



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



0649- ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

FORMADOR: FRANCISCO MIGUEL R. F. DA SILVA

FEVEREIRO DE 2022

ÍNDICE

1. Organização
2. Empresa
3. Classificar a organização
4. Estrutura organizacional
5. Comunicação organizacional
6. Funções



1. ORGANIZAÇÃO



1. ORGANIZAÇÃO

1.1. Conceito e tipos



1. ORGANIZAÇÃO

Organização é um conjunto de **duas ou mais pessoas** que realizam **tarefas**, seja em grupo, seja **individualmente** mas de forma **coordenada** e controlada, atuando num **determinado contexto ou ambiente**, com vista a **atingir um objetivo pré-determinado** através da afetação eficaz de diversos **meios e recursos disponíveis**, liderados ou não por alguém com as **funções de planejar, organizar, liderar e controlar**.

1. ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO



Atuação coordenada



Recursos



Afetação eficaz



Objetivos



Contexto

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

Atuação coordenada

- ❑ Para que **exista uma organização**, não basta que um conjunto de pessoas atuem com vista a atingir um objetivo comum é **necessário também que essas pessoas se organizem**, ou seja, que desenvolvam as suas **atividades de forma coordenada e controlada** para atingir determinados resultados.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

Atuação coordenada

- ❑ Esta **coordenação e controlo** é geralmente efetuada por um **líder** mas encontram-se muitas vezes organizações em que estas **tarefas são efetuadas por todos** os membros em conjunto através, por exemplo, de um órgão colegial.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

Recursos

- Representam todos os **meios** colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades. Nestes recursos incluem-se os **recursos humanos, os recursos materiais e tecnológicos, os recursos financeiros, a imagem de mercado e credibilidade perante o exterior.**



1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

Afetação eficaz

- ❑ Os **recursos** são por vezes **escassos**, daí que a sua **alocação** deva ser efetuada **eficazmente** por forma a que a probabilidade de atingir os objetivos pré-definidos seja a maior possível.
- ❑ É daqui que surge a principal justificação para a necessidade da gestão nas organizações.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

Objetivos



- ❑ Representam as **metas ou resultados organizacionais** pretendidos e a obter no futuro ou, por outras palavras, o propósito que justifica toda a atividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização.
- ❑ Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus **objetivos**, mas também definir as **medidas e formas de atuação e de alocação de recursos** que se pensam mais adequadas para os atingir.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

Contexto

- ❑ Representa toda a **envolvente externa da organização** que, de forma direta ou indireta, **influencia a sua atuação e o seu desempenho**.
- ❑ Nesta envolvente externa inclui-se o **contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal**, e ainda um **conjunto de elementos que atuam mais próximo e diretamente com a organização**, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a comunicação social, entre outros.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

❑ Características das organizações

❑ Todas as organizações, independentemente da sua forma ou tipo, têm três características comuns a todas elas:

- Existência de uma razão social.
- Existência de uma razão material.
- Ganhos de sinergia.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

□ Tipos de organizações



- **Económicas:** produção e comercialização de bens e serviços (bancos e empresas).
- **Governamentais:** prestação de serviços públicos (escolas, hospitais, etc.).
- **Não-governamentais:** fornecimento de serviços sem fins lucrativos (IPSS)

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

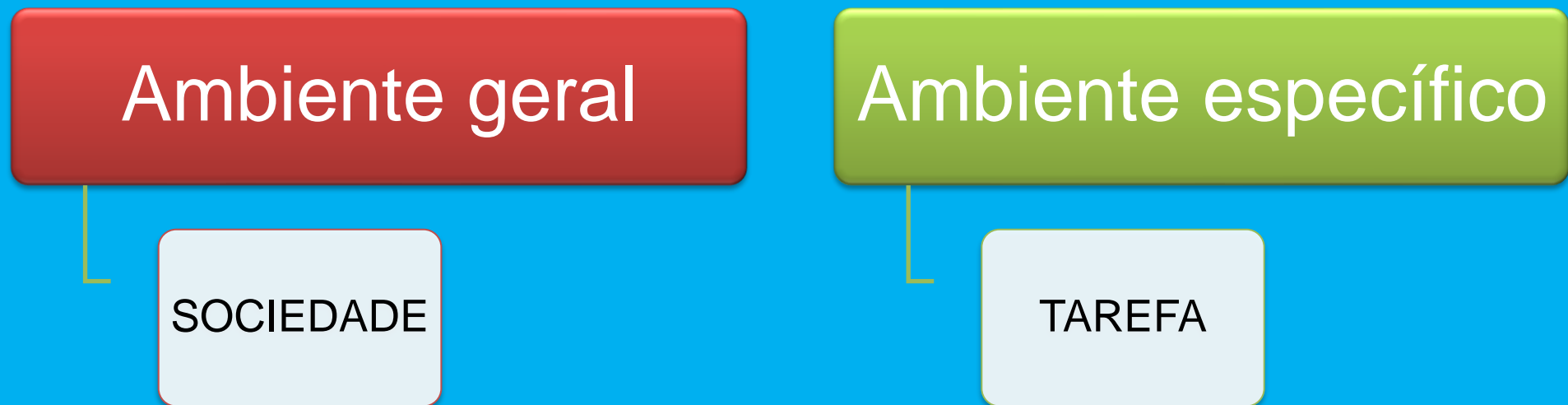
- **Sociais:** satisfação de necessidades de cultura, diversão, convivência, e ajuda mútua (clubes, associações de socorros mútuos).
- **Segurança:** protegem as pessoas e os seus bens contra os riscos de vida em sociedade (polícia, forças armadas, bombeiros).
- **Religiosas:** satisfação das necessidades de culto (igrejas, sinagogas, mesquitas).

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

❑ **Perspetiva interna e externa das organizações**



1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS



1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

☐ Ambiente geral das organizações

☐ Ambiente Económico

- Estrutura e organização económica, planeamento económico, sistema financeiro e fiscal, política de investimento e de consumo.

☐ Ambiente Sociológico

- Estrutura e mobilidade das classes e dos papéis sociais, natureza da organização social, e desenvolvimento das instituições sociais.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

❑ Ambiente Político

- Sistema político-partidário, natureza da organização política, participação política, governação.

❑ Ambiente Tecnológico

- Avanço científico e tecnológico, desenvolvimento e aplicação de novos conhecimentos.

❑ Ambiente Cultural

- Ideologias, normas e valores, estilos de vida e de relações interpessoais.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

□ Ambiente Educativo

- Grau de alfabetização da população, grau de especialização e de sofisticação do sistema educativo, formação profissional

□ Ambiente Legal

- Natureza constitucional, legislação do poder central, regional e local, legislação respeitante ao sistema fiscal, à formação e às organizações, regulação dos sectores de atividade económica.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

□ Ambiente Demográfico

- Distribuição populacional, sexo, idade, indicadores ambientais, urbanos e rurais.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

□ Ambiente específico das organizações

□ Clientes

○ Distribuidores e utilizadores dos bens e serviços.

□ Fornecedores

○ Fornecimento de materiais, equipamentos e trabalho.



1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

❑ Concorrentes

- De produtos idênticos ou diferentes direcionados para o(s) nosso(s) mercado(s).

❑ Componente Sociopolítica

- Legislação aplicável á organização e aos seus produtos, as relações com os sindicatos.

1.DIFERENTES TIPOS DE INDIVÍDUOS/GRUPOS

□ Componente Tecnológica

- Exigência de novas tecnologias na produção, e desenvolvimento de novos produtos.

2. EMPRESA



2. EMPRESA

2.1. Conceito



2. EMPRESA

❑ A **empresa** é o resultado dum conjunto de recursos organizados, que atuando no mercado fornece produtos e/ ou serviços em troca duma retribuição monetária, visando a criação de riqueza.



2. EMPRESA

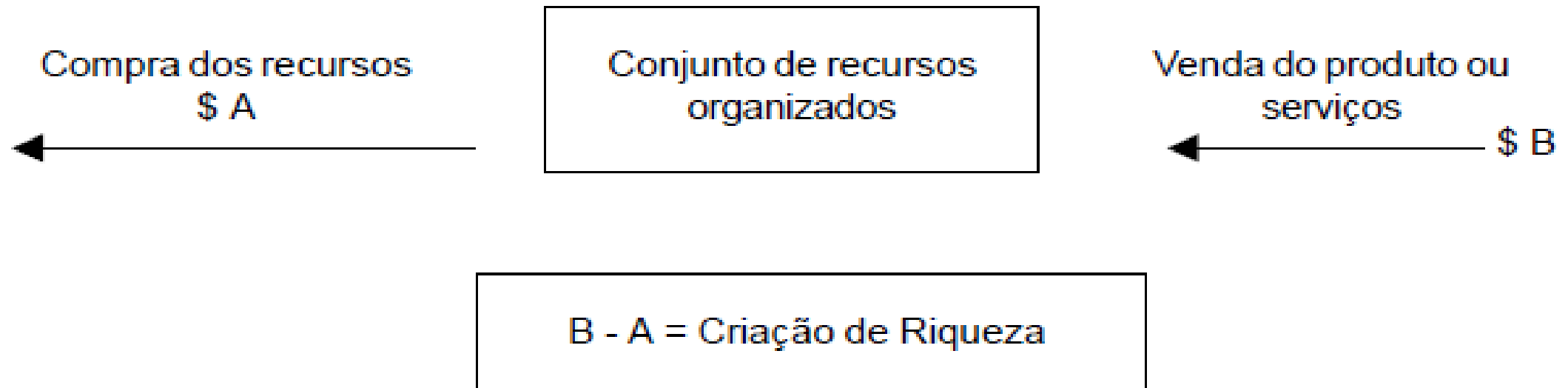
- ❑ No caso de uma **empresa pública**, o fim último poderá ser ligeiramente diferente e estar mais associado a objetivos de rendibilidade social.



2. EMPRESA

- A Empresa é ainda uma Entidade com enquadramento Jurídico, Económico e Social.
- O Enquadramento **jurídico** define a forma de constituição e funcionamento do ponto de vista legal.
- O enquadramento **económico** garante que a Empresa cumpre os seus objetivos de criação de riqueza.
- O enquadramento **social** garante que a Empresa cumpre com os objetivos de desenvolvimento da Sociedade em que se insere.

2. EMPRESA



2. EMPRESA

- O objetivo é que o capital "B" que entra na Empresa como resultado da venda dos seus produtos ou serviços, seja superior ao capital "A" que a Empresa despende na obtenção dos recursos necessários à sua laboração.

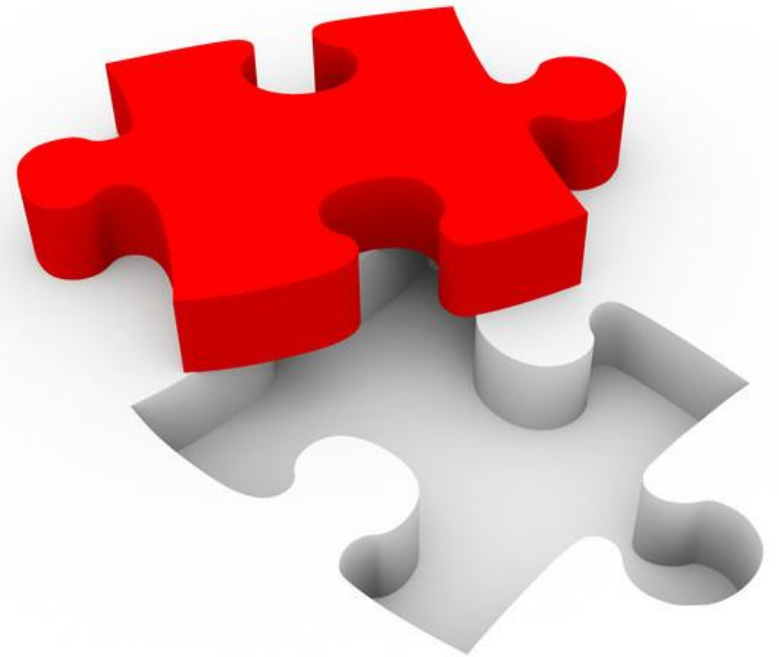
2. EMPRESA

2.2. Objetivos e papel na sociedade



2. EMPRESA

- ❑ O **objetivo** último das Empresas é Garantir a sua Continuidade através da **Criação de Riqueza**.
- ❑ Só as empresas que conseguem criar riqueza estão em condições de contribuir para o **desenvolvimento da sociedade**, quer do ponto de vista **ECONÓMICO** quer **SOCIAL**.



2. EMPRESA

❑ Objetivos económicos

- Gerar uma quantidade de **dinheiro**, proveniente das receitas, superior ao dinheiro necessário para pagar as despesas.



2. EMPRESA

❑ A aplicação desse diferencial - "lucro", deverá:

- Garantir a sobrevivência das Empresas.
- Ser investido no crescimento das Empresas.
- Remunerar os acionistas.



2. EMPRESA

❑ Objetivos sociais

- ❑ A Empresa deverá contribuir para o **desenvolvimento social e científico** dos seus colaboradores, do meio em que se insere e da sociedade em geral. Deverá também contribuir para que seja garantida a **estabilidade económica e social da região** em que se insere.



2. EMPRESA

- Naturalmente que deverá existir um **equilíbrio** na distribuição da riqueza criada, contemplando os objetivos Económicos e Sociais.



2. EMPRESA

2.3. Elementos constitutivos



2. EMPRESA

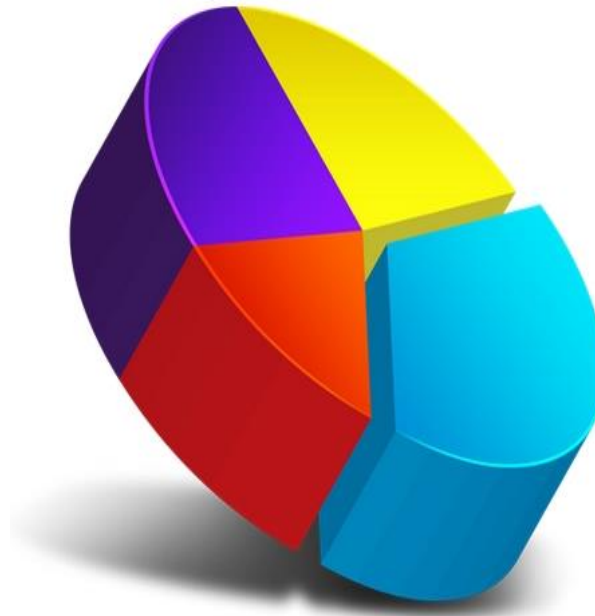
❑ Podemos agrupar da seguinte forma os elementos constitutivos de uma empresa:



2. EMPRESA

□ Financeiros (Capital)

- Financiamento
- Autofinanciamento
- Crédito



□ Físicos/ materiais (terra)

- Terreno
- Edifícios
- Equipamento
- Maquinaria
- Tecnologia

2. EMPRESA

□Pessoal/ humano (trabalho)

- Direção (Nível Institucional).
- Executivos (Nível Intermédio).
- Técnicos (Nível Intermédio).
- Operacionais (Nível Operacional).



2. EMPRESA

Comerciais

- Pesquisa de mercado.
- Promoção.
- Organização de vendas.
- Força de vendas.
- Canais de distribuição.

Administrativos

- Organização.
- Planeamento.
- Controlo.



2. EMPRESA

2.4. Noções de qualidade



2. EMPRESA

❑ 2.4.1. Gestão da qualidade

- ❑ A qualidade de produtos / serviços deve ser encarada como um dos principais objetivos de uma empresa.



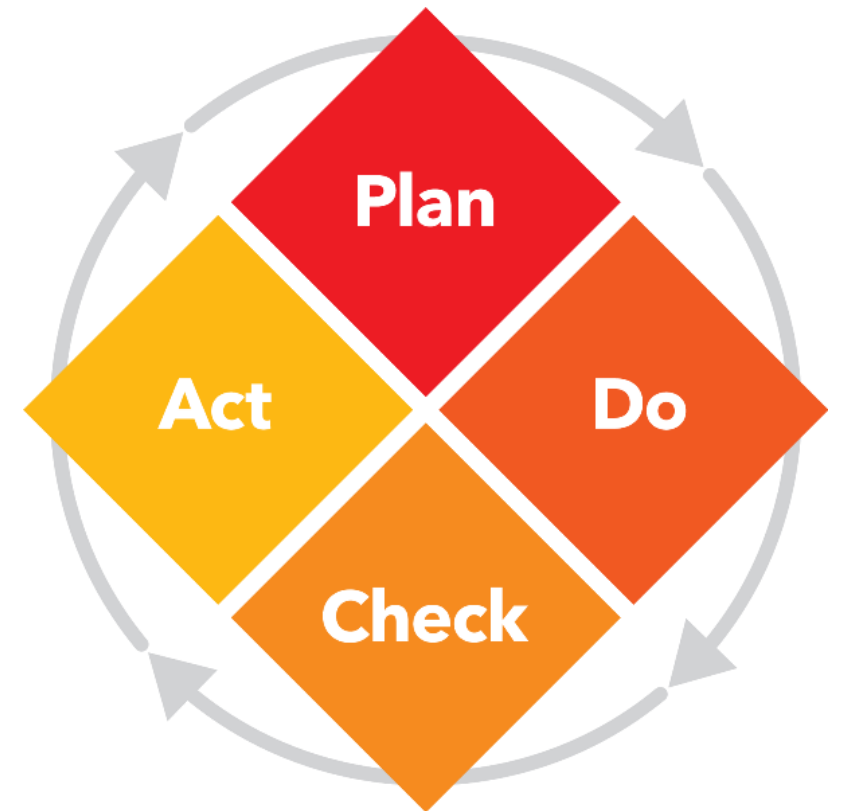
2. EMPRESA

- ❑ Assim, esta deve organizar-se de maneira a que os **fatores técnicos, administrativos e humanos** que afetem a qualidade dos seus produtos / serviços sejam controlados com vista à redução, eliminação e à prevenção de deficiências na qualidade.



2. EMPRESA

- ❑ A **gestão da qualidade** não é mais do que a aplicação ao sistema dum conceito universal de gestão: o ciclo **Planear – Executar – Verificar – Atuar**, conhecido como o ciclo PDCA (do inglês Plan, Do, Check, Action).



2. EMPRESA

- ❑ A organização deve possuir uma política para a qualidade, devidamente documentada e apropriada aos fins da organização, em que a esta:
 - se **comprometa** a cumprir os requisitos da norma e a melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade e que sirva de enquadramento para estabelecer e rever os objetivos da qualidade.

2. EMPRESA

- ❑ **A gestão de topo** deve assegurar-se que a política é comunicada e entendida dentro da organização, pelas pessoas da organização.
- ❑ Isto significa que um **qualquer colaborador** da empresa deve entender a **política da qualidade** e saber exatamente o que a empresa espera que ele faça.



2. EMPRESA

❑ **Não basta**, pois, uma declaração a dizer que "é intenção da empresa produzir e fornecer produtos com qualidade".



2. EMPRESA

❑ **2.4.2. A Certificação de uma empresa** (organização), qualquer que seja a sua dimensão ou setor de atividade, consiste no reconhecimento formal por um Organismo de Certificação - entidade externa independente (terceira parte) e preferencialmente acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ).



2. EMPRESA

□ Esta **certificação** ocorre após a realização de uma **auditoria**, de que essa organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um **certificado**.



2. EMPRESA

- ❑ **Sejam quais forem as razões pelas quais a organização procura a certificação, os objetivos a ter em vista devem ser os seguintes:**
 - Integrar a Qualidade na empresa como uma filosofia de gestão e não como uma obrigação.
 - Cumprir os requisitos estabelecidos nas normas e na legislação aplicável.

2. EMPRESA

- **Motivar a participação de todos** os elementos da empresa e valorizar a sua colaboração, procurando constantemente a melhoria da qualidade.
- **Aproximar a empresa** aos conceitos da Gestão pela Qualidade Total (Total Quality Management, TQM).

2. EMPRESA

- ❑ A certificação da empresa acarreta uma série de obrigações e benefícios.



2. EMPRESA

□ As obrigações da empresa são:

- **Manter** em funcionamento o sistema da qualidade aceite pelo organismo de certificação escolhido.
- **Comunicar** ao organismo de certificação escolhidos todas as alterações feitas ao sistema.

2. EMPRESA

- **Manter** as instalações, equipamentos e restante infraestrutura em bom estado de conservação e funcionamento.
- **Permitir** o acesso às instalações dos auditores mandatados pelo organismo de certificação escolhido.

2. EMPRESA

□ Os benefícios principais são:

- A **avaliação contínua** do nível de implementação, da adequabilidade e da eficácia do sistema de gestão da qualidade por técnicos independentes, contribuindo assim para assegurar a qualidade e fomentar a melhoria continua.

2. EMPRESA

- **Melhoria da imagem** e da posição negocial da empresa, potenciando o acesso a novos mercados e clientes, mais exigentes.
- **A nível interno** verifica-se uma melhoria da organização e uma definição clara das responsabilidades de cada um dos colaboradores.

2. EMPRESA

- A filosofia das **ISO 9000:2000** baseia-se na melhoria contínua, a qual só é possível com a ligação entre os vários departamentos e a correta consciencialização de todos os colaboradores.
- Contribui para a redução e racionalização dos custos, devido à diminuição de desperdícios, rejeições e reclamações e à melhoria / evolução dos métodos de trabalho.

2. EMPRESA

- **A certificação** contribui para melhorar a imagem da empresa, dado que o posicionamento face aos seus clientes se torna completamente diferente, mais “amigável” e focalizado na satisfação dos seus desejos, o que pode conduzir um maior grau de fidelização e a uma redução significativa dos conflitos.

2. EMPRESA

❑ 2.4.3. Princípios da qualidade

- ❑ Em seguida são apresentados os **Oito Princípios da Gestão da Qualidade**:



2. EMPRESA

❑ 1.º Princípio – Focalização no cliente

- ❑ As organizações dependem dos clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, atuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas.



2. EMPRESA

□ 2.º Princípio – Liderança

- Os líderes estabelecem a finalidade a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.

2. EMPRESA

❑ 3.º Princípio – Envolvimento das Pessoas

- ❑ As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno desenvolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.



2. EMPRESA

❑ 4.º Princípio – Abordagem por processos

- ❑ Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.

2. EMPRESA

❑ 5.º Princípio – Abordagem da gestão como um sistema

- ❑ Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.

2. EMPRESA

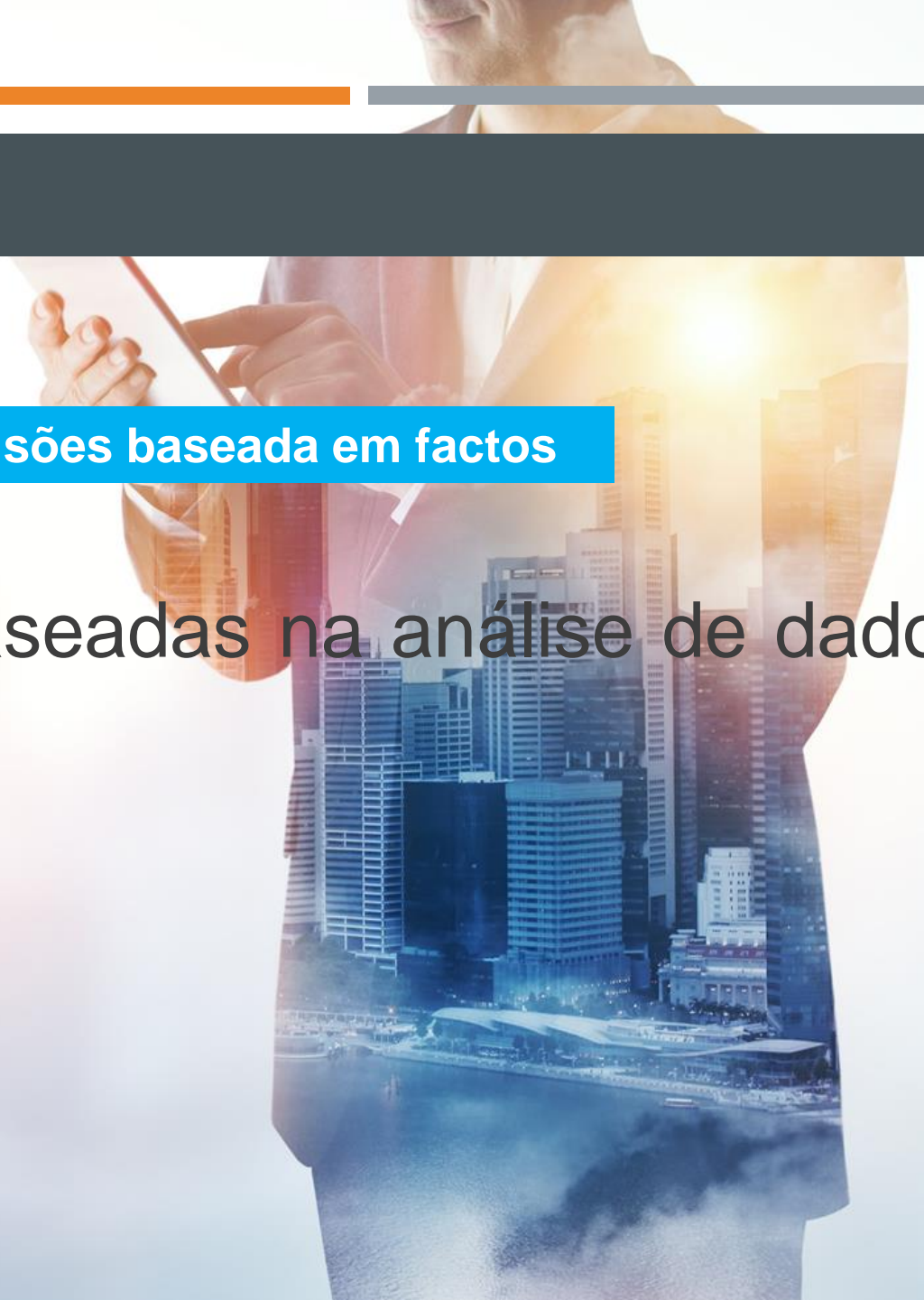
❑ 6.º Princípio – Melhoria contínua

- ❑ Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objetivo permanente dessa organização.

2. EMPRESA

□ 7.º Princípio – Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

- As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.



2. EMPRESA

❑ 8.º Princípio – Relações mutuamente benéficas com fornecedores

- ❑ Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.



2. EMPRESA

❑ 2.4.4. Sistema de gestão da qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001: 2000

❑ A família de normas ISO 9000 é atualmente composta pelas seguintes normas:

- **NP EN ISO 9000:2000:** Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário. Substitui as ISO 9000-1:1994 e a ISO 8402:1994.
- **NP EN ISO 9001:2000:** Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Substitui as ISO 9001/2/3 de 1994.
- **NP EN ISO 9004:2000:** Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho. Substitui a ISO 9004-1:1994, sendo todas as outras partes da ISO 9004:1994 anuladas.

2. EMPRESA

❑ As **normas ISO 9000:2000** adotam a abordagem por processos para a implementação, desenvolvimento e melhoria dos sistemas de gestão da Qualidade como forma de aumentar a satisfação das partes interessadas e ir de encontro aos seus requisitos.

2. EMPRESA

- ❑ Uma organização eficaz e eficiente necessita identificar todo um sem-número de atividades interligadas de algum modo existentes no seu seio.
- ❑ Uma atividade (ou conjunto de atividades) que é gerida de forma a transformar entradas em saídas, utilizando recursos, é considerada um “processo”. Muito frequentemente a entrada de um processo é a saída de um outro processo anterior:

2. EMPRESA

- ❑ A aplicação numa organização de um sistema de processos em conjunto com identificação e gestão desses processos e das suas interações é aquilo a que se designa genericamente de “abordagem por processos”.



2. EMPRESA

- ❑ Porventura a **maior vantagem** que a abordagem de processos proporciona é o controlo passo-a-passo sobre a interligação entre processos individuais dentro do sistema e sobre a forma como estes se combinam e interagem

2. EMPRESA

□ Dentro de um sistema de gestão da qualidade a abordagem por processos enfatiza a importância dos seguintes pontos:

- Ir de encontro aos requisitos e entendê-los corretamente.
- Considerar os processos em termos de valor acrescentado.
- Obter resultados do desempenho e da eficácia de cada processo.
- Da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objetivos.

2. EMPRESA

- ❑ A estrutura da norma ISO 9001:2000 reflete esta visão, a de um SGQ baseado nos processos.

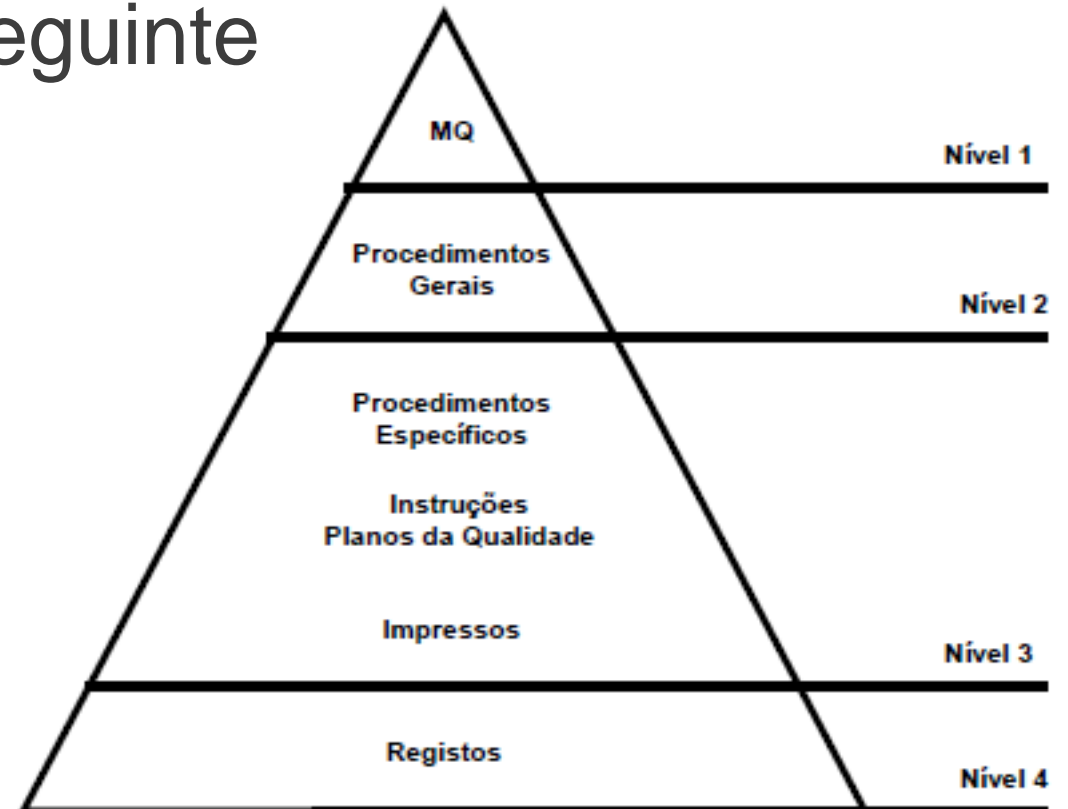


2. EMPRESA

❑ **O sistema de gestão da qualidade** deve estar representado por escrito. **O tipo e a extensão dos documentos** dependem da natureza dos processos e dos produtos, do nível de formalidade do sistema de comunicação e das capacidades de comunicação dos colaboradores, da cultura da organização, da sua dimensão e da competência do pessoal.

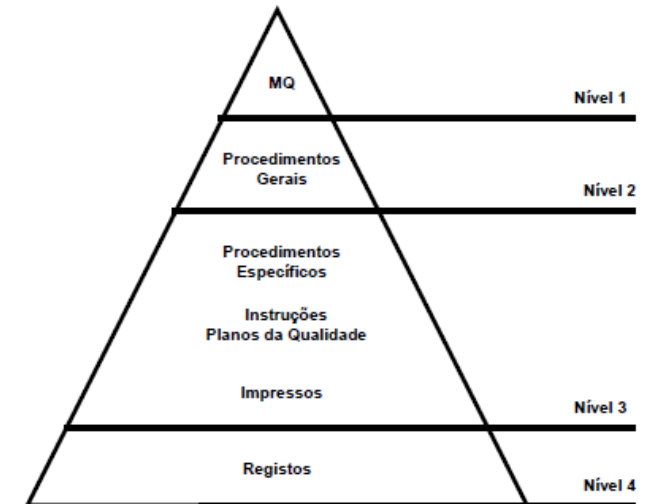
2. EMPRESA

❑ De um modo geral, o conjunto dos documentos do sistema da qualidade pode ser representado pelo seguinte esquema:



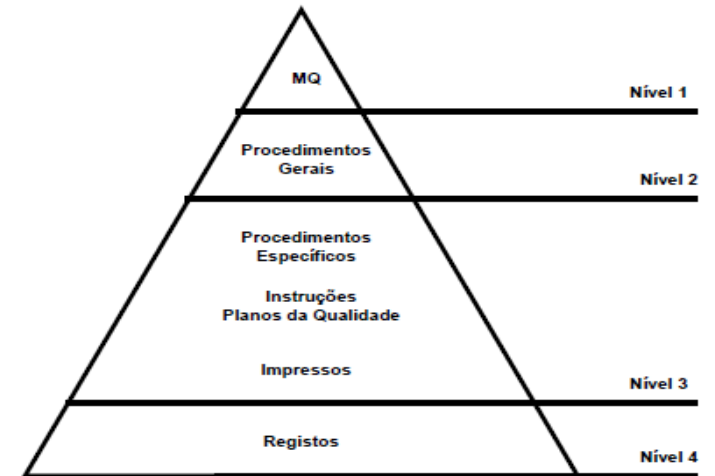
2. EMPRESA

- No **nível 1** encontramos o documento de topo do sistema: o Manual da Qualidade.
- No **nível 2** encontramos os procedimentos gerais diretamente ligados ao sistema da qualidade.
- No **nível 3** estão procedimentos específicos, as instruções de trabalho, os planos da qualidade e os impressos.
- No **nível 4** encontramos os registos, ou seja, as evidências escritas do funcionamento do sistema da qualidade.



2. EMPRESA

- ❑ Esta construção representa a organização e define a gestão da qualidade numa empresa.
- ❑ Uma vez que a responsabilidade da qualidade é de todos, todos têm que ter as suas responsabilidades bem definidas, através de organigramas, matrizes de funções ou de qualquer outra forma que identifique quem é responsável pelo quê dentro da organização.



2. EMPRESA

❑ 2.4.5. Segurança, Higiene e Saúde

- ❑ O empregador é obrigado a assegurar aos trabalhadores condições de segurança, higiene e saúde em todos os aspetos relacionados com o trabalho.



2. EMPRESA

- ❑ O empregador deve aplicar as medidas necessárias, tendo em conta os seguintes princípios de prevenção:
- Proceder, na conceção das instalações, dos locais e processos de trabalho, à identificação dos riscos **previsíveis**, combatendo-os na origem, anulando-os ou limitando os seus efeitos, por forma a garantir um nível eficaz de proteção.

2. EMPRESA

- **Integrar** no conjunto das atividades da empresa, estabelecimento ou serviço e a todos os níveis a avaliação dos riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores, com a adoção de convenientes medidas de prevenção.
- **Assegurar** que as exposições aos agentes químicos, físicos e biológicos nos locais de trabalho não constituam risco para a saúde dos trabalhadores.

2. EMPRESA

- **Planificar** a prevenção na empresa, estabelecimento ou serviço num sistema coerente que tenha em conta a componente técnica, a organização do trabalho, as relações sociais e os fatores materiais inerentes do trabalho.

2. EMPRESA

- **Ter em conta**, na organização dos meios, não só os trabalhadores, como também terceiros suscetíveis de serem abrangidos pelos riscos e a realização dos trabalhos, quer nas instalações, quer no exterior.
- **Dar prioridade** à proteção coletiva em relação às medidas de proteção individual.

2. EMPRESA

- Organizar o trabalho. procurando, designadamente eliminar os efeitos nocivos do trabalho monótono e do trabalho cadenciado sobre a sabedoria dos trabalhadores.
- Assegurar a vigilância adequada da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que se encontram expostos no local de trabalho.

2. EMPRESA

- Estabelecer, em matéria de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação de trabalhadores, as medidas que devem ser adotadas e a identificação dos trabalhadores responsáveis pela sua aplicação, bem como assegurar os contactos necessários com as entidades exteriores competentes para realizar aquelas operações e as de emergência médica.

2. EMPRESA

- Permitir unicamente a trabalhadores com aptidão e formação adequadas, e apenas quando e durante o tempo necessário, o acesso a zonas de risco grave.
- Adotar medidas e dar instruções que permitam aos trabalhadores, em caso de perigo grave e iminente que não possa ser evitado, cessar a sua atividade ou afastar-se imediatamente do local de trabalho, sem que possam retomar a atividade enquanto persistir esse perigo, salvo em casos excepcionais e desde que assegurada a proteção adequada.

2. EMPRESA

- Substituir o que é perigoso pelo que é isento de perigo ou menos perigoso.
- Dar instruções adequadas aos trabalhadores.
- Ter em consideração se os trabalhadores têm conhecimentos e aptidões em matéria de segurança e saúde no trabalho que lhes permitam exercer com segurança as tarefas de que os incumbir.

2. EMPRESA

- ❑ Na aplicação das medidas de prevenção, o empregador deve mobilizar os meios necessários, nomeadamente nos domínios da prevenção técnica, da formação e da informação, e os serviços adequados, internos ou exteriores à empresa, estabelecimento ou serviço, bem como o equipamento de proteção que se torne necessário utilizar, tendo em conta, em qualquer caso, a evolução da técnica.



2. EMPRESA

- ❑ Os trabalhadores, assim como os seus representantes na empresa, estabelecimento ou serviço, devem dispor de informação atualizada sobre:
- Os riscos para a segurança e saúde, bem como as medidas de proteção e de prevenção e a forma como se aplicam, relativos quer ao posto de trabalho ou função, quer, em geral, a empresa, estabelecimento ou serviço.

2. EMPRESA

- As medidas e as instruções a adotar em caso de perigo grave e iminente.
- As medidas de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação dos trabalhadores em caso de sinistro, bem como os trabalhadores ou serviços encarregados de as pôr em prática.

2. EMPRESA

□ 2.4.6. Organização do posto de trabalho

□ **Ergonomia** é a ciência que procura alcançar o ajustamento mútuo ideal entre o homem e o seu ambiente de trabalho.



2. EMPRESA

- ❑ Segundo um **conceito Ergonómico**, a execução de tarefas deve ser feita com o mínimo de consumo energético de modo a sobrar "atenção" para o controlo das tarefas e dos produtos, assim como para a proteção do próprio trabalhador.



2. EMPRESA

❑ Zona de trabalho

- ❑ Para que seja possível obter uma **postura de trabalho correta**, é necessário dispor de uma zona de trabalho ótima cuja **área máxima é definida pelo comprimento do braço estendido**.
- ❑ Todo o **espaço** que fique para além desta zona implicará movimentos anormais da coluna e consequentemente efeitos negativos para a saúde do trabalhador, **aumentando a fadiga e os riscos**.

2. EMPRESA

- ❑ **Fundamentalmente o espaço de trabalho deverá ser suficiente, para permitir mudanças de posição e movimentos de trabalho, para isso dê o seu contributo:**
 - Arranje um lugar para cada coisa e coloque as coisas no seu devido lugar.
 - Evite os tubos e cabos elétricos pelo chão, se não for possível, sinalize-os e proteja-os.
 - Não deixe tesouras ou outros utensílios no bordo da mesa de trabalho, onde qualquer pessoa poderá embater.

2. EMPRESA

❑ Mesa de trabalho

❑ Para que seja possível uma boa acomodação fisiológica do posto de trabalho, a mesa de trabalho deve obedecer aos seguintes requisitos:

- Espaço suficiente para as tarefas a executar.
- Permitir uma fácil disposição dos vários elementos.
- A superfície do tampo não deve ser fria ao toque.
- As medidas mínimas são de 1,60 de largura por 0,90 de profundidade.

2. EMPRESA

- No que diz respeito à **altura** para o **tampo da mesa**, o mesmo difere com a estatura das pessoas e com o comprimento das pernas, não sendo conveniente que a altura das mesas seja fixa. Assim, devem escolher-se preferencialmente **mesas de trabalho que sejam reguláveis em altura e permitam igualmente uma fraca inclinação.**

2. EMPRESA

- **Arestas arredondadas.**
- Para a **cor da mesa** aconselha-se **tons neutros** (cinzento, verde ou castanho), com fator de reflexão baixo.
- A **superfície do tampo** deverá ser **baça**.

2. EMPRESA

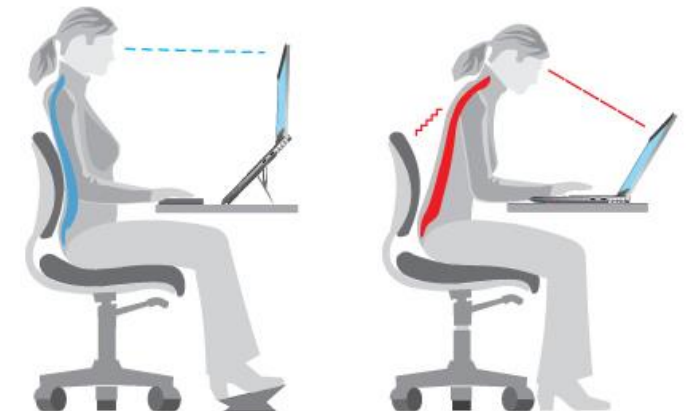
❑ Cadeira de trabalho

- ❑ A cadeira de trabalho deve permitir uma **posição sentada confortável**, de forma a **aliviar os músculos das costas e os discos intervertebrais**. Assim, são indicadas:



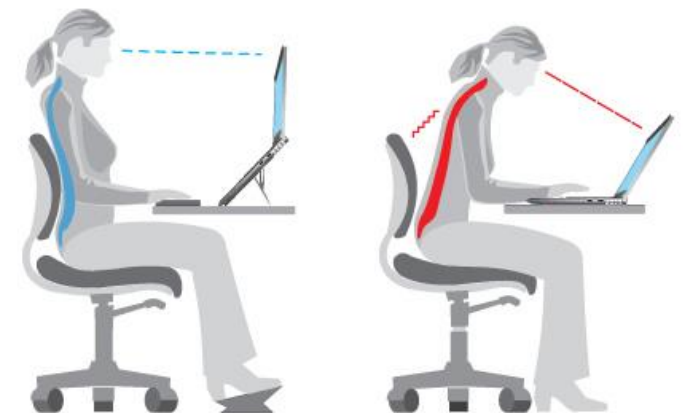
2. EMPRESA

- **Cadeiras giratórias** com cinco rodas, cuja altura permita um ajuste entre os 42 e os 55 cm.
- As cadeiras devem ser **estáveis, não deslizar, nem tombar e permitir ter os pés bem apoiados no chão, mantendo os seus joelhos alinhados com as ancas.**



2. EMPRESA

- **O assento da cadeira** deve ter uma base, com cerca de 40/40 cm, ligeiramente côncava, mas completamente moldável ao corpo. Deve ser dotado de um dispositivo de regulação que permita pequenas inclinações para diante e para trás.



2. EMPRESA

- O **espaldar da cadeira** deve ter uma altura aproximada de 50 cm acima do assento.
- Deve ter **apoio lombar** em forma de almofada com uma altura de 10 a 20 cm e ser ligeiramente moldado na parte superior. Se não possuir este apoio pode utilizar uma toalha enrolada com cerca de 5 a 8 cm de diâmetro.



2. EMPRESA

- O espaldar da cadeira **deve ser inclinável** e poder ser fixado na posição desejada.
- Não se deve sentar em **cadeiras demasiado altas** e que **estejam demasiado longe** do seu local de trabalho, obrigando-o/a a arquear as suas costas.



2. EMPRESA

□ Apoio de pés

- Partindo do princípio que é mais fácil ajustar a altura da cadeira do que a da mesa, recomenda-se a utilização de apoio de pés, o qual deve:



2. EMPRESA

- Ter **área suficiente para um posicionamento confortável e estar regulado** (em altura e inclinação) de acordo com a estatura e características do posto de trabalho.
- Ter em **conta o comprimento das pernas**, devendo por isso ser adaptável às necessidades de cada um.

2. EMPRESA

- Ter no mínimo 40 cm de largura, 30 cm de profundidade, inclinação de 0° a 20° e a possibilidade de regulação da altura de 15 cm.
- Ser revestido com **material anti-deslizante**.
- Poderá sempre optar por uma lista telefónica.

2. EMPRESA

❑ Posturas no trabalho

❑ Os agentes ergonômicos presentes nos ambientes de trabalho estão relacionados com:

- Exigência de esforço físico intenso.
- Levantamento e transporte manual de pesos.
- Postura inadequada no exercício das atividades.
- Exigências rigorosas de produtividade.
- Períodos de trabalho prolongadas ou em turnos.
- Atividades monótonas ou repetitivas.



2. EMPRESA

- ❑ **Movimentos repetitivos dos dedos, das mãos, dos pés, da cabeça e do tronco** produzem monotonia muscular e levam ao desenvolvimento de doenças inflamatórias, curáveis em estágios iniciais, mas complicadas quando não tratadas a tempo, chamadas genericamente de lesões por esforços repetitivos.

2. EMPRESA

- ❑ As doenças que se enquadram nesse grupo caracterizam-se por **causar fadiga muscular**, que gera fortes **dores e dificuldade de movimentar os músculos atingidos**.

2. EMPRESA

□ Iluminação

- Uma iluminação adequada no local de trabalho contribui para que as condições do mesmo **não provoquem tensões psíquicas e fisiológicas**. Nesta perspetiva, todos os locais de trabalho devem oferecer boa visibilidade aos seus funcionários.

2. EMPRESA

- ❑ **Caso a iluminação esteja adaptada ao local de trabalho** esta pode proporcionar um aumento de produtividade, motivação, desempenho geral, etc.
- ❑ **Se a iluminação for inadequada** pode conduzir a eventuais atrasos na execução das tarefas, induzir stress, dores de cabeça, fadiga física e psíquica, etc.

2. EMPRESA

- ❑ **Para tarefas normais (leitura, montagens de peças e operações com máquinas) recomenda-se:**
 - 200 lux: para tarefas com bom contrastes, sem necessidade de percepção de muitos detalhes,
 - Aumentar a intensidade luminosa à medida que o contraste diminui e se exige a percepção de muitos detalhes.
 - Uma intensidade maior pode ser necessária: reduzir as diferenças de brilhos no campo visual, ex.: na presença de uma lâmpada ou de uma janela no campo visual.

2. EMPRESA

- ❑ Para tarefas especiais (tarefas de inspeção, em que pequenos detalhes devem ser detetados ou quando o contraste é pequeno) recomenda-se:
 - Colocar um foco de luz diretamente sobre a tarefa.
 - Admite-se que, neste caso, o nível pode chegar até 3000 lux.
 - Considerar que níveis muito elevados provocam fadiga visual.



2. EMPRESA

- ❑ Para aumentar a eficiência e a qualidade dos ambientes de trabalho deve-se usar a complementação entre a luz artificial (lâmpadas e sistemas de controlo) e a luz natural (janelas, portas).



2. EMPRESA

❑ 2.4.7. Gestão do espaço e do tempo

- ❑ Os novos desafios que as organizações enfrentam atualmente obrigam a um planeamento rigoroso do trabalho, à sistematização de rotinas e à eliminação de tarefas inúteis ou perdas de tempo.



2. EMPRESA

- ❑ **Segundo vários estudos, as perdas de tempo são originadas sobretudo por:**
 - Chamadas telefónicas desnecessariamente longas, repetitivas ou imprevistas.
 - Interrupções constantes de colegas, clientes, fornecedores, etc.
 - Falta de pessoal.
 - Má perceção das instruções recebidas.
 - Perfeccionismo em excesso.

2. EMPRESA

- Dificuldade na gestão de assuntos pessoais.
- Lacunas de formação ou incapacidades.
- Dificuldades e comunicação.
- Indefinição de objetivos.
- Objetivos demasiado ambiciosos.
- Local de trabalho confuso/ desorganizado.
- Equipamento insuficiente, subdimensionado ou defeituoso.
- Resistência humana à mudança.
- Dificuldade em dizer não.
- Insegurança.
- Fadiga/ doença.



2. EMPRESA

- ❑ A inventariação das atividades desenvolvidas surge como a primeira estratégia a adotar no sentido de gerir da melhor forma o tempo disponível.
- ❑ Para se poder planear e organizar o trabalho convenientemente, dever-se-á começar por elaborar uma lista de atividades, procedendo a uma análise do tempo que se consome diariamente entre tarefas de rotina e pontuais, aferidas, por exemplo, à semana e ao mês, conforme se exemplifica a seguir:

2. EMPRESA

TAREFAS DE ROTINA	TEMPO MÉDIO
Resposta a pedidos de informação por telefone	1 hora x 3 dias = 3 horas/ semana
Arquivo	45 minutos x 5 dias = 03:45 horas por semana

TAREFAS PONTUAIS	TEMPO MÉDIO
Substituir a rececionista quando esta se atrasa	15 minutos x 2 dias = 00:30 horas/ mês

2. EMPRESA

- ❑ **Depois de listadas as tarefas, estas poderão ser hierarquizadas em função de três conceitos-chave:**
 - Prioridade (associada ao grau de importância)
 - Grau de urgência (associado ao prazo de entrega)
 - Grau de complexidade (relacionado com o tempo e concentração necessários à sua execução).

2. EMPRESA

- ❑ Para estabelecer prioridades e eliminar tarefas inúteis, ou que possam ser delegadas, é igualmente importante questionar:
 - Será esta tarefa imprescindível neste momento?
 - Poderá acumular-se com outra?
 - Poderá ser feita por outra pessoa e noutro local?
 - Poderá ser feita de forma mais simples e eficaz?



2. EMPRESA

- ❑ Para então se reservar períodos razoáveis de tempo às várias tarefas e executar, vistas de uma forma integrada e dando margem para a ocorrência de imprevistos.



2. EMPRESA

- ❑ **No âmbito dos dois primeiros conceitos, as tarefas poderão ainda ser reunidas em quatro grandes grupos:**
 - Prioritárias e urgentes.
 - Prioritárias, mas não urgentes.
 - Urgentes, mas não prioritárias.
 - Nem urgentes, nem prioritárias.

2. EMPRESA

- ❑ Uma tarefa poderá ser urgente e não prioritária se dela estiverem dependentes, por exemplo, outros serviços ou pessoas, como é o caso da distribuição do correio entrado (cheques para depósito) ou o registo do correio a expedir (estando uma pessoa encarregue de levar a correspondência a uma estação dos CTT até determinada hora).

2. EMPRESA

- ❑ Obviamente, as tarefas classificadas como não prioritárias e não urgentes ficarão para último lugar, devendo ser tida em consideração, no entanto, a sua oportunidade, isto é, se forem sucessivamente adiadas face a outras, poderá chegar o momento em que não fará sentido executá-las.
- ❑ O uso regular a agenda permitirá que a memória seja poupada e, por conseguinte, resultará numa redução da ansiedade diária.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

3.1. Dimensão



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

❑ Quanto à sua dimensão, a empresa pode classificar-se como:

- Microempresa.
- Pequena empresa.
- Média empresa.
- Grande empresa.



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

□ **Microempresa**

- Até 10 trabalhadores, na média do ano civil antecedente.

□ **Pequena empresa**

- Entre 11 e 50 trabalhadores.
- Volume de negócios anual inferior a 7 milhões de Euros.
- Balanço anual que não exceda os 5 milhões de Euros.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

❑ Média empresa

- Entre 51 e 200 trabalhadores.
- Volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de Euros ou.
- Balanço anual que não exceda 27 milhões de Euros.

❑ Grande empresa

- Mais de 200 trabalhadores.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

3.2. Propriedade



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

- ❑ Os três sectores de propriedade dos meios de produção, consistem em formas de compatibilidade e de coexistência, entre iniciativas económicas diversas, Pública, Privada e Cooperativa, bem como entre três tipos de propriedade que se complementam entre si.



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

- O Sector Público, é hoje formado pelo núcleo estadual em resultado das privatizações realizadas nos últimos anos, por isso os bens que encontramos dentro do Sector Público, registam propriedade e gestão do Estado ou de outras entidades públicas.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

- O Sector Privado, tem beneficiado das privatizações as quais procuram o seu alargamento económico, este Sector dimensiona-se a partir da verificação da propriedade ou de gestão privadas, com natural exceção das empresas Cooperativas.
- O Sector Cooperativo e Social, goza de uma proteção no âmbito da organização económica propriamente dita.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

- ❑ A propriedade e o modo social de gestão são critérios determinadores dos sectores de propriedade dos meios de produção, quer sejam utilizados em simultâneo como sucede no caso do Sector Público, quer sejam, utilizados em alternativa, como sucede no caso do Sector Privado, quer ainda privilegiando um deles como se faz com a gestão relativamente ao Sector Cooperativo e Social.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

3.3. Ramo de atividade



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

- ❑ Segundo este critério as empresas podem inserir-se nos seguintes sectores:



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

□ Setor Primário

- Conjunto de atividades económicas que produzem matéria-prima.
- Isto implica geralmente a transformação de recursos naturais em produtos primários .
- Muitos produtos do setor primário são considerados como matérias-primas levadas para outras indústrias, a fim de se transformarem em produtos industrializados.

3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

□ Exemplos:

- Agricultura.
- Pecuária.
- Caça.
- Pesca.



3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

❑ Setor Secundário

- É o setor da economia que transforma produtos naturais produzidos pelo sector primário em produtos de consumo, ou em máquinas industriais (produtos a serem utilizados por outros estabelecimentos do sector secundário).
- Geralmente apresenta percentagens bastante relevantes nas sociedades desenvolvidas.
- A matéria-prima é transformada num produto acabado (que sofreu um processo de fabrico).

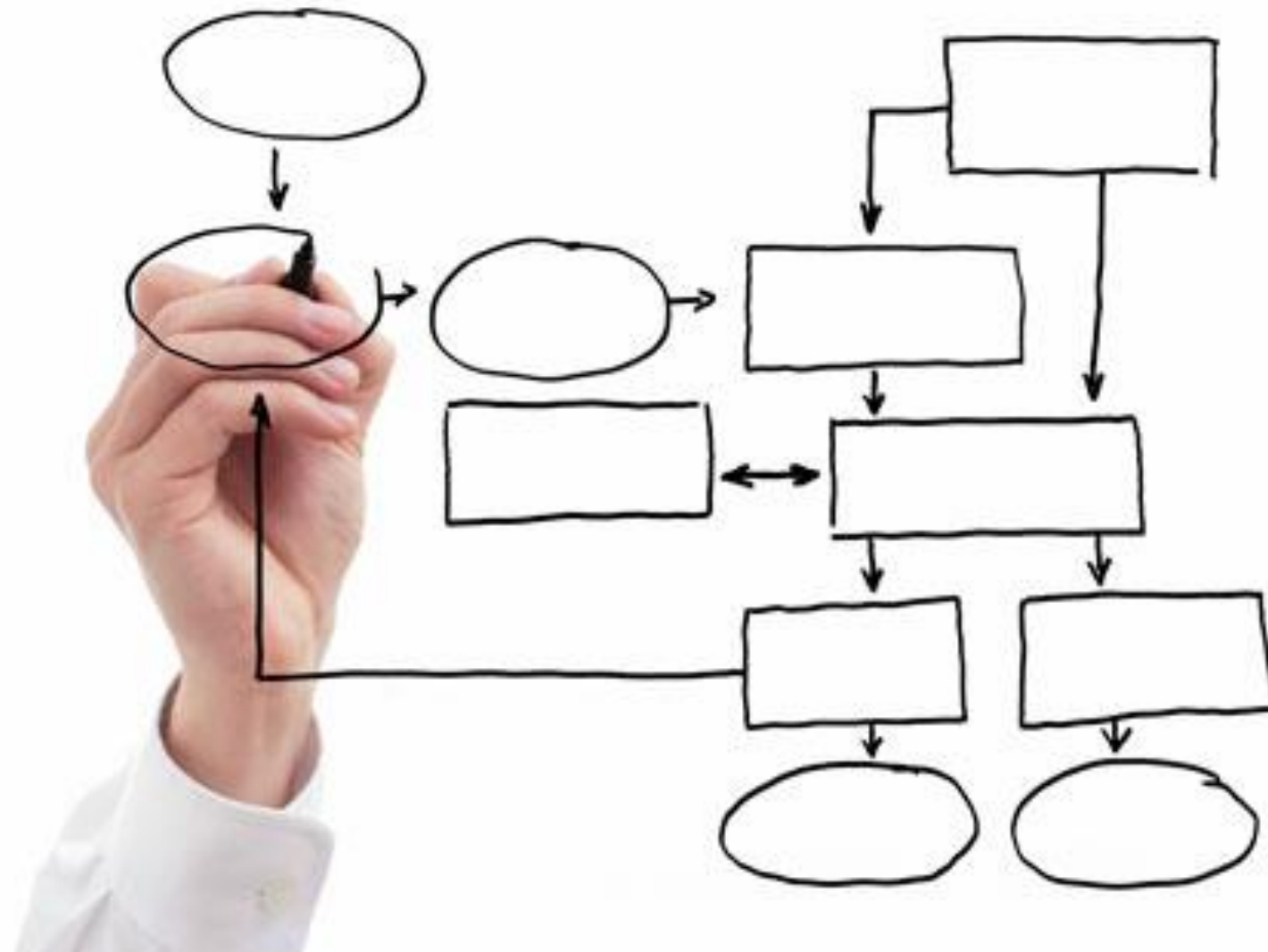
3. CLASSIFICAR A ORGANIZAÇÃO

❑ Setor Terciário

- ❑ É definido pela exclusão dos dois outros setores.
- ❑ Envolve a comercialização de produtos em geral, e a oferta de serviços comerciais, pessoais e terceiros.
- ❑ Exemplos:
 - Transportes
 - Distribuição
 - Venda de mercadorias



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.1. Conceito e tipos



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- ❑ A empresa possui determinada estrutura, pensada para possibilitar e facilitar a sua ação no mercado, isto é, para atingir os objetivos propostos.
- ❑ Falar na estrutura da empresa, significa referir o conjunto dos elementos constituintes da empresa e das relações, quer horizontais, quer verticais, que entre esses elementos se estabelecem.

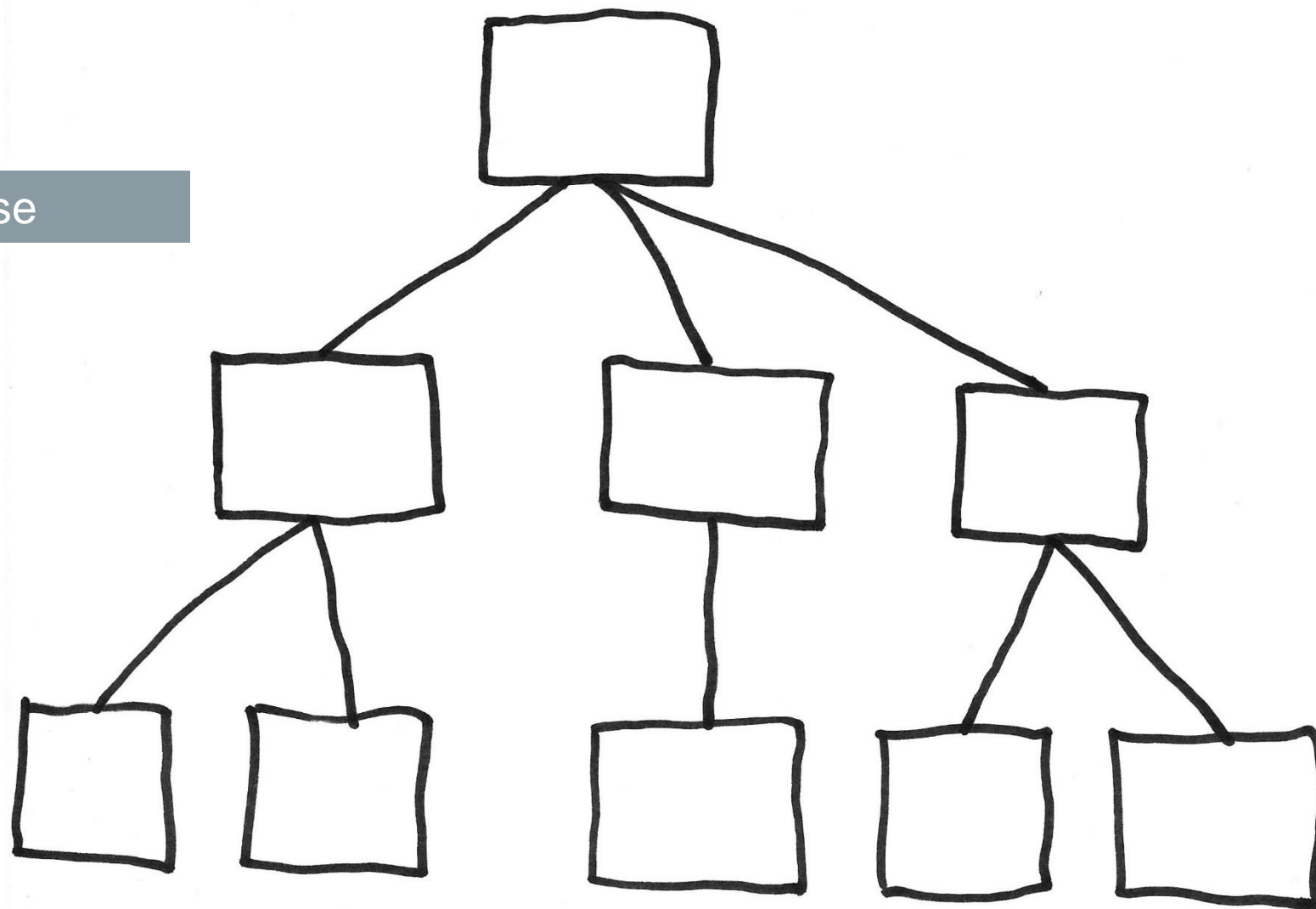
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Normalmente na estrutura de uma empresa estabelecem-se vários níveis hierárquicos em que os superiores apresentam um certo tipo de autoridade sobre os seus subordinados.



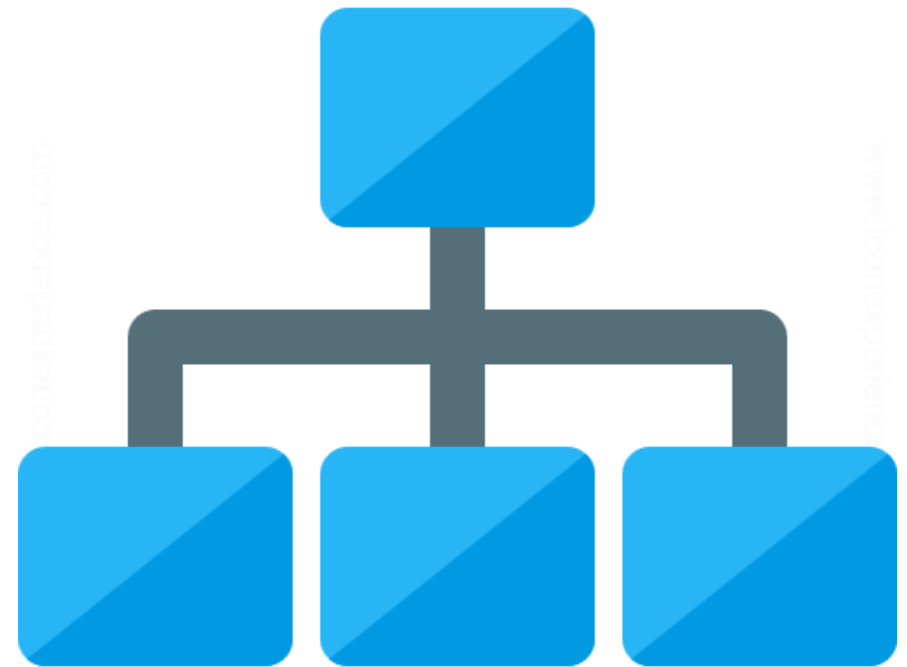
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.2. Representação gráfica e análise



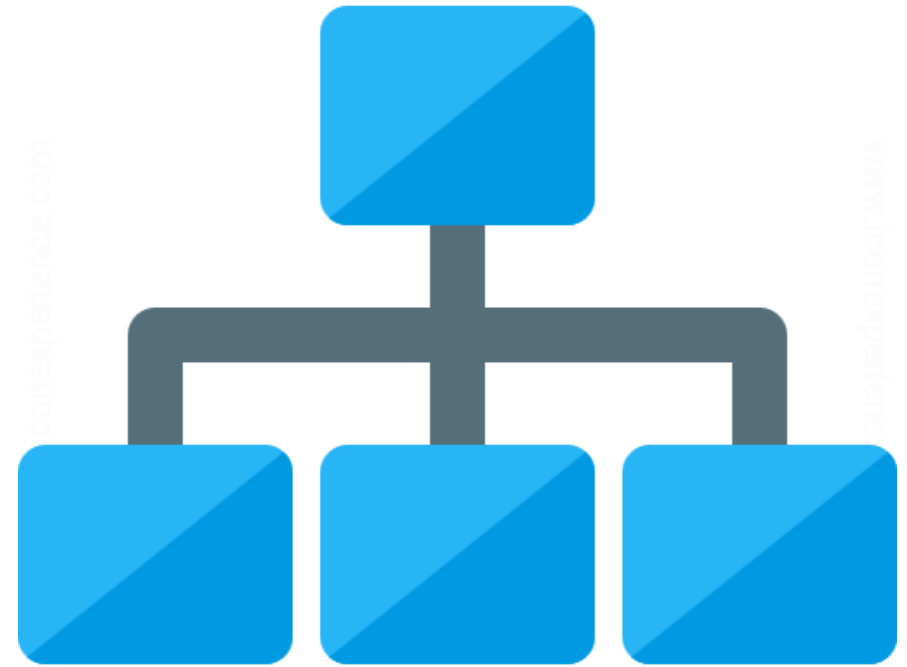
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

❑ O **organigrama** traduz a representação gráfica da organização de uma empresa ou serviço, que indica os seus elementos constitutivos e as relações existentes entre eles.



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- ❑ É constituído por retângulos, quadrados ou círculos, ligados entre si por linhas horizontais e/ou verticais, que permite ver rapidamente a posição de cada sector e/ou indivíduo dentro da empresa.



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

❑ Os organigramas devem explicitar claramente:

- Os órgãos de gestão.
- As ligações hierárquicas.
- As ligações funcionais.
- Os níveis ou escalões hierárquicos.
- Os canais de comunicação formais.
- Os responsáveis ou titulares (se se tratar de um organigrama nominativo).

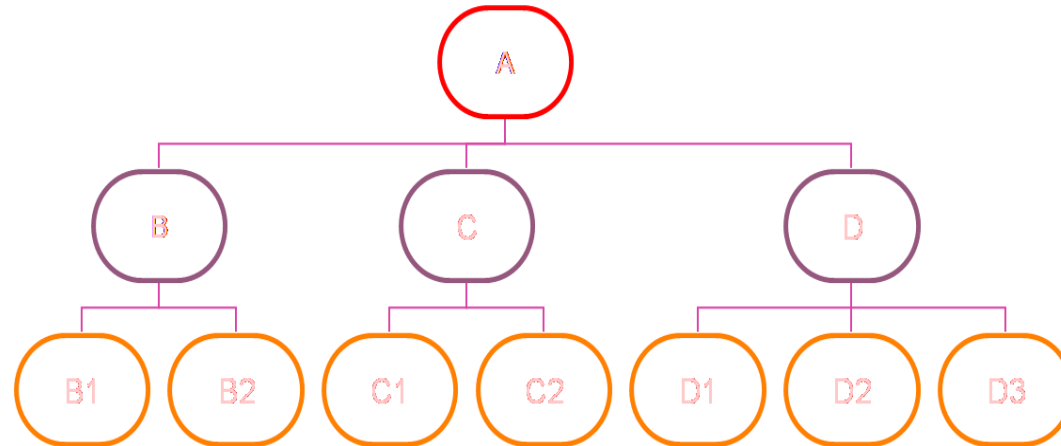


4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

❑ Tipos de organigrama

❑ Organização linear.

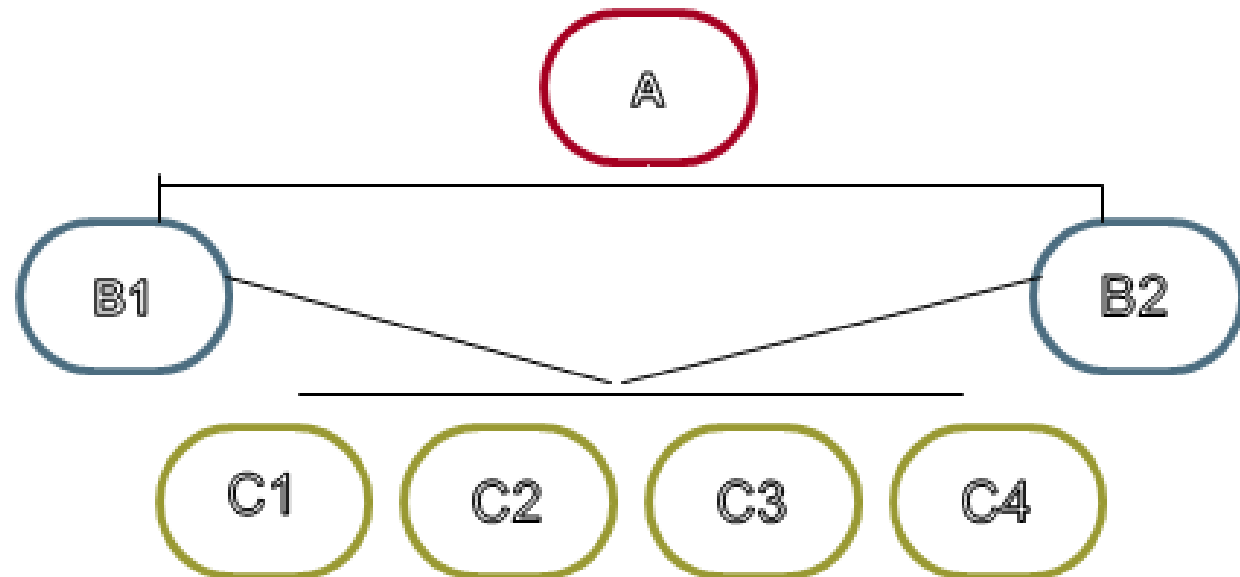
❑ Só se estabelecem entre os chefes e os subordinados, linhas únicas e diretas de responsabilidade e autoridade.



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

❑ Organização funcional

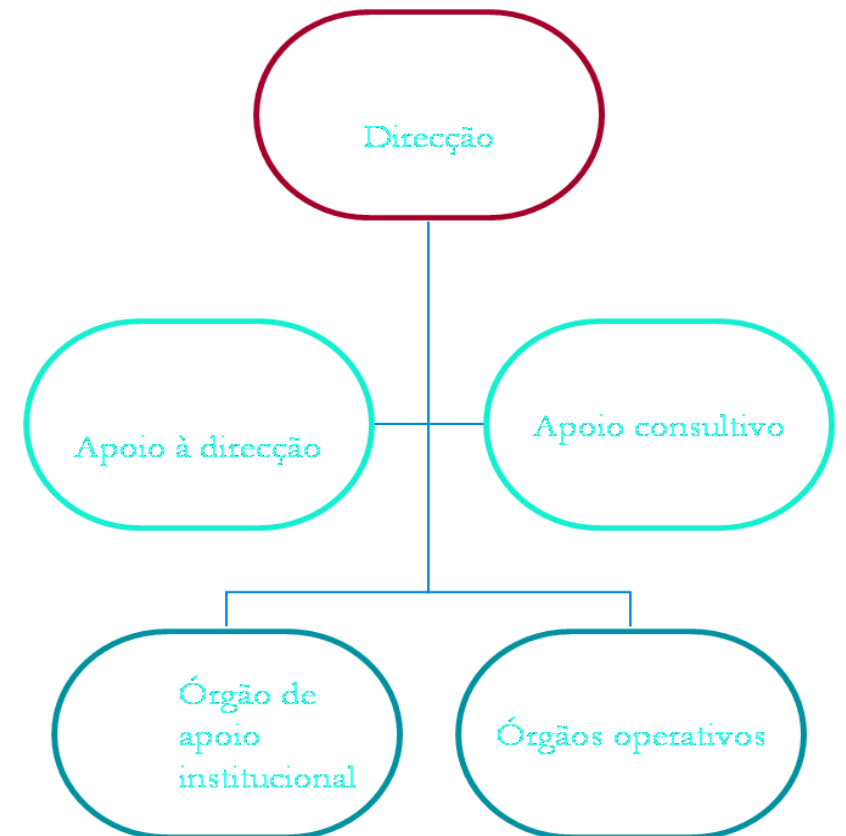
- ❑ O desdobramento das linhas é feito de acordo com a especialização.



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

❑ Organização Staff

- ❑ Mantêm uma única linha de comunicação de autoridade e responsabilidade e simultaneamente tem também linhas desdobradas de autoridade e responsabilidade.



4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

❑ Organização matricial

❑ É própria de empresas que envolvem grandes projetos.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

5.1. Conceito, tipos e intervenientes



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ A comunicação empresarial é a forma de comunicação que compreende conteúdos relativos ao quotidiano da administração, seja ela qual for.
- ❑ A comunicação global da empresa pode ser sintetizada em quatro vertentes:

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ Os sistemas de identificação da própria empresa:

- Política de nomes e marcas dos produtos.
- Sistemas de identificação visual e sonora: logótipo, linha gráfica, etc.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ O sistema de comunicação comercial:

- Publicidade.
- Promoção de vendas.
- Marketing Direto.
- Merchandising.
- Atendimento pessoal.
- Atendimento telefónico.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ O sistema de comunicação de pertença

- Comunicação externa: institucional, financeira e de recrutamento.
- Comunicação interna: para motivação de colaboradores e comparações com a concorrência

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ O sistema de auditoria e de controle

- Compreende a observação dos mercados, da tecnologia e da concorrência, bem como a medição sistemática dos efeitos da comunicação e a preocupação em dialogar.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ De forma a descrever os diferentes tipos de comunicação numa empresa, podemos usar os seguintes termos:

- Comunicação ascendente.
- Comunicação descendente.



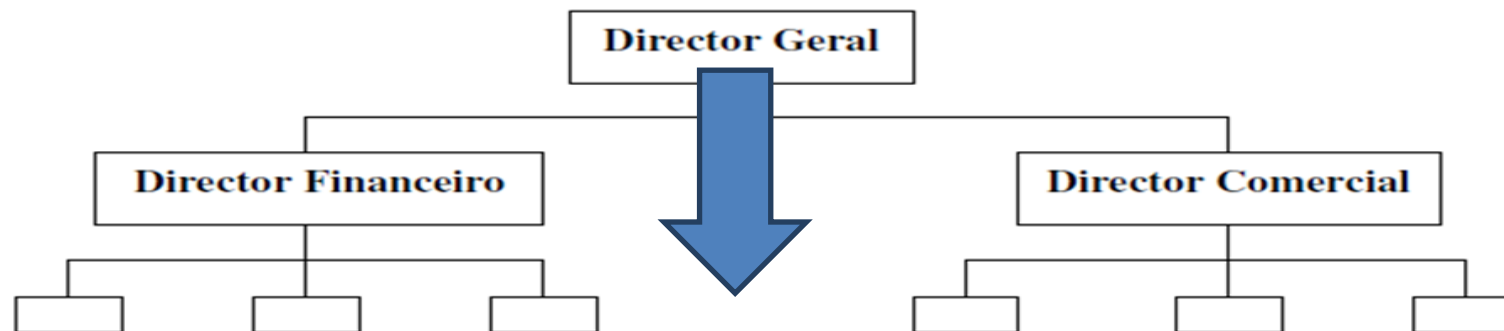
5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ Comunicação descendente

- Este tipo de comunicação inclui a informação pura e simples, tendo em vista identificar o pessoal com determinada situação. É a ordem de serviço, com carácter obrigatório com vista a disciplinar, corrigir ou alterar determinado tipo de atuação.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ Deve haver o maior cuidado na sua redação. A linguagem deve ser simples, acessível, para ser compreendida. Se a ordem não for compreendida por todos, não terá havido comunicação. Se não houver comunicação, haverá uma interpretação errada da ordem recebida e, conseqüentemente, mau cumprimento da mesma.



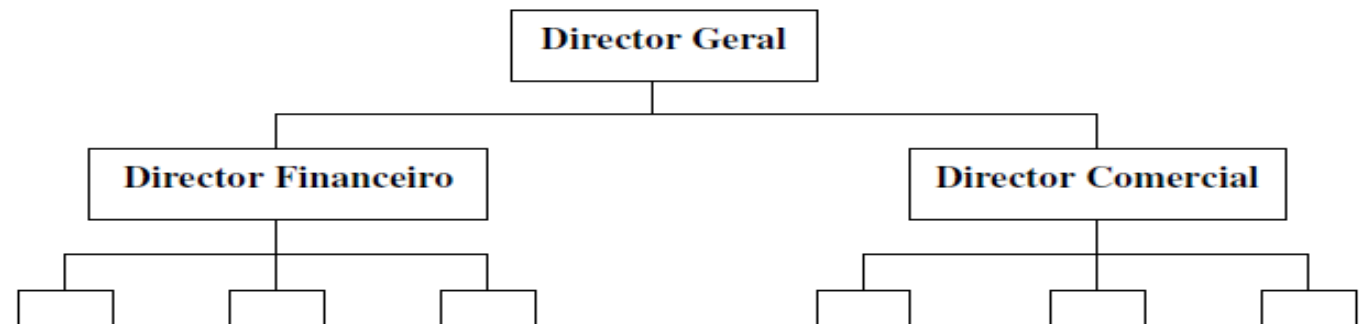
5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ Comunicação ascendente

- ❑ Embora o pessoal não possa subir à direção nem tenha objetivos a atingir nem ordens a cumprir, não deve ser menosprezada a efetividade deste circuito. A sua utilização deve mesmo ser encorajada.
- ❑ As ideias e sugestões que os empregados possam apresentar sobre a mesa de direção podem constituir uma ajuda direta à gestão, dando ao diretor uma ideia de como as suas diretrizes estão a ser implementadas.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ A elaboração de relatórios periódicos sobre estas sugestões permite avaliar o grau de apuramento das secções e tomar conhecimento das suas insuficiências e necessidades. Utilizadas como sistema de orientação, são válidas, e o diretor deve encorajá-las o mais possível, exigindo-as em alguns casos.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

5.2. A comunicação eficaz: regras e efeitos



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ **Uma comunicação organizada deve apresentar determinadas características:**
 - Ser definida
 - Ser multidirecional
 - Ser flexível
 - Ser adaptada e integrar sistemas de informação

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ Circuitos formais e os circuitos informais.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ Circuitos formais

- Os canais formais são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

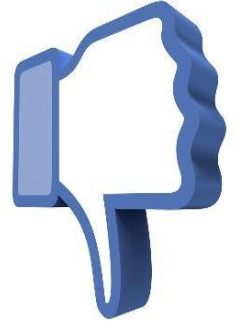
□ Vantagens da comunicação formal:



- Estabelece um diálogo da empresa com seu público interno e externo.
- Padroniza os processos da empresa.
- Influenciar o comportamento dos colaboradores.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ Desvantagens da comunicação formal



- Burocratização da informação dentro da organização.
- Pouco trabalho em equipa.
- Falhas na comunicação.
- Dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os canais de comunicação formal mais utilizados são:

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ A cadeia de comando

- A linha hierárquica é o canal de comunicação mais usado e pode revestir a forma de comunicação oral e escrita, sendo a mais frequente de contato pessoal face a face.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ **Os comunicados e avisos distribuídos ou afixados**
- ❑ A afixação de avisos e comunicados serve para comunicar informações importantes.
- ❑ Este canal deve ser considerado suplementar, pois por vezes não são lidos ou, porque afixados durante muito tempo, poderão ficar desatualizados.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



❑ O "jornal da empresa"

- ❑ É usado normalmente por empresas de grande dimensão, destina-se a transmitir informações sobre novos produtos, política e evolução da empresa, ou assuntos de interesse para os empregados.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ **As comunicações inseridas nas folhas de salário**
- ❑ São outro canal que, usado em equilíbrio, pode ter interesse, uma vez que todos as lêem.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ Os panfletos

- São sobretudo usados para dar a conhecer aos novos membros da empresa os aspetos gerais do seu funcionamento e políticas da empresa em termos de recursos humanos.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ O relatório anual

- ❑ Contém as contas e informação sobre a atividade da empresa ao longo do ano, refletindo a posição da gestão.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ❑ **Os registos de voz e imagem**

- ❑ Transmitem mensagens que aproximam os gestores de topo dos empregados.

5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ Circuitos informais

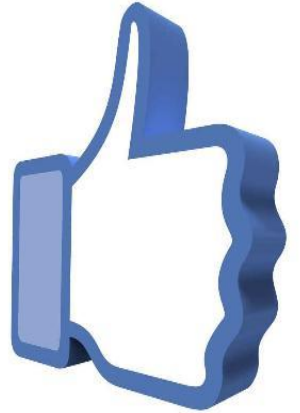
- ❑ Nos dias de hoje, adquiriu posição nas organizações devido ao motivo das redes formais não abrirem espaço para esses tipos de meios, e isso é uma maneira que o funcionário transmite a sua “satisfação”, a sua real opinião perante a empresa.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

□ Vantagens da comunicação informal

- Gera rapidez na transmissão das informações.
- Motiva e integra as pessoas da empresa.
- Reduz a carga de comunicações dos Gestores.
- Complementa a estrutura formal.
- Facilidade de compreensão e de atualização torna a sua velocidade incrivelmente superior das outras.



5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

❑ Desvantagens da comunicação informal



- É geradora de boatos, ruídos e atritos entre as pessoas.
- Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelos gestores.
- Dificuldade de controlo.

6. FUNÇÕES



6. FUNÇÕES

6.1. Produção



6. FUNÇÕES

- ❑ A gestão da produção ou gestão de operações é a função administrativa responsável pela produção de bens e serviços.

6. FUNÇÕES

- ❑ **A função produção preocupa-se principalmente com os seguintes assuntos:**
 - Estratégia de produção: as diversas formas de organizar a produção para atender a procura e ser competitivo.
 - Projeto de produtos e serviços: criação e melhora de produtos e serviços.
 - Sistemas de produção: arranjo físico e fluxos produtivos.

6. FUNÇÕES

- Arranjos produtivos: produção artesanal, produção em massa e produção "magra".
- Ergonomia.
- Estudo de tempos e movimentos.
- Planeamento da produção: planeamento de capacidade, agregado, plano mestre de produção e sequenciamento.
- Planeamento e controle de projetos.



6. FUNÇÕES

6.2. Comercial



6. FUNÇÕES

- ❑ **Existe um conjunto de atividades que visam:**
 - Compreender o mercado, o que é conseguido através de **estudos de mercado.**
 - Estudar e concretizar a forma de satisfazer o mercado.
 - Satisfazer o mercado.

6. FUNÇÕES

Em cada empresa, esta função emprega um conjunto de profissionais:

- ❑ diretor comercial,
- ❑ chefe de vendas,
- ❑ delegado comercial,
- ❑ promotor comercial,
- ❑ gestor de marketing.



6. FUNÇÕES



6. FUNÇÕES

- ❑ **Ao nível do produto**, deverá ter especial atenção por aqueles que apresentam uma vantagem distintiva e durável face aos oferecidos pela concorrência, uma vez que poderão permitir perspectivas de sucesso superiores.

6. FUNÇÕES

- ❑ **Quanto ao preço**, este poderá ser fixado de acordo com os custos que se preveem incorrer, de acordo com o valor percebido pelos consumidores dos produtos ou serviços ou de acordo com os preços fixados pela concorrência.

6. FUNÇÕES

- ❑ Em **relação à distribuição**, esta variável pode ser encarada por dois prismas: **do ponto de vista logístico**, em que o empresário se preocupa meramente com a distribuição física dos produtos vendidos (frota própria ou serviço de terceiros, por exemplo) **ou do ponto de vista do Marketing**, em que o empresário tem de escolher os canais através dos quais vai escoar os seus produtos.



6. FUNÇÕES

6.3. Pessoal



6. FUNÇÕES

- ❑ **A gestão de recursos humanos** é uma actividade exercida pelo Departamento de Recursos Humanos de empresas com o papel principal de desenvolver as seguintes atividades: Recrutar, Avaliar, Escolher, Manter o conjunto de funcionários ou colaboradores de uma empresa ou organização.

6. FUNÇÕES

6.4. Financeira



6. FUNÇÕES

- ❑ A **gestão financeira** de uma empresa envolve um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visam maximizar os resultados económico-financeiros, através da eficiência operacional e do controlo das atividades financeiras.

6. FUNÇÕES

- ❑ Esse conjunto de ações e procedimentos relaciona-se, por exemplo, com:
 - Conhecimento das disposições de natureza fiscal.
 - Cumprimento de obrigações perante os seus empregados, nomeadamente junto da Segurança Social e das Finanças.
 - Potenciação da eficiência operacional.

6. FUNÇÕES

6.5. Planejamento Estratégico



6. FUNÇÕES

- ❑ O **planeamento** é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.
- ❑ O **Planeamento Estratégico** é um processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou consolidar a sua posição face à concorrência, atribuindo responsabilidades a todos os níveis hierárquicos envolvidos.

6. FUNÇÕES

❑ O Planejamento estratégico ajuda a tomar decisões, tais como:

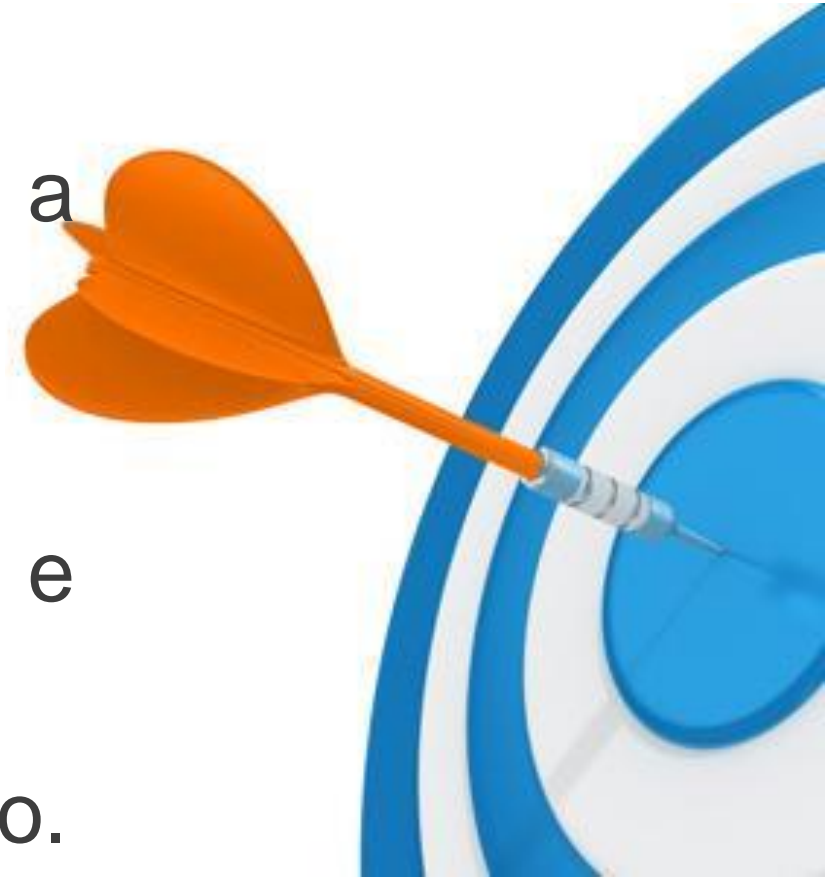
○ **Diversificação de produtos:** ex: a Coca-Cola, diversificou os seus investimentos no ramo da fast-food.

○ **Novos produtos:** ex: No setor farmacêutico, criar um produto eficaz no combate a uma doença incurável.

○ **Investimento/desinvestimento em equipamentos:** ex: automatizar todo um setor que possui equipamento desatualizado.

6. FUNÇÕES

- ❑ O processo de Planeamento Estratégico pode resumir-se em:
- ❑ Estabelecimento dos objetivos
 - Definir, de forma clara, os objetivos a alcançar.
- ❑ Análise da situação
 - Identificar ameaças e oportunidades, e os pontos fortes e fracos da empresa.
 - Identificar os fatores críticos de sucesso.



6. FUNÇÕES

❑ **Análise do meio ambiente**

- Ter em atenção: a economia, a política, a cultura, as mudanças, entre outros.

❑ **Avaliação da estratégia**

- Tendo em conta os pontos atrás enunciados, decidir qual a melhor alternativa de estratégia a ser implementada, sem esquecer a concorrência, os clientes e a própria empresa.

6. FUNÇÕES

- ❑ **Implantação através dos outros tipos de planejamento**
 - Utilizar toda a informação obtida para concretizar os objetivos propostos e criar feedback para avaliação dos resultados.

0649. ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL





FIM