



ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	14
ÍNDICE DE QUADROS	16
ÍNDICE DE GRÁFICOS	18
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	19
PREÂMBULO	23
INTRODUÇÃO	25

CAPÍTULO 1

A GESTÃO E OS GESTORES	29
1.1 As organizações e a gestão	31
1.1.1 Algumas funções das organizações	33
1.1.2 Desempenho da gestão e da organização	35
1.1.3 O processo de gestão	38
1.1.4 Tipos de gestores	45
1.1.5 Níveis e competências dos gestores	47
1.1.6 As funções do gestor	50
1.2 Tendências da gestão	53
1.2.1 A visão	54
1.2.2 Gestão ética	54
1.2.3 Diversidade cultural	55
1.2.4 A formação	56
1.3 Ciclo de vida das organizações	56
1.4 Fases de constituição de uma empresa	59

CAPÍTULO 2

TEORIAS ORGANIZACIONAIS	65
2.1 Fases de evolução da gestão	68



PRINCÍPIOS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1.1	O primado da experiência	68
2.1.2	Aprender com os outros	68
2.1.3	Definição de princípios gerais	69
2.1.4	Estudo científico da gestão	69
2.2	Correntes da gestão	70
2.2.1	Escola científica da gestão	70
2.2.2	Escola de relações humanas	71
2.2.3	Escola de recursos humanos	71
2.2.4	Escola da racionalidade limitada	71
2.2.5	Escola de processo	72
2.3	Teorias clássicas da gestão	72
2.3.1	O taylorismo	73
2.3.2	Teoria burocrática	76
2.3.3	A teoria clássica da administração	77
2.3.4	Escola de relações humanas	79
2.3.5	Movimento das relações humanas: teorias X e Y	84
2.4.	Teorias contemporâneas	86
2.4.1	Abordagem sistêmica	86
2.4.2	Abordagem contingencial	89
2.4.3	Abordagem quantitativa	91
2.4.4	Teoria da hierarquia das necessidades	92
2.4.5	Teoria dos dois fatores	94
2.4.6	Gestão pela Qualidade Total	96
2.5	Organizações que aprendem	99

CAPÍTULO 3

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	103	
3.1	Princípios de estruturas organizacionais	106
3.1.1	As funções de direção	107
3.1.2	A descentralização das funções	107
3.2	Arquitetura organizacional	109
3.2.1	Regras gerais de organização	109
3.2.2	Determinantes de uma estrutura organizacional	110



ÍNDICE GERAL

3.2.3	Sintomas típicos de estruturas imperfeitas	112
3.2.4	Organização nova	112
3.2.5	Organização existente	113
3.3	Tipos de estruturas organizacionais	114
3.3.1	Estrutura em linha direta	114
3.3.2	Estrutura funcional	115
3.3.3	Estrutura <i>line and staff</i>	116
3.3.4	Estrutura por divisões	117
3.3.5	Estrutura matricial	118
3.3.6	Estrutura por processo	120
3.3.7	Estrutura em rede	121
3.4	Organogramas	123
CAPÍTULO 4		
<i>MARKETING</i>		127
4.1	Conceito de <i>marketing</i>	129
4.2	<i>Marketing mix</i>	136
4.2.1	Produto	138
4.2.2	Preço	142
4.2.3	Distribuição	147
4.2.4	Comunicação	149
4.3	Planeamento de <i>marketing</i>	150
4.3.1	Resumo do plano de <i>marketing</i>	151
4.3.2	Análise do mercado e dos recursos atuais	151
4.3.3	Definição dos objetivos	152
4.3.4	Formulação de estratégias e táticas de <i>marketing</i>	152
4.3.5	Quantificação das estratégias formuladas	153
4.3.6	Controlo do plano de <i>marketing</i>	154
CAPÍTULO 5		
GESTÃO DE APROVISIONAMENTOS		157
5.1	Pesquisa de compras	164
5.1.1	Levantamento e codificação dos materiais	164



PRINCÍPIOS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

5.1.2	Descrição das características específicas dos materiais	165
5.1.3	Recolha de informação sobre o valor das compras	165
5.1.4	Aplicação do método ABC	165
5.1.5	Correção das classes identificadas	167
5.2	Compras	170
5.2.1	Avaliação dos fornecedores	171
5.2.2	Consulta ao mercado	172
5.2.3	Avaliação e apreciação das propostas	173
5.2.4	Triagem dos fornecedores	174
5.2.5	Negociação	174
5.2.6	Seleção do(s) fornecedor(es)	174
5.2.7	Adjudicação da compra, redação e assinatura do contrato	175
5.2.8	Execução e controlo do contrato	176
5.3	Gestão de <i>stocks</i>	176
5.3.1	Custos de aquisição	179
5.3.2	Custos de efetivação da encomenda	180
5.3.3	Custos de posse	181
5.3.4	Determinação do lote económico	183
5.4	Receção e armazenagem	185

CAPÍTULO 6

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS		189
6.1	Gestão estratégica de recursos humanos	191
6.1.1	Gestão de pessoal	193
6.1.2	Gestão de recursos humanos	195
6.1.3	Gestão de pessoas	196
6.2	Recrutamento e seleção	197
6.2.1	Recrutamento	199
6.2.1.1	Recrutamento interno	199
6.2.1.2	Recrutamento externo	203
6.2.2	Seleção	207
6.2.2.1	Análise curricular	209



ÍNDICE GERAL

6.2.2.2	Testes psicológicos	209
6.2.2.3	Testes de personalidade	209
6.2.2.4	Testes de aptidão física	209
6.2.2.5	Testes de competências específicas	210
6.2.2.6	Testes de simulação	210
6.2.2.7	Entrevistas	210
6.2.2.8	<i>Assessment centers</i>	217
6.3	Acolhimento e integração	219
6.4	Avaliação de desempenho	224
6.4.1	Ciclo de desempenho	224
6.4.2	Conceito e objetivos da avaliação de desempenho	226
6.4.3	Métodos de avaliação de desempenho	227
6.4.3.1	Escalas gráficas	227
6.4.3.2	Listagens	228
6.4.3.3	Método de escolha forçada	229
6.4.3.4	Método dos incidentes críticos	230
6.4.3.5	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i>	230
6.4.3.6	Método de pesquisa de campo	231
6.4.3.7	Gestão por objetivos	231
6.4.3.8	<i>Assessment centers</i>	232
6.4.4	Fontes de avaliação de desempenho	233
6.4.4.1	Avaliação pelo superior hierárquico	233
6.4.4.2	Avaliação pelo superior do superior hierárquico	234
6.4.4.3	Autoavaliação ou avaliação pelo avaliado	234
6.4.4.4	Avaliação pelos pares	236
6.4.4.5	Avaliação pelos subordinados	237
6.4.4.6	Avaliação de 360 graus	237
6.4.5	Entrevista de avaliação	239
6.4.6	Principais problemas no processo de avaliação de desempenho	241



PRINCÍPIOS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

6.4.6.1	Erro de complacência ou leniência	242
6.4.6.2	Erro de severidade	242
6.4.6.3	Erro de tendência central	242
6.4.6.4	Efeito <i>halo/horn</i>	243
6.4.6.5	Efeito de contemporaneidade ou recenticidade	243
6.4.6.6	Erro de “primeira impressão”	243
6.4.6.7	Erro de semelhança ou de projeção pessoal	244
6.4.6.8	Erro de fadiga/rotina	244
6.4.6.9	Incompreensão do significado dos fatores	244
6.4.6.10	Outros problemas	245
6.5	Sistema de recompensas	246
6.5.1	Recompensas extrínsecas	249
6.5.2	Recompensas intrínsecas	250

CAPÍTULO 7

ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA		253
7.1	Óticas e fluxos na empresa	255
7.2	Análise económica e financeira	257
7.2.1	Preparação da informação	257
7.2.2	Procedimentos e reclassificações prévias	260
7.3	Diferentes óticas de análise da rendibilidade	265
7.3.1	Demonstração de resultados ajustada	265
7.3.1.1	Volume de negócios	266
7.3.1.2	Margem bruta das vendas	267
7.3.1.3	Resultados antes de juros, depreciações, amortizações e impostos	267
7.3.1.4	Resultados antes de juros e impostos	267
7.3.1.5	Resultados líquidos do período	268
7.3.2	Dimensão da empresa, expansão e crescimento	268



ÍNDICE GERAL

7.3.3	Análise da rendibilidade económica	269
7.3.3.1	Valor acrescentado bruto	269
7.3.3.2	Rendibilidade de exploração	270
7.3.3.3	Grau de eficiência da exploração	270
7.3.3.4	Grau de integração vertical	270
7.3.3.5	Grau de abertura ao exterior	270
7.3.3.6	Efeito económico de alavanca	270
7.3.4	Análise da rendibilidade financeira	271
7.3.4.1	Ciclos financeiros	272
7.3.4.2	Equilíbrio financeiro	274
7.3.4.3	Estrutura dos recursos e equilíbrio financeiro	278
7.3.4.4	Efeito e grau financeiro de alavanca	282
7.4	Rendibilidade integrada do capital próprio	283

CAPÍTULO 8

GESTÃO ESTRATÉGICA	287	
8.1	Pensamento estratégico	289
8.2	Formulação da estratégia	291
8.2.1	Visão	291
8.2.2	Missão	292
8.2.3	Objetivos	295
8.3	Análise do meio envolvente	296
8.3.1	Meio envolvente global	296
8.3.2	Meio envolvente específico	298
8.4	Análise da organização	304
8.4.1	Análise funcional	304
8.4.2	Cadeia de valor	306
8.4.3	Análise SWOT	309
8.5	Definição e escolha das estratégias	310
8.5.1	Estratégias competitivas	311
8.5.2	Estratégias a nível global	312
8.5.2.1	Matriz BCG	315



PRINCÍPIOS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

8.5.2.2	Matriz GE/McKinsey	318
8.6	Implementação e controlo da estratégia	321
CAPÍTULO 9		
PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO		325
9.1	Introdução	327
9.2	Identificação do problema e descoberta da oportunidade	328
9.3	Natureza da tomada de decisão pelos gestores	330
9.4	Processo racional de tomada de decisão	332
9.5	Decisão sob risco	336
9.6	Decisão sob incerteza	345
CAPÍTULO 10		
ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO		353
10.1	Ética e moral	355
10.2	Abordagens da ética empresarial	357
10.2.1	Teorias teleológicas	357
10.2.2	Teorias deontológicas	360
10.3	Abordagens da responsabilidade social das organizações	363
10.3.1	Visão clássica	365
10.3.2	Teoria da moral mínima	367
10.3.3	Teoria dos <i>stakeholders</i>	368
10.4	Códigos de ética e regulamentação governamental	370
10.5	Evolução do conceito de responsabilidade social	374
10.5.1	Perceção contemporânea do conceito	376
10.5.2	Desenvolvimento sustentável	377
10.5.2.1	Conceito de desenvolvimento sustentável	377
10.5.2.2	Níveis do desenvolvimento sustentável	381
10.6	Algumas normas sobre ética e responsabilidade social	382
10.6.1	As normas portuguesas	383
10.6.2	A norma SA 8000	386





ÍNDICE GERAL

10.6.3 A norma ISO 26000	387
10.7 Responsabilidade social das organizações	390
10.7.1 Enquadramento conceptual da responsabilidade social	390
10.7.2 Dimensões da responsabilidade social das organizações	391
10.7.2.1 Dimensão interna da responsabilidade social das empresas	391
10.7.2.2 Dimensão externa da responsabilidade social das empresas	397
10.7.3 A responsabilidade social das organizações na União Europeia	400
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	404