homem, o patrão, assume a gestão. Ele domina e controla todo o negócio: define a estratégia, assegura os contatos com os clientes, supervisiona os operários, etc..



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

“Um Homem só”

Vantagens

Controlo global de toda a atividade;

Autoridade centralizada.

Desvantagens

Dependência excessiva da vontade do patrão;

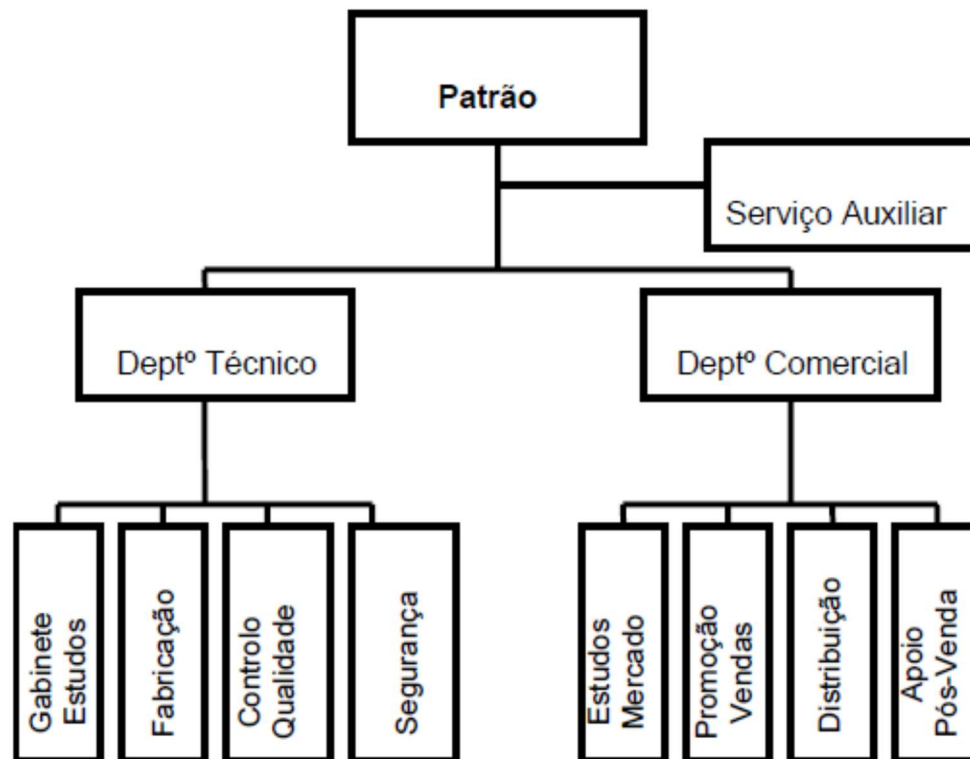
Impedimento ao crescimento e profissionalização da empresa.

Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Centralizada

O agrupamento das tarefas é feito por grandes funções. O responsável por cada setor é ao mesmo tempo, um gestor e um especialista, no entanto apenas tem autonomia para aplicar as decisões de curto prazo definidas pelo patrão.



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Centralizada

Vantagens

Clarifica a responsabilidade e a autoridade hierárquica;

Pouco dispendiosa em quadros, o que a torna mais económica para as pequenas empresas.

Desvantagens

O funcionamento da empresa assenta em chefes de grande valor;

Falta de qualificação da generalidade do pessoal;

Falta de trabalho em equipa;

Produtividade baixa;

Barreira à iniciativa e criatividade dos quadros intermédios.

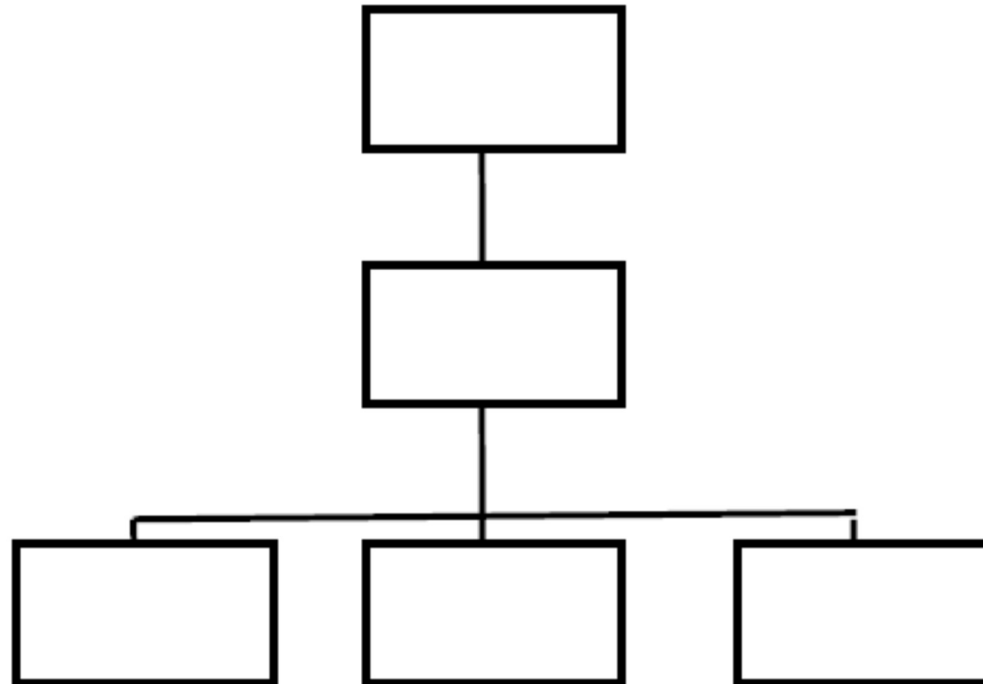
Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Linear

Neste tipo de estrutura cada subordinado depende apenas de um chefe a quem obedece, quer em termos disciplinares, quer no que diz respeito à execução de tarefas.

Este tipo de estrutura defende a máxima especialização.



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Linear

Vantagens

Facilidade de comunicação;

Rapidez de decisão;

Definição concreta das responsabilidades;

Existência da unidade de comando.

Desvantagens

Ausência de quadros médios;

Dificuldades de colaboração e cooperação entre os diversos departamentos;

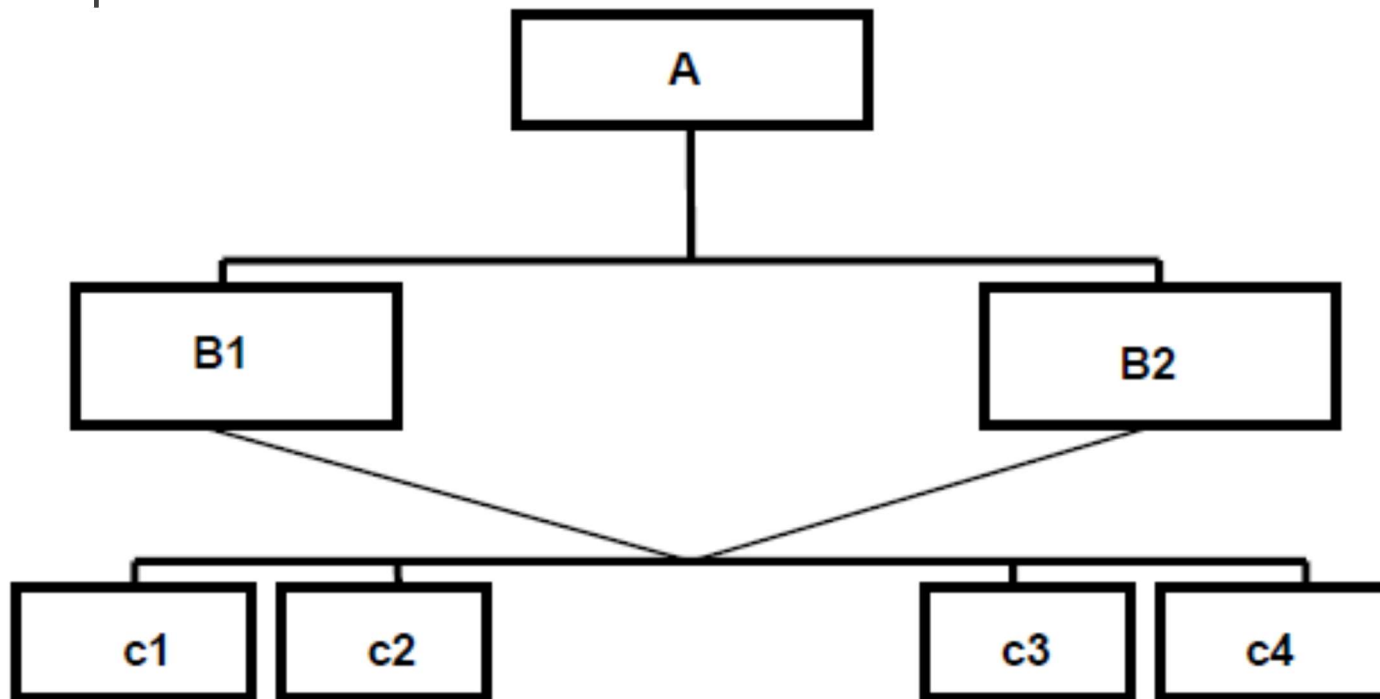
Dificuldade de adaptação a novas situações dada a rigidez e inflexibilidade da estrutura.

Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Funcional

Este tipo de estrutura caracteriza-se, essencialmente, pela aplicação do princípio da especialização de funções, isto é, favorece a criação de programas e métodos de trabalho específicos.



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Funcional

Vantagens

Proporciona o máximo de especialização;

Permite um melhor controlo técnico, dada a especialização existente em todos os níveis;

Desenvolve contatos diretos entre os departamentos interessados sem ser preciso seguir os canais formais de comunicação, o que a torna mais rápida e com menos possibilidades de distorção.

Desvantagens

Dificulta a delimitação de responsabilidades, dada a existência de uma subordinação múltipla, que origina, por vezes, orientações contraditórias para um mesmo órgão;

Dificulta a coordenação;

Dificulta a comunicação;

Elevados custos de administração.

Estrutura e comunicação organizacional

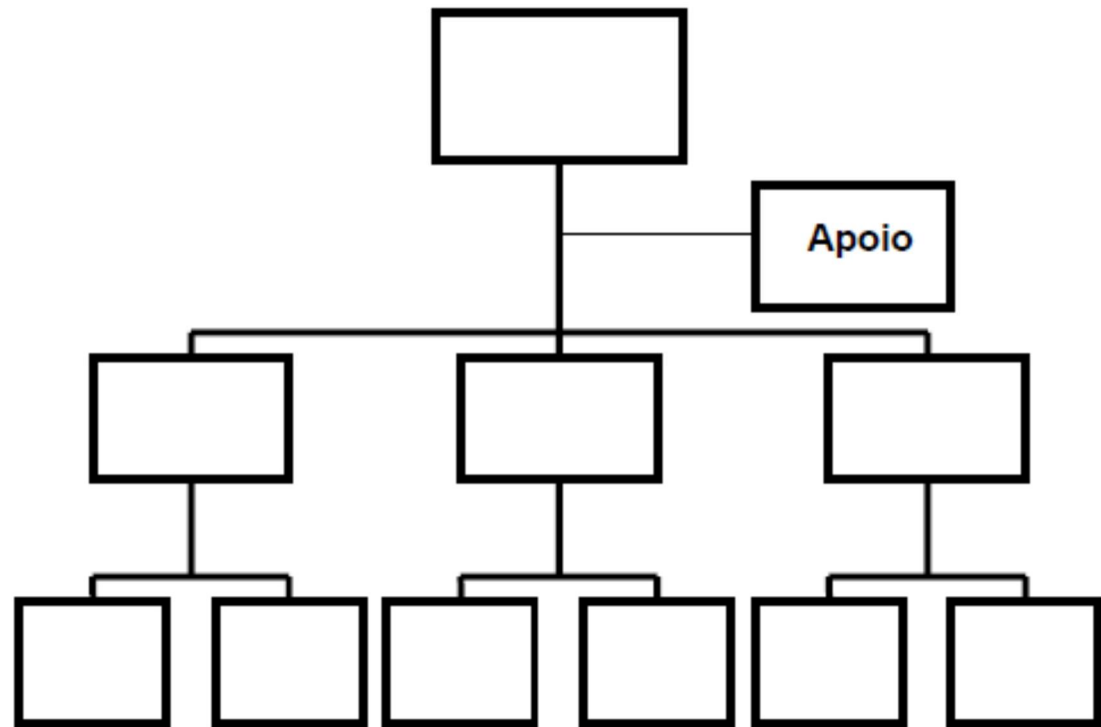
Tipos de estruturas

Linha e Apoio

Este tipo de estrutura concretiza o princípio das duas linhas, a de decisão e a de apoio, conciliando a unidade de comando com a especialização.

Linha de decisão – traduz a cadeia de responsabilidade pela consecução dos objetivos da empresa e a autoridade para a tomada de decisão.

Linha de conselho – propõe, sugere, mas não decide.



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Linha e Apoio

Vantagens

Estimula a especialização;
Estimula a preparação do trabalho;
Estimula a investigação.

Desvantagens

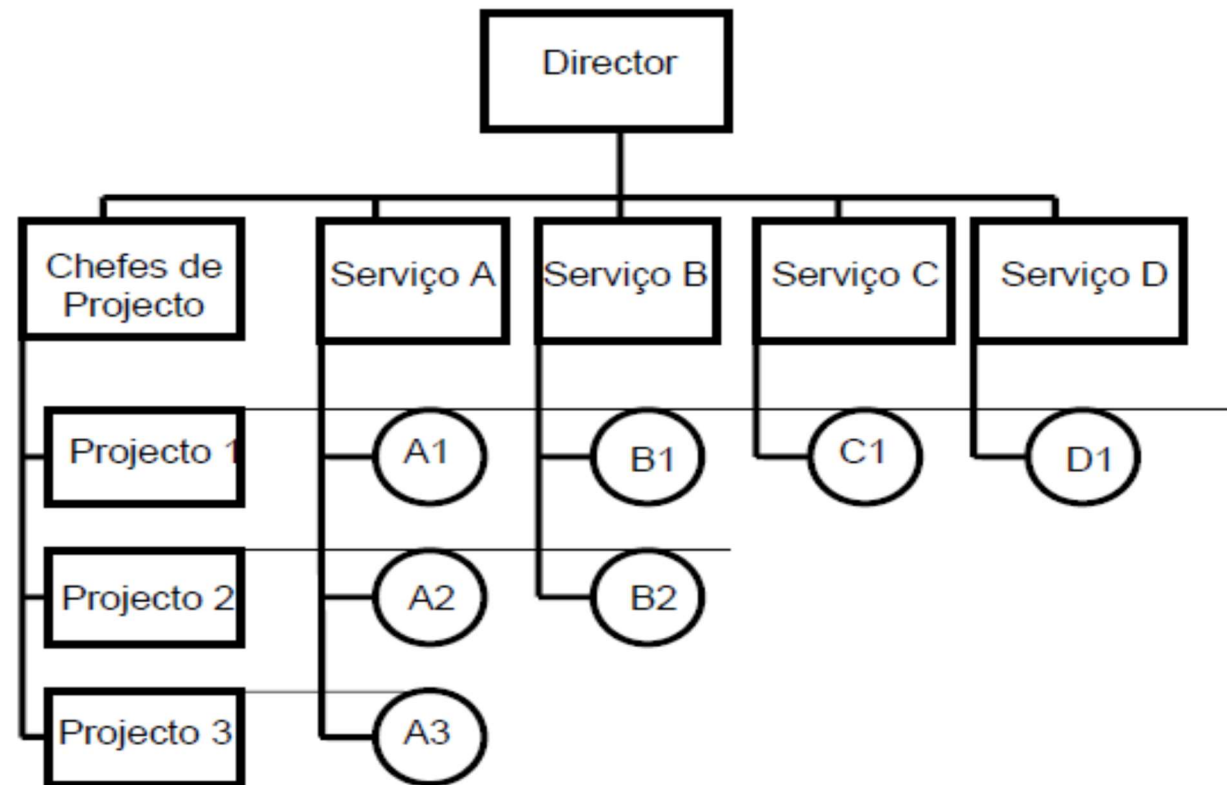
Estrutura dispendiosa;
Decisões lentas dada a visão parcial de cada especialista;
Difícil definição de responsabilidades;
Conflito entre as duas linhas;
Os “funcionais” transformam as suas sugestões em ordens o que coloca problemas de dupla autoridade.

Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Matricial

Estas estruturas têm por base a afetação de recursos a vários projetos, pelo que só existem temporariamente e enquanto estes se desenham e implementam.



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Matricial

Vantagens

Responde à necessidade de as organizações realizarem atividades específicas num determinado período de tempo, envolvendo determinados recursos com especializações dispare;

Facilita a multidisciplinaridade;

Satisfaz melhor as expetativas pessoais;

Facilita a avaliação dos resultados.

Desvantagens

Não se aplica a atividades repetitivas e contínuas;

Menor estabilidade;

Dupla dependência o que pode gerar conflitos.

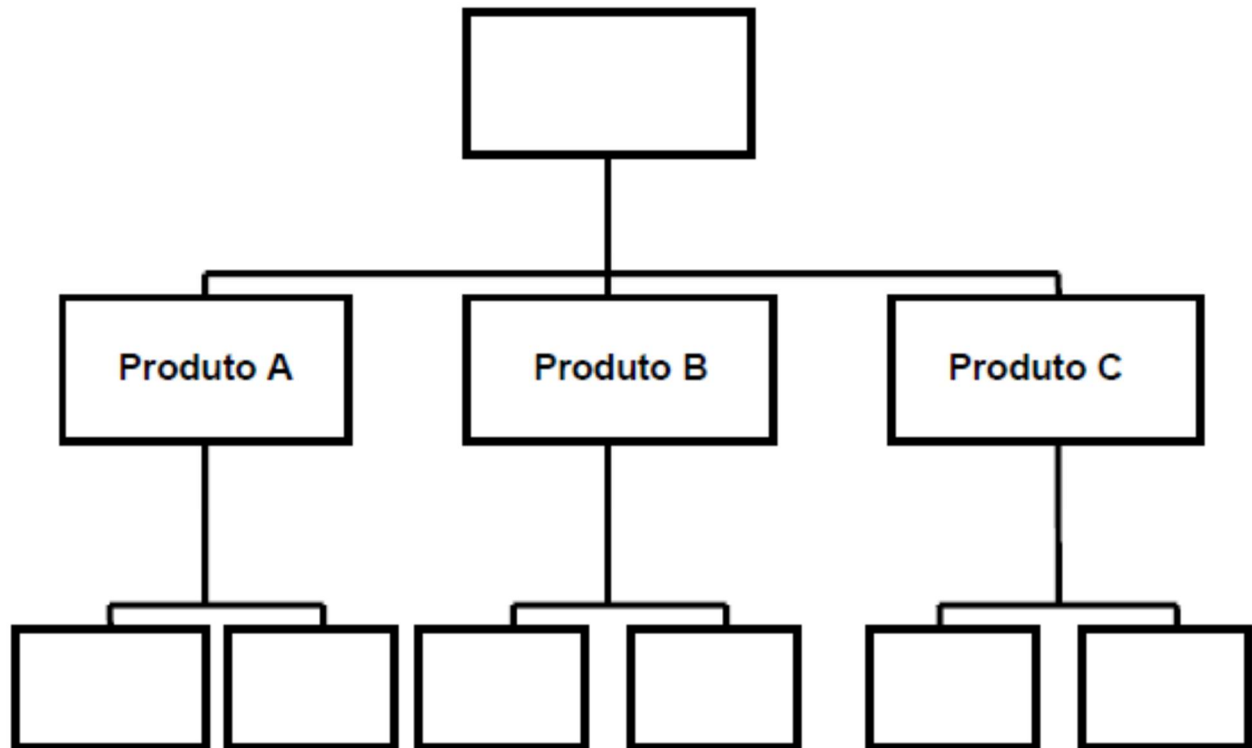
Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Divisional

A dispersão da empresa e/ou a variedade de produtos pode justificar a criação de diversos departamentos específicos para cada família de produtos ou área geográfica.

O titular de cada divisão é responsável por atingir objetivos que lhe são pré-definidos, ou seja, a responsabilidade está ligada aos resultados. Assim, cada chefe deve assegurar a gestão global do seu departamento dentro das orientações definidas pelo topo.



Estrutura e comunicação organizacional

Tipos de estruturas

Divisional

Vantagens

O desempenho é avaliado através do sucesso;

Facilita a coordenação;

Permite a inovação, o crescimento e a diversificação de produtos.

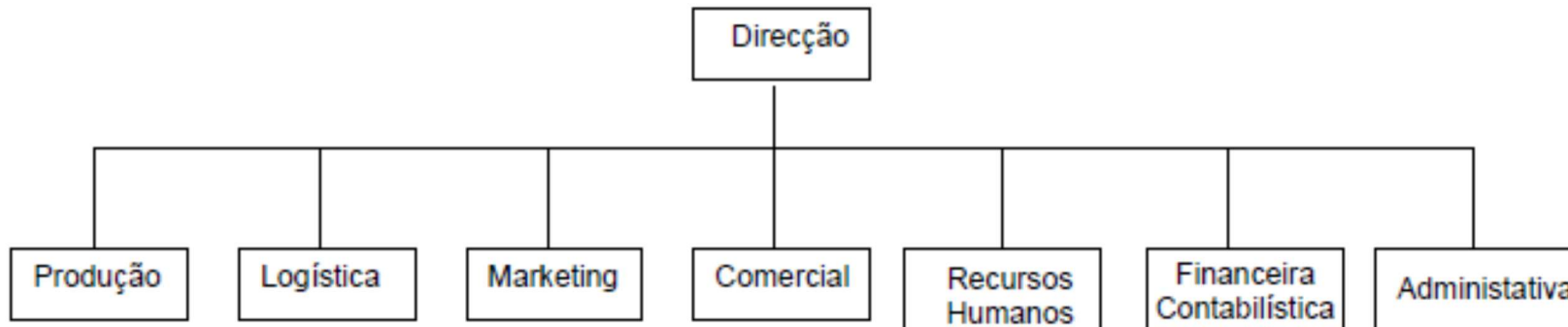
Desvantagens

Dispersa os especialistas pelas várias divisões;

Provoca redundância e eleva os custos.

Estrutura e comunicação organizacional

Funções internas da empresa

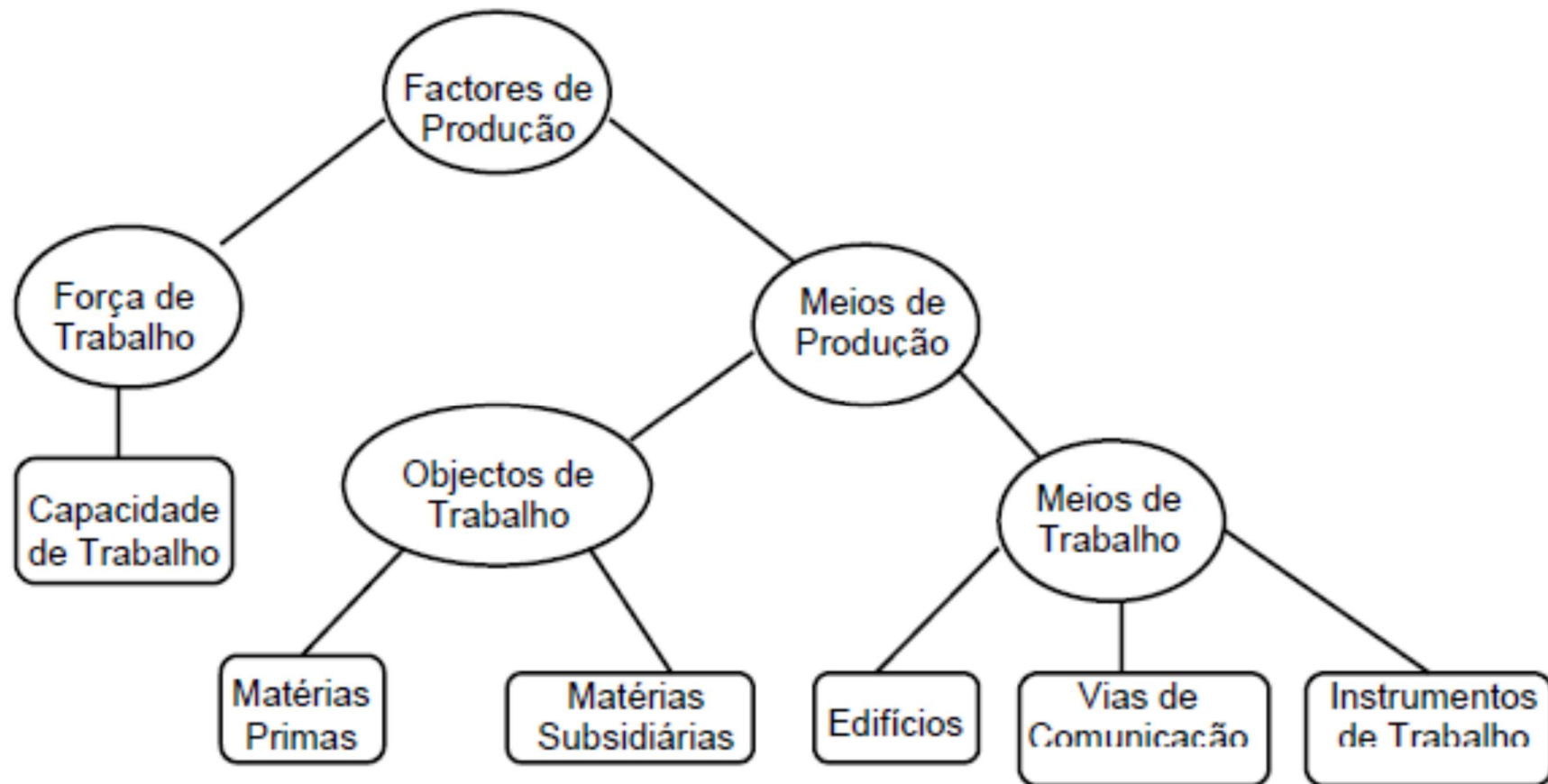


Função Produção

Produção, é a atividade que cria ou transforma a utilidade das coisas.

Toda a atividade produtiva consiste na combinação da força de trabalho com os meios de produção ou capital, isto é, da habilidade e inteligência do homem com os instrumentos e os recursos que utiliza. Os meios de produção incluem os objetos de trabalho e os meios de trabalho.

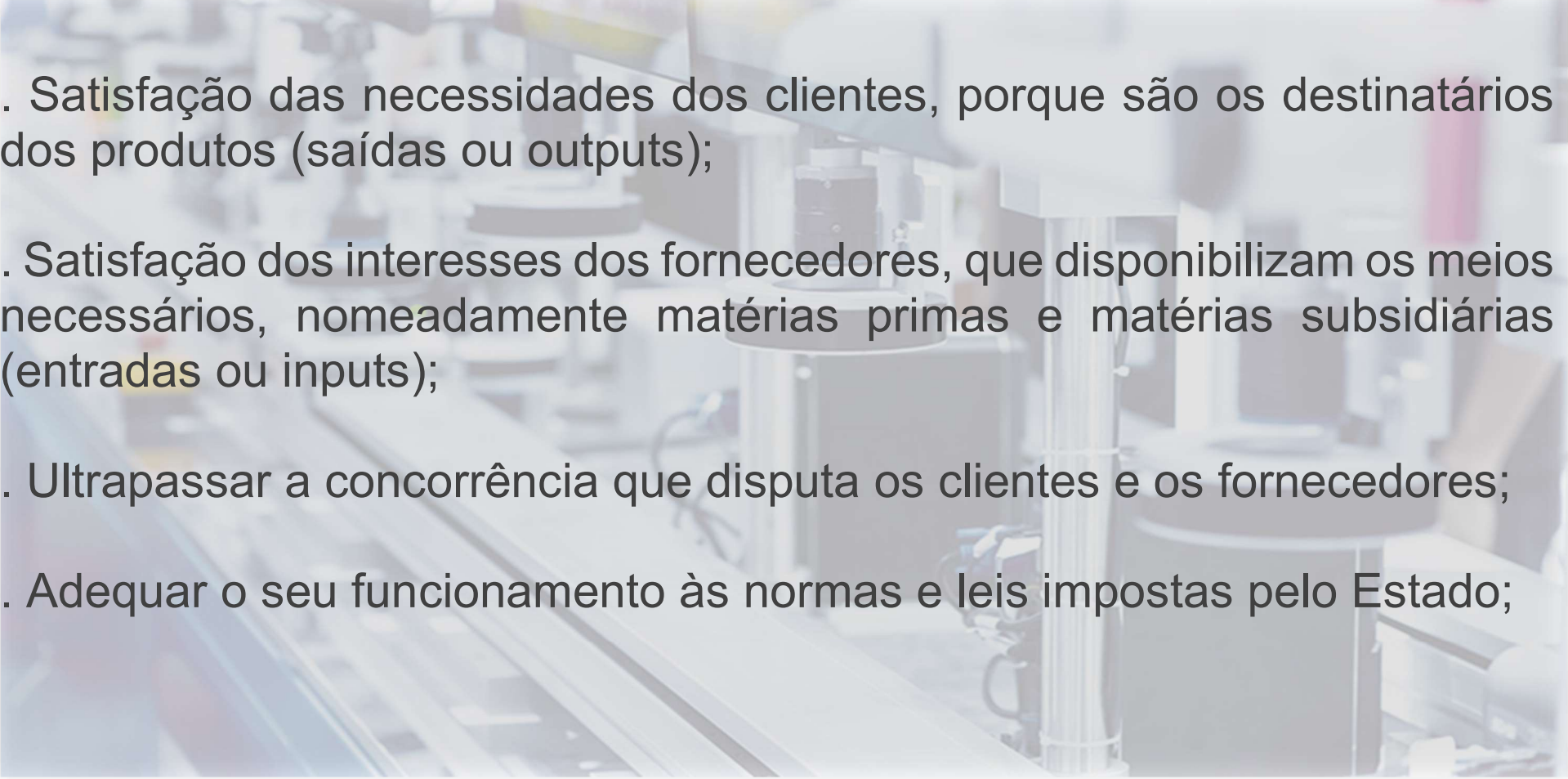
Estrutura e comunicação organizacional



Todos estes conceitos são facilmente identificados nas empresas onde exista a transformação de bens. Nas empresas não industriais o setor de produção não é tão nítido, ou pode mesmo não existir. São empresas que compram e vendem os bens, sem que haja transformação.

Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos da Função Produção

- 
- . Satisfação das necessidades dos clientes, porque são os destinatários dos produtos (saídas ou outputs);
 - . Satisfação dos interesses dos fornecedores, que disponibilizam os meios necessários, nomeadamente matérias primas e matérias subsidiárias (entradas ou inputs);
 - . Ultrapassar a concorrência que disputa os clientes e os fornecedores;
 - . Adequar o seu funcionamento às normas e leis impostas pelo Estado;

Estrutura e comunicação organizacional

Devido à complexidade de entradas e saídas, existe a necessidade de organizar o trabalho dos diferentes setores da produção, de maneira a não haver “engarrafamentos ou estrangulamentos”.

Tem de existir uma eficiente gestão dos recursos humanos (horários, turnos, horas extras, número de pessoas em cada setor, definição de funções de cada trabalhador), uma gestão adequada das matérias primas e subsidiárias, e dos meios de trabalho necessários.



Estrutura e comunicação organizacional

Função Logística

As empresas procuram, de uma forma contínua, encontrar as melhores formas de organização possível, com vista a racionalizarem os recursos envolvidos na sua atividade.

A rentabilidade da empresa dependerá da sua capacidade em adquirir os recursos que lhe são essenciais nas melhores condições de preço, qualidade e atempadamente, isto é, à medida que deles vai necessitando para o processo produtivo.

Por outro lado, o produto destina-se ao mercado. É preciso fazê-lo chegar ao cliente nos prazos combinados, garantindo a sua qualidade e a preços de transporte que não afetem a sua competitividade.

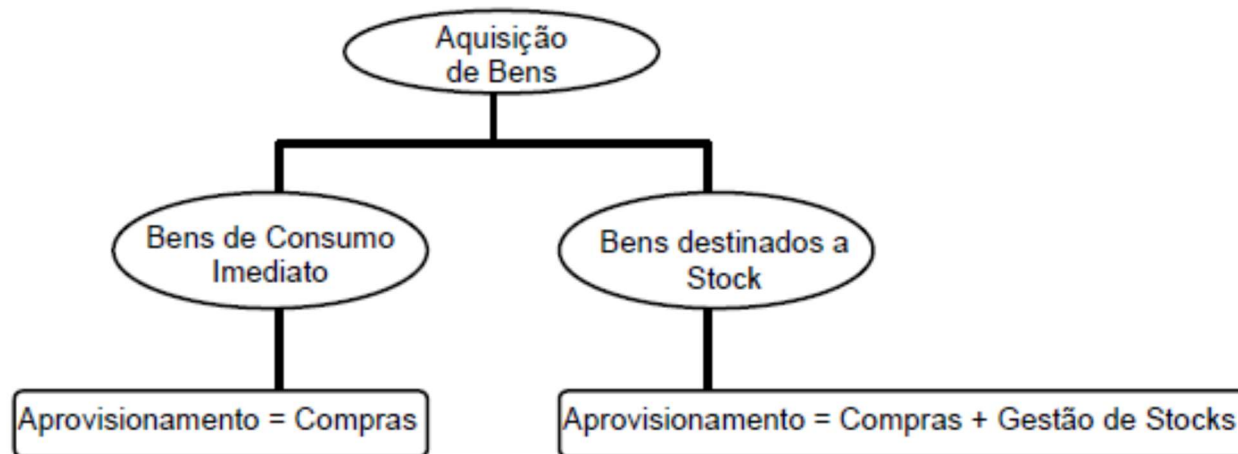
Finalmente, é necessário que, quer as matérias primas, quer o produto acabado, permaneçam o menos tempo possível nos armazéns porque representam grandes investimentos.

Estrutura e comunicação organizacional

Aprovisionamento

Aprovisionamento, é o conjunto de operações que têm como objetivo assegurar atempadamente aos serviços utilizadores, o fornecimento de materiais, nas quantidades e qualidade exigidas, e ao melhor preço.

O termo aprovisionamento é normalmente associado ao departamento de compras de uma empresa. Mas a função aprovisionamento além das compras, integra a **gestão de stocks**, isto é, a gestão dos artigos e materiais em armazém.



Estrutura e comunicação organizacional

Em muitas empresas a aquisição de materiais constitui cerca de 40 a 60 por cento da receita total das vendas. Daí, a necessidade de reduzir os encargos com estes fatores de produção, sob pena de comprometer a sobrevivência da empresa.

Os recursos aplicados em stocks, correspondem a compromissos monetários assumidos pela empresa, os quais devem ser cuidadosamente utilizados.

As informações e a documentação que chegam através das compras, são fontes de conhecimento sobre produtos e técnicas, que podem ter uma grande importância no desenvolvimento da empresa.

Num sistema de mercado concorrencial, os preços são determinados pelo próprio mercado através da relação entre a oferta e a procura. Cabe à empresa gerir os seus recursos de modo a conseguir preços de venda para os produtos que oferece, que satisfaçam a procura dos consumidores. Para tal, necessita de obter as melhores condições de compra para as matérias-primas, e praticar uma **gestão económica dos seus stocks**.

Gestão dos Stocks

A gestão correta dos stocks deve ser encarada como uma prioridade das empresas, não só no que diz respeito a matérias primas e subsidiárias, mas também relativamente aos armazéns de produtos acabados.

A gestão dos stocks levanta às empresas três tipos de preocupações:

- . a gestão material;
- . a gestão administrativa e
- . a gestão económica.

Estrutura e comunicação organizacional

A **Gestão Material dos Stocks** visa otimizar as condições físicas da armazenagem de produtos e terá que:

- . assegurar a segurança das pessoas e materiais nomeadamente através da utilização de equipamentos adequados e mão de obra qualificada;
- . procurar que os armazéns se encontrem o mais próximo possível dos principais utilizadores, de modo a minimizar os custos de transporte;
- . garantir que os armazéns estejam corretamente dimensionados e configurados, atendendo à natureza dos bens, às quantidades e condições requeridas de armazenagem, reservando espaços para a receção e expedição dos materiais.

Estrutura e comunicação organizacional



A **Gestão Administrativa dos Stocks** deve assegurar os procedimentos necessários para que em cada momento se possa saber que produtos existem em stock, quais as quantidades e onde estão colocados. Para ter esta informação permanentemente atualizada e disponível é preciso assegurar o controlo permanente do armazém, registando as entradas e saídas dos vários materiais, por forma a conhecer, sempre, as quantidades existentes de cada artigo em armazém e verificando, periodicamente, se os stocks registados coincidem com o stock real.

Estrutura e comunicação organizacional

A gestão económica dos stocks consiste em racionalizar o aprovisionamento, isto é, minimizar as despesas com a aquisição e armazenagem dos vários materiais em stock. Com base nas previsões de vendas e de consumos anuais, devem calcular-se as quantidades necessárias de cada material para que a produção possa satisfazer os pedidos dos clientes.

A gestão económica será tanto mais perfeita, quanto consiga encontrar a quantidade mínima de stocks de tal forma que sejam evitadas as roturas com as consequentes paragens de produção e os excessos geradores de investimentos improdutivos.

A gestão económica determina qual o nível ótimo de stocks de maneira a que a empresa rentabilize ao máximo os seus recursos.

Empresas há que não constituem stocks. Os custos com a armazenagem e stocks são “transferidos” para os fornecedores. São elaborados contratos em que o fornecedor se compromete a pôr ao dispor do cliente as matérias necessárias à produção, no momento exato em que são precisas. Este método chama-se **just in time** e obriga a uma coordenação/cooperação muito estreita entre a produção e o fornecedor, pois uma falha, implica paragens com os prejuízos daí resultantes.

Estrutura e comunicação organizacional

Distribuição

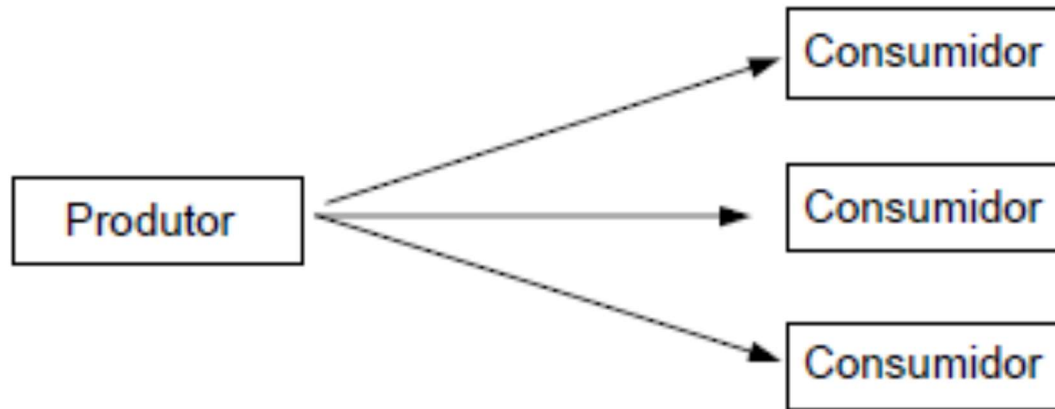
A Distribuição é a entrega ao cliente do produto pretendido, na quantidade e momento certos, bem como o fornecimento dos serviços necessários à sua utilização ou consumo pelo cliente.

Estes circuitos podem ser de dois tipos: **venda direta** ou **indireta**.



Estrutura e comunicação organizacional

Circuito de Venda Direto



Vantagens

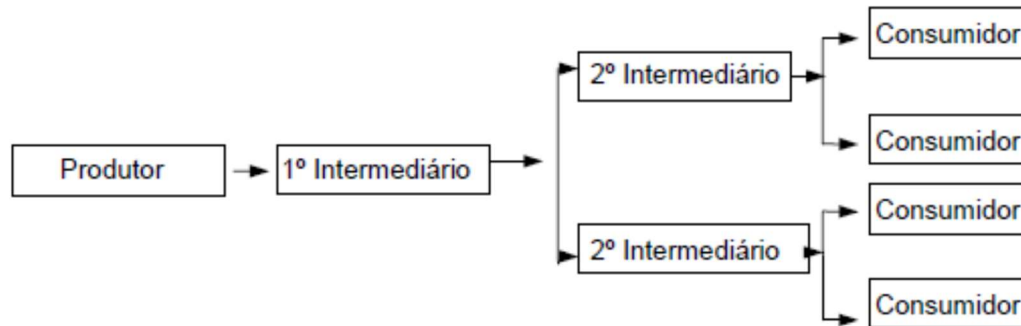
- . Otimiza os contatos entre o produtor e o consumidor, facilitando a recolha de informações sobre as suas necessidades e preferências;
- . Evita que os intermediários absorvam uma importante parcela do valor do produto;
- . Permite um maior controlo sobre as vendas.

Desvantagens

- . Compromete a possibilidade de expandir, geograficamente, o negócio;
- . Os custos com a prospeção de mercados são mais elevados;
- . Aumentam os custos de distribuição;
- . Implica elevados investimentos financeiros.

Estrutura e comunicação organizacional

Circuito de venda indireta



Aos diferentes caminhos para o produto, designam-se habitualmente por **canais de distribuição**.

Vantagens

- Exige menor esforço financeiro;
- Permite a distribuição rentável de produtos de pequeno valor;
- Multiplica os pontos de venda, permitindo uma rápida expansão geográfica;
- Permite uma prospeção de mercados mais eficaz;
- Reparte as despesas de venda e de transporte por um maior número de produtos.

Desvantagens

- O contato entre o produtor e o consumidor é prejudicado (quem fica a conhecer o cliente é o distribuidor);
- Aumenta a permanência dos produtos em armazéns, aumentando o risco de perecibilidade dos produtos;
- Aumenta o risco de o produtor perder, repentinamente, importantes volumes de venda.

Estrutura e comunicação organizacional

Função Comercial

A Função Comercial incorpora o conjunto de atividades conducentes à venda de produtos ou serviços.

Qualquer empresa visa atingir objetivos que passam por vender os bens que produzem ou os serviços que prestam, gerando, assim, os recursos financeiros necessários para, não só manter e desenvolver a sua atividade, mas também continuar a satisfazer clientes, empregados, proprietários, etc..



Estrutura e comunicação organizacional

- **Ponto crítico de vendas**

é o nível de faturação para o qual os proveitos das vendas realizadas pela empresa são iguais aos custos da atividade, não se registando, portanto, lucros nem prejuízos. A partir deste ponto a empresa começa a ter lucro, isto é, começa a haver uma diferença positiva entre as receitas das vendas dos seus produtos e os custos necessários à sua produção e venda.

- **Custos Fixos**

são aqueles que a empresa suporta independentemente de estar a produzir.

Exemplo: Os salários dos empregados, a renda das instalações, etc..

- **Custos Variáveis**

são aqueles que só se verificam quando a empresa está a produzir, isto é, serão maiores quando a atividade é mais intensa e menores ou nulos se a atividade diminuir ou parar.

Estrutura e comunicação organizacional

Previsão de Vendas

As previsões de vendas são o suporte da tomada de decisão das outras funções da empresa.

A previsão de vendas é o “motor” da atividade da empresa, pelo que deve ser o mais objetiva possível. As empresas devem recorrer à análise da informação que possuem e que consta:

Registos de Encomendas

Registos de Faturas

Conta Corrente de Clientes

Relatórios dos Vendedores

Consulta periódica de publicações

Objetivos da Função Comercial



O objetivo principal da função comercial é o de atingir o **volume de vendas** planeado pela empresa.

Estrutura e comunicação organizacional

Além do objetivo principal, a função comercial tem outros objetivos:

Prospecção do mercado

a detecção de novos clientes é essencial para o aumento das vendas da empresa.

Informação e comunicação

o vendedor é o principal meio de comunicação entre a empresa e o exterior. O vendedor tem a tarefa de receber e transmitir mensagens do cliente e ao cliente.

Preparação e execução de propostas

a função comercial deve contribuir para a identificação das necessidades do cliente e apresentar propostas que visem satisfazê-las.

Apoio à revenda

por vezes, as empresas não vendem os seus produtos diretamente aos consumidores finais.

Estrutura e comunicação organizacional

Função Marketing

Marketing, é o conjunto de atividades efetuadas antes, durante e depois da venda, visando identificar as necessidades dos clientes, divulgar os produtos que a empresa oferece e estudar o seu comportamento no mercado, contribuindo assim, de forma determinante, para que os objetivos planejados sejam atingidos.

Objetivos da Função Marketing



Estrutura e comunicação organizacional

O Mercado

Mercado é um conceito que pode ser aplicado a várias realidades: a um dado território, aos produtos ou a ambos.

Dimensão do Território	Produto	Território e Produto
Mercado Mundial	Mercado de automóveis	Mercado mundial de automóveis
Mercado do Continente	Mercado do trigo	Mercado Europeu de Trigo
Mercado do País	Mercado de computadores	Mercado Português de computadores



Estrutura e comunicação organizacional

Quando se fala de Mercado pode-se estar a considerar o conjunto dos consumidores efetivos e potenciais e, então, usa-se a expressão **mercado total**, ou estar-se apenas a referir o volume de vendas de um determinado produto durante um período de tempo, o que é habitualmente designado por **mercado real**.

Mas o mercado não é homogéneo. É constituído por consumidores diferentes em termos de necessidades, desejos, hábitos, poder de compra, motivações, etc..

Daí que seja útil repartir os consumidores por grupos homogéneos ou **segmentos de mercado**.



Estrutura e comunicação organizacional

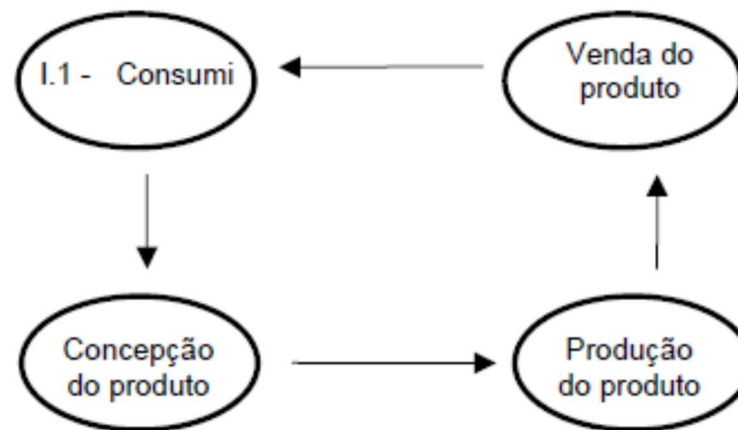
Exemplos de segmentação:

Geográficos	<ul style="list-style-type: none">-Continente-País-Região-Cidade-Clima
Demográficos	<ul style="list-style-type: none">-Nacionalidade-Sexo-Idade-Estatura-Peso-Dimensão do agregado familiar-Composição do agregado familiar
Sócio-Económicos	<ul style="list-style-type: none">-Rendimento-Profissão-Habilitações-Classe Social-Religião
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none">-Classe Social-Religião-Política-Personalidade-Estilo de Vida

Estrutura e comunicação organizacional

O Produto e o seu Ciclo de Vida.

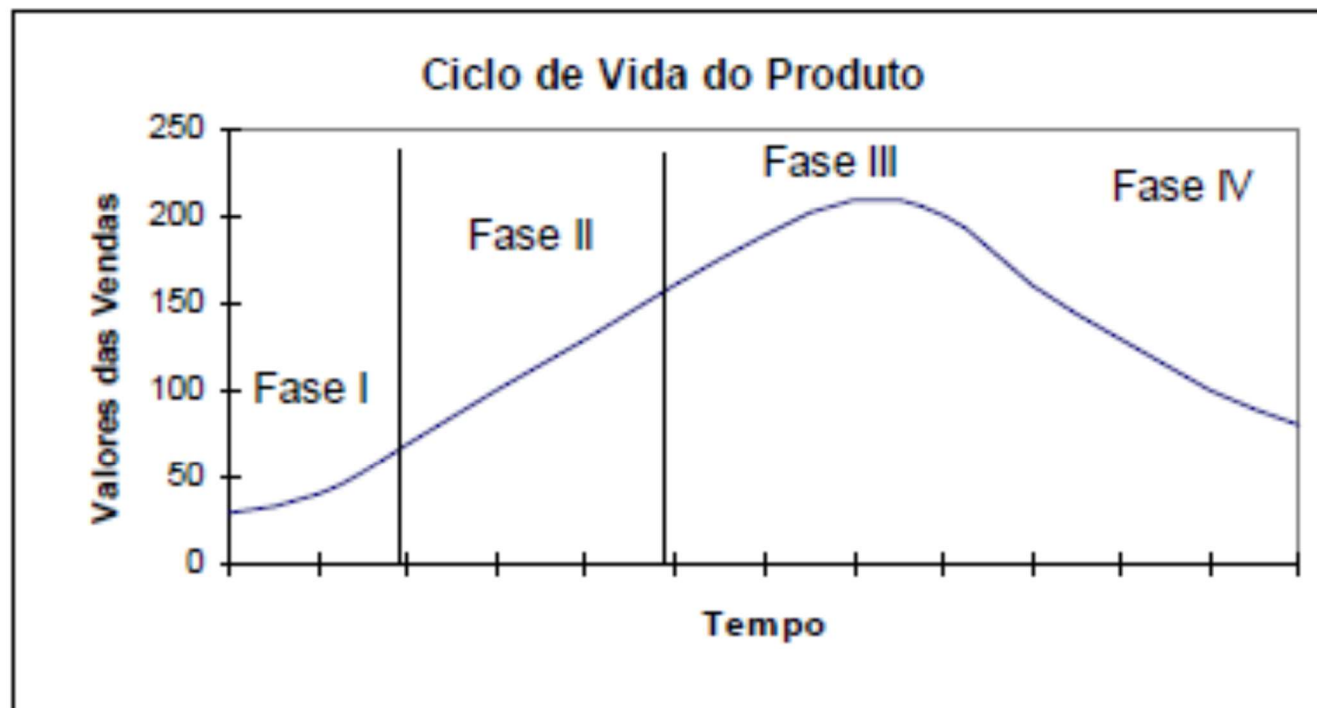
Após a análise ao mercado, é necessário fazer o estudo do produto, de modo a definir as suas características ideais: peso, design, embalagem, preço, qualidade, vida útil, etc..



O comprador adquire algo mais do que um conjunto de atributos físicos do produto, ele compra uma satisfação. O fabricante vende não só o produto, mas também o seu símbolo ou marca. O consumidor compra não só pela necessidade que tem do produto, mas também pelo que ele representa.

Estrutura e comunicação organizacional

Fases do Ciclo do Produto:



Estrutura e comunicação organizacional

Fase I (Criação)

Corresponde ao lançamento do produto no mercado e caracteriza-se por:

- O conhecimento e a aceitação do produto praticamente não existem;
- São necessários grandes investimentos em campanhas de promoção;
- As vendas são fracas e progridem lentamente;
- É requerido um esforço intensivo à força de vendas da empresa;
- Desenvolvimento contínuo do produto;
- Concorrência reduzida.

Estrutura e comunicação organizacional

Fase II (Crescimento)

Após o lançamento e na sequência dos esforços empreendidos na fase anterior, as vendas crescem a um ritmo intenso. Verifica-se:

- Excesso de procura em relação à oferta;
- Necessidade de aumentar a capacidade produtiva;
- O esforço para vender é reduzido;
- Surgem produtos concorrentes.

Estrutura e comunicação organizacional

Fase III (Maturidade)

O produto atinge a sua maturidade. As vendas alcançam o seu valor máximo e estabilizam. Esta fase caracteriza-se, fundamentalmente, por:

- Vendas elevadas;
- Elevada capacidade de produção;
- Entrada de produtos concorrentes no mercado;
- Necessidade de campanhas proporcionais fortes.

Estrutura e comunicação organizacional

Fase IV (Declínio)

Atingido o apogeu do produto as vendas começam a diminuir. É natural que nesta fase, se verifique:

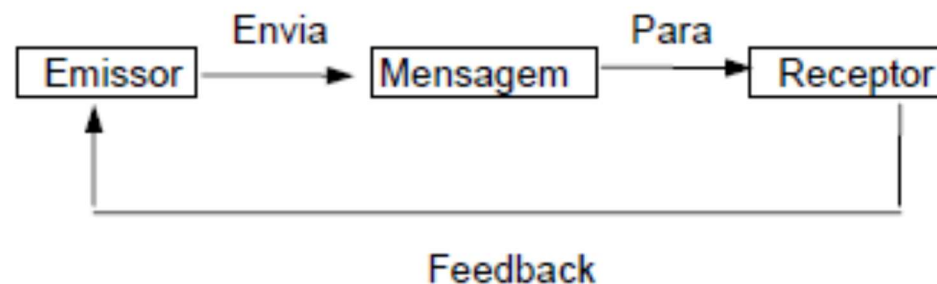
- A substituição do produto por outro de melhor qualidade;
- Menos procura do produto;
- O abandono do mercado.

Estrutura e comunicação organizacional

A Comunicação

De que serve ter um bom produto se ninguém o conhece? É preciso divulgá-lo para que as pessoas o conheçam e comprem.

Fluxo de Comunicação:



O meio mais utilizado pelas empresas para a transmissão de mensagens é a publicidade e pode visar a **divulgação do produto** ou ter caráter **institucional**, isto é, quando pretende promover a imagem da empresa. Os meios mais utilizados pelas empresas para fazerem publicidade, são os meios de comunicação social, o correio ou o telefone, cartazes de rua, etc..

Estrutura e comunicação organizacional

Função Recursos Humanos

De entre todos eles, as pessoas assumem-se como o mais decisivo porque são elas com a sua imaginação, vontade, inteligência e saber que fazem a diferença entre o sucesso e o não sucesso das empresas.

Como se consegue tudo isto?

Através de gestores inovadores e bem preparados que se rodeiam de colaboradores qualificados, dotados das competências e das atitudes necessárias à concretização dos objetivos das empresas;

Garantindo um clima onde a comunicação seja aberta, os valores e as práticas sejam coerentes e alinhadas com os objetivos da empresa.

Estrutura e comunicação organizacional

Porém, no que diz respeito às pessoas, as empresas estão obrigadas a um conjunto de formalismos de carácter administrativo que resultam de imposições legais e que não podem ignorar.

Aspetos administrativos da função recursos humanos

Pagamento de salários

Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares

Taxa Social Única

Outras obrigações legais

Ficheiro de pessoal

(...)

Estrutura e comunicação organizacional

A Gestão Técnica dos Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção

Fases do processo de recrutamento e seleção:

- Identificação da necessidade de proceder a uma admissão;
- Definição das tarefas que constituem o posto de trabalho, bem como as competências necessárias para as executar e o perfil desejável do indivíduo a ocupar o posto;
- Definição do pacote salarial e de benefícios que a empresa está predisposta a oferecer;
- Tomada de decisão para definir se o posto será preenchido internamente (promoção/transferência) ou haverá a necessidade de admitir alguém;
- Identificação dos candidatos que reúnam os requisitos pré-definidos;
- Implementação de um processo de seleção que permita objetivamente suportar a decisão de escolha de um candidato.

Estrutura e comunicação organizacional

Compensação e Benefícios

Após dotar a empresa com os melhores recursos humanos, outra importante tarefa se coloca aos profissionais desta função empresarial: mantê-los na organização, motivá-los e criar as condições necessárias para que atinjam excelentes níveis de desempenho, contribuindo, assim, para o sucesso da empresa.

Neste sentido, as políticas de compensação e benefícios são uma pedra fundamental. É importante que sejam coerentes e justas, devendo refletir:

- A complexidade e a responsabilidade inerente às tarefas que compõem cada um dos postos de trabalho;
- A contribuição individual de cada empregado, isto é, a forma como cada um desempenha as tarefas que lhe foram confiadas, vulgarmente designado por processo de avaliação de desempenho;
- Que, em termos de mercado, as condições que a empresa oferece sejam competitivas e aliciantes, de contrário, os recursos humanos serão tentados a trocá-la por outra.

Função Financeira

A função financeira tem a seu cargo conseguir o equilíbrio entre a obtenção dos recursos financeiros necessários à atividade da empresa e a sua aplicação, pelo que lhe cabe um papel privilegiado na análise do desempenho da empresa.

A função financeira necessita de informação, que permita ter uma visão global e particular da situação financeira da empresa. A contabilidade surge como um apoio da função financeira, pois é da sua responsabilidade a elaboração das demonstrações financeiras fundamentais - O Balanço e a Demonstração de Resultados, entre outros.

Estrutura e comunicação organizacional

Alguns mapas, em que a função financeira se apoia para a tomada de decisão:

O balanço é um documento que revela, a posição patrimonial da empresa, expressa nos **bens e direitos** (Ativo) que a empresa possui e nas **obrigações** (Passivo), isto é, o que a empresa deve a outras entidades. Os **capitais próprios**, ou seja, o valor líquido da empresa, são dados pela diferença entre o valor dos bens e direitos e o valor das obrigações.

A equação fundamental do balanço é a seguinte:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Capitais Próprios}$$

donde se obtém o valor líquido da empresa:

$$\text{Capitais Próprios} = \text{Ativo} - \text{Passivo}$$

Estrutura e comunicação organizacional

A Demonstração de Resultados, é um documento que, tal como o nome indica, explica como surge o resultado líquido da empresa, pois discrimina, por um lado os custos, por outro os proveitos, em determinado período de tempo.

A equação é a seguinte:

Resultados Líquidos = Total de Proveitos - Total de Custos

Estrutura e comunicação organizacional

Objetivos da Função Financeira

A função financeira tem como finalidade a maximização da rentabilidade dos ativos e a minimização do custo dos passivos, proporcionando aos detentores do capital acréscimo de valor.

Para atingirem estes propósitos, os responsáveis pela função financeira das empresas devem prestar especial atenção aos seguintes aspetos:

Prever os movimentos financeiros a curto prazo para a determinação do grau de liquidez da empresa.

Escolher os projetos de investimento para os excedentes financeiros.

Elaborar planos financeiros de curto, médio e longo prazo.

Função Administrativa

A função administrativa ocupa-se do registo, processamento e transmissão de informações ou da receção, expedição e arquivo de documentos em função de regras estabelecidas.

A função administrativa está presente em todas as áreas funcionais, constituindo-se como apoio e suporte a toda a atividade da empresa. Em todas as funções empresariais existe a necessidade de autorizar, documentar e controlar as várias operações.

As tarefas administrativas resultam de uma atividade regular, a qual implica processos e operações repetitivas. Por muito grande que seja a vontade e o esforço aplicado na racionalização destas tarefas, elas jamais serão eliminadas porque são essenciais à empresa e, muitas vezes, impostas por Lei.

Estrutura e comunicação organizacional

Para evitar o caos burocrático, torna-se essencial definir: o que deve ser registado e quando; quem deve autorizar o quê; quem deve receber a informação e em que prazos; quais os suportes para o registo e circulação da informação; onde e quem deve proceder ao seu arquivo; etc..

A informática colocou ao serviço desta função um conjunto de instrumentos que lhe permitem atingir os seus objetivos de forma mais racional.

Exemplos:

Correio eletrónico para circulação de informação e documentos;

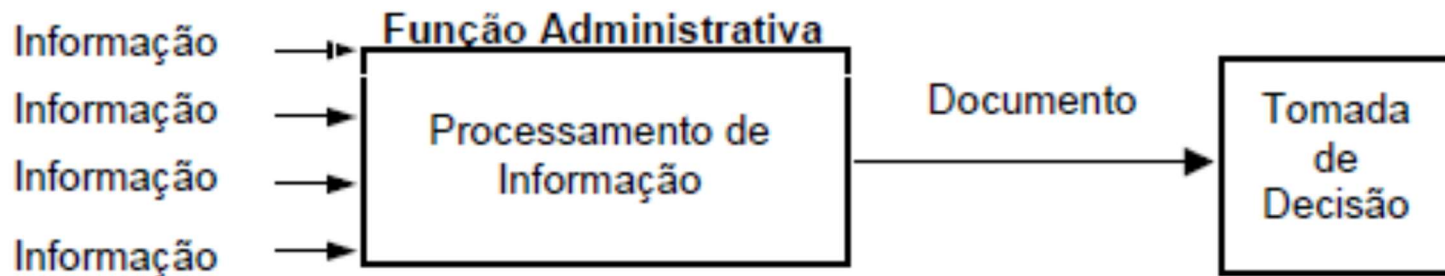
Reprodução e arquivo de documentos;

Programas para tratamento de texto;

etc..

Estrutura e comunicação organizacional

Não se deve esquecer que todos estes documentos existem porque é necessário registrar dados que, mais tarde, serão necessários para suporte das várias decisões que se tomam na empresa.



Um bom sistema administrativo não é aquele que produz muitos documentos, mas o que produz informações úteis, atempadas e facilmente localizáveis.

Estrutura e comunicação organizacional

Função Direção

A função Direção, está situada no topo da organização. É da sua responsabilidade a definição dos objetivos gerais (estratégicos) da empresa, assim como a implantação das políticas adequadas que permitam concretizar esses objetivos.

A função Direção terá que ser capaz de encontrar formas de crescimento e desenvolvimento que lhe permita:

- . Ir ao encontro das necessidades dos seus clientes melhorando o seu desempenho e os seus resultados;
- . Remunerar os sócios, acionistas ou proprietários, compensando-os pelos recursos financeiros que colocaram à disposição da empresa;
- . Satisfazer e estimular a força de trabalho;

Estrutura e comunicação organizacional

. Contribuir para o desenvolvimento da comunidade em que se insere.

Para o conseguir a equipa de direção da empresa precisa: ter uma visão e **planear** o futuro; traduzindo-o em objetivos claros e bem definidos e ser capaz de os transmitir e explicar, **liderando** toda a organização no sentido da sua concretização.

Só assim, cada empregado, independentemente, do seu lugar na estrutura, compreende qual o papel que vai desempenhar.

Fixar objetivos, só faz sentido, num contexto em que são atribuídos os meios necessários para os atingir. Deste modo, é responsabilidade da Direção **organizar** os recursos existentes, criando condições para que todos possam obter sucesso nas tarefas que são atribuídas.

Finalmente, a equipa de Direção deve acompanhar a execução do estabelecido, **controlando** prazos, custos e o nível de concretização. Desta forma poderá ter, permanentemente, consciência da situação e decidir fazer as mudanças que se provarem adequadas e necessárias.

Estrutura e comunicação organizacional

