

PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Manual: GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
Autor: SEBASTIÃO TEIXEIRA

Parte I: Introdução

1. A gestão e sua evolução

Objectivos

- ✂ Introduzir o conceito de gestão geral e analisar as funções fundamentais da gestão e a sua interdependência.
- ✂ Identificar os diversos níveis de gestão e as principais tarefas dos gestores.
- ✂ Analisar as capacidades necessárias para que os gestores, em cada nível, maximizem o seu desempenho.
- ✂ Analisar a evolução histórica das principais abordagens de gestão, desde o princípio do século.

1.1. A gestão: conceito, funções, níveis

1.1.1. Conceito de gestão

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais – nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

De entre essas organizações, a empresa é, sem dúvida, uma das mais importantes e com maiores repercussões nas nossas vidas.

Gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.

1.1.2. Funções da gestão

A tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

Funções fundamentais da gestão:

- ✂ Planeamento – processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Os planos estabelecem a forma como a empresa irá desenvolver-se no futuro.
- ✂ Organização – há que definir quem vai actuar para que o plano aconteça, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que actividade ou função cabe a cada uma isoladamente ou em grupo.

Há que organizar. A organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Um dos aspectos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos.

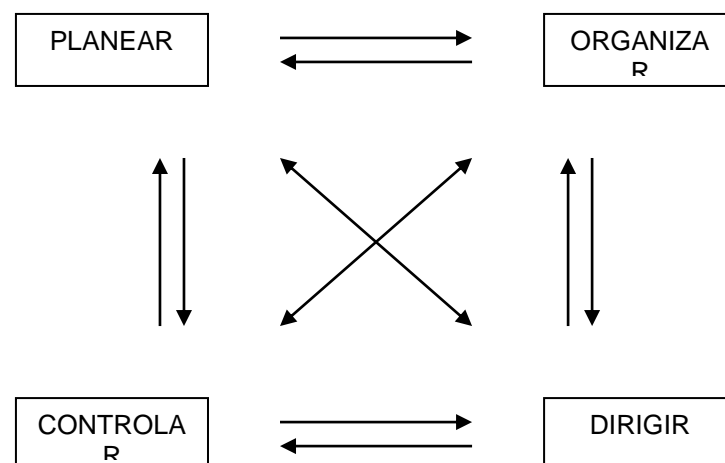
✂ Direcção – é necessário “fazer com que as pessoas façam”, ou seja, dirigir. Processo de determinar, afectar, influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve:

- motivação – reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização;
- liderança – capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam;
- comunicação – processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

✂ Controlo – gerir implica controlar. Processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctiva.

As quatro funções estão intimamente ligadas, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos.

FUNÇÕES DA GESTÃO

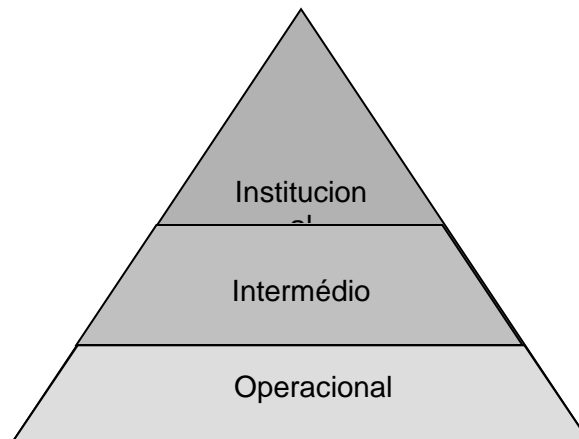


1.1.3. Níveis de gestão

Gestores não são só aqueles que têm responsabilidade pela empresa como um todo.

Gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando.

NÍVEIS DA GESTÃO



- ✂ Nível institucional – a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda a empresa. Corresponde aos membros do conselho da administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.
- ✂ Nível intermédio – predomina uma componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor. É desempenhado pelos directores de divisão, directores de área, directores funcionais, directores de departamento, etc.
- ✂ Nível operacional – predomina a componente técnica e a actividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, etc.

A importância relativa das funções de gestão não é exactamente a mesma nos diversos níveis de gestão.

Gerir implica, acima de tudo, decidir:

- ✂ decidir que objectivos prosseguir e qual a sua hierarquia em termos de relevância;
- ✂ decidir quais os caminhos a seguir para os atingir, isto é, que estratégias e táticas aplicar;

- ✂ decidir como organizar os recursos humanos e materiais disponíveis (grau de centralização, definição de funções, layouts, etc.);
- ✂ decidir como dirigir os subordinados (de forma mais ou menos autocrática, com mais ou menos delegação, etc.);
- ✂ decidir como analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeamento efectuado.

A tomada de decisões é a verdadeira essência da gestão e está contida em cada uma das funções de gestão referidas.

FUNÇÕES DO GESTOR POR NÍVEIS

Institucional	P L A N E A M E N T O	O R G A N I Z A Ç Ã O	D I R E C Ç Ã O	C O N T R O L E
Intermédio				
Operacional				

1.2. O gestor: tarefas e aptidões necessárias

Conceitos de eficiência e eficácia:

- ✂ Eficiência – relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e a quantidade de outputs produzidos. Quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável.
- ✂ Eficácia – medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais:

- ✂ Aptidão conceptual – capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas. Engloba a capacidade de ver a organização como um todo. Um gestor com capacidade conceptual apercebe-se da forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu ambiente e como uma alteração numa parte da organização pode afectar a outra parte.

- ✂ Aptidão técnica – capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. De modo geral, esta aptidão está relacionada com o trabalho, “com as coisas” (processos ou objectos físicos).
- ✂ Aptidão em relações humanas – capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e os grupos.

O grau de desenvolvimento necessário destas aptidões está relacionado com o nível de gestão em que o gestor se situa.

APTIDÕES DO GESTOR

Institucional			
Intermédio	APTIDÃO CONCEPTU	APTIDÕES TÉCNICAS	APTIDÃO EM RELAÇÕES HUMANAS
Operacional			

1.3. Evolução da gestão

1.3.1. Principais abordagens

1.3.1.1. Perspectiva estrutural

1.3.1.1.1. Teoria organizacional anterior a 1900

Antes do início do século, a maior parte das organizações eram diferentes das que hoje conhecemos, com excepção talvez das Forças Armadas e da Igreja Católica.

As principais referências encontram-se sobretudo nas obras dos economistas clássicos liberais.

Adam Smith no seu livro “A riqueza das nações” (1776) dedica um capítulo à divisão do trabalho.

1.3.1.1.2. A gestão científica

É a partir do início do século que os princípios da gestão começam a ser formulados com carácter de independência em relação às outras áreas de conhecimento, nomeadamente a economia.

Frederick W. Taylor, em 1911, com o livro “Princípios da gestão científica”, pretende, pela aplicação do método científico, fornecer uma base de análise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência industrial.

A filosofia da gestão de Taylor pode sintetizar-se nas ideias-base:

- ✂ aplicação do método científico para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho;
- ✂ selecção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa;
- ✂ treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
- ✂ interacção amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

Os trabalhos de Taylor foram orientados fundamentalmente para melhorar a produtividade.

De certo modo, as ideias de Taylor constituíram os alicerces para a profissionalização da gestão.

De entre os seguidores de Taylor destacam-se Frank e Lilian Gilbreth e ainda Henry Gantt (célebre pelo gráfico de controlo das operações).

1.3.1.1.3. A escola clássica; a teoria geral da administração

Henry Fayol – pai da moderna teoria da gestão; fundador da escola clássica da gestão; escreveu “Teoria geral da administração (1916); desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global (teoria geral).

Funções da administração:

- ✂ planejar;
- ✂ organizar;
- ✂ comandar;
- ✂ coordenar;
- ✂ controlar.

Fayol dividiu as operações empresariais em seis actividades fundamentais:

- ✂ comercial;
- ✂ técnica;
- ✂ segurança;
- ✂ contabilidade;

- ✂ financeira;
- ✂ administração.

A função administração engloba as funções fundamentais, o chamado processo administrativo:

- ✂ planeamento;
- ✂ organização;
- ✂ comando;
- ✂ coordenação;
- ✂ controlo.

Fayol sugere 14 princípios gerais da gestão (administração):

- ✂ 1. Divisão do trabalho – quanto mais as pessoas se especializarem, maior é a experiência do seu trabalho.
- ✂ 2. Autoridade – o direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer.
- ✂ 3. Disciplina – uma organização com sucesso requer o esforço comum de todos os trabalhadores.
- ✂ 4. Unidade de comando – cada trabalhador deve receber ordens de apenas uma pessoa.
- ✂ 5. Unidade de direcção – a empresa deve ser orientada para um objectivo comum, numa direcção (única) bem definida.
- ✂ 6. Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo – os interesses de uma pessoa não devem nunca ter preferência em relação ao interesse da organização como um todo.
- ✂ 7. Remuneração – a compensação pelo trabalho realizado deve ser justa tanto para quem recebe, o empregado, como para quem paga, o empregador.
- ✂ 8. Centralização – o grau de centralização ou descentralização da gestão dependerá das condições específicas da organização em causa.
- ✂ 9. Cadeia de comando – numa organização, a linha de autoridade vai por ordem de escalões da gestão de topo até aos níveis mais baixos da hierarquia.
- ✂ 10. Ordem – os materiais, tal como as pessoas, devem estar nos lugares certos, nas horas certas.
- ✂ 11. Equidade – os empregados devem ser tratados numa base de justa igualdade.
- ✂ 12. Estabilidade de emprego – reter os empregados produtivos deve ser uma prioridade da gestão.
- ✂ 13. iniciativa – os gestores devem encorajar as iniciativas dos trabalhadores.
- ✂ 14. Espírito de equipa – contribui para a unidade da organização.

Chester Barnard, americano, presidente da New Jersey Bell (1886-1961) escreveu *The function of the executive* defende que a principal função de um gestor é promover a cooperação para a realização dos objectivos da organização, o que depende de uma eficaz comunicação e de um equilíbrio entre recompensas e contribuições dos empregados.

1.3.1.1.4. Teoria da burocracia

Max Weber, 1864-1920 – descreveu uma forma ideal de organização que enfatizava a ordem, o sistema, a racionalidade, a uniformidade e a consistência.

A ideia de burocracia de Max Weber conduziria a um tratamento equitativo de todos os empregados, uma vez que a cada um eram atribuídas áreas específicas de actuação e responsabilidades na base da sua competência e capacidades.

Esta teoria defendia um sistema ordenado de supervisão e subordinação e uma unidade de comando.

Mas fazia-se apelo ao uso intensivo de documentos escritos relativos a regras e regulamentos que eram descritos detalhadamente em manuais.

1.3.1.1.5. Teoria da decisão

Herbert Simon (Prémio Nobel da Economia) e James G. March elaboraram um modelo pondo em destaque a ideia de que as pessoas que desenvolvem a sua actividade em organizações racionais têm tendência para terem comportamentos racionais.

Os indivíduos tomam decisões examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis.

Escolhem as soluções que lhes parecem adequadas para o problema – a solução que satisfaz – mais do que procuram a solução óptima.

1.3.1.2. Perspectiva humana

Procurando respostas para a insatisfação dos trabalhadores e a sua resistência às mudanças, os investigadores focaram a sua atenção no lado humano das organizações, respectivamente nas relações humanas, dinâmica de grupos e teoria da liderança.

1.3.1.2.1. A escola das relações humanas

A essência do movimento das relações humanas reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau de satisfação do empregado no seu trabalho.

Experiências de Hawthorne (1924-1932) – conjunto de pesquisas inicialmente conduzidas pela Academia Nacional das Ciências, dos Estados Unidos, numa fábrica da Western Electric localizada em Hawthorne (Chicago).

Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, William Dickson, White, Tannembaum e outros.

O comportamento dos trabalhadores tem a ver com atenção que lhes é dispensada.

Os sentimentos e as atitudes dos trabalhadores podem influenciar significativamente a produtividade.

Tendência dos trabalhadores para constituírem grupos informais, com as suas normas próprias e o desempenho de papéis próprios. Uns eram identificados como líderes; outros, como seguidores; os que saíam das regras por produzirem acima do nível aceite eram votados ao ostracismo, bem como os que produzissem exageradamente pouco.

1.3.1.2.2. A dinâmica de grupos

Kurt Lewin – discussão em grupo para tomar decisões.

Lester Coch e R. P. French Jr., seguidores de Lewin, constataram que os empregados de uma fábrica aprendiam muito mais depressa os novos métodos de trabalho se lhes fosse dada a oportunidade de discutir em grupo os novos métodos e lhes fosse dada alguma liberdade na forma de os aplicar nas suas tarefas.

1.3.1.2.3. Liderança

Robert Bales e Douglas McGregor (década de 50).

Bales – importância dos grupos e da sua liderança:

- ✂ líder de tarefa – desenvolve a sua actividade focalizando os objectivos do grupo em termos de produtividade (tarefas);
- ✂ líder social – procura atingir os objectivos actuando no desenvolvimento da coesão e encorajando a colaboração entre os membros do grupo.

McGregor:

- ✂ teoria X – defende que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, como tal, precisam e preferem ser dirigidas e controladas;
- ✂ teoria Y – defende que os trabalhadores podem encarar o trabalho com naturalidade, como o descanso ou o lazer, gostam de assumir responsabilidades e preferem o autocontrolo.

1.3.1.3. Perspectiva integrativa

Nas últimas décadas, o desenvolvimento dos conhecimentos nesta área tem assentado na integração das duas perspectivas – a estrutural e a humana.

1.3.1.3.1. Escola sociotécnica

Instituto de Tavistock, Inglaterra, década de 50 – E.L. Trist, A.K. Rice, K W. Bamforth, F.E. Emery.

Defende que o sistema técnico (equipamento e métodos de trabalho) tem um efeito muito forte sobre o sistema social, ou seja, as relações humanas e os comportamentos de grupo são influenciados pelo sistema técnico em que as pessoas trabalham.

Com base nas inúmeras pesquisas efectuadas, Trist e Bamforth chegaram à conclusão de que as actuações tecnológicas devem ser conduzidas em conjunção com um forte sistema social, ou seja, os aspectos técnicos e sociais do trabalho devem ser considerados em simultâneo.

1.3.1.3.2. Teoria dos sistemas

Daniel Katz e Robert Kahn defendem uma organização como um sistema aberto, ou seja, uma entidade que interage com as variáveis do ambiente que a rodeia.

A teoria dos sistemas assenta num conjunto de princípios básicos:

- ✂ um sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados;
- ✂ é aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas com os quais interage, com os quais troca informações e a que fornece também o resultado do seu processo, os outputs;
- ✂ desenvolve uma procura permanente do seu equilíbrio; quando algo corre mal verifica-se uma corrente de informação, o feedback ou retroalimentação, que origina as medidas adequadas para normalizar a situação;
- ✂ as organizações são caracterizadas pela “equifinalidade”, ou seja, por um lado têm múltiplos objectivos, e por outro, podem empregar uma variedade de meios para os atingir.

De acordo com os defensores da aplicação do conceito de sistema aberto às organizações, estas, para sobreviverem, têm de se adaptar à situação, respondendo às alterações do ambiente com as apropriadas alterações do sistema.

1.3.1.3.3. Teoria da contingência

Defende a ideia de que os que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação.

Tom Burns e George Stalker descrevem dois tipos de gestão:

- ✂ o sistema mecanicista – caracterizado por uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica;
- ✂ o sistema orgânico – muito mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisões.

Joan Woodward sugere que uma empresa caracterizada por tecnologia correspondente à produção em massa pode adoptar uma estrutura mecanicista; para uma empresa de produção contínua (refinaria, p. ex.) uma estrutura orgânica é mais aconselhável.

A teoria da contingência alarga-se a outros domínios específicos da gestão como o desenho de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

1.3.1.3.4. Os papéis desempenhados pelos gestores

Henry Mintzberg, professor da Universidade canadiana de McGill.

Os gestores não actuam de acordo com as funções clássicas da gestão – planeamento, organização, direcção e controlo; em vez disso, eles actuam desempenhando, como se fossem actores, uma série de dez diferentes papéis, agrupados em três grandes grupos:

✂ Interpessoal

1. Figurativo – desempenhando funções cerimoniais e sociais como representante da organização.
2. Líder – interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.
3. Relação – estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da empresa.

✂ Informacional

4. Receptor – recebendo informações quer do interior quer do exterior da empresa.
5. Disseminador – transmitindo aos outros membros da organização as informações adquiridas.
6. Transmissor – informando, para o exterior da empresa, sobre planos, políticas, acções e resultados.

✂ Decisional

7. Empreendedor – desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.
8. Solucionador de distúrbios – responsável pelas acções correctivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados.

9. Distribuidor de recursos – controlando a afectação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo, programando e aprovando as decisões respectivas.
10. Negociador – participando nas actividades de contratação e negociação.

“The manager’s job: folklore and facts”, 1975, in Harvard Business Review.

A abordagem de Mintzberg ao comportamento dos gestores complementa a das várias teorias baseadas no comportamento, como as teorias da comunicação, do desenvolvimento, e da dinâmica de grupos, da liderança, etc. De facto, põe em destaque o indivíduo e a motivação (papéis interpessoais), a comunicação (papéis informacionais) e a liderança e tomada de decisões (papéis decisoriais).

1.3.2. Perspectivas de evolução futura

Devido às grandes e cada vez mais rápidas mudanças no ambiente que nos rodeia, a época que vivemos tem sido algumas vezes designada pelo início da “era da incerteza” (John Galbraith e Charles Handy).

Turbulência, crise e caos são expressões também utilizadas (Peter Druker, Tom Peters, Robert Waterman).

Uma das características da época que atravessamos é a da passagem de uma sociedade industrial para a sociedade da informação ou do saber.

Empresa flexível, outsourcing, empresa aprendiz, deixaram de ser apenas chavões para passarem a fazer parte do vocabulário dos gestores da actualidade.

John Naisbitt aponta as seguintes tendências para o ano 2000:

- ✂ a globalização dos negócios;
- ✂ a época da liderança feminina;
- ✂ a descentralização das decisões;
- ✂ a orientação da tecnologia para as pessoas;
- ✂ a visão estratégica em substituição da gestão baseada numa óptica de curto prazo;
- ✂ a substituição da democracia representativa pela democracia participativa.

A evolução da gestão passará por uma nova ênfase nas relações humanas, o “novo movimento das relações humanas”.

Tendência para a redução da hierarquia e para a diminuição de títulos, tarefas e departamentos.

As organizações estão a tornar-se mais “achataadas”, menos burocráticas e mais empreendedoras.

2. A empresa e o seu ambiente

Objectivos

- ✂ Visualizar a empresa como uma organização social com características próprias.
- ✂ Analisar as razões por que as pessoas formam organizações e a importância das organizações em geral e das empresas em particular, na sociedade.
- ✂ Introduzir o conceito de sistema aberto e da sua aplicação às empresas, pondo em destaque a sua interdependência entre a empresa e o seu meio ambiente.
- ✂ Introduzir a análise dos objectivos, dos recursos e das forças do ambiente – próximo e alargado – das empresas como determinantes fundamentais do campo de actuação da gestão.

2.1. A empresa como organização social

Qualquer organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objectivos comuns.

Razões que explicam a existência das organizações:

- ✂ Razões sociais – as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento.
- ✂ Razões materiais – o desenvolvimento da actividade de uma organização conduz ao aumento da eficiência na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objectivo e ao conhecimento acumulado e armazenado para passagem ao vindouros.
- ✂ Efeito de sinergia – o efeito multiplicador da actividade dos seus membros.

Há vários tipos de organizações, desde clubes recreativos até partidos políticos, passando pelas instituições de beneficência e pelas organizações empresariais.

As empresas distinguem-se das demais organizações sociais. São, em regra, orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas segundo uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelos governos e pelas outras organizações que elas lidam, e são, geralmente, avaliadas sob o ponto de vista contabilístico.

2.2. A empresa como sistema aberto

A teoria dos sistemas aplica-se a todos os tipos de sistemas vivos, desde o vírus até à sociedade.

Características do sistema:

- ✂ conjunto de elementos, partes ou órgãos componentes do sistema (os subsistemas);

- ✂ dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicações e relações, em função da dependência recíproca entre eles;
- ✂ desenvolvendo uma actividade ou função, que é a operação, actividade ou processo do sistema;
- ✂ para atingir um ou mais objectivos ou propósitos que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado.

O sistema funciona como um todo organizado logicamente.

Parâmetros do sistema:

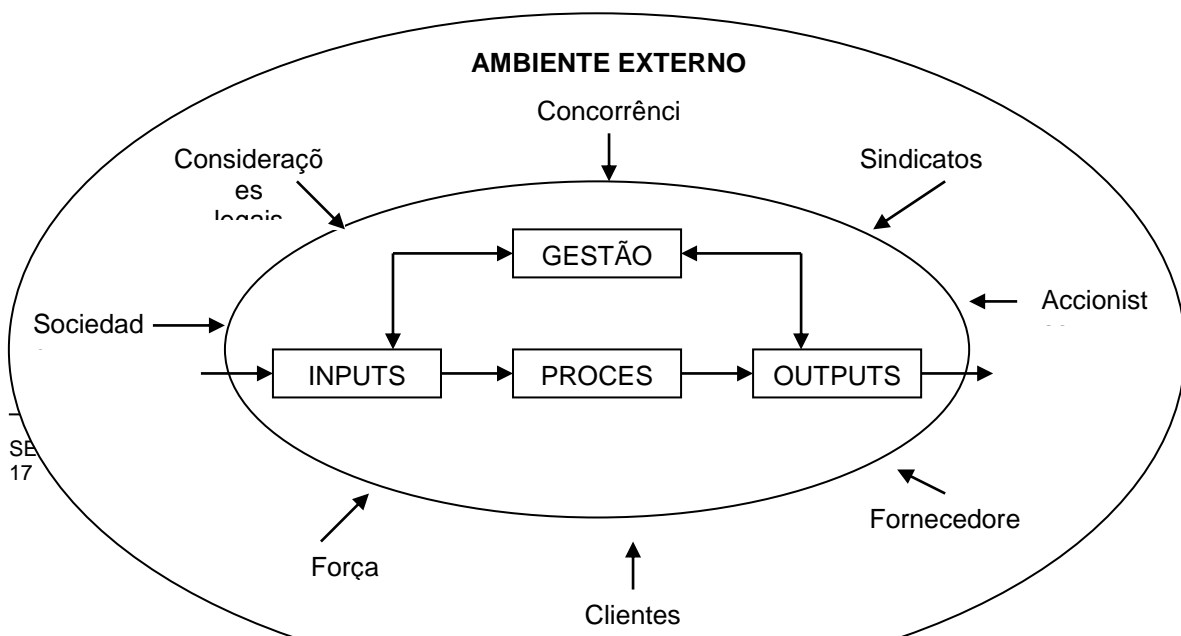
- ✂ Entradas, ou insumos, ou inputs – recursos que vão permitir o funcionamento do sistema. No caso das empresas são as matérias-primas, os recursos financeiros e humanos, etc.
- ✂ Operação ou processamento – “transformação” dos inputs (os recursos) tendo em vista a obtenção dos outputs desejados.
- ✂ Saídas, ou resultados, ou outputs – os produtos finais no caso das empresas.
- ✂ Retroacção, ou realinhamento, ou feedback – tem em vista controlar o funcionamento do sistema, informando se os objectivos estão ou não a ser cumpridos. Pode ser positiva ou negativa.
- ✂ Entropia – o sistema tende à desintegração, à desorganização, à deterioração.

Os sistemas podem ser abertos ou fechados:

- ✂ Sistemas abertos – têm muitíssimas entradas e saídas em relação ao ambiente.
- ✂ Sistemas fechados – têm pouquíssimas entradas e saídas (o motor de um carro; as organizações que não afectam nem são afectadas por factores externos). Existem poucos.

Cada sistema é constituído por vários subsistemas e, por outro lado, faz parte integrante de um sistema maior, o qual constitui o seu ambiente externo.

A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO



- ✂ Papel da gestão como elemento motor do processo que consiste na transformação dos inputs recebidos do seu ambiente externo em outputs devolvidos ao mesmo ambiente externo.
- ✂ Interdependência – a empresa é influenciada pelas forças do ambiente que a rodeia mas afecta também esse mesmo ambiente.

Os gestores do 2.º nível só indirectamente estão expostos à envolvente externa.

Na envolvente interna há vários factores que os afectam:

- ✂ O estilo de gestão do chefe – se o chefe é autocrático, há uma tendência para o gestor de nível inferior (por efeito de imitação) desenvolver também um estilo de gestão autocrático.
- ✂ As orientações escritas – as normas e os regulamentos existentes na empresa.
- ✂ Os empregados – a sua formação, a sua educação, idade, personalidade, etc.
- ✂ A estrutura organizacional – o trabalho de um gestor numa organização flexível e achatada será naturalmente diferente do que seria com uma estrutura com muitos níveis hierárquicos.
- ✂ A organização informal – o conjunto de relações que se estabelecem entre as diversas pessoas que trabalham na empresa mas que não têm que ver com a sua posição hierárquica.
- ✂ As relações com os outros departamentos – nomeadamente o que o precede e o que se lhe sucede no fluxo do processo.
- ✂ As organizações sindicais e/ou comissões de trabalhadores.

2.3. Os objectivos, os recursos e o ambiente das empresas

As empresas constituem-se para atingir determinados objectivos, destacando-se o lucro e a sobrevivência, que por sua vez implicam outros objectivos de menor prioridade mas coerentes com os fundamentais.

Para atingirem os objectivos que se propõem, as empresas formulam e implementam as suas estratégias.

As estratégias desdobram-se em planos, que traduzem não só o que deve ser feito mas também como deverá ser feito.

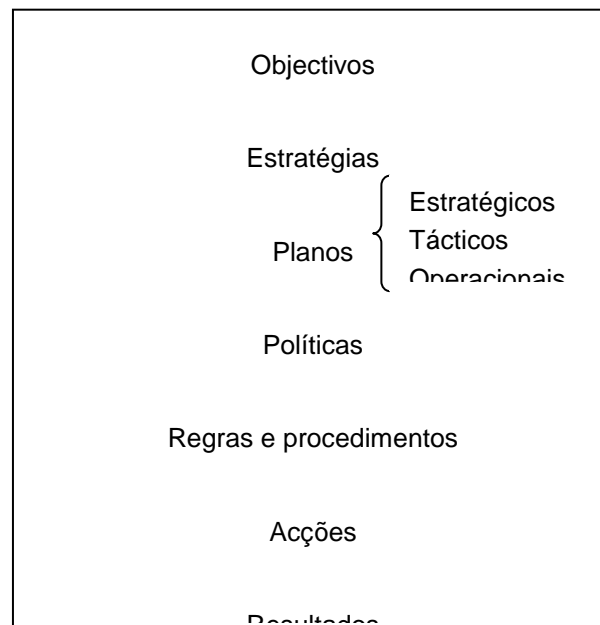
Os planos (estratégicos, táticos ou operacionais) traduzem-se em políticas (linhas de orientação com carácter geral) que dão origem a determinações mais pormenorizadas: as regras (guias de acções detalhadas que definem ou restringem a forma de actuar em casos concretos) e os procedimentos (séries de passos a seguir para a realização de um projecto).

As regras e os procedimentos cumprem-se por meio de actos ou acções levadas a cabo nos diferentes níveis e diversos locais pela generalidade das pessoas nas suas diferentes tarefas e resultam em obra feita – produto, serviço ou resultados.

Os objectivos naturais de uma empresa são:

- ✂ Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
- ✂ Proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção.
- ✂ Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso económico dos factores de produção.
- ✂ Proporcionar uma justa remuneração dos factores de produção (inputs).
- ✂ Proporcionar um clima propício à satisfação de necessidades humanas normais.

TRANSFORMAÇÃO DOS OBJECTIVOS EM RESULTADOS



Os recursos da empresa são os meios de que esta se serve para realizar as suas tarefas e atingir os seus objectivos.

Tradicionalmente teríamos: natureza, capital e trabalho.

Outras classificações: materiais e recursos físicos, financeiros, humanos, comerciais e administrativos (Material and Machinery, Money, Men Marketing e Management – os cinco M dos americanos).

O ambiente das empresas (ou envolvente, ou contexto) – terreno onde as empresas actuam:

✂ Ambiente geral – conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas.

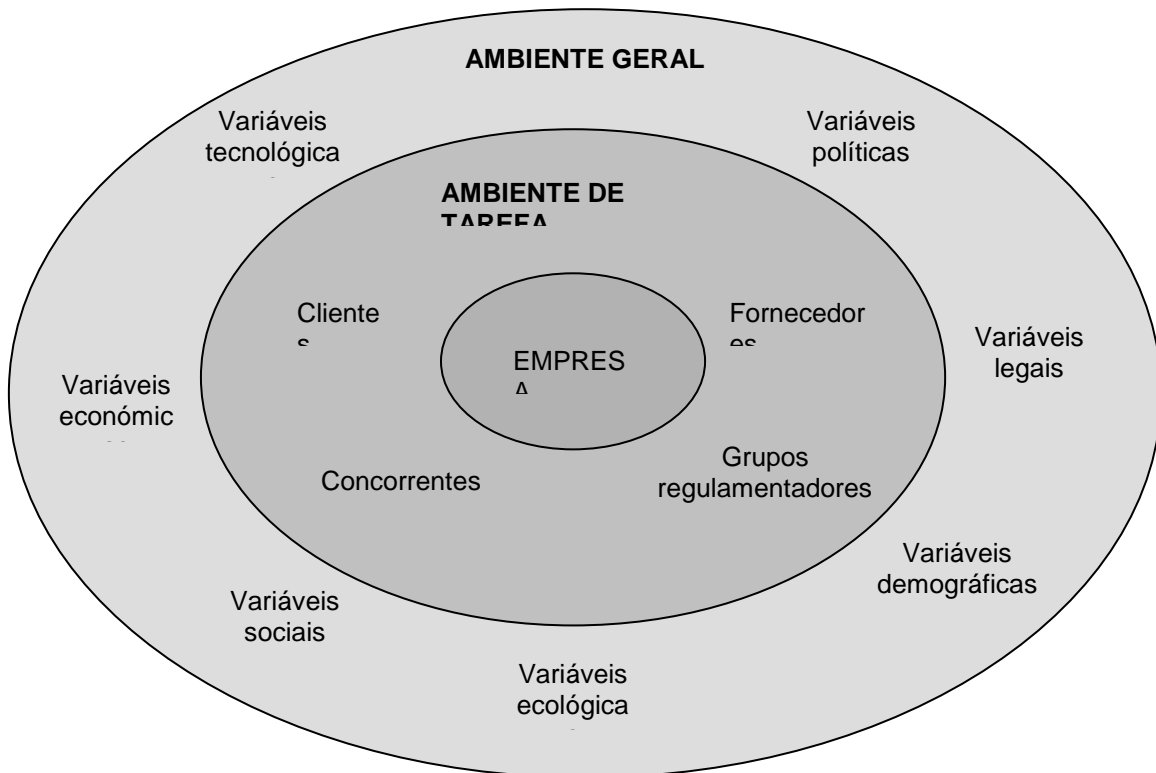
Variáveis:

- Tecnológicas – invenções técnicas, aplicadas, desenvolvimento, etc.
- Políticas – o clima político e ideológico geral, a estabilidade ou instabilidade política, a política económica, fiscal, de emprego, saúde pública, educação, habitação, etc.
- Económicas – o nível de actividade económica do país, o nível de desenvolvimento económico da região, o grau de industrialização do país ou da região, a distribuição do rendimento per capita, a tendência inflacionista ou deflacionista, etc.
- Legais – conjunto de leis, reguladoras, controladoras, incentivadoras ou que restringem determinado tipo de comportamento empresarial.
- Sociais – as tradições culturais do país e/ou da região, a estrutura do orçamento familiar, as atitudes quanto ao trabalho e à profissão, as atitudes quanto ao dinheiro e à poupança, etc.
- Demográficas – as características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, por sexo e/ou idade, etc.
- Ecológicas – as condições físicas e geográficas – clima, terreno, vegetação – e a sua utilização pelo homem.

✂ Ambiente de tarefa – segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído por quatro sectores principais:

- Consumidores/clientes.
- Fornecedores (de recursos) – capitais, materiais, mão-de-obra, equipamento.
- Concorrentes.
- Grupos regulamentadores – governo, sindicato, associações de empresas, etc.

AMBIENTE DAS EMPRESAS



Qualquer que seja o tipo de ambiente em que uma empresa opera – doméstico ou global – os gestores terão sempre de utilizar os seus recursos de forma eficiente, produzindo bens e serviços que satisfaçam, da melhor maneira, as necessidades dos consumidores.

Trata-se de retirar do ambiente os recursos (inputs), transformá-los (em outputs) e devolvê-los ao mesmo ambiente.

O conhecimento das condicionantes do ambiente específico de cada gestor, e das suas alterações é crucial.

Um dos maiores desafios dos gestores, no fim do século, é a constante alteração das condições do ambiente, em ritmo cada vez mais acelerado e de forma cada vez mais difícil de prever.

Parte II: Planeamento e processo de decisão

3. Planeamento

Objectivos

- ✂ Analisar o papel de missão como propósito básico e permanente da empresa e como base de definição do negócio e dos objectivos das diversas áreas.
- ✂ Explicar como devem ser definidos os objectivos e desenvolvido o processo de planeamento.
- ✂ Explicar o funcionamento, as vantagens e como evitar os problemas da gestão por objectivos.
- ✂ Analisar mais profundamente o planeamento estratégico e a formulação de estratégias.
- ✂ Explicar como as empresas analisam o seu ambiente e como procedem à sua análise interna, apresentando a análise SWOT.
- ✂ Apresentar os vários modelos auxiliares da formulação de estratégias tanto a nível global da organização como ao nível das unidades estratégicas de negócios.

Empresa é sinónimo de empreendimento, o que quer dizer acção ou conjunto de acções a ser executadas com vista a atingir determinados resultados, tendo subjacente a ideia de risco na sua obtenção.

O planeamento traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos, e como fazê-lo.

3.1. Missão e objectivos

O planeamento começa com o estabelecimento e/ou conhecimento do objectivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão.

3.1.1. Missão

A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais.

A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa.

A sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

A missão de uma determinada organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência.

Para o exterior, normalmente para os accionistas, a missão é percebida quer através de declarações públicas formais quer através de slogans ou do próprio nome.

Muitas vezes a missão de uma empresa é conhecida através de slogans.

A definição básica do negócio e do seu objectivo fundamental ou missão tem de ser traduzida em objectivos específicos.

3.1.2. Objectivos

Resultado desejado numa qualquer actividade.

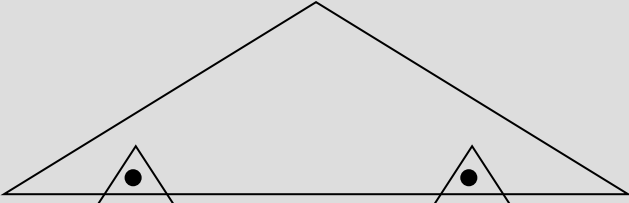
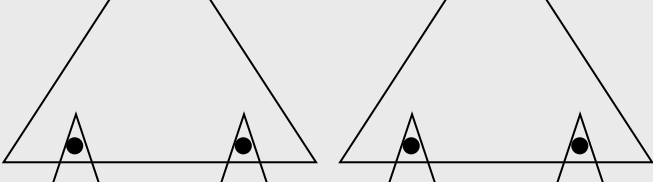
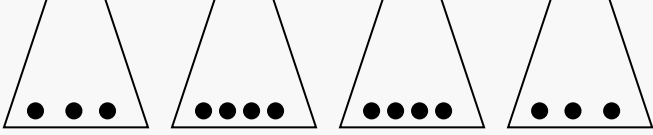
Devem ser explicitados de forma concreta.

Devem ser escritos.

Devem apresentar as características:

- ✂ Hierarquia – há objectivos que são mais importantes que outros que lhes estão subordinados, e o doseamento do esforço para os conseguir atingir deve ter isso em conta.
- ✂ Consistência – os objectivos devem harmonizar-se entre si.
- ✂ Mensurabilidade – a comparação entre o que se planeou e o que se conseguiu só assume um verdadeiro significado quando estamos em presença de grandezas quantificadas e valoradas.
- ✂ Calendarização – reportar os objectivos ao tempo – um período bem definido ou uma série de fases.
- ✂ Desafios atingíveis – devem ser realizáveis – deve existir a real possibilidade de poderem vir a ser alcançados, mas simultaneamente obrigarem a um esforço, traduzindo-se num desafio.

CONSISTÊNCIA DOS OBJECTIVOS

Níveis de gestão	OBJECTIVOS	Tipos de objectivos
Institucional		Da organização (estratégicos)
Intermédio		Táticos
Operacional		Operacionais

Quando os objectivos de uma organização satisfazem as características enunciadas e assentam num acordo envolvendo a maioria das pessoas que constituem essa mesma organização, resultam significativas vantagens:

- ✂ fazem com que as coisas aconteçam – reforçam a pró-actividade que deve existir em todo o tipo de planeamento;
- ✂ melhoram as comunicações – evidenciam a necessidade de as pessoas que pertencem a diferentes departamentos e/ou níveis comunicarem umas com as outras;
- ✂ desenvolvem a coordenação das actividades da empresa e dos seus membros, clarificando a organização;
- ✂ contribuem para um aumento da motivação, dando origem a comportamentos mais participativos e colaborantes;
- ✂ desenvolvem mecanismos de controlo – o planeamento não faz sentido se não houver controlo, isto é, se não for analisado até que ponto os objectivos previamente definidos estão ou não a ser atingidos.

3.1.2.1. Tipos de objectivos

Há inúmeras variáveis no ambiente que exercem a sua influência sobre a empresa, sendo certo que, em menor ou menor grau, essa influência é exercida de forma que a empresa não pode controlar.

Tipos de objectivos:

- ✂ económicos – sobrevivência, proveitos e crescimento;
- ✂ serviço – criação de benefícios para a sociedade;
- ✂ pessoal – objectivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização.

Objectivos para a organização e para os grupos que com ela se relacionam:

Grupos	Objectivos
Organização	Maximizar os lucros
Gestores	Promoções, vencimentos mais elevados, bónus
Empregados	Aumento de salários e bónus
Governo	Adesão da empresa à legislação e à sua política global
Concorrência	Aumentar a quota de mercado
Clientes	Produtos de qualidade ao mais baixo preço
Accionistas/sócios	Maiores dividendos

Sindicatos	Maior influência dos seus membros
Sociedade	Protecção do ambiente

O papel fundamental do gestor é definir prioridades e tentar conciliar os conflitos de interesses que estão subjacentes à diversidade dos objectivos.

Peter Drucker aponta oito áreas-chave na definição dos objectivos:

- ✂ Marketing – criar e manter o cliente é a questão fundamental na empresa;
- ✂ Inovação;
- ✂ Recursos humanos, financeiros e físicos;
- ✂ Produtividade;
- ✂ Responsabilidade social;
- ✂ Proveitos – de contrário, nenhum dos outros objectivos será atingido, uma vez que se os proveitos não excederem os custos (incluindo o risco), a empresa não é viável.

3.1.2.2. Eventuais problemas na implementação dos objectivos

Para evitar conflitos:

- ✂ Analisar e evitar a separação entre objectivos reais e objectivos estabelecidos:
 - analisar as acções e as decisões do dia-a-dia;
 - analisar a distribuição dos recursos pelas diversas áreas;
 - analisar os comportamentos mais recompensados.
- ✂ Analisar a multiplicidade de objectivos e nomeadamente a ênfase que na prática é posta em cada um e nas prioridades que se verificam na sua execução.
- ✂ Ter em conta a dicotomia objectivos quantitativos versus objectivos não quantitativos.

3.2. Planos

Documentos que expressão a forma como os objectivos irão ser atingidos.

Deve dar resposta às seguintes questões:

- ✂ Quais as actividades a desenvolver na realização dos objectivos?
- ✂ Quando devem ser executadas essas actividades?
- ✂ Quem é responsável por fazer o quê?
- ✂ Onde devem ter lugar essas actividades?

✂ Quando deve a acção estar concluída?

3.2.1. Tipos de planos

Há vários tipos de planos. Há planos que são guias de orientação permanente por períodos mais ou menos longos:

- ✂ Políticas – guias pré-estabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões; tornam desnecessário analisar em pormenor a mesma situação todas as vezes que aconteça e permitem a unificação dos planos em geral.
- ✂ Procedimentos (métodos) – planos que estabelecem uma série de passos para se alcançar um objectivo específico. Definem o método de levar a cabo actividades futuras.
- ✂ Regulamentos (comportamentos) – guias de acção específicos e detalhados que se destinam a dirigir as actuações das pessoas de uma forma mais apertada.

Outro tipo de planos:

- ✂ Programas – planos que relacionam as variáveis actividades e tempo. O cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT (Program Evaluation and Review Technic) e o CPM (Critical Path Method) são exemplos de programas.
- ✂ Orçamentos – planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro.

Planos contingentes – planos elaborados para entrarem em acção se se verificarem determinadas circunstâncias que impeçam ou ponham em causa a continuidade da implementação do plano em curso.

Planos:

- ✂ rígidos – planos que dificilmente poderão ser alterados;
- ✂ flexíveis – planos que admitem ser alterados durante a sua execução. Por vezes permitem o ajustamento “permanente” para os períodos futuros, à medida que se vão conhecendo os desvios dos períodos recentes: planeamento deslizante.

3.3. Níveis de planeamento

Planeamento estratégico – processo através do qual a gestão do topo define os propósitos globais da organização (a missão), os objectivos genéricos e a forma de os alcançar:

- ✂ Planeamento estratégico de nível máximo (ou planeamento estratégico global) – planeamento estratégico da organização como um todo (corporate level); deve dar resposta às seguintes questões:
 - Qual o propósito global (a missão) da organização?

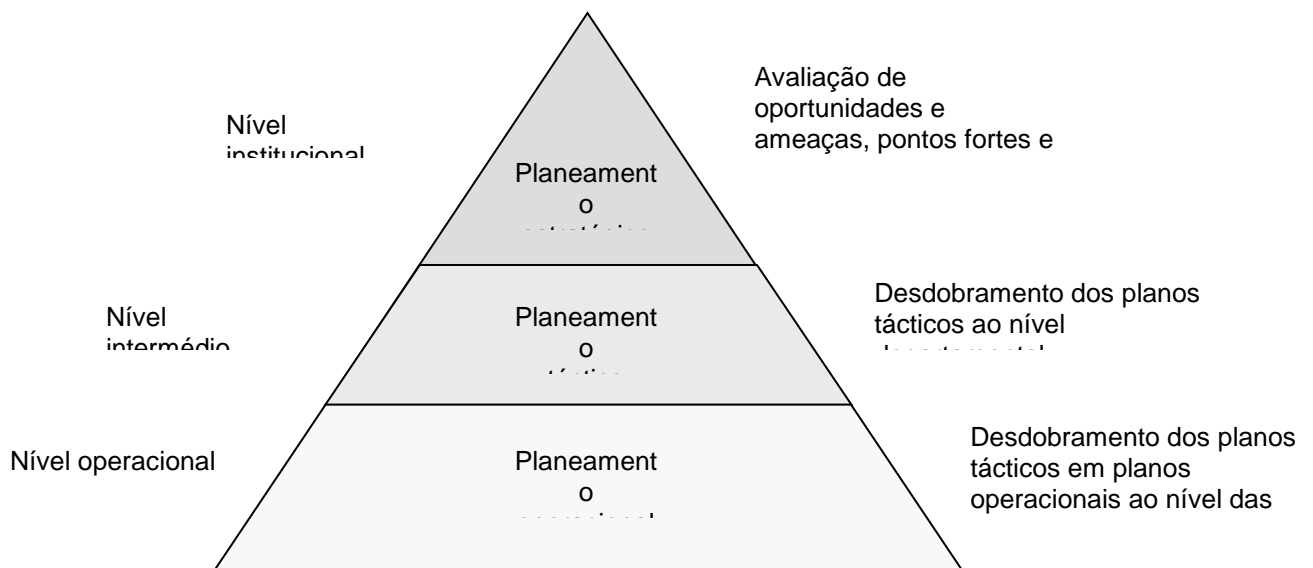
- Que imagem deve projectar para o exterior e para o interior?
- Quais as ideias e as filosofias de acção que a organização deseja que os seus membros possuam?
- Qual o negócio, ou negócios, da organização?
- Como pode a organização melhor fazer uso dos recursos disponíveis para satisfazer os seus propósitos?

✂ Planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios (SBU) – processo de determinar como é que uma dada SBU pode concorrer numa específica linha de negócios; deve dar resposta às seguintes questões:

- Que produtos específicos produz a SBU?
- Quem são os seus consumidores ou clientes?
- Como poderá concorrer melhor neste específico segmento de produtos ou serviços?
- Como pode a SBU agir mais em conformidade com as ideias e com a filosofia da organização e apoiar o seu propósito final e global (a missão)?

O planeamento estratégico para ser levado à prática precisa de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional onde as tarefas são executadas, dando origem aos planos tácticos e operacionais.

NÍVEIS DE PLANEAMENTO



Planeamento táctico – processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais limitados.

Planeamento operacional – refere-se às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional. Caracteriza-se pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações, pelo carácter imediatista focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

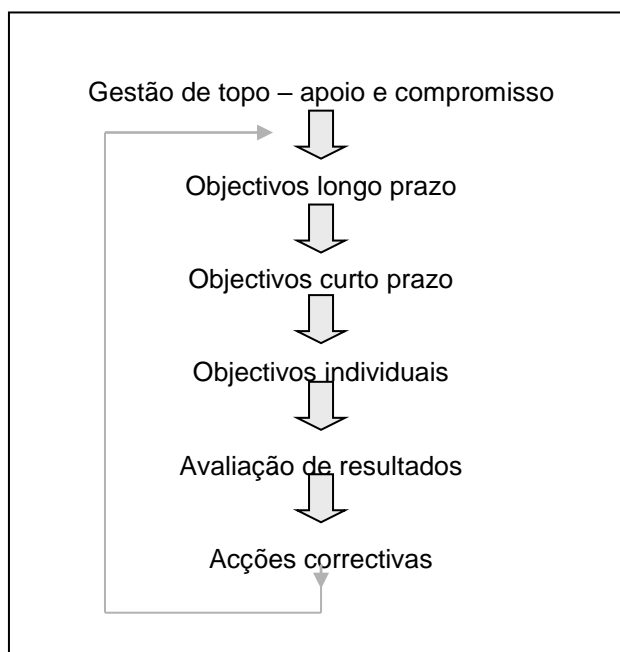
CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS

Planeamento	Estratégico	Intermédio	Operacional
NÍVEIS	Institucional	Tático	Operacional
AMPLITUDE	A empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
CONTEÚDO	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorizado e analítico
PRAZO	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
GRAU DE INCERTEZA	Elevado	Não tão elevado	Reduzido

3.4. Gestão por objectivos

Filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

GESTÃO POR OBJECTIVOS



A gestão por objectivos compreende cinco fases:

- a) Estabelecimento de objectivos de longo prazo.
- b) Definição de objectivos específicos de curto prazo para a empresa. Habitualmente, estes objectivos são mais quantificados, traduzindo-se em orçamentos que cobrem as actividades das diversas áreas funcionais.
- c) Definição de objectivos individuais e padrões.
- d) Avaliação dos resultados.
- e) Acções correctivas. Poderão consistir em alterações no pessoal, alterações na organização ou alteração dos próprios objectivos quando se conclui, por exemplo, da falta de realismo. Pode ainda consistir em acções de treino e formação de gestores e pessoal para que mais facilmente se consiga executar o planeamento.

Vantagens da gestão por objectivos:

- ✂ traduz-se num efectivo planeamento global;
- ✂ “força” os gestores a estabelecer prioridades bem como metas e padrões mensuráveis;
- ✂ estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores;
- ✂ proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade;
- ✂ aumenta a capacidade da empresa para responder com mais rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente;
- ✂ pode revelar-se uma oportunidade para o desenvolvimento de carreiras tanto para gestores de níveis intermédios como para os seus subordinados.

Problemas levantados pela gestão por objectivos:

- ✂ falta do indispensável suporte e empenhamento dos gestores de topo;
- ✂ tendência para se concentrarem esforços no curto prazo em prejuízo do planeamento a longo prazo;
- ✂ alguns gestores acham que os programas da gestão por objectivos consomem excessivo tempo, nomeadamente pelas longas e numerosas reuniões a que dão lugar, e podem criar excessiva burocracia, com inúmeros regulamentos e produção de relatórios, se não forem tomadas as devidas precauções.

Para que a gestão por objectivos atinja o máximo de resultados, os objectivos do desempenho individual devem ser cuidadosamente desenvolvidos. Devem ser em número limitado – entre quatro e oito – bem especificados, simultaneamente desafiadores, mas atingíveis (sempre que possível, quantificados).

Pode concluir-se que, tendencialmente, a gestão por objectivos é mais eficaz no curto prazo do que no longo prazo, no sector privado do que no público, e em organizações relativamente afastadas do contacto directo com o cliente.

A gestão por objectivos baseia-se em:

- ✂ objectos específicos e verificáveis;
- ✂ avaliação do desempenho;
- ✂ integração dos objectivos individuais nos objectivos globais da organização.

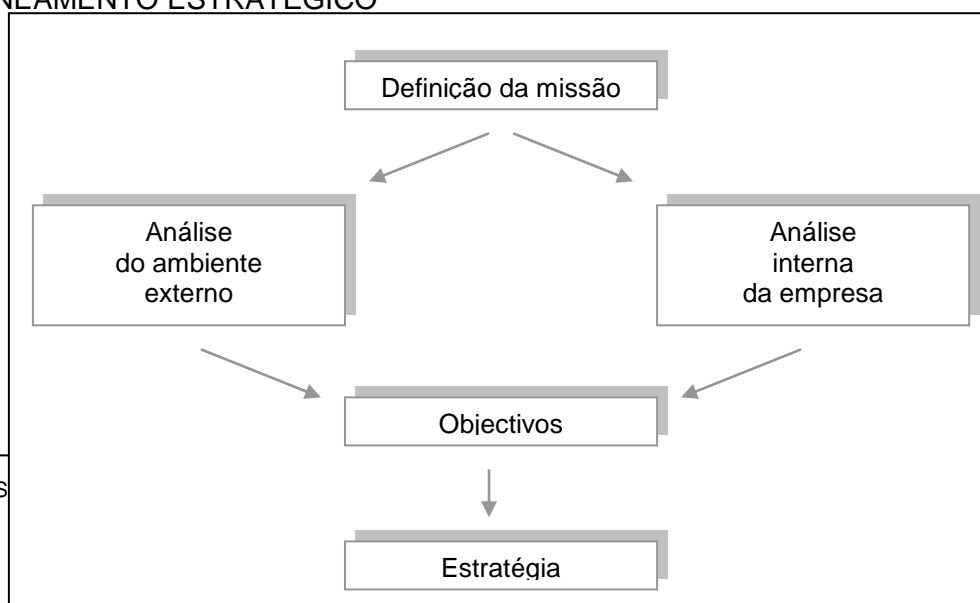
3.5. Planeamento estratégico

O planeamento consiste na determinação antecipada do que deve ser feito e como deve ser feito. Compreende a definição de objectivos e das vias de actuação para os atingir.

Tem três níveis de planeamento empresarial – estratégico, tático e operacional.

O planeamento estratégico, diferentemente do planeamento tático ou operacional, visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



1.ª etapa do planeamento estratégico – definição da missão, que é a filosofia básica de actuação da empresa, a qual vai determinar os parâmetros de orientação dos esforços a despende para atingir os objectivos que se pretendem.

2.ª etapa do planeamento estratégico – consiste na análise do ambiente (análise exterior) e na análise interna da própria empresa.

As forças do ambiente assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas, técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente mais próxima da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise PEST: variáveis políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas.

ANÁLISE PEST

<p>Variáveis POLÍTICO-LEGAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade do governo • Legislação comercial • Leis de protecção ambiental • Legislação fiscal • Legislação laboral 	<p>Variáveis ECONÓMICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto nacional bruto (tendência) • Taxa de juro • Taxa de inflação • Nível do desemprego • Custo (e disponibilidade) de energia
<p>Variáveis SOCIOCULTURAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição do rendimento • Taxa de crescimento da população • Distribuição etária da população • Estilo de vida (e actuação) • Tipo de consumo • Mobilidade social 	<p>Variáveis TECNOLÓGICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento do governo • Foco no esforço tecnológico • Velocidade de transferência de tecnologia • Protecção de patentes • Aumento da produtividade (através da automação)

A análise interna da empresa (ou análise do ambiente interno) consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia.

Traduz-se na análise dos vários aspectos relativos à estrutura organizacional, pessoal, marketing, produção, área financeira, etc.

ANÁLISE INTERNA

Inovação	Produção	Organização
Investigação Tecnologias lançamento de novos produtos Patentes	Estrutura de custos Equipamento Layout Acesso a matérias-primas	Estrutura da organização Rede de comunicação Motivação do pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
Qualidade dos gestores Lealdade/rotação Qualidade das decisões	Linhas de produtos Marcas de segmentação Distribuição e força de vendas Serviço	Liquidez Solvibilidade Autonomia financeira Acesso a capitais

3.ª etapa do planeamento estratégico – consiste na definição de objectivos específicos.

4.ª etapa do planeamento estratégico – formulação da estratégia (que deve ser escrita e explicitamente comunicada).

Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objectivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos os intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução – os gestores de nível intermédio e o seu pessoal.

3.6. Análise SWOT

A análise externa e interna para detectar respectivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior) também se designa análise SWOT:

- ✂ Strengths (pontos fortes)
- ✂ Weaknesses (pontos fracos)
- ✂ Opportunities (oportunidades)
- ✂ Threats (ameaças)

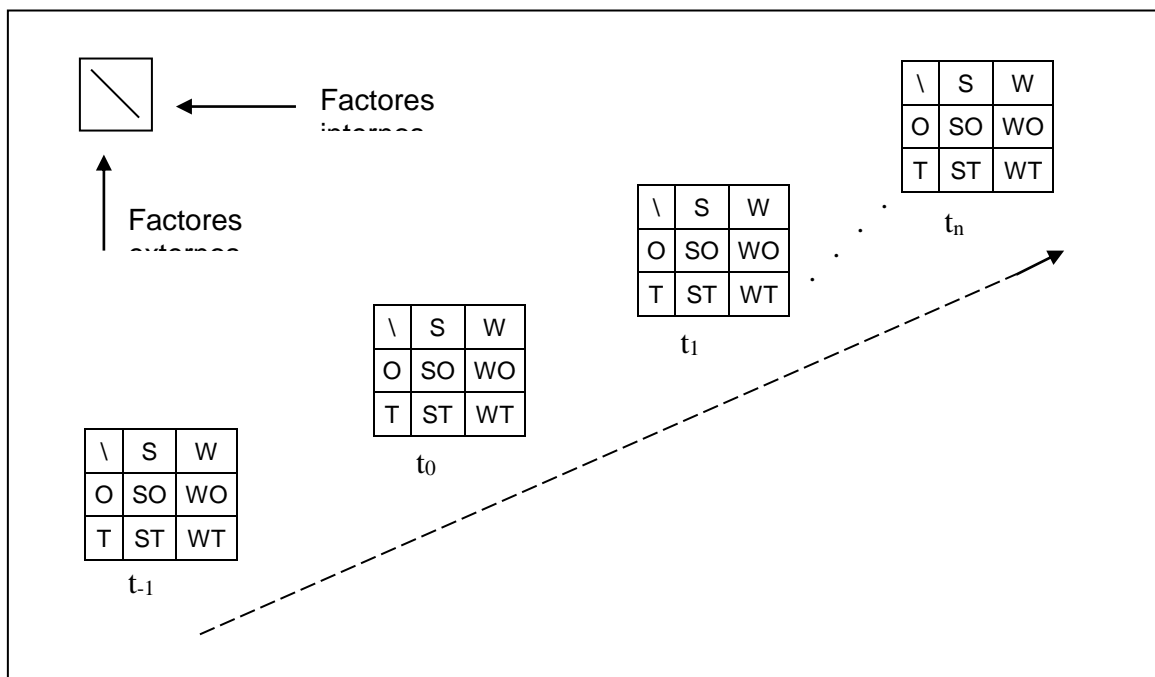
A análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz – a matriz SWOT – de quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

MATRIZ SWOT

ANÁLIS E ANÁLIS E	S (Strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
O (Opportunities) Oportunidades	SO Maxi maxi	WO Mini max
T (Threats) Ameaças	ST Maxi Mini	WT Mini mini

A análise SWOT deve ser dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura.

ANÁLISE SWOT DINÂMICA



3.7. Estratégias genéricas

Estratégias globais (corporate level)

1. Estratégias de crescimento

- estratégia de concentração – consiste no crescimento, focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados:
 - desenvolvimento de mercado

- desenvolvimento do produto
 - integração horizontal
 - integração vertical
 - a montante – quando uma empresa cresce entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores, eventualmente adquirindo as respectivas empresas.
 - a jusante – quando uma empresa cresce entrando em áreas que são próprias dos seus clientes, eventualmente adquirindo as respectivas empresas.
 - diversificação – consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual.
2. Estratégias de estabilidade – consistem na actuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados, ou nos métodos de produção.
3. Estratégias defensivas
- Turnaround (“dar a volta” ao problema) – conjunto de acções estratégicas definidas e levadas a efeito para inverter a tendência negativa do negócio; habitualmente envolve redução de custos operacionais, actuando com mais eficiência ou pela redução da dimensão da actividade.
 - Desinvestimento – traduz-se pela venda de parte dos activos do seu negócio.
 - Liquidação – ocorre quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida.
4. Estratégias combinadas – resultam da combinação possível de diferentes estratégias.

Estratégias de áreas de negócios

1. Liderança pelo custo – estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado, produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.
2. Diferenciação (do produto ou serviço) – consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente dos seus concorrentes.
3. Foco (do produto ou serviço) – estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direcção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, etc.

Em relação às estratégias de crescimento, não pode deixar de referir-se a matriz produto/mercado de Igor Ansoff, que sintetiza esquematicamente as

opções possíveis e que resultam da combinação de actuações em produtos e/ou mercados actuais e novos.

As estratégias de crescimento, em termos genéricos, são:

- ✂ penetração no mercado;
- ✂ desenvolvimento do mercado;
- ✂ desenvolvimento do produto;
- ✂ diversificação e integração vertical.

MATRIZ PRODUTO/MERCADO

<div> <div>PRODUTO</div> <div>MERCADO</div> </div>	Produtos actuais	Novos produtos
Mercado actual	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Novos mercados	Desenvolvimento do mercado	Diversificação e integração vertical

ACÇÕES ESTRATÉGICAS (PRODUTO/MERCADO)

Mercado	Produtos	Estratégias	Acções
ACTUAIS	ACTUAIS	Penetração de mercado	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar o consumo dos clientes •Atrair clientes da concorrência •Atrair novos clientes para o produto
	NOVOS	Desenvolvimento do produto	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolver novas características •Criar diversas versões de qualidade •Desenvolver novos modelos e tamanhos
NOVOS	ACTUAIS	Desenvolvimento do mercado	<ul style="list-style-type: none"> •Expandir em novas áreas geográficas •Atrair outros segmentos de mercado
	NOVOS	Integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> •Integração a montante (controlo dos fornecimentos) •Integração a jusante (controlo da distribuição)
		Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> •Concêntrica •Conglomerada

Outra classificação das estratégias empresariais:

- ✂ estratégia defensiva – aquela em que a empresa, possuindo domínios definidos de produtos e/ou mercados, procura mantê-los defendendo-se apenas da concorrência. É uma estratégia que se ajusta a um ambiente estável, isto é, sem grandes nem rápidas alterações;
- ✂ estratégia ofensiva – quando a empresa, de maneira quase constante, correndo riscos, busca novas oportunidades de mercado ou produto. Tipifica a resposta de algumas empresas a um ambiente caracterizado por dinamismo e crescimento;
- ✂ estratégia analítica – é conduzida pela empresa que, mantendo e defendendo um domínio do produto/mercado já garantido, simultaneamente procura novas oportunidades. É uma resposta ajustada a um ambiente em mutação moderada;
- ✂ estratégia reactiva – aquela em que a empresa reage com atraso às ocorrências do ambiente, de forma improvisada, sem preparação. É característica de empresas sem dinamismo, eventualmente envelhecidas, e a sua actuação é independente das características do ambiente.

3.8. Formulação da estratégia

A formulação de uma estratégia empresarial consiste na explicitação das opções e efectuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move, tendo em conta e como suporte os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência (os seus pontos fortes) e ultrapassando os seus aspectos desfavoráveis (os pontos fracos).

3.8.1. Nível global da organização

Os problemas de planeamento estratégico e de formulação de uma estratégia ao nível global da organização têm que ver com a empresa na sua globalidade e, sendo uma empresa diversificada, com a combinação das estratégias a seguir pelas diferentes unidades estratégicas de negócios que a constituem.

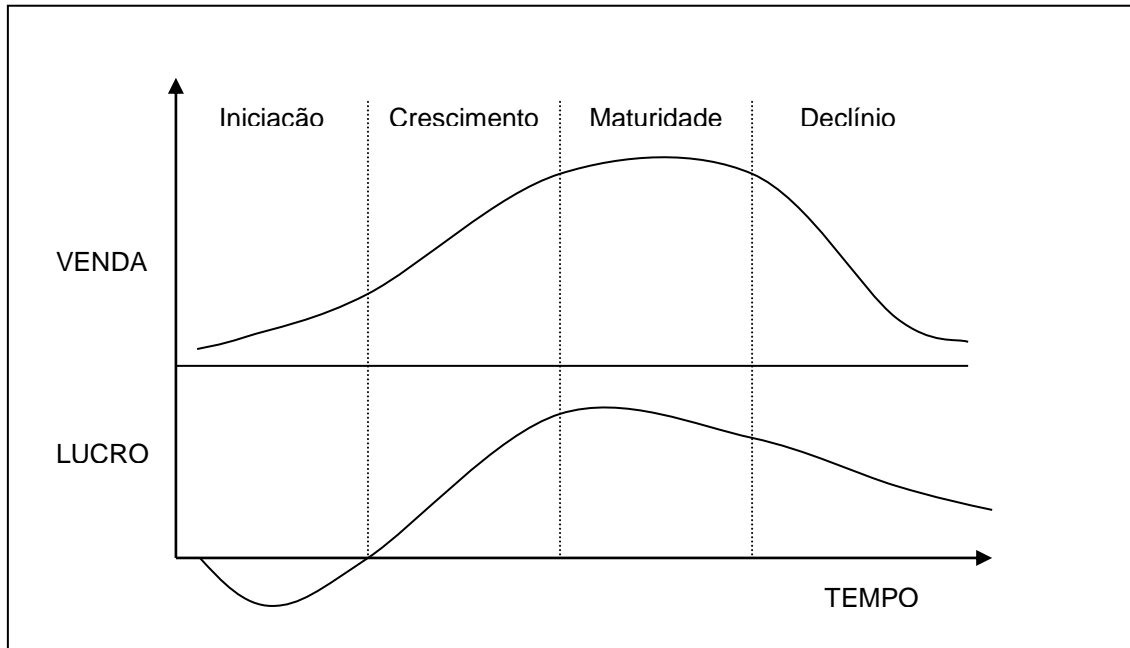
Algumas das principais técnicas auxiliares são:

- ✂ o ciclo de vida do produto;
- ✂ a matriz do BCG;
- ✂ a matriz da GE/McKinsey;
- ✂ os 7 S da McKinsey.

3.8.1.1. Ciclo de vida do produto

O ciclo de vida de um produto é o padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas que por norma tem uma evolução que inclui quatro fases: introdução, crescimento, maturação e declínio.

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO



A fase de introdução de um produto no mercado anda associada a um reduzido volume de compras pelos clientes e a uma reduzida taxa de crescimento das vendas.

À medida que o produto vai tendo mais aceitação, a taxa de crescimento das vendas começa a aumentar, atingindo o seu máximo num período de tempo que é variável de produto para produto.

Segue-se uma fase de consolidação, o produto cresce muito menos até deixar mesmo de crescer e acabar por estagnar.

A fase final é o declínio e o seu desaparecimento. Provavelmente será substituído por novos produtos, que, também esses, seguirão uma evolução semelhante.

O interesse do conhecimento do ciclo de vida de um produto é importante porque, por um lado, nem todos os produtos permanecem o mesmo tempo em cada uma das fases, e, por outro lado, o conhecimento exacto da localização de um produto na sua curva de vida permite que os gestores possam decidir quando é importante lançar um novo produto, quais são as áreas funcionais prioritárias em termos de actuação e prever com maior precisão as alterações futuras do mercado.

Os gestores evitam ter todos os produtos na mesma fase ou mesmo em fases próximas. Tentam definir a sua estratégia de tal modo que, quando uns estão a morrer, outros novos já estão em fase de crescimento. Assim, os fundos necessários para desenvolver e fazer crescer os que se encontram nas fases iniciais serão compensados pelos meios líquidos gerados por aqueles que, em fases de vida mais avançadas, não necessitam de investimentos significativos.

As orientações estratégicas a definir com base no ciclo de vida dependem também da posição relativa da empresa em relação à concorrência, isto é, se a empresa é líder ou seguidora.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS/CICLO DE VIDA DO PRODUTO

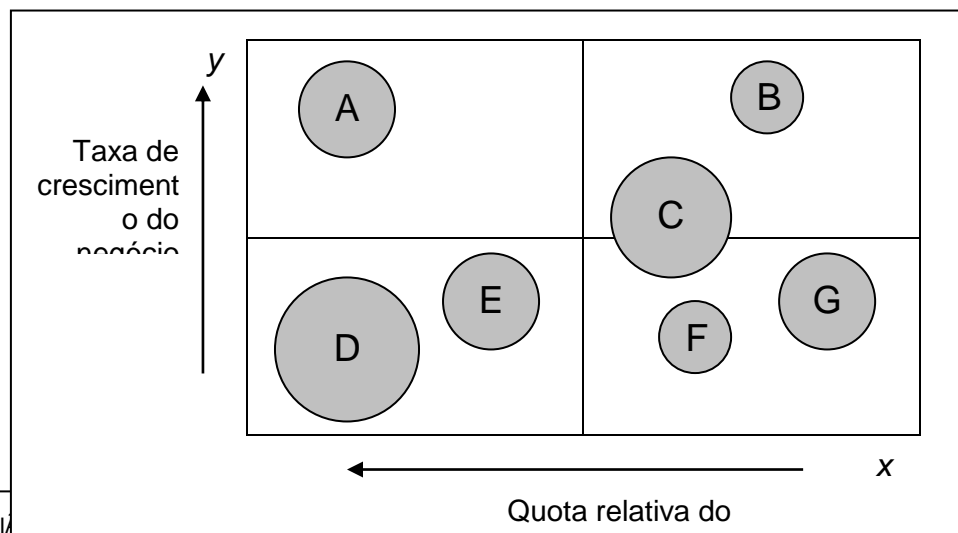
	LÍDER (grande participação)	SEGUIDOR (reduzida participação)
INTRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Investir em pesquisa e desenvolvimento Lançar novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Ir no “vácuo” da empresa líder
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir preços para desencorajar concorrentes Utilizar toda a sua capacidade 	<ul style="list-style-type: none"> Investir para aumentar a participação no mercado Concentrar-se num segmento que pode ser dominado
MATURIDADE	<ul style="list-style-type: none"> Manter a participação no mercado, melhorando a qualidade, aumentando o esforço de vendas, divulgando 	<ul style="list-style-type: none"> Retirar-se do mercado ou manter a quota sustentando preços e custos abaixo do(s) líder(es)
DECLÍNIO	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar o fluxo de caixa, reduzindo o investimento e as despesas de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Retirar-se do mercado

3.8.1.2. Matriz do BCG (Boston Consulting Group)

Análise de carteira – forma de análise e formulação de estratégia numa empresa diversificada, por exemplo a análise matricial, por exemplo a matriz do BCG.

É uma grelha bidimensional com quatro divisões.

MATRIZ DO BCG



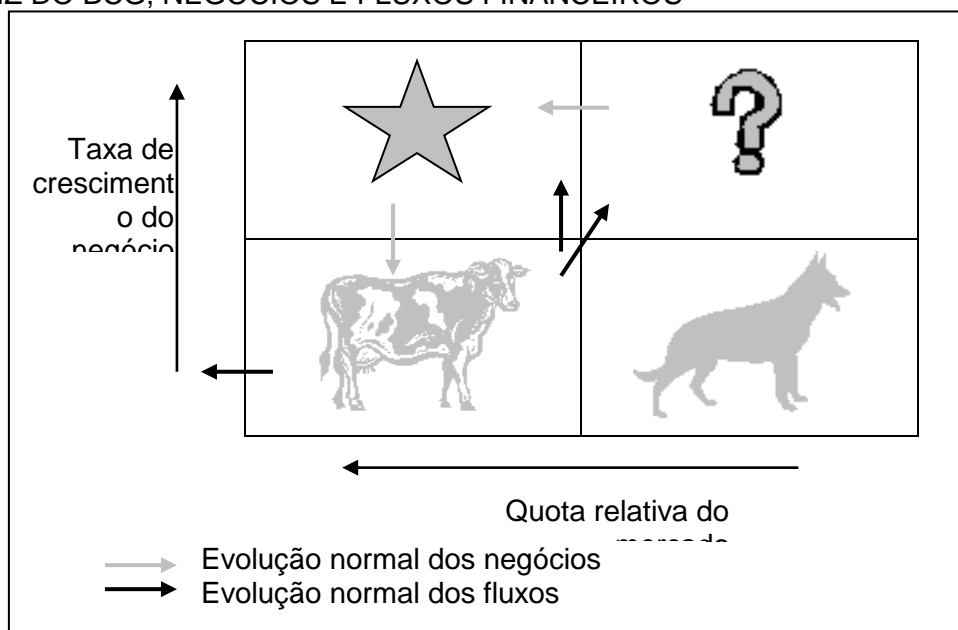
Eixo dos xx – valor assumido por cada negócio em termos de quota relativa de mercado, a qual representa a proporção do respectivo mercado, não em relação ao mercado total, mas sim em relação ao concorrente mais próximo. Os valores dos diferentes negócios crescem da direita para a esquerda. O quadro geralmente é construído com os valores 0,1 e 10 como limites.

Eixo dos yy – taxa de crescimento do mercado em que cada um dos negócios em causa concorre. Um negócio que está a conquistar quota de mercado, e portanto a crescer mais do que a média do sector, ficará representado acima da linha média que, na matriz, divide os dois quadrantes superiores dos dois inferiores.

Cada negócio é representado por um círculo colocado na matriz numa posição relativa subjacente aos valores x e y assumidos.

O tamanho do círculo é função do volume de vendas de cada negócio em relação ao volume total das vendas da empresa na sua globalidade.

MATRIZ DO BCG, NEGÓCIOS E FLUXOS FINANCEIROS



Cães rafeiros – quadrante inferior direito. São negócios com fraca quota de mercado concorrendo num mercado cujo crescimento é reduzido. Geralmente dão origem a lucros pouco significativos ou a prejuízos.

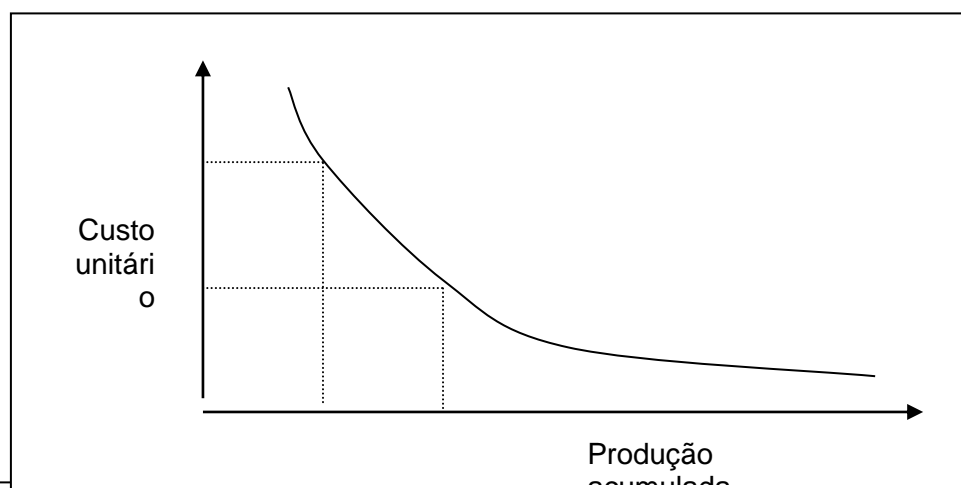
Interrogações – quadrante superior direito. São negócios com reduzida quota relativa de mercado mas actuando num mercado com elevada taxa de crescimento. Muitos negócios arrancam como *interrogações* quando entram no mercado de alto crescimento já dominado por um líder. Requer geralmente uma injeção de fundos.

Estrelas – quadrante superior esquerdo. São negócios que se desenrolam num mercado de elevado crescimento e representam uma elevada parcela do mercado. São as *interrogações* que foram bem sucedidas. Por vezes as organizações têm de despende nas *estrelas* elevadas quantias para acompanhar a taxa de crescimento do mercado e combater os ataques da concorrência. No entanto, a prazo, representam as melhores oportunidades de investimento.

Vacas leiteiras – quadrante inferior esquerdo. São negócios saturados em mercados com taxas de crescimento reduzidas mas que ainda têm a maior quota relativa do mercado. Devido ao seu reduzido crescimento, não têm grandes necessidades de investimento; habitualmente têm significativas economias de escala e geram elevadas margens de lucro e excedentes de tesouraria, devendo ser *mungidas* para a obtenção de liquidez que será aproveitada nos outros negócios, nomeadamente nas *estrelas* e nas *interrogações*.

A matriz BCG tem como pressuposto o ciclo de vida do produto e a curva da experiência (ou aprendizagem) que aponta para uma redução dos custos unitários associados a uma acumulação de volume da produção; tem também presente a vantagem das economias de escala.

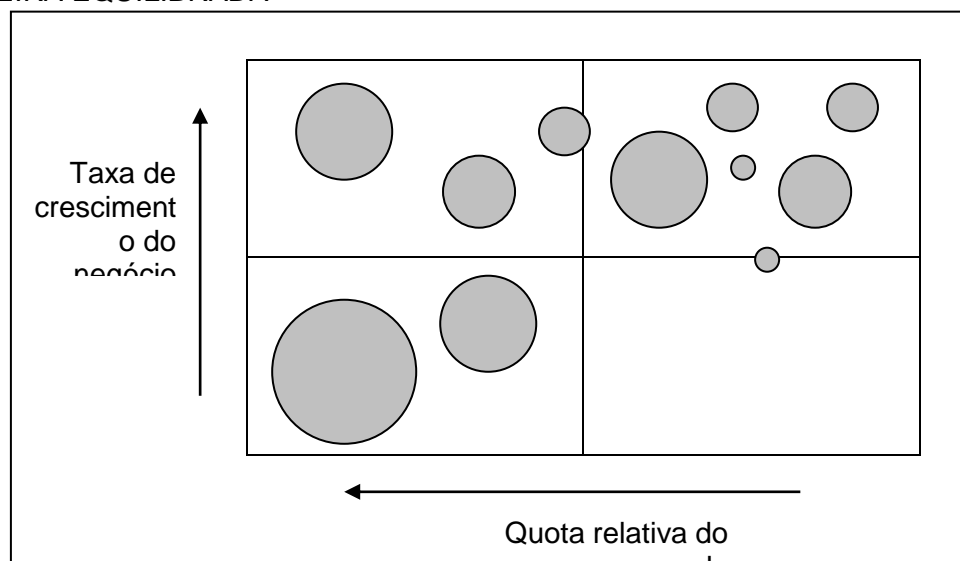
CURVA DA EXPERIÊNCIA



As estratégias aconselhadas devem fazer com que os negócios que geram maior volume de fundos contribuam (pelo investimento) para o crescimento daqueles que representam boas oportunidades mas que necessitam de elevados fundos para se desenvolver.

Uma carteira equilibrada deve ter suficientes *vacas leiteiras* que gerem os fundos necessários para desenvolver as *estrelas* e as *interrogações* que representam promissoras oportunidades de negócios.

CARTEIRA EQUILIBRADA

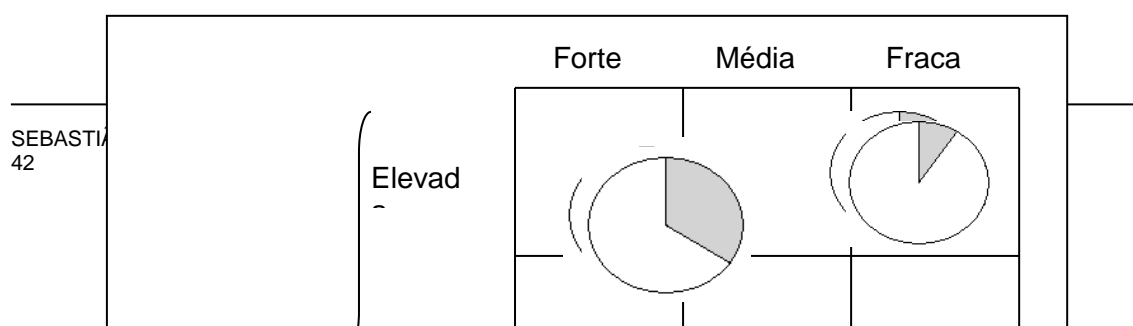


Algumas das críticas que se fazem a este modelo, desenvolvido num tempo (década de 60) e num ambiente diferentes dos actuais, têm que ver com a identificação das oportunidades do mercado exclusivamente na base do crescimento, bem como com a identificação da posição concorrencial baseada na quota relativa de mercado.

3.8.1.3. Matriz da GE/McKinsey

Refinamento da matriz BCG – McKinsey em colaboração com a General Electric.

MATRIZ GE/McKINSEY



Esta matriz consta de nove células, sendo a atractividade da indústria (eixo dos yy) e a posição concorrencial (eixo dos xx) determinadas em função de um conjunto de variáveis devidamente ponderadas.

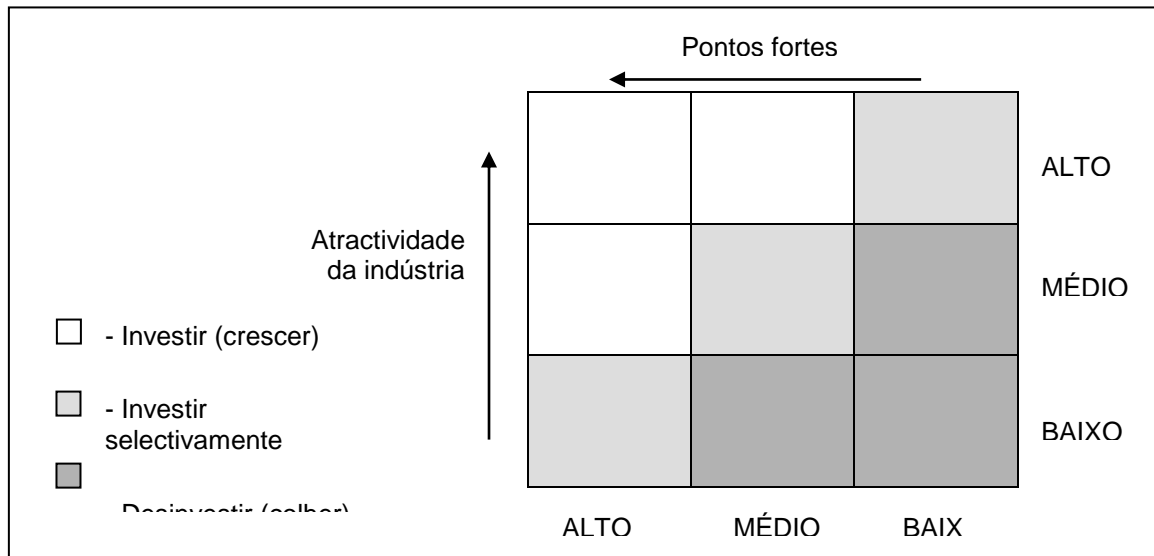
ATTRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA E POSIÇÃO CONCORRENCIAL; PONDERAÇÃO

Atractividade da indústria	Peso	Pontuação	Valor
Dimensão do mercado	0,15	4	0,60
Taxa de crescimento do mercado	0,20	5	1,00
Rendibilidade da indústria	0,10	4	0,40
Estrutura concorrencial	0,20	5	1,00
Política de preços	0,15	2	0,30
Emergência de oportunidades ou ameaças	0,20	1	0,20
Factores sociais	deve ser aceitável	-	-
	<u>1,00</u>		<u>3,70</u>
Posição concorrencial	Peso	Pontuação	Valor
Dimensão das unidades	0,15	4	0,60
Taxa de crescimento do negócio	0,15	5	0,75
Quota de mercado	0,10	3	0,30
Rendibilidade do negócio	0,20	4	0,80
Capacidade tecnológica	0,15	3	0,45
Qualidade da gestão	0,15	3	0,45
Imagem	0,10	5	0,50
	<u>1,00</u>		<u>3,85</u>

A área dos círculos corresponde à dimensão relativa dos respectivos negócios na empresa, mas cada círculo apresenta também um segmento sombreado que representa a sua parcela de mercado.

As prescrições estratégicas para cada negócio dependem da sua colocação nas diferentes células da matriz.

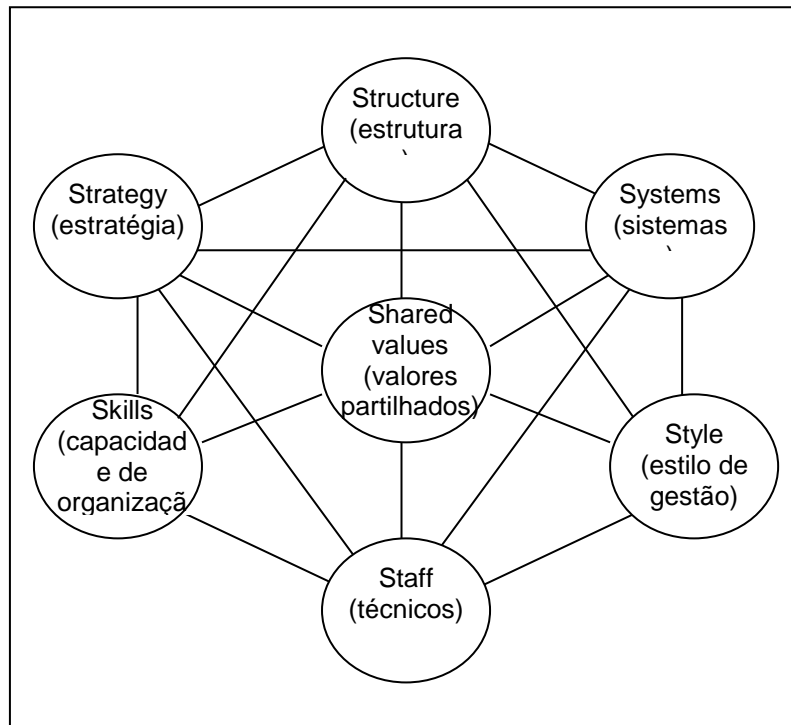
MATRIZ GE/McKINSEY, ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS



Atributos considerados fundamentais na formulação de uma estratégia:

- ✂ Structure (estrutura) – regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização;
- ✂ Strategy (estratégia) – acções efectuadas ou planeadas em resposta ou antecipação ao ambiente externo;
- ✂ Systems (sistemas) – regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização;
- ✂ Staff (técnicos e quadros) – a qualidade dos especialistas, técnicos e quadros na organização;
- ✂ Skills (aptidões) – atributos e capacidades da organização e dos seus homens-chave;
- ✂ Style (estilo) – padrões de comportamento e estilo de gestão dos gestores;
- ✂ Shared values (valores partilhados) – princípios fundamentais, filosofias ou conceitos que a organização consegue incutir nos seus membros.

OS 7 S DA MCKINSEY



Este modelo foi desenvolvido em 1977 mas tornado público a partir de 1980 sobretudo com as obras de Athos/Pascale («The Art of Japanese Management») e Peters/Waterman («In Search of Excellence»).

Peters e Waterman referem que os gestores estratégicos têm tendência a deter-se no hardware da organização – a estrutura, a estratégia e os sistemas (o triângulo duro) – e ignorar o software – qualidade dos técnicos, aptidões dos homens-chave, estilo de gestão e valores partilhados (quadrilátero mole).

Cultura a organização – o sistema de valores partilhados, crenças e hábitos dominantes que interagem com a estrutura formal, produzindo normas de comportamento.

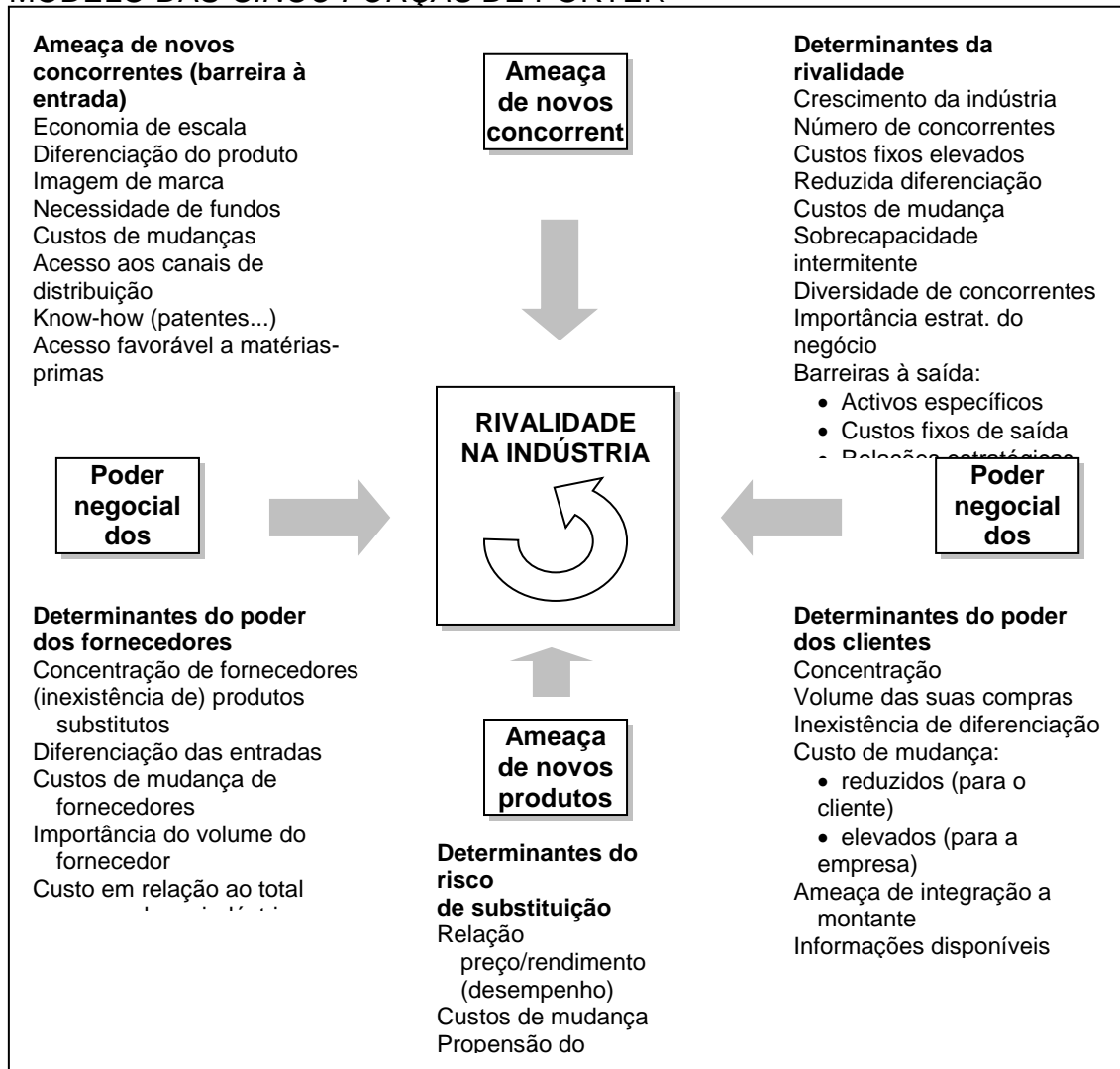
3.8.2. Nível das unidades estratégicas de negócios

Nas empresas diversificadas – empresas com vários negócios implicando estratégias diferentes – torna-se necessário formular estratégias para cada uma das diferentes unidades de negócios, as quais devem ser coerentes e consistentes com a estratégia global da empresa.

Enquanto na formulação da estratégia global para a organização se coloca o problema do equilíbrio na distribuição e afectação dos recursos globais disponíveis, ao nível da unidade estratégica de negócios a questão fundamental é determinar como competir numa determinada indústria (sector de actividade).

3.8.2.1. O modelo de Porter

MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER



Michael Porter, da Harvard Business School, defende que uma empresa, para melhor competir num determinado mercado, deve decidir sua estratégia – liderança pelo custo, diferenciação ou foco – com base no conhecimento da estrutura da indústria em que a empresa compete bem como na perfeita identificação dos clientes-alvo.

Cinco forças competitivas:

- ✂ rivalidade entre empresas concorrentes;
- ✂ ameaça de novas entradas;

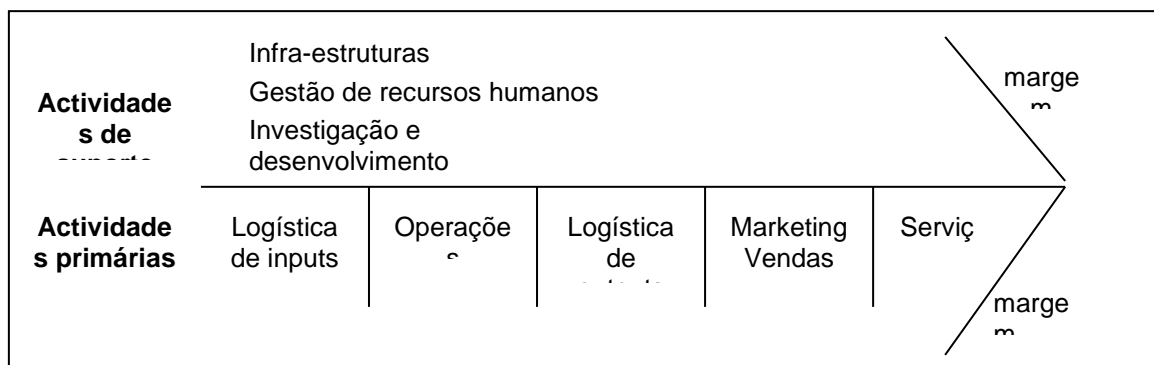
- ✂ poder negocial dos fornecedores;
- ✂ poder negocial dos clientes;
- ✂ ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis que a enformam.

O posicionamento do negócio (a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência, em termos de qualidade e preço) pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou em preços mais elevados pela via da diferenciação.

O valor representa o montante que os clientes estão dispostos a pagar para terem acesso a um produto ou serviço com as características que melhor satisfaçam as suas necessidades.

CADEIA DE VALOR



A ideia básica da cadeia de valor é fazer com que a empresa descubra e tire partido das vantagens competitivas resultantes da forma como acrescenta valor ao longo de várias fases do processo produtivo, comparando-a com os concorrentes e com a cadeia de valor dos clientes e dos fornecedores.

4. A tomada de decisões

Objectivos

- ✂ Descrever o processo de tomada de decisões de forma racional e analisar a sua importância na gestão das organizações.
- ✂ Caracterizar as decisões empresariais quanto a rotina, grau de incerteza e risco e analisar a sua importância relativa conforme os diversos níveis de gestão.
- ✂ Apresentar alguns métodos auxiliares na tomada de decisões destinados a aumentar o seu grau de racionalidade e a reduzir a incerteza e o risco.
- ✂ Identificar os principais factores que podem contribuir para a redução da eficácia das decisões empresariais com vista à sua ultrapassagem.
- ✂ Analisar as vantagens das decisões em grupo e apresentação das principais técnicas que permitem o envolvimento das várias pessoas da organização na tomada de decisões.

O planeamento só fica completo quando forem tomadas as decisões necessárias à sua implementação.

O processo de tomada de decisões consiste em gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de acção.

4.1. O processo de tomada de decisões

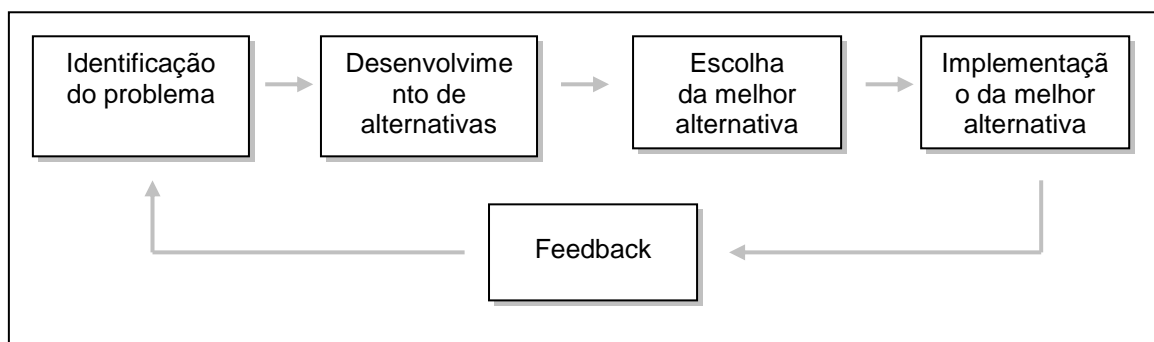
O processo de tomada de decisões de forma racional envolve quatro etapas:

- ✂ Identificação do problema – a razão de ser de um processo de tomada de decisões. Os problemas que os gestores enfrentam resultam de ordens emanadas dos gestores de nível superior, de situações originadas pela actividade dos subordinados ou da sua própria actividade normal como gestores. Um problema tem várias causas ou depende de várias circunstâncias que exigem análise objectiva. Muitas vezes o que parece um problema é afinal uma oportunidade para a empresa.
- ✂ Desenvolvimento de alternativas de solução – listagem das várias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado e requer solução. Nesta fase do processo é necessário que todas as hipóteses possíveis de solução sejam analisadas.
- ✂ Avaliação das alternativas, seleccionando a melhor – pode ser feita de várias formas. Uma das mais aconselháveis consiste em três passos:
 - 1. Listagem dos efeitos potenciais de cada alternativa;
 - 2. Calcular a probabilidade da ocorrência de cada um dos efeitos potenciais;

- 3. Tendo em conta os objectivos da organização, comparar os efeitos esperados de cada alternativa e as suas respectivas probabilidades.
- ✂ Implementação da alternativa escolhida – passagem à acção. Para implementar uma decisão os gestores devem estabelecer orçamentos e cronogramas para as acções que decidirem e pelas quais são responsáveis.

Este processo só se considera completo com o necessário feedback sobre a resolução ou não do problema identificado.

MODELO DE TOMADA DE DECISÕES



4.2. Decisões de rotina e não rotina

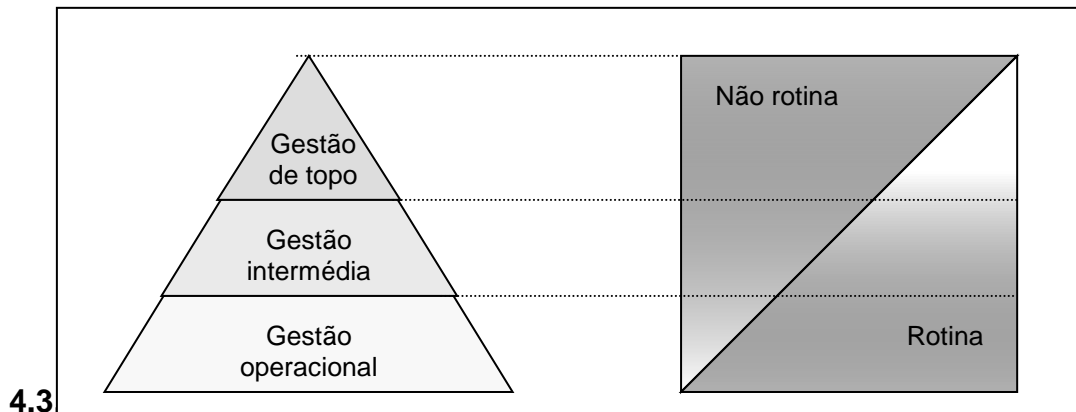
As decisões que os gestores tomam nas suas organizações não são todas do mesmo tipo. Diferem quanto:

- ✂ ao tempo que demoram a ser tomadas;
- ✂ ao maior ou menor envolvimento de toda ou de uma parte da organização;
- ✂ à função ou funções que estão em causa;
- ✂ etc.

Podemos considerar dois tipos fundamentais de decisões:

- ✂ decisões de rotina – decisões repetitivas, programadas e estruturadas, isto é, que têm a ver com a rotina das operações, assentam no hábito (os problemas são semelhantes e solucionados da forma habitual), já que a própria organização desenvolveu processos específicos de actuação e controlo; típicas dos gestores de nível inferior;
- ✂ decisões de não rotina – decisões não programadas, novas, mal estruturadas, relacionadas com problemas que não se apresentam habitualmente, pelo contrário, podem surgir apenas uma vez, isoladamente; são sobretudo tomadas pelos gestores de topo.

DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA



A generalidade das decisões tem sempre um certo grau, maior ou menor, de incerteza, pois envolvem acontecimentos futuros cuja previsibilidade assume sempre algum grau de dificuldade.

Uma situação de certeza seria aquela em que o gestor teria todas as informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas consideradas.

Uma situação de risco ocorre quando existe um grau de incerteza em relação ao resultado de uma alternativa, mas dispõe-se de informação suficiente para prever a probabilidade de que o resultado desejado venha ou não a ser atingido.

4.4. Métodos auxiliares de tomada de decisões

A maior parte dos gestores toma as suas decisões principalmente com base na intuição (ou feeling) desenvolvida ao longo de vários anos de experiência de gestão.

Métodos auxiliares de tomada de decisões:

- ✂ programação linear;
- ✂ filas de espera;
- ✂ teoria dos jogos;
- ✂ análise do risco (resultados esperados);
- ✂ árvore de decisões;
- ✂ curvas de preferência;
- ✂ etc.

4.4.1. Matriz de resultados esperados

Um gestor está em vias de abrir uma nova dependência comercial.

MATRIZ DE RESULTADOS ESPERADOS

Alternativas (cidades)	Resultado potencial	Probabilidade de ocorrência	Valor esperado dos resultados
A	90 000	0,2	18 000
B	75 000	0,4	30 000
C	60 000	0,8	48 000
	R	x	P = V.E.

De acordo com a análise, a decisão aconselhável é abrir a dependência na cidade C, uma vez que os resultados esperados são mais elevados.

4.4.2. Árvore de decisões

Um gestor recebeu um pedido de um cliente para antecipar uma semana na entrega de uma encomenda.

Se o fizer poderá incorrer em custos adicionais, mas terá hipóteses de aumentar as vendas no próximo ano.

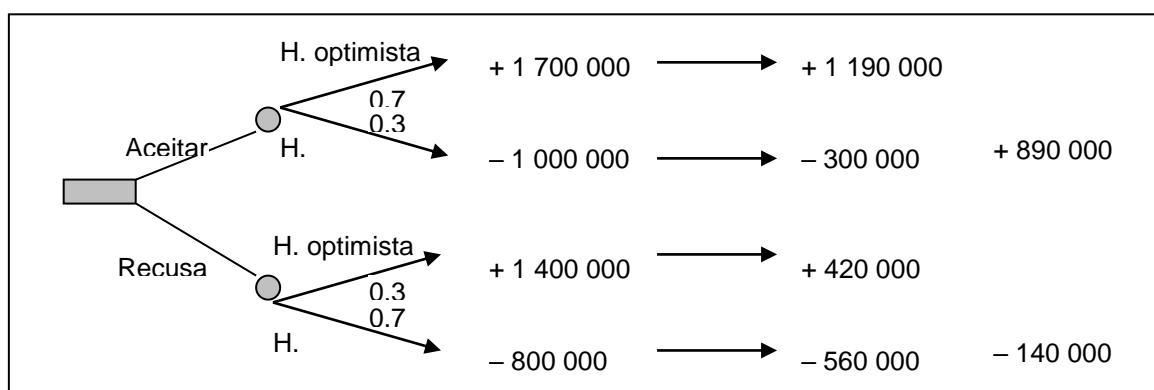
Se o não fizer poderá também aumentar as vendas, mas em valor mais reduzido e com menor probabilidade.

HIPÓTESES E PROBABILIDADES

Alternativas	Variação provável nas vendas		
	Hip. otimista	Hip. pessimista	Probabilidade
Aceitar	+ 1 700 000	- 1 000 000	0,7 0,3
Recusar	+ 1 400 000	- 800 000	0,3 0,7

A árvore de decisões é um gráfico que representa cada alternativa como se fosse um ramo de uma árvore, mostrando os valores condicionais, os pesos atribuídos pelas probabilidades de ocorrência e o valor final esperado de cada ramo, ou seja, de cada alternativa.

ÁRVORE DE DECISÕES



Neste exemplo, a hipótese aconselhada seria aceitar o pedido de antecipação feito pelo cliente, pois terá mais probabilidades de conseguir um maior volume de vendas no próximo ano.

4.5. Factores condicionantes da tomada de decisões

O processo de tomada de decisões pelos gestores é influenciado por um conjunto de factores:

- ✂ tempo disponível – para decidir e implementar a decisão;
- ✂ natureza crítica do trabalho – importância que determinada função desempenhada por determinado gestor representa no sucesso da decisão a tomar;
- ✂ existência ou não de regulamentos escritos – diferente grau de complexidade do processo decisório;
- ✂ atitudes da empresa em relação ao processo de decisão – maior encorajamento para a tomada de decisões sistematizadas, com recurso a técnicas ou métodos evoluídos ou, pelo contrário, na tradição de uma certa forma informal de encarar o processo decisório;
- ✂ quantidade de informação disponível – necessidade permanente de actualização dos dados relevantes que o gestor deve obter e gerir;
- ✂ capacidade do gestor como decisor – tem a ver com a sua intuição, mas também com a sua aptidão para aprender com a experiência e obedecer a um apropriado processo de preparação, decisão e implementação;
- ✂ criatividade e inovação – capacidade do gestor para gerar ideias que sejam simultaneamente inovadoras e funcionais, sobretudo quando se trata de decisões que não são de rotina.

4.6. A tomada de decisões em grupo

Vantagens das decisões em grupo:

- ✂ maior precisão nas deliberações;
- ✂ transmissão e partilha das informações;
- ✂ aumento da motivação;
- ✂ maior e melhor coordenação e controlo das acções subsequentes à decisão tomada.

Inconvenientes das decisões em grupo:

- ✂ tempo gasto;
- ✂ indecisão prolongada;
- ✂ tendência para a pulverização das responsabilidades.

4.6.1. Brainstorming

É uma técnica de gerar ideias para a solução de um problema que consiste na apresentação de alternativas pelos membros do grupo sem qualquer análise crítica.

4.6.2. Grupo nominal

Reunião de um grupo em que os seus membros apresentam as suas ideias face a face, numa forma sistemática e independente.

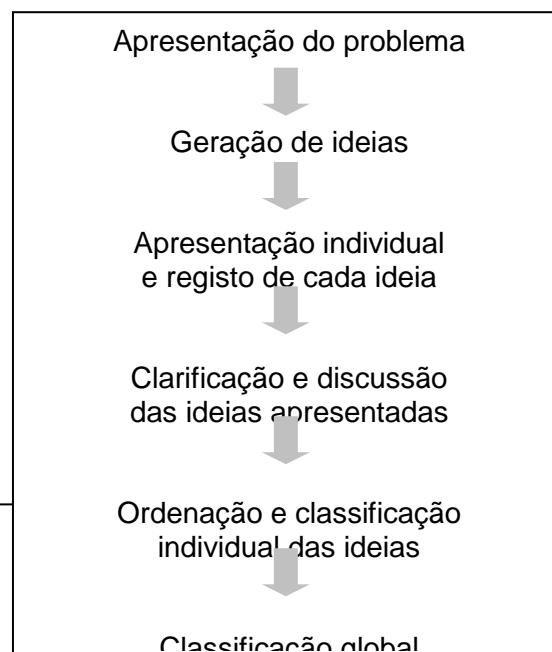
Todos os membros estão presentes e actuam de forma totalmente independente.

Após a apresentação do problema pelo líder:

- ✂ Cada membro, sem que qualquer discussão seja iniciada, escreve, de forma independente dos outros, a sua ideia ou ideias sobre o problema;
- ✂ Apresentação, por cada membro do grupo, da sua ideia, sendo todas registadas;
- ✂ Discussão das ideias para clarificação e avaliação das mesmas;
- ✂ Cada elemento do grupo, silenciosamente e de forma independente, procede à sua ordenação atribuindo-lhes uma classificação.

A decisão final é determinada pela ideia que recolheu a maior pontuação global.

DECISÃO EM GRUPO NOMINAL



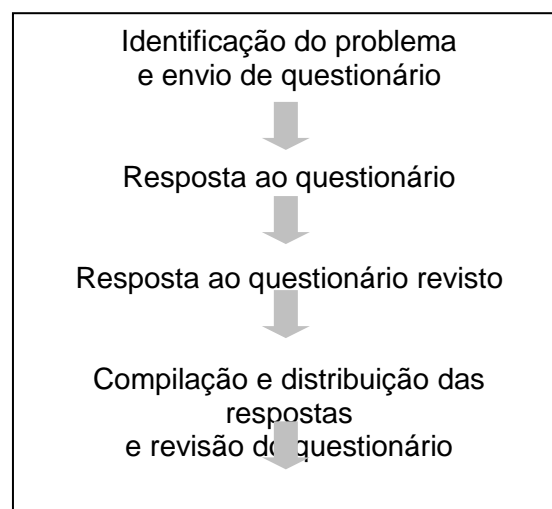
4.6.3. Método Delphi

É semelhante ao grupo nominal, só que não permite o encontro face a face dos seus elementos.

Características:

- ✂ identificação do problema e apresentação do questionário aos membros do grupo;
- ✂ resposta ao questionário, de forma anónima e independente;
- ✂ compilação das respostas e sua distribuição pelos membros do grupo acompanhadas de questionário revisto;
- ✂ resposta ao novo questionário da mesma forma anónima e independente;
- ✂ repetição das terceira a quarta fases até se atingir uma solução de consenso.

FASES DO MÉTODO DELPHI



Esta técnica pode ser usada para tomar decisões quando um grupo é constituído por elementos que se encontram geograficamente distantes um dos outros.

Alguns inconvenientes:

- ✂ consome muito mais tempo para tomar uma decisão;

- ✂ não beneficia das vantagens resultantes do intercâmbio pessoal de ideias.

4.6.4. Reuniões electrónicas

É um dos métodos mais recentes no que se refere a decisões em grupo e resulta da aplicação da tecnologia dos computadores aos grupos nominais.

Os especialistas afirmam que estas reuniões podem ser 55% mais rápidas do que as reuniões tradicionais

Inconvenientes:

- ✂ não se tira partido da discussão das ideias face a face;
- ✂ os membros mais lentos podem ser ultrapassados pelos mais rápidos embora mais limitados em ideias brilhantes;
- ✂ as pessoas com mais crédito pessoal não se impõem como tal, face ao carácter anónimo das sugestões.

Parte III: Organização

5. Organização, processo e estruturas

Objectivos

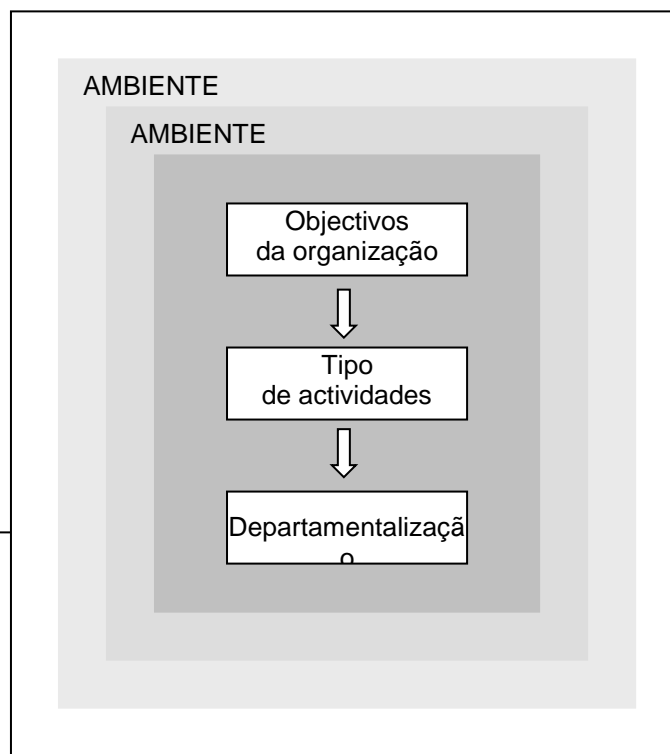
- ✂ Descrever o processo de organização e os vários tipos de departamentalização usados na definição de estrutura organizacional de uma empresa.
- ✂ Estabelecer os conceitos de autoridade e delegação, responsabilidade, centralização e descentralização e as suas relações com as diversas estruturas organizativas, vantagens e inconvenientes e opções a tomar.
- ✂ Analisar os princípios fundamentais de organização e apresentar a diversidade de estruturas que uma organização pode assumir, suas vantagens e inconvenientes.
- ✂ Analisar de que modo o tipo de estrutura de uma organização é determinado por diversas variáveis, como a estratégia, a sua idade e dimensão, a tecnologia, o ambiente e as formas de poder e controlo existentes.
- ✂ Pôr em destaque a importância da organização informal e do interesse do seu conhecimento para os gestores.

5.1. Processo e objectivos da organização

Organização – processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a empresa como um todo se propõe atingir.

Existe uma relação circular entre as funções de gestão – planeamento, organização, direcção e controlo –, sendo certo que o conhecimento dos objectivos da empresa, o planeamento, é fundamental para a escolha da forma de organização que melhor se lhes ajuste.

O PROCESSO DA ORGANIZAÇÃO



O processo desenvolve-se tendo em conta as condicionantes do ambiente externo e interno que envolve a empresa e compreende fundamentalmente três aspectos:

- ✂ há que considerar os objectivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se lhes adapta;
- ✂ há que definir o tipo de funções ou actividades necessárias para esse efeito;
- ✂ reagrupam-se as funções que apresentam alguma similaridade, com base numa critério considerado relevante para o efeito. Daqui surgirá um número de departamentos, cada um dos quais estabelecido para desenvolver a actividade correspondente a uma função ou a um grupo restrito de funções.

5.2. Funções, departamentalização e diferenciação

Função – tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra. Ex.: função financeira, função comercial, função produção.

Departamentalização – processo que consiste em agrupar funções semelhantes (ou relacionadas) ou actividades principais em unidades de gestão. Permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e eficácia da gestão pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações.

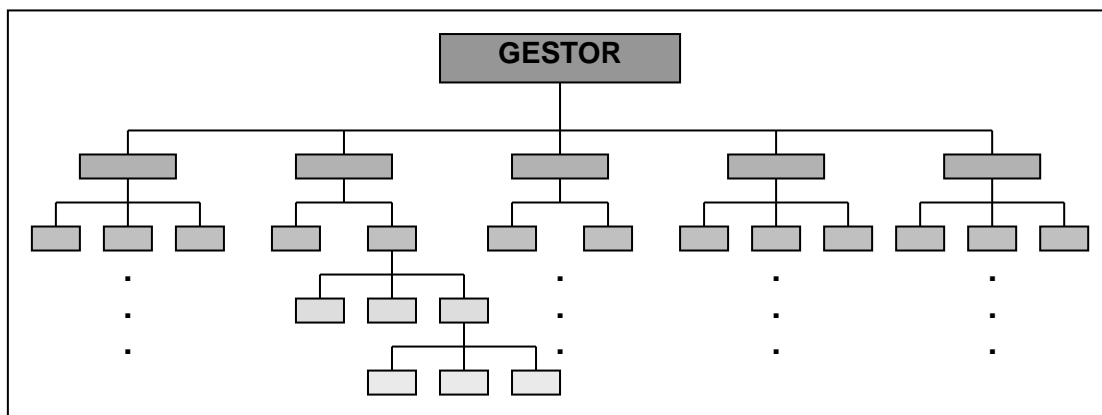
Razões que levam à departamentalização:

- ✂ Volume de trabalho – numa empresa industrial de significativa dimensão, com tecnologia específica que exige aprendizagem complexa e demorada e especialização das tarefas, o agrupamento de funções é imprescindível. Encontramos nessas empresas vários gestores, nos vários níveis, cada um responsável pelo seu departamento.
- ✂ Agrupamento de funções similares – funcionando a empresa como um todo organizado, há no entanto funções que têm mais afinidades ou estão mais inter-relacionadas do que outras.
- ✂ Tradição e leis do trabalho – há casos em que determinadas actividades com semelhanças e afinidades entre si permanecem separadas por razões de tradição ou de regulamentação (nomeadamente definições de funções pelas associações profissionais). Nestes casos a departamentalização tem de se fazer em unidades de menor dimensão e em maior número, com base na definição dessas funções.

- ✗ Separação de funções para evitar conflitos de interesses – a similaridade e o elevado grau de inter-relação entre actividades nem sempre conduzem à formação de um departamento.
- ✗ Necessidades de controlo de funções não semelhantes – podem tornar-se necessário reunir duas ou mais funções sob o comendo do mesmo responsável, por razões de controlo.

Diferenciação – consiste em criar níveis hierárquicos adicionais – diferenciação vertical – ou formar novos departamentos ao mesmo nível hierarquia – diferenciação horizontal. Num e noutro caso, a necessidade de diferenciação tem geralmente como causa fundamental o acréscimo do volume ou da complexidade do trabalho, com reflexos na dificuldade ou impossibilidade de serem desempenhados ou controlados pela mesma pessoa.

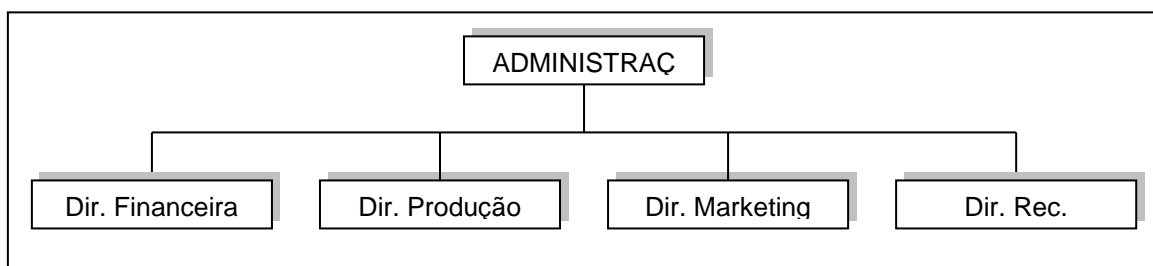
DIFERENCIAÇÕES HORIZONTAL E VERTICAL



5.3. Tipos de departamentalização

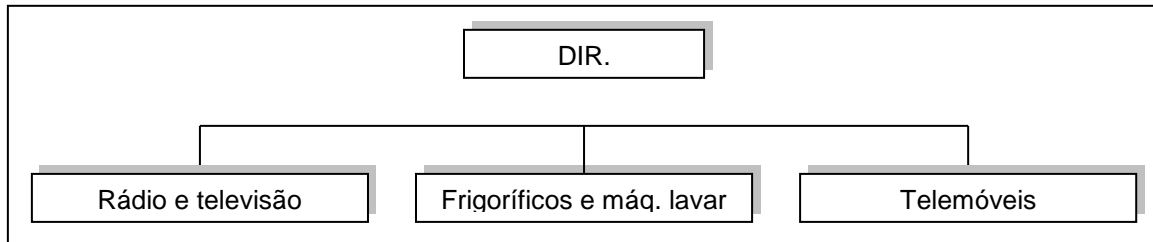
- ✕ Departamentalização baseada no número de elementos a atribuir a cada departamento (ex.: Forças Armadas).
- ✕ Departamentalização baseada no tempo (ex.: trabalho por turnos).
- ✕ Departamentalização por funções – a formação dos diferentes departamentos é feita pelo agrupamento em actividades especializadas em produção, finanças, marketing, pessoal, etc. é usada e aconselhada em ambientes estáveis, em organizações onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES



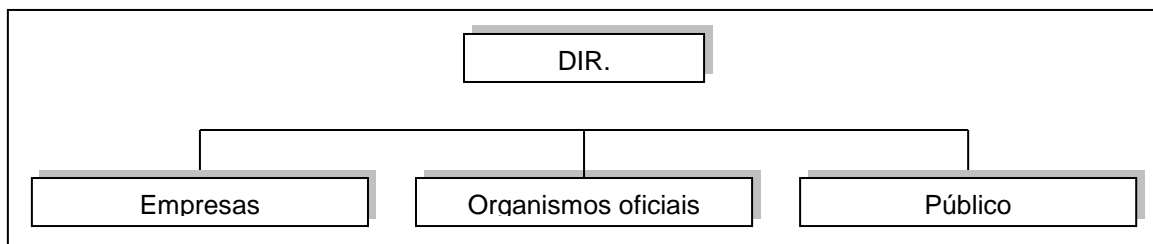
- ✂ Departamentalização por produto – é usada em empresas diversificadas, sobretudo quando é importante o conhecimento especializado de cada produto.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS



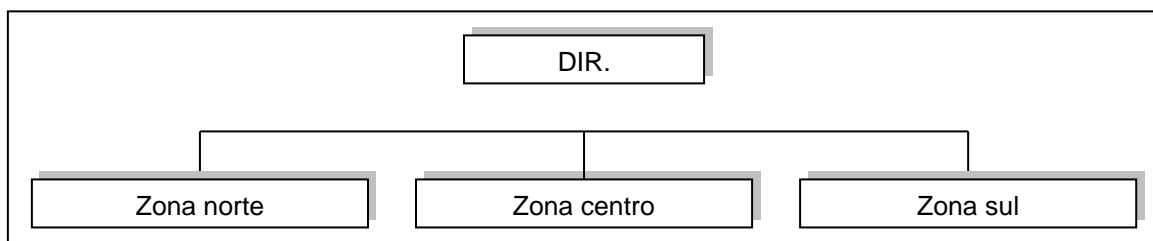
- ✂ Departamentalização por cliente – encontra-se naquelas empresas que comercializam produtos ou serviços em que as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES



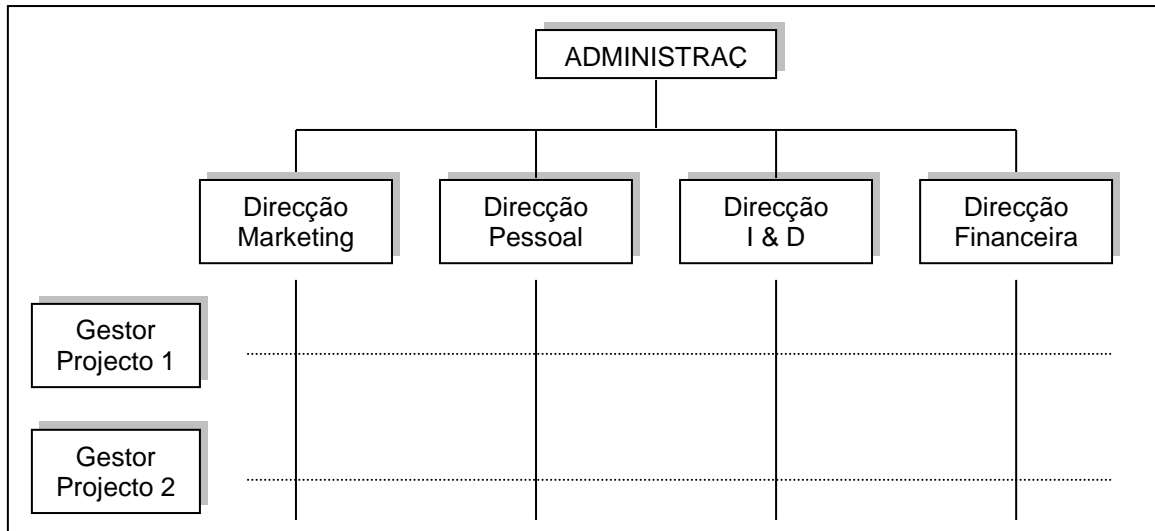
- ✂ Departamentalização por área geográfica – é frequente em empresas que têm actividades não interdependentes, dispersas por várias áreas dentro ou fora do país.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



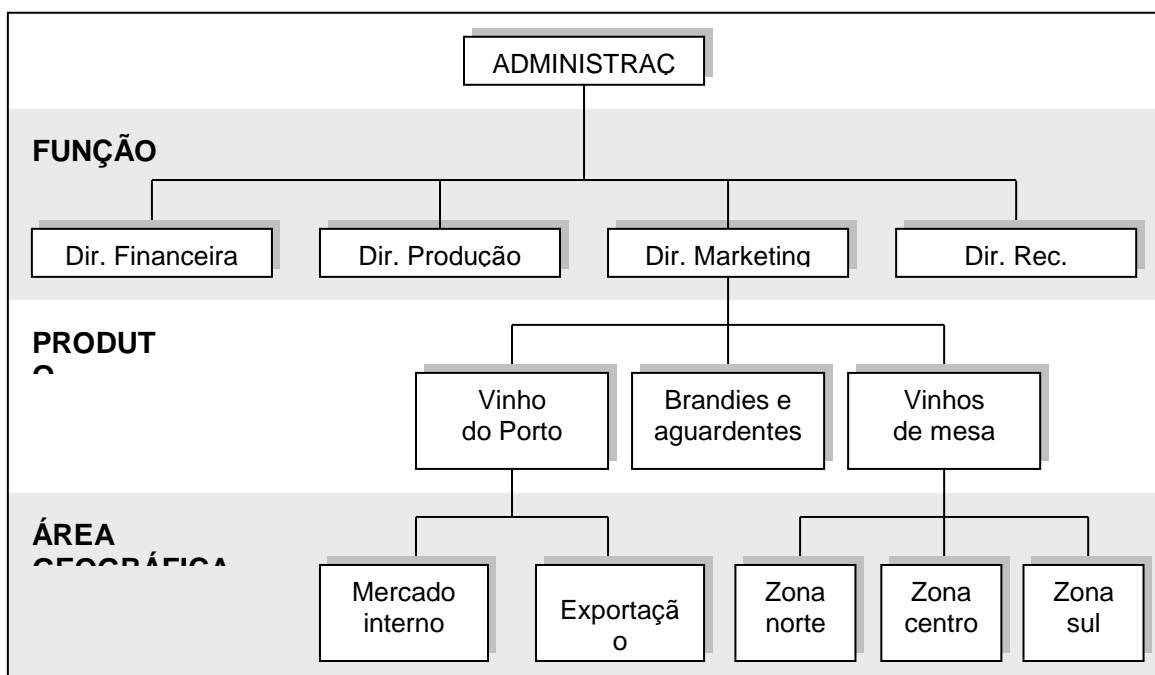
- ✂ Departamentalização por projecto – é típica das empresas que se dedicam a grandes empreitadas ou desenvolvimento de grandes projectos independentes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJECTO



- ✂ Departamentalização matricial – é idêntica à departamentalização por projecto com uma única diferença: a departamentalização é permanente, em vez de mudar conforme acaba um e começa outro projecto.
- ✂ Formas combinadas de departamentalização – na generalidade, as empresas optam por uma estrutura de organização que contempla simultaneamente várias das diversas formas.

COMBINAÇÃO DE VÁRIAS FORMAS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO



5.4. Responsabilidade, autoridade e delegação

Responsabilidade – obrigação de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que lhe foram atribuídas.

Para o efeito, deve existir uma completa e detalhada definição das várias funções da empresa. Só assim cada elemento da organização saberá com clareza o que é que a organização espera dele, ou seja, qual é a sua responsabilidade perante a organização.

Autoridade – direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização.

Características de autoridade:

- ✂ a autoridade é um direito;
- ✂ o exercício da autoridade envolve a tomada de decisões, o exercício de acções o desempenho de deveres;
- ✂ a autoridade é garantida com a finalidade de prossecução dos objectivos da organização.

São as relações de autoridade que tornam possível o funcionamento da organização, facilitam as actividades dos diversos departamentos e proporcionam a coordenação da empresa.

Autoridade e responsabilidade devem variar no mesmo sentido. Se a responsabilidade de uma pessoa aumenta, deve ser-lhe conferido um maior nível de autoridade.

Delegação – processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito.

Razões para os gestores delegarem:

- ✂ 1. Maior rapidez na acções e na tomada de decisões.
- ✂ 2. Permite o treino e desenvolvimento do pessoal.
- ✂ 3. Aumenta o nível de motivação.
- ✂ 4. Aumenta o “moral” e a cooperação.
- ✂ 5. Conduz a melhores decisões e trabalho mais bem executado.
- ✂ 6. Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas.

Limitações ou potenciais problemas no processo de delegação:

- ✂ probabilidade de perda de controlo se o feedback não for apropriado;

- ✂ eventualidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido;
- ✂ pode ser desastrosa se a pessoa em quem se delega não possui capacidades, aptidões nem experiência necessárias para a função ou tarefa;
- ✂ problemática, se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo.

Sempre que se delega deve dar-se liberdade de actuação, isto é, deixar que a pessoa em quem se delega se esforce por desempenhar bem a função, e evitar excesso de paternalismo e onnipresença em todos os momentos de dificuldade.

5.5. Autoridade de linha, de staff e funcional

Os gestores de linha são as pessoas que na organização são directamente responsáveis por que se alcancem os objectivos concretos da organização.

Autoridade de linha – representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia.

Autoridade de staff – autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência em áreas especializadas.

Tipos de função staff:

- ✂ consulta ou aconselhamento;
- ✂ serviço;
- ✂ controlo.

Controlo de Qualidade, organização e Métodos, Pesquisa e Desenvolvimento, Auditoria – são tipicamente departamentos caracterizados por uma autoridade de staff.

Autoridade funcional – é o direito que é conferido a uma pessoa ou a um departamento de staff para controlar processos específicos, práticas, políticas ou outros aspectos relativos a actividades executadas por outros departamentos. A autoridade funcional pode também ser exercida por elementos ou departamentos de linha sobre métodos, processos ou outras operações específicas doutros departamentos.

AUTORIDADE DE LINHA, DE STAFF E FUNCIONAL

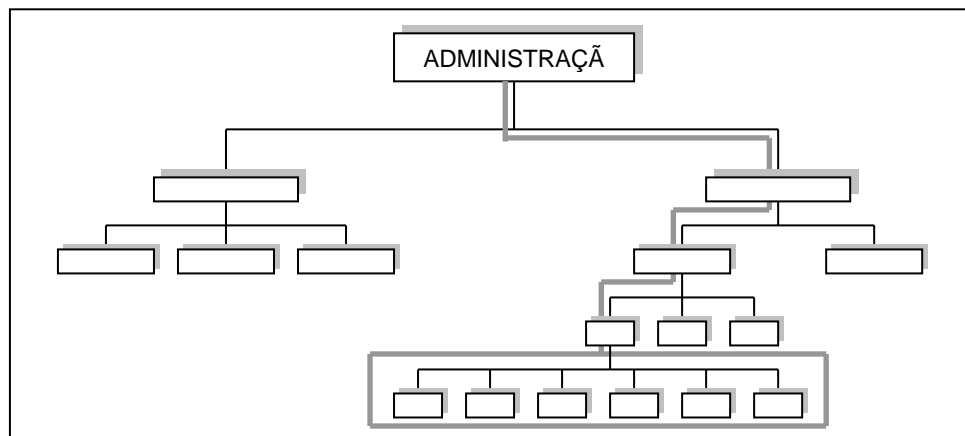
VANTAGENS		DESVANTAGENS	
Autoridade de linha			
<ul style="list-style-type: none">• Simplicidade• Divisão clara da autoridade		<ul style="list-style-type: none">• Reduzido aproveitamento dos especialistas	

<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja rapidez na acção 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de esforço do pessoal-chave • Dependência de poucas pessoas-chave
Autoridade de staff	
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita apoio de especialistas • Liberta executivos de análise pormenorizadas • Meio de treino de especialistas jovens 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de confusão de funções • Redução do poder dos especialistas • Tendência para a centralização
Autoridade funcional	
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões especializadas de rotina pelos executivos • Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos • Explicita a necessidade de executivos experientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento mais complexo • Problemas de coordenação • Tendência para a centralização

5.6. Princípios de organização

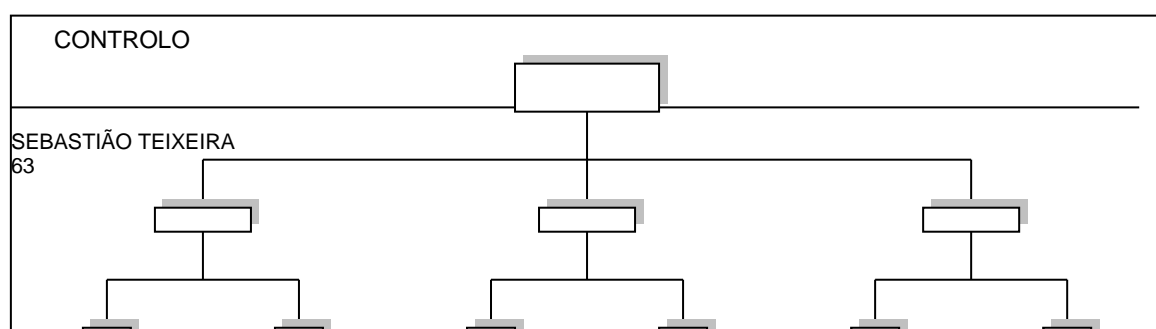
- ✂ Unidade de comando – cada subordinado reporta a apenas um superior;
- ✂ Paridade entre autoridade e responsabilidade;
- ✂ Princípio escalar e cadeia de comando – a autoridade deve passar do gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta – a cadeia de comando.

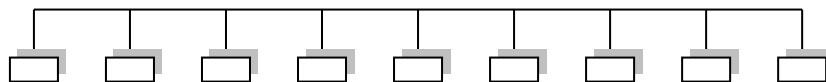
CADEIA
DE
COMANDO



- ✂ Amplitude de controlo – mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. A amplitude máxima de controlo eficiente está de certo modo condicionada pela possibilidade de uso de tecnologias de informação e comunicação sofisticadas como a informática, o correio electrónico, o telefax e outras.

AMPLITUDE DO CONTROLO DE GESTÃO





A amplitude de controlo depende de um conjunto de circunstâncias.

Factores que mais afectam a amplitude de controlo:

- ✂ complexidade do trabalho – quanto mais complexo for o trabalho, mais reduzida deve ser a amplitude de controlo;
- ✂ similaridade de funções – a amplitude pode ser mais alargada se os empregados controlados pelo gestor executam trabalhos similares;
- ✂ contiguidade geográfica – quanto mais separados trabalharem, menor deve ser a amplitude do controlo;
- ✂ interdependência ou interligação das tarefas – quanto mais interdependentes e/ou inter-relacionadas forem as tarefas dos subordinados menor é a amplitude;
- ✂ estabilidade ou instabilidade do ambiente – num ambiente instável, uma amplitude de controlo estreita revela-se mais eficiente;
- ✂ número de standards estabelecido – se tiver sido estabelecido um número de standards (padrões) relativamente elevado, o controlo é mais difícil e a amplitude pode ser alargada;
- ✂ competência, experiência e motivação dos empregados – a amplitude do controlo necessária varia no sentido inverso do grau de competência, motivação e experiência dos subordinados;

- ✂ empenhamento na organização – quando um forte empenhamento para com a organização é tão importante como a eficácia técnica, uma maior amplitude de controlo contribui para aumentar esse empenhamento.

V.A. Graicunas (consultor de gestão dos anos 30) desenvolveu uma fórmula – a fórmula Graicunas – que permite calcular o número de relações possíveis entre um gestor e os seus subordinados, demonstrando que um aumento do número de subordinados em progressão aritmética origina um aumento do número de possíveis relações entre o gestor e os seus subordinados em progressão geométrica:

$$R = n + n(n - 1) + n(2^{n-1} - 1)$$

em que o R é o número de relações ou interacções, e n é o número de subordinados.

NÚMERO DE SUBORDINADOS / NÚMERO DE RELAÇÕES

Número de subordinados	Número de relações
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

De acordo com estudos efectuados numa centena de empresas industriais inglesas, Joan Woodward chegou à conclusão de que a amplitude de controlo era mais alargada nas empresas que usavam tecnologia de produção em massa, o que se devia ao facto de, nessas indústrias, as tarefas tenderem a ser mais rotineiras e semelhantes.

5.7. Centralização e descentralização

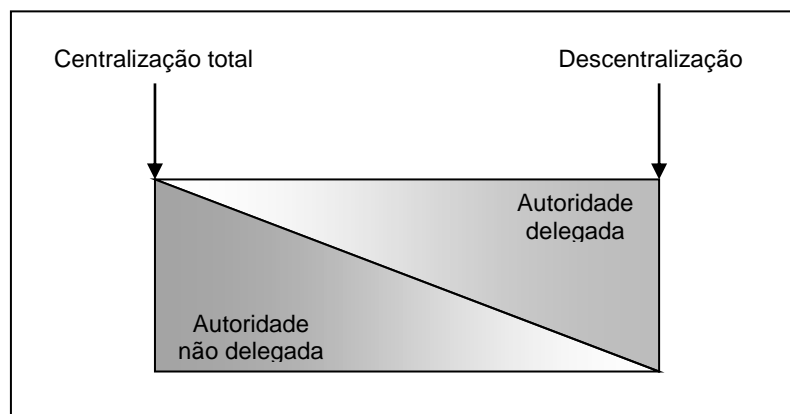
Centralização – situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, consequentemente, um reduzido grau de delegação.

Descentralização – situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

Os graus de centralização ou de descentralização variam com a delegação da autoridade e constituem um intervalo contínuo entre dois pontos extremos:

- ✂ centralização total – em que não há nenhuma delegação de autoridade e portanto não é necessária qualquer estrutura organizacional, uma vez que toda a autoridade reside nas mãos dos gestores de topo;
- ✂ descentralização total – em que toda a autoridade foi delegada nos subordinados, o que significa que o estatuto de gestor desapareceu e por conseguinte também não é necessária qualquer estrutura organizacional.

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO



Vantagens da centralização:

- ✂ contribuição para a uniformidade de políticas e de acção;
- ✂ redução de riscos de erro pelos subordinados (por falta de informação ou capacidade);
- ✂ melhor utilização das capacidades de experts, geralmente afectos à gestão de topo;
- ✂ permissão de um controlo apertado das operações.

Vantagens da descentralização:

- ✂ conduz à tomada de decisões e a acções mais rápidas, uma vez que não é necessário consultar tantas vezes os gestores de nível superior;
- ✂ proporciona decisões mais adaptadas às condições locais;
- ✂ desperta um maior interesse e entusiasmo por parte dos subordinados;
- ✂ permite que os gestores do primeiro nível tenham mais tempo disponível para o estudo e consideração dos objectivos gerais, planos e políticos da empresa.

Aspectos que podem influenciar na tomada de decisões quanto ao grau de centralização ou descentralização:

- ✂ o tamanho e a complexidade da organização;
- ✂ a dispersão geográfica;

- ✂ competência do pessoal disponível;
- ✂ sistema de comunicação adequado;
- ✂ uso da informação e das novas tecnologias.

5.8. Estruturas organizacionais

Estrutura organizacional – conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

Define a função de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades – organigrama (ou organograma).

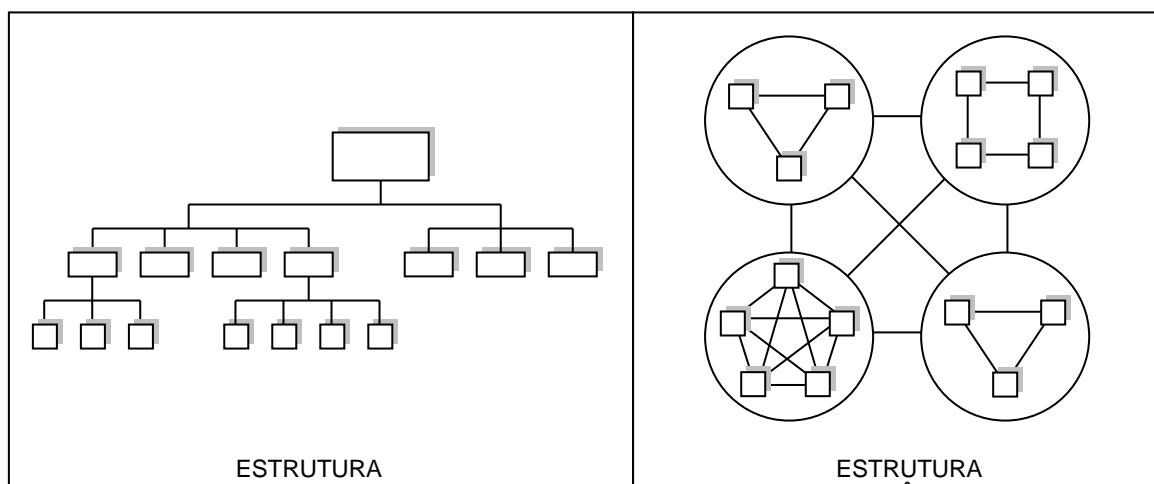
A estrutura adoptada tem uma influência muito grande no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores: reduz a ambiguidade e clarifica algumas dúvidas, e assim ajuda a definir as suas atitudes perante a empresa e o trabalho e motiva-os para mais elevados níveis de desempenho; contribui para limitar a sua actuação e controlar o que fazem.

Há diversas formas de estruturar as organizações.

Qualquer um dos diversos tipos de estrutura pertence a um ou outro dos dois tipos de organização (segundo Burns e Staker):

- ✂ mecanicista – caracterizada por um elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões;
- ✂ orgânica – caracterizada por reduzida diferenciação horizontal, maior interacção das pessoas, menor formalização e maior flexibilidade e levado grau de descentralização da autoridade.

ESTRUTURAS MECANICISTA E ORGÂNICA



5.8.1. Tipos de estrutura

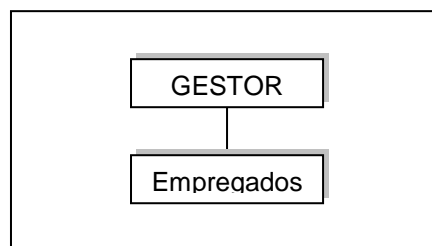
5.8.1.1. Estrutura simples

Estrutura organizativa simples, sendo comum em grande parte das empresas familiares e de pequena dimensão.

Geralmente é constituída por apenas dois níveis hierárquicos:

- ✂ o gestor-proprietário, o “patrão”;
- ✂ os empregados, que ele reportam directamente.

ESTRUTURA SIMPLES

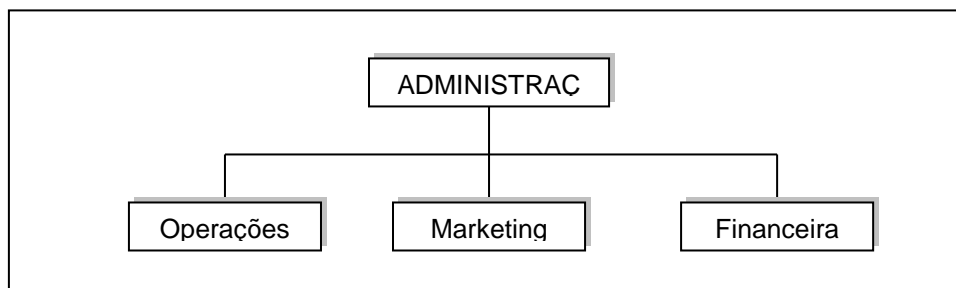


5.8.1.2. Estrutura funcional

À medida que a empresa cresce assiste-se à adopção de uma nova estrutura organizacional baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções clássicas da gestão: financeira, produção, comercial, pessoal, etc.

Cada um destes departamentos é chefiado por um especialista funcional na respectiva área.

ESTRUTURA FUNCIONAL



As estruturas funcionais encontram-se em empresas de dimensão relativamente reduzida ou com uma reduzida gama de produtos ou actividades, e sobretudo em ambientes estáveis.

Vantagens:

- ✂ eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado;
- ✂ possibilidade de o gestor principal tirar partido do contacto pessoal com todas as operações fundamentais e da centralização das decisões e melhor actuar numa perspectiva global da organização;
- ✂ clara definição das responsabilidades.

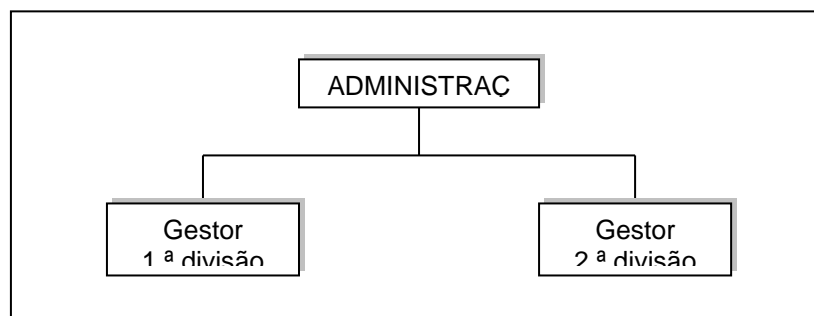
Desvantagens:

- ✂ excesso de trabalho de rotina nos gestores de topo em prejuízo da reflexão e das decisões estratégicas;
- ✂ tendência dos responsáveis das áreas funcionais para se posicionarem numa perspectiva de curto prazo e sobreavaliarem as orientações funcionais;
- ✂ as diferenças de orientação e os eventuais conflitos entre as áreas funcionais podem traduzir-se em dificuldades de coordenação e controlo;
- ✂ dificuldades de adaptação às mudanças, o que a torna desaconselhável em ambientes instáveis.

5.8.1.3. Estrutura divisionária

Estrutura divisionária é a forma de organização assente na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa.

Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais, que geralmente estão organizados em departamentos.

ESTRUTURA DIVISIONÁRIA

A estrutura divisionária é aconselhável em empresas com uma estratégia de diversificação.

Vantagens:

- ✂ descentralização lógica e operacional da responsabilidade e autoridade em empresas diversificadas;
- ✂ responsabilidade pela definição e implementação das estratégias de negócios mais próxima do seu ambiente próprio;
- ✂ liberta a gestão de topo para as tarefas relativas à estratégia global da organização;
- ✂ enfatiza o controlo do desempenho de cada divisão.

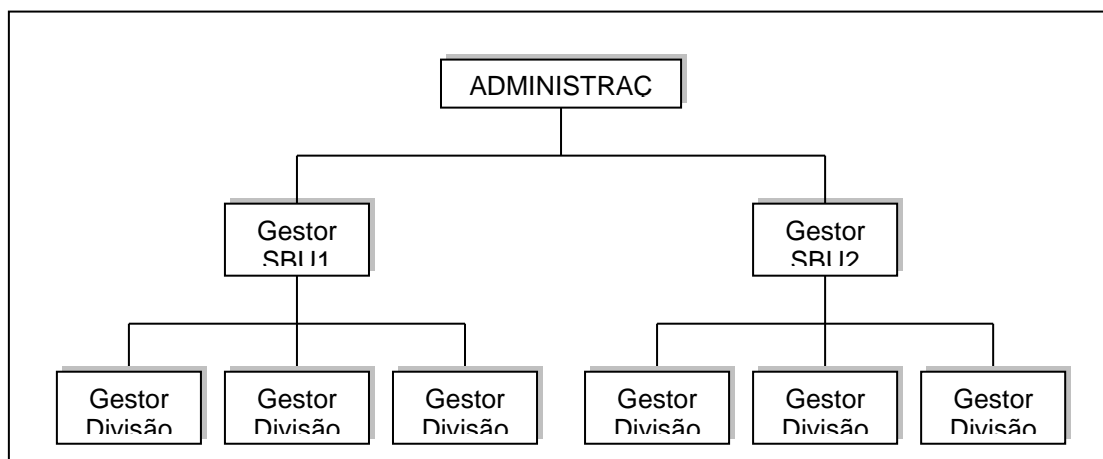
Desvantagens:

- ✂ podem surgir problemas, nomeadamente de controlo, com o aumento da autoridade dos gestores das divisões ou com o crescimento das divisões ou do seu número;
- ✂ pode potenciar o aparecimento de políticas inconsistentes entre as divisões;
- ✂ pode contribuir para um aumento dos custos da organização, nomeadamente pela eventual duplicação de especialistas funcionais, ao nível da dimensão e da empresa global;
- ✂ eventualidade de sobrevalorização dos resultados no curto prazo, em virtude da pressão posta nos gestores das divisões e no seu desempenho.

5.8.1.3.1. Estrutura por unidades estratégicas de negócios

Em empresas diversificadas de grande dimensão o número de unidades de negócio pode ser tão elevado que se torna necessário agrupar os negócios mais relacionados entre si em unidades estratégicas de negócios (UEN ou SBU – Strategic Business Units), cada uma das quais geridas por um só gestor reportando directamente à gestão de topo.

ESTRUTURA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS (SBU)



Vantagens:

- ✂ melhora a coordenação entre divisões com estratégia, mercados ou oportunidades de crescimento semelhantes;
- ✂ proporciona condições para um melhor planeamento estratégico;
- ✂ é uma forma estrategicamente relevante de organizar e direccionar a responsabilidade sobre um número elevado de diferentes unidades de negócio.

Desvantagens:

- ✂ acrescenta um outro nível hierárquico entre a gestão de topo e as divisões;
- ✂ pode gerar dificuldades na definição da autoridade e responsabilidade entre o membro do órgão de gestão de topo, o gestor da SBU e os gestores das divisões, se não forem tomadas as devidas precauções;
- ✂ pode aumentar a concorrência pelos recursos globais a distribuir e traduzir-se numa reduzida coordenação estratégica entre as diferentes áreas de negócios.

5.8.1.3.2. Estrutura holding (ou conglomerado)

A estrutura holding (ou conglomerado) é uma forma de estrutura divisionária – é a organização cuja estratégia é a gestão de uma carteira de negócios diversificados.

Vantagens:

- ✂ reduzidos custos administrativos em virtude de reduzida necessidade de pessoal administrativo na sede;
- ✂ facilita a descentralização;
- ✂ dispersão dos riscos dos negócios;
- ✂ facilidade de desinvestimento quando necessário.

Desvantagens:

- ✂ dificuldades de controlo centralizado em relação aos diferentes negócios;
- ✂ falta de capacidades a nível de grupo para acompanhar devidamente todos os negócios de carteira;
- ✂ dificuldade em conseguir sinergias.

5.8.1.4. Estrutura por projectos e matricial

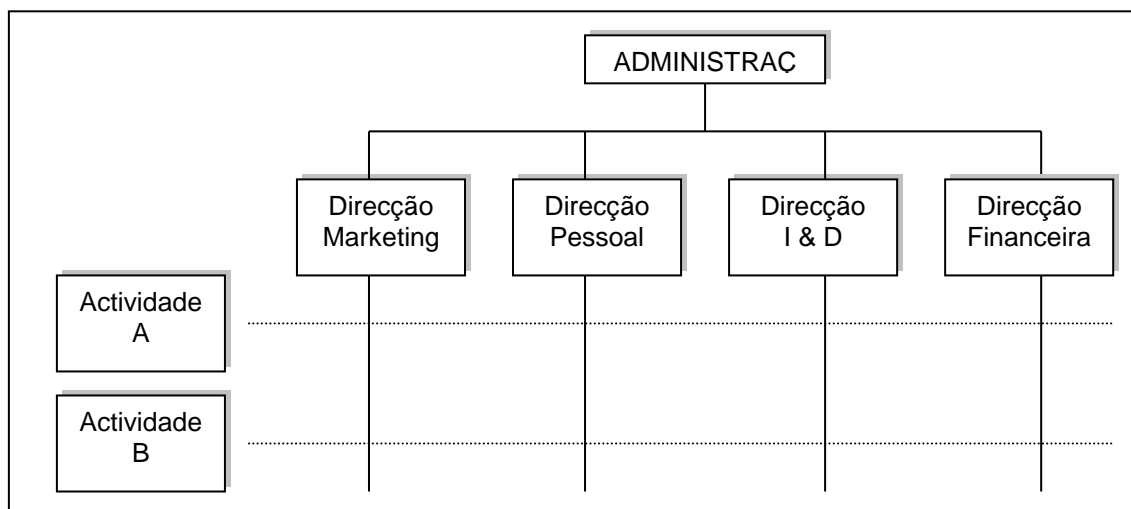
Acontece muitas vezes que diversos departamentos tenham simultaneamente necessidade de especialistas e técnicos nas diferentes funções e de coordenação através das linhas de produtos.

A solução pode ser uma estrutura matricial, uma forma de organização que combina as vantagens das duas estruturas fundamentais – a funcional e a divisionária.

Combina duas linhas de autoridade:

- ✂ a vertical, relativa aos gestores funcionais;
- ✂ a horizontal, relativa aos gestores dos projectos, programas, áreas geográficas, ou linhas de produtos.

ESTRUTURA MATRICIAL



A estrutura matricial é aconselhável em organizações complexas e/ou orientadas por projectos

No entanto, há inúmeras empresas pequenas, nomeadamente de serviços, tanto públicas como privadas, organizadas segundo este modelo.

Vantagens:

- ✂ elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação;
- ✂ permite elevar a motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjunção das responsabilidades;
- ✂ substituição da burocracia pelo contacto pessoal.

Desvantagens:

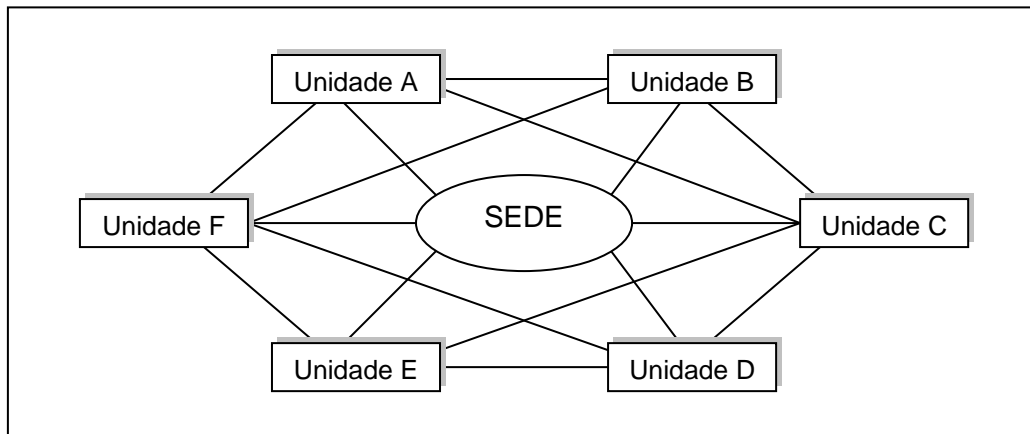
- ✂ definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade;
- ✂ maior lentidão na tomada de decisões, em virtude nomeadamente do trabalho em equipa;
- ✂ maior possibilidade de conflitos.

5.8.1.5. Estrutura em rede

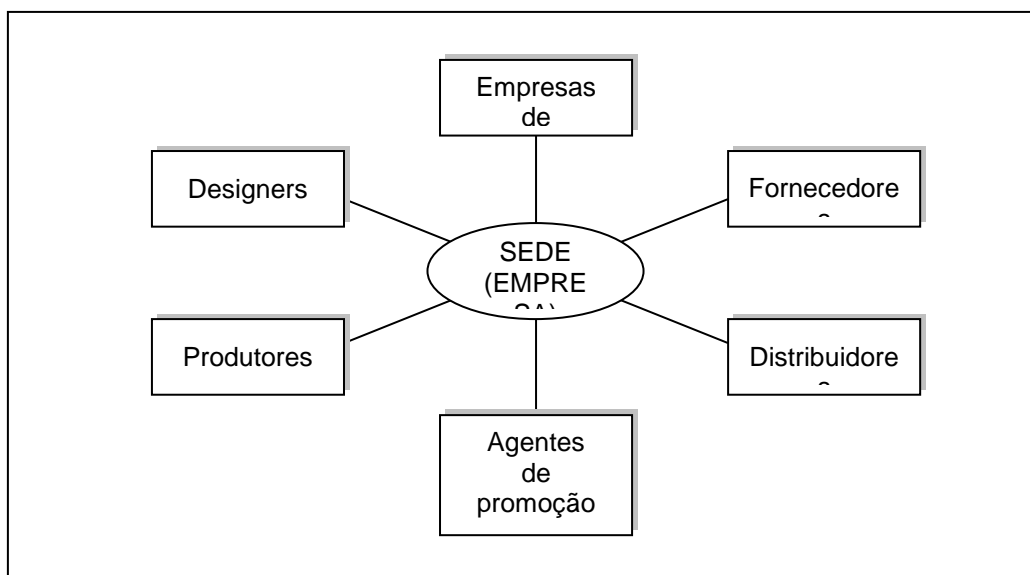
A mais recente e também a mais radical das estruturas organizacionais.

consta de um único departamento central actuando como um broker (intermediário) electronicamente conectado com as outras divisões e outras empresas independentes.

ESTRUTURA EM REDE (INTERNA)



ESTRUTURA EM REDE (EXTERNA)



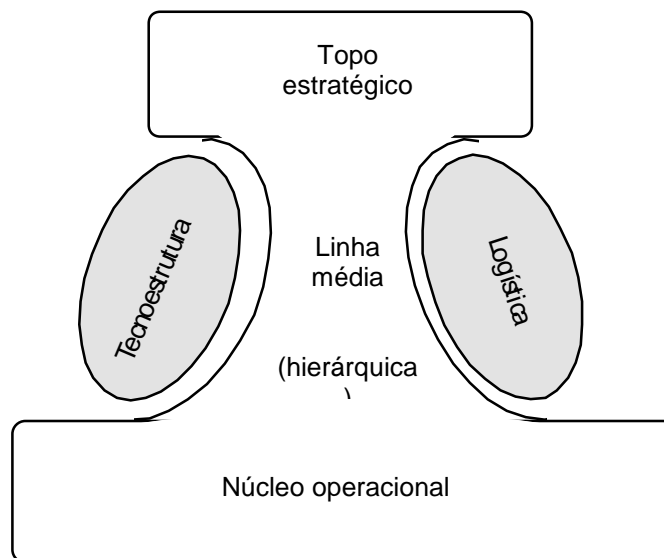
Na sua forma extrema a organização em rede é constituída por uma série de empresas independentes ligadas umas às outras por computador.

A estrutura em rede enquadra-se nas tendências que se vêm verificando, quer para a redução das actividades secundárias das empresas (o outsourcing – a substituição do “fazer” pelo “comprar”) quer para as políticas de contratos de longa duração com os fornecedores, ou outras alianças estratégicas.

5.8.2. As estruturas de Mintzberg

Mintzberg defende que, para além dos aspectos habitualmente considerados na definição de uma estrutura organizacional, como a amplitude do controlo, os graus de formalização e centralização e os sistemas de planeamento, é fundamental ter em conta como é que as organizações realmente funcionam, isto é, quais são as suas componentes básicas e como se inter-relacionam, quais são os mecanismos de coordenação.

ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL
(MINTZBERG)



Componentes básicas:

- ✂ o vértice estratégico – constituído pelos gestores de topo (conselhos de administração, de gerência, etc.) e o seu pessoal de apoio (staff);
- ✂ o núcleo operacional – constituído pelos operacionais que executam o trabalho básico;
- ✂ a linha hierárquica média – constituída pelos gestores intermédios, directores funcionais, chefes de serviço, etc., que fazem a ligação do vértice estratégico ao núcleo operacional através da linha hierárquica;
- ✂ a tecnoestrutura – constituída pelos analistas, os engenheiros, os contabilistas, os responsáveis pelo planeamento e pela organização e métodos, os quais desenham os sistemas de trabalho dos outros com o objectivo da sua standardização;
- ✂ a logística – constituída pelo pessoal que tem a seu cargo as funções de apoio (serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação e desenvolvimento, expediente, etc.);

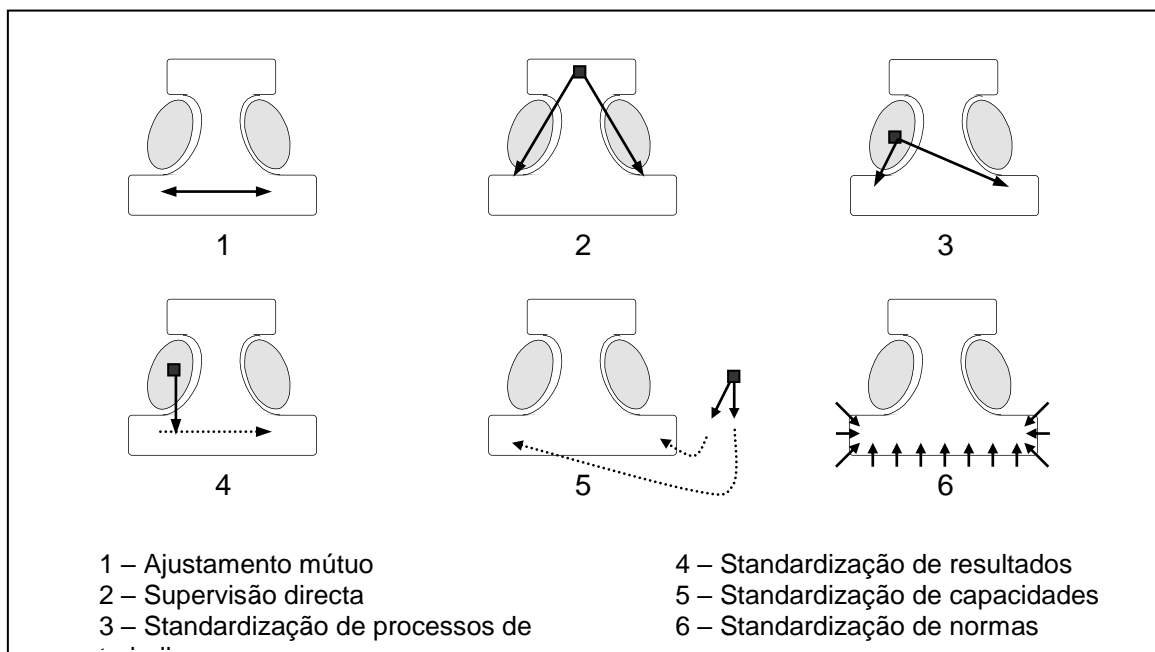
✂ a ideologia – que aqui significa “cultura” forte – engloba os valores, as crenças e as tradições. Por um lado, contribui para a distinguir das outras organizações e, por outro lado, introduz uma certa vida no esqueleto da sua estrutura.

O vértice estratégico está ligado por uma linha hierárquica média ao núcleo operacional.

A tecnoestrutura e a logística estão separadas da linha principal de autoridade, influenciando indirectamente o núcleo operacional.

A ideologia é uma espécie de halo envolvendo a organização como um todo.

AJUSTAMENTO DOS ELEMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO MINTZBERG



Mecanismos de coordenação:

- ✂ ajustamento mútuo – a coordenação do trabalho é feita através do simples processo de comunicação informal;
- ✂ supervisão directa – a coordenação é feita por um indivíduo que se encontra investido da responsabilidade pelo trabalho de outros;
- ✂ standardização dos processos de trabalho – significa a especificação, ou a programação, do conteúdo do trabalho e dos procedimentos a ser seguidos;
- ✂ standardização das capacidades – aqui é o trabalhador, mais do que o trabalho ou os resultados, que é standardizado;

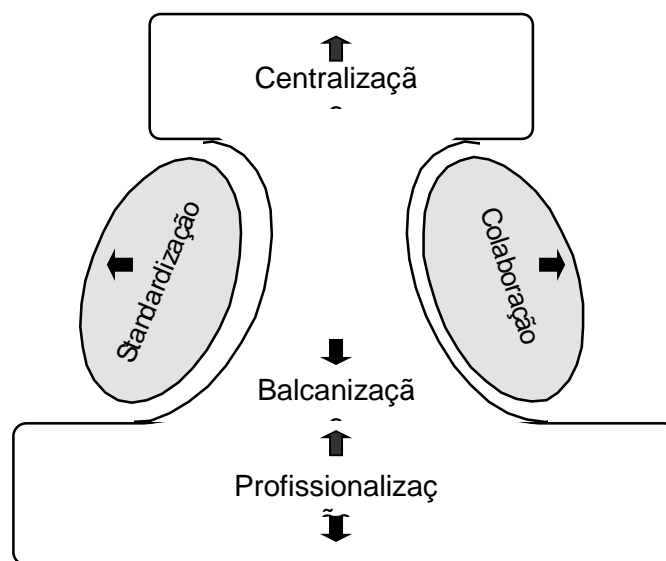
✂ standardização das normas – significa que os trabalhadores partilham um conjunto comum de crenças e valores, com base nos quais podem conseguir a coordenação do trabalho.

Toda e qualquer organização tem de dividir o trabalho a ser feito entre os elementos que a constituem – a divisão do trabalho – para que ele seja feito.

O mecanismo de coordenação tem por função entrelaçar o trabalho dividido.

A organização pode ser vista como sendo “puxada” em seis diferentes direcções, correspondendo às seis diferentes partes que a compõem.

PRESSÕES QUE ACTUAM NA ORGANIZAÇÃO



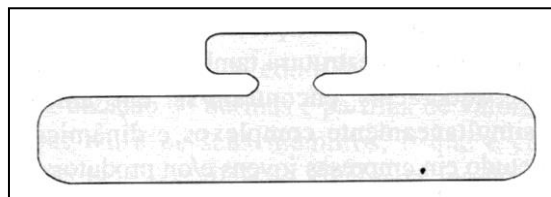
Mintzberg aponta seis configurações estruturais.

5.8.2.1. Estrutura simples

A estrutura é simples, não muito mais que uma unidade em que um ou poucos gestores de topo dominam, forçando a centralização, com um grupo de operadores a fazer o trabalho básico.

É uma estrutura orgânica (não burocrática), onde existe pouca formalização.

ESTRUTURA SIMPLES



O mecanismo de controlo é a supervisão directa.

O elemento-chave é o vértice estratégico.

O seu ambiente natural é dinâmico e simples, por isso a estrutura tem de ser flexível.

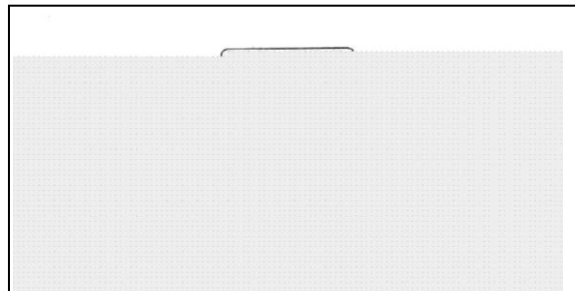
5.8.2.2. Burocracia mecanicista

É uma estrutura caracterizada por um peso bastante forte da tecnoestrutura, a qual faz pressão para a standardização dos processos.

Caracteriza-se por comportamentos bastante formalizados (burocracia) e relativa descentralização horizontal.

É típica de empresas de produção em massa e organizações maduras, em ambiente simples e estável.

BUROCRACIA MECANICISTA



5.8.2.3. Burocracia profissional

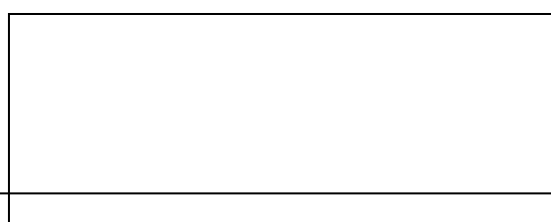
É também uma estrutura burocrática, mas apoiada na standardização das capacidades como principal mecanismo de coordenação.

A força dominante é a tendência para a profissionalização – hospitais, universidades de pesquisa.

O núcleo operacional é a componente-chave.

Encontra-se em organizações vivendo em ambiente complexo mas estável.

BUROCRACIA PROFISSIONAL



5.8.2.4. Estrutura divisionalizada

Nesta estrutura o poder está na linha hierárquica intermédia, a qual constitui a sua componente-chave.

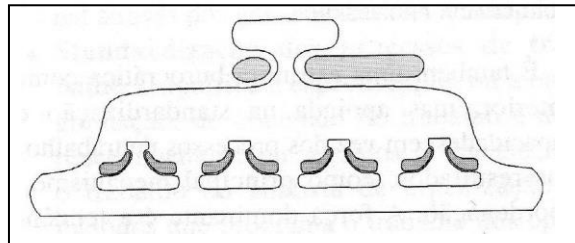
É constituída por um conjunto de unidades autónomas, as divisões, cada uma sendo uma burocracia mecanicista.

Esse conjunto é coordenado pelo(s) gestor(es) de topo, através de standardização dos resultados.

As divisões são geridas pelos gestores de divisão, dotados de grande autonomia e poder, que exercem no sentido da “balcanização” (maior autonomia).

É uma estrutura típica de empresas com uma estratégia de diversificação.

ESTRUTURA DIVISIONALIZADA



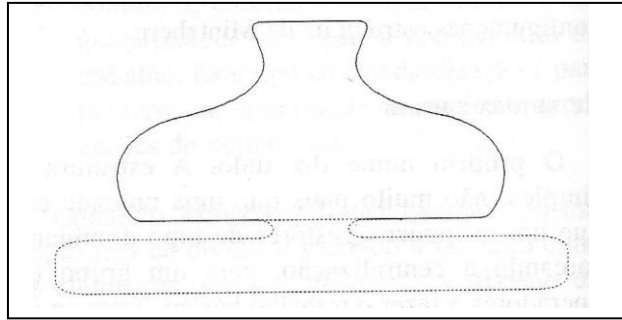
5.8.2.5. Adocracia

Há indústrias que necessitam de uma estrutura que consiga juntar especialistas de diversas áreas e constituir criativas equipas de trabalho funcional.

A adocracia é uma estrutura orgânica (pouco formalizada) em que sobressai a “força” que a puxa para a colaboração, sendo o mecanismo de controlo o ajustamento mútuo.

A tendência para a colaboração é forçada pela linha hierárquica intermédia, em que predominam os especialistas altamente treinados, sendo esta a componente-chave da organização.

ADOCRACIA

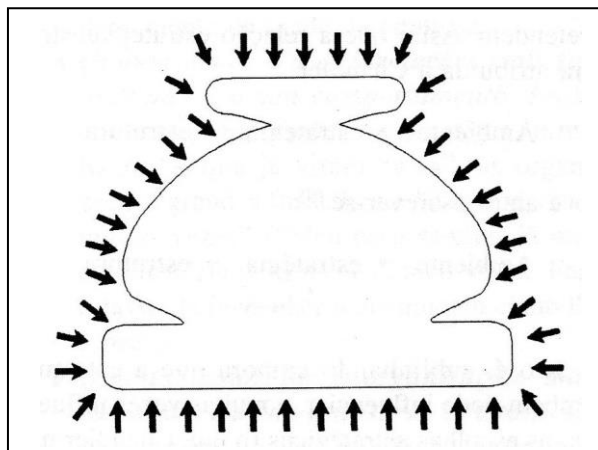


Encontra-se em ambientes simultaneamente complexos e dinâmicos e sobretudo em empresas jovens e/ou produtoras de projectos directamente para os seus clientes e que de modo geral requerem grande dose de inovação.

5.8.2.6. Estrutura missionária

É uma estrutura correspondente a uma organização de tal modo dominada por uma ideologia, que os seus membros inevitavelmente exercem força na mesma direcção em conjunto, com coesão, e, por isso, não existe nem é necessária a divisão do trabalho, há pouca especialização das tarefas e reduzida diferenciação entre o vértice estratégico e o resto da organização.

ESTRUTURA MISSIONÁRIA



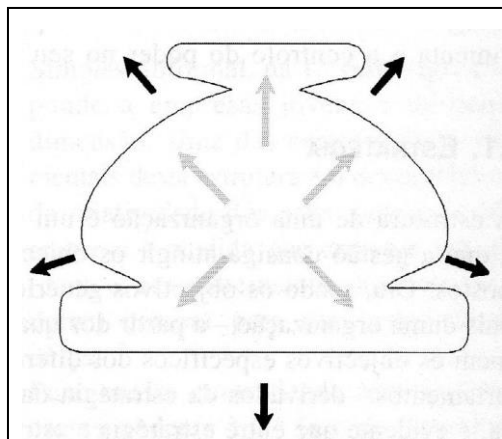
A estrutura baseia-se e desenvolve a sua coordenação através de standardização de normas e partilha de valores e crenças entre os seus membros, o que é conseguido pela socialização efectuada fundamentalmente através da doutrinação.

O uso de sistemas de planeamento e controlo é mínimo, do que resulta que a tecnoestrutura é também mínima.

5.8.2.7. Estrutura política

Não tem componente dominante, mecanismo de coordenação fundamental nem forma estável de centralização e descentralização. O que caracteriza o seu comportamento é o desencontro das diferentes forças que se exercem em quase todos os sentidos, traduzindo a dificuldade em “temperar” os conflitos internos existentes.

ESTRUTURA POLÍTICA



5.9. Determinantes da estrutura

Factores que devem intervir na concepção da estrutura da organização:

- ✂ estratégia da empresa;
- ✂ a sua idade e dimensão;
- ✂ a tecnologia utilizada;
- ✂ o ambiente em que se movimenta;
- ✂ o controlo do poder no seu seio.

5.9.1. Estratégia

Entre estratégia e estrutura (tipo de organização) deve haver uma relação estreita.

A tese de Chandler (Alfred Chandler, anos 60) estipulava que “a estrutura segue a estratégia”, isto é, que as alterações verificadas na estratégia das empresas precediam e implicavam alterações na sua estrutura organizativa.

As empresas, começando com estruturas orgânicas, acabavam por evoluir, ao longo do tempo, e acompanhando a evolução da estratégia, para estruturas mais mecanicistas.

Ambiente \longrightarrow estratégia \longrightarrow estrutura

Há autores que consideram que a estrutura organizacional existente condiciona a escolha da estratégia.

Ambiente \longrightarrow estratégia \longrightarrow estrutura

Embora a estrutura também possa influenciar, e muitas vezes influencia, as escolhas estratégicas, há autores que mantêm como válida a influência da estratégia escolhida na estrutura a adoptar.

5.9.2. Idade e dimensão

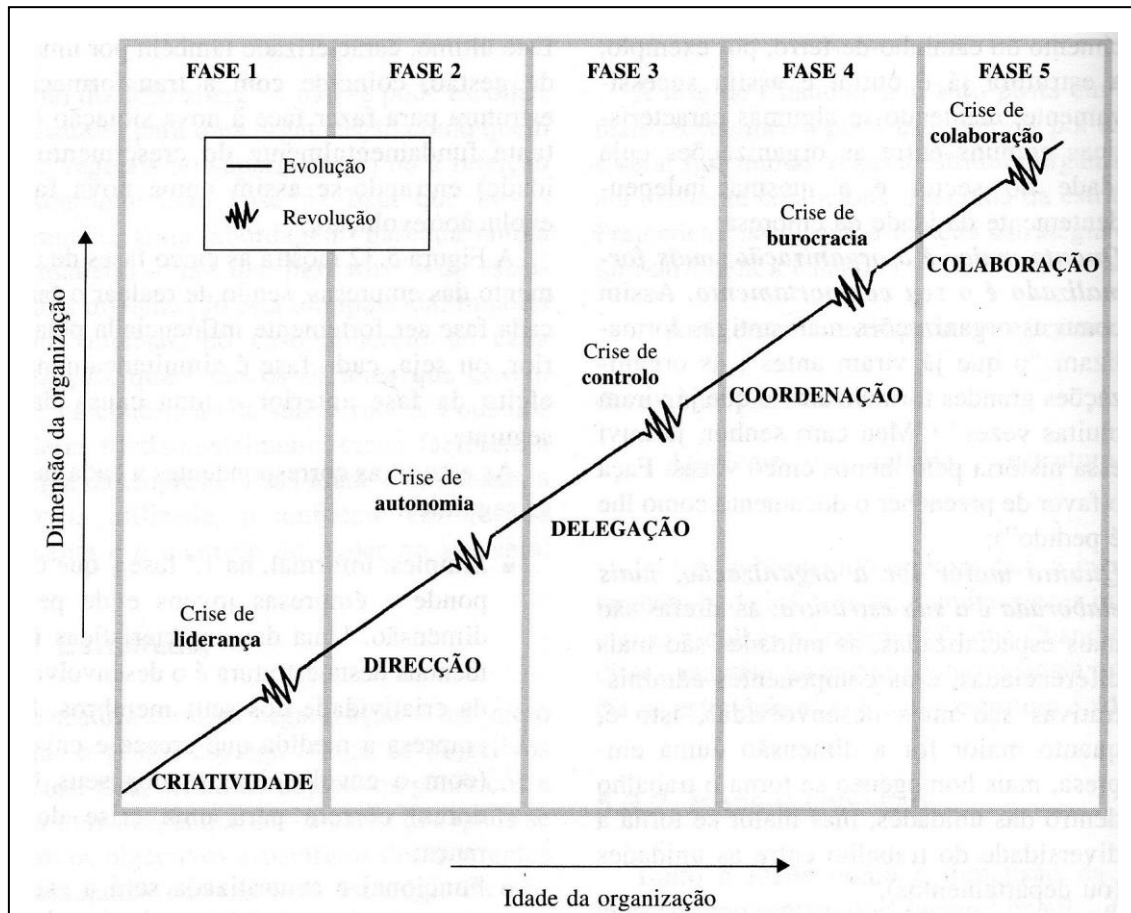
Tanto a idade como a dimensão da organização são factores condicionantes da sua estrutura.

Segundo Mintzberg:

- ✕ quanto mais idosa é a organização, mais formalizado é o seu comportamento;
- ✕ a estrutura reflecte a idade do seu sector de actividade;
- ✕ quanto maior é a organização, mais formalizado é o seu comportamento;
- ✕ quanto maior for a organização, mais elaborada é a sua estrutura;
- ✕ quanto maior for a organização, maior é a dimensão média de cada unidade (ou departamento).

Larry Greiner considera que as organizações, à medida que crescem, deslocam-se ao longo de cinco fases de desenvolvimento, cada uma das quais abarca um período relativamente calmo de crescimento – evolução – que termina num período mais rápido de turbulência – revolução.

FASES DE CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO



Estruturas correspondentes a cada fase:

- ✂ simples, informal, na 1.^a fase – corresponde a empresas jovens e de pequena dimensão. Uma das características fundamentais desta estrutura é o desenvolvimento da criatividade dos seus membros. Mas a empresa, à medida que cresce e envelhece (com o envelhecimento dos seus fundadores), correrá para uma crise de liderança;
- ✂ funcional, centralizada, na 2.^a fase – profissionalizam-se mais as áreas fundamentais e desenvolve-se a especialização do trabalho e a diferenciação das unidades (funcionais). O crescimento, potenciado pela nova estrutura, não é acompanhado por suficiente delegação, sobretudo

nos gestores de níveis inferiores. Surge então uma crise de autonomia, que dá origem a uma 3.^a fase;

- ✂ 3.^a fase – inicia-se com a transformação da estrutura por via de uma maior descentralização (eventualmente geográfica) numa estrutura divisionalizada. Procede-se a uma grande delegação de autoridade e responsabilidade. O contínuo crescimento, simultâneo com o acréscimo de delegação, conduzirá a uma crise de controlo. Importa alterar a estrutura para resolver esta situação;
- ✂ 4.^a fase – inicia-se a partir da crise de controlo que se pretende resolver, e por isso a nova estrutura é gizada com a preocupação de coordenação. Mantém-se a estrutura divisionalizada, mas dá-se ênfase a determinadas funções de staff como o planeamento e controlo. Com o contínuo crescimento da empresa, a nova estrutura acabará por provocar uma crise de burocracia;
- ✂ 5.^a fase – começa com a transformação da estrutura (demasiado burocratizada) numa nova estrutura apelativa à colaboração. É a fase da colaboração e da estrutura em matriz, com ênfase na rapidez da solução dos problemas e trabalho em equipa.

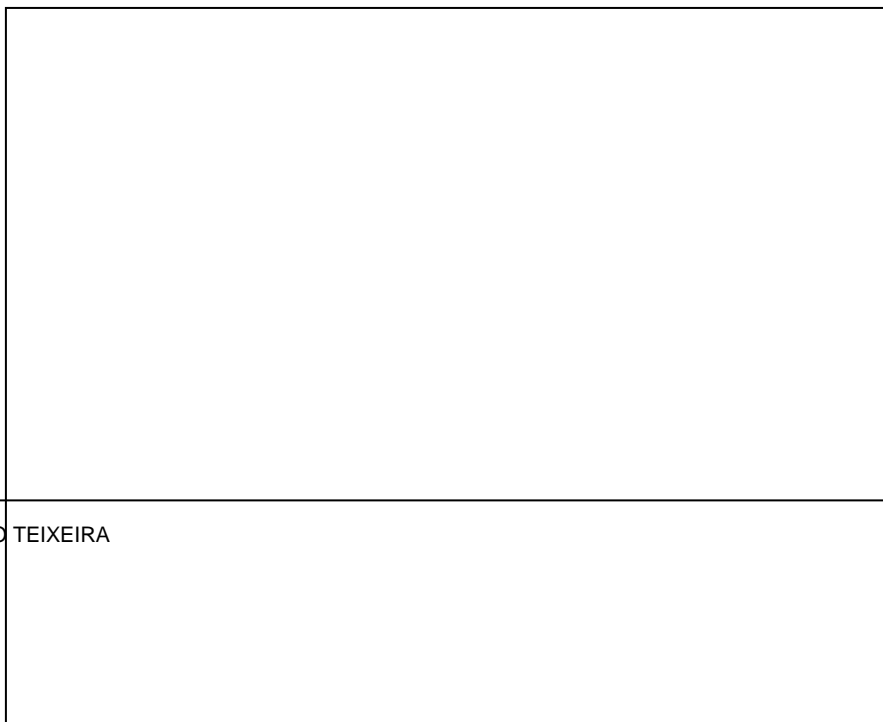
É ainda difícil de prever qual será a crise que originará a fase seguinte e qual a nova estrutura.

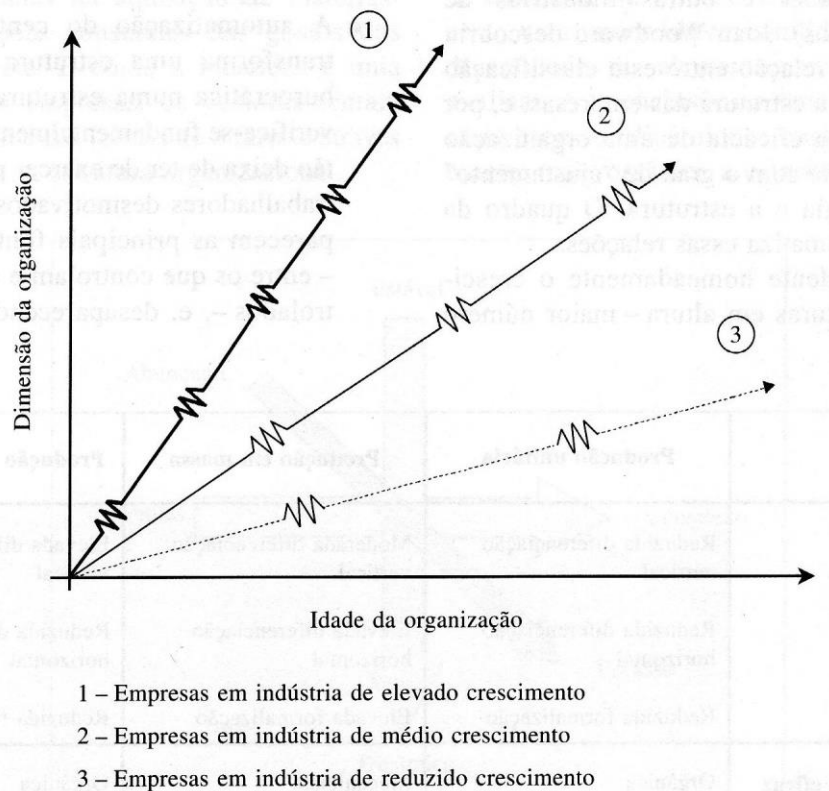
Greiner aponta para uma eventual crise de saturação psicológica do trabalhador, e admite que as novas estruturas poderão vir a caracterizar-se por uma dualização:

- ✂ uma estrutura para executar o trabalho corrente, de rotina;
- ✂ uma outra, paralela, “reflectiva”, para estimular as perspectivas, o enriquecimento pessoal e a inovação.

A duração de cada fase está fortemente dependente do grau de crescimento da indústria em que a empresa se encontra.

DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES





É importante que os gestores raciocinem e actuem numa perspectiva de desenvolvimento, tendo presente o aparente paradoxo: “aprendendo mais acerca do passado, poderemos actual melhor no futuro”.

5.9.3. Tecnologia

Tecnologia – maneira como uma empresa transforma os seus inputs (factores de produção) em outputs (produtos ou serviços).

Joan Woodward encontra três categorias de empresas:

- ✂ empresas de produção unitária – produzem apenas um produto ou uma pequena variedade;
- ✂ empresas de produção em massa – produzem grandes quantidades ou grande variedade de produtos;
- ✂ empresas de produção por processo – cuja tecnologia se caracteriza por processo contínuo (p. ex.: refinarias e outras indústrias de produtos químicos).

A eficácia de uma organização está relacionada com o grau de “ajustamento” entre a tecnologia e a estrutura.

RELAÇÕES TECNOLOGIA / ESTRUTURA / EFICÁCIA

	Produção unitária	Produção em massa	Produção por processo
Características da estrutura	Reduzida diferenciação vertical Reduzida diferenciação horizontal Reduzida formalização	Moderada diferenciação vertical Elevada diferenciação horizontal Elevada formalização	Elevada diferenciação vertical Reduzida diferenciação horizontal Reduzida formalização
Estrutura mais eficaz	Orgânica	Mecanicista	Orgânica

É evidente o crescimento das estruturas em altura – maior número de níveis hierárquicos – à medida que aumenta a complexidade (e diminui a característica rotineira) da tecnologia adoptada.

Mintzberg avançou três hipóteses sobre as relações entre a estrutura e a tecnologia:

- ✂ quanto mais regulamentado for o sistema tecnológico da empresa, mais formalizado é o trabalho operacional e mais burocrática é a estrutura;
- ✂ quanto mais sofisticada for a tecnologia usada, mais elaborada é a estrutura administrativa (se uma organização utiliza máquinas complexas, tem de recrutar especialistas funcionais que as compreendam, que as concebam, que as comprem e que as modifiquem);
- ✂ a automatização do centro operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática numa estrutura orgânica. A gestão deixa de ter de exercer pressão sobre os trabalhadores desmotivados, e assim desaparecem as principais fontes de conflitos – entre os que controlam e os que são controlados –, e, desaparecendo as causas de conflito, desaparece também a mentalidade do controlo, do que resulta uma redução maciça das regras, ou seja, da burocracia.

5.9.4. Ambiente

Conjunto de forças, variáveis ou instituições que lhe são externas e que de algum modo afectam o seu desempenho.

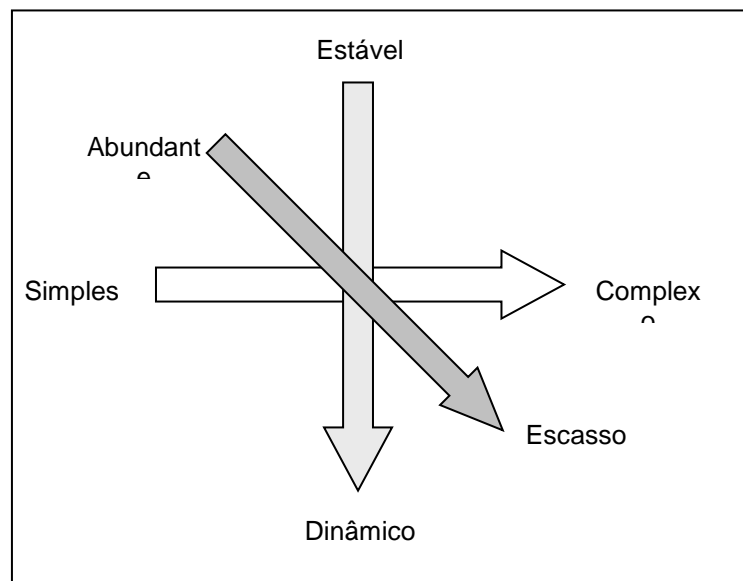
Um ambiente estático, com poucas variáveis em mudança, causa menos incerteza aos gestores.

Um ambiente dinâmico, com regulamentos governamentais em sucessivas e rápidas alterações, novos concorrentes, dificuldades na aquisição de matérias-primas, alterações constantes dos gostos dos consumidores, causa mais incerteza aos gestores.

Três dimensões fundamentais no ambiente das organizações:

- ✂ a capacidade – em que medida um determinado ambiente pode suportar crescimento (*escasso versus abundante*);
- ✂ a volatilidade – o grau de instabilidade (*estável versus dinâmico*);
- ✂ a complexidade – que traduz o grau de homogeneidade e concentração dos vários elementos que o constituem (*simples versus complexo*).

MODELO TRIDIMENSIONAL DO AMBIENTE



Quanto mais escasso, dinâmico e complexo for o ambiente, mais orgânica a estrutura deve ser.

Quanto mais abundante, estável e simples for o ambiente, mais mecanicista será a estrutura preferida.

5.9.5. Poder e controlo

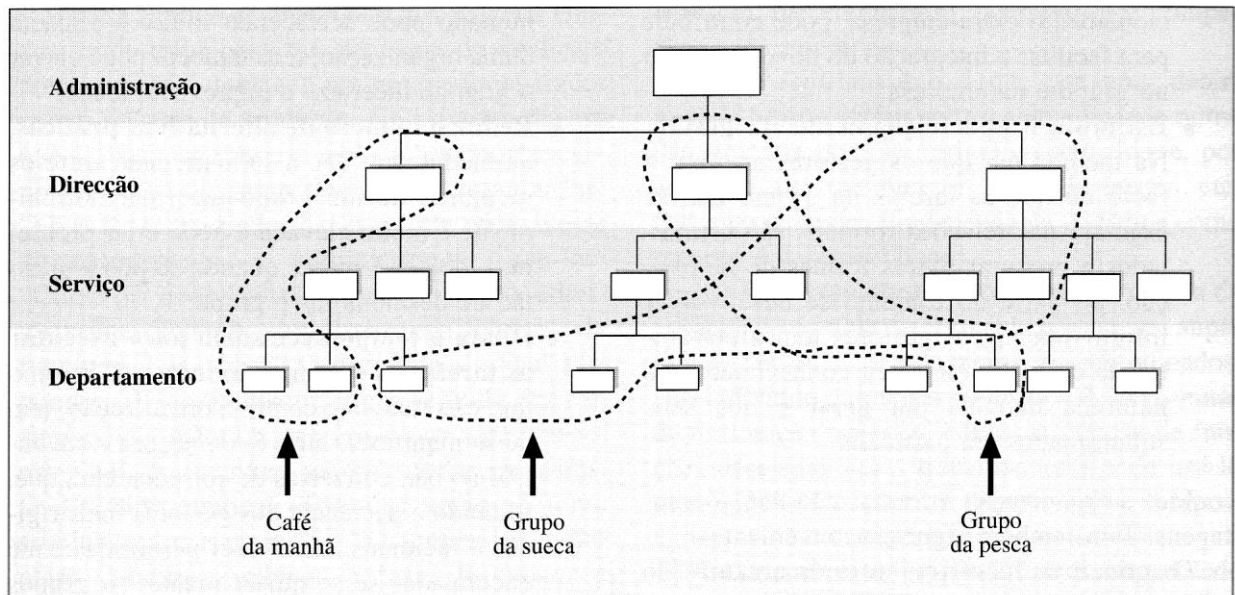
Os factores condicionantes da escolha da estrutura mais adequada para uma organização – a estratégia, a dimensão e idade, a tecnologia e o ambiente – são os chamados factores situacionais ou de contingência.

O poder e o controlo, ou o poder de controlo, nomeadamente a pressão do controlo sobre a organização e as necessidades pessoais de poder dos seus membros, entram também na concepção da estrutura que venha a ser concretizada.

5.10. Organização informal

Conjunto de relações e padrões de comportamento dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos.

ORGANIZAÇÕES FORMAL E INFORMAL



Vantagens:

- ✂ pode auxiliar no cumprimento, execução e desenvolvimento dos trabalhos, uma vez que o relacionamento menos formal pode evitar a persistência num eventual erro ou levar à procura de uma melhor solução;
- ✂ ajuda a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal;
- ✂ possibilita o alargamento da amplitude de controlo, na medida em que for permitido pelos respectivos superiores que os indivíduos e pequenos grupos possam contactar informalmente uns com os outros e interagir com mais eficácia, reduzindo o tempo gasto no controlo;
- ✂ compensa a eventual violação dos princípios da organização formal;
- ✂ traduz-se num canal de comunicação adicional;
- ✂ pode resultar em apoio emocional aos (novos) empregados;
- ✂ estimula o aperfeiçoamento da gestão.

Inconvenientes:

- ✂ pode contrariar os objectivos da organização formal;
- ✂ reduz o grau de fiscalização e controlo;
- ✂ reduz o número de alternativas práticas;
- ✂ dilata o tempo necessário para executar as tarefas.

Geralmente a organização informal provoca nos gestores uma miscelânea de sentimentos e emoções, muitas vezes contraditórias.

Podendo ser um potenciador de acréscimo de eficácia nas empresas, a organização informal origina também alguns custos.

5.11. Autoridade, influência e poder

Autoridade – direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização.

Influência – é evidenciada pela mudança no comportamento de uma pessoa como consequência das acções de outra.

Poder – é a capacidade de exercer influência.

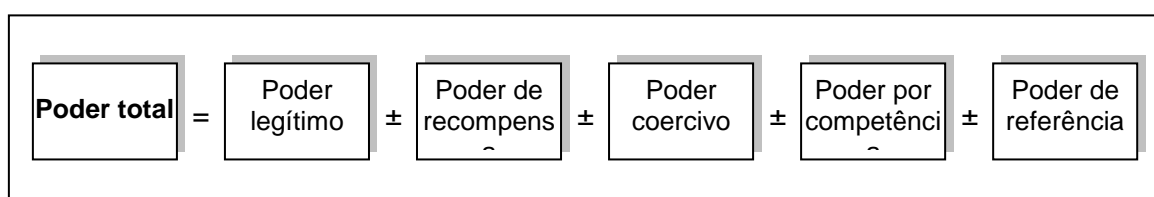
Tipos de poder:

- ✂ poder legítimo – poder que uma determinada pessoa detém por ter sido colocada numa determinada posição formal de autoridade. Este tipo de poder é independente da forma como o cargo é desempenhado;
- ✂ poder de recompensa – poder que resulta a capacidade de uma determinada pessoa, um superior, poder recompensar outras, os subordinados;
- ✂ poder coercivo – poder que deriva da capacidade para punir ou recomendar sanções a outros;
- ✂ poder por competência;
- ✂ poder de referência – é o que resulta de uma pessoa (ou grupo) estar associada a uma imagem altamente favorável, o que faz com que os outros nela acreditem e admirem as suas ideias. Este tipo de poder anda geralmente associado a grandes líderes, heróis militares, etc.

O conceito de poder ultrapassa o conceito de poder legítimo que é normalmente associado aos poder de qualquer gestor.

O poder total que uma pessoa pode ter é a soma algébrica dos diferentes tipos de poder.

COMPONENTES DO PODER TOTAL



As diferenças de poder entre as pessoas ou grupos que interagem numa organização conduzem por vezes à redução da sua eficácia.

Causas fundamentais das diferenças de poder:

- ✂ a percepção da possibilidade de substituição – quando as actividades de um grupo podem facilmente ser desempenhadas por outro grupo, então aquele é considerado substituível. Quanto menor for o grau de possibilidade de substituição, maior o poder do grupo, e vice-versa;
- ✂ a capacidade para lidar com a incerteza – os engenheiros têm maior capacidade para lidar com as incertezas do ambiente (numa empresa industrial) do que outros técnicos de formação inferior, o que lhes dá maior poder na organização;
- ✂ o controlo de recursos – quanto maior for o número de pessoas e os recursos financeiros que um grupo controla, maior é o seu poder na organização.

O poder e a luta para o alcançar que por vezes se desenvolve nas empresas são aspectos importantes no estudo da gestão das organizações.

O gestor mais eficaz e eficiente tem uma necessidade de ter e usar o poder acima da média das pessoas

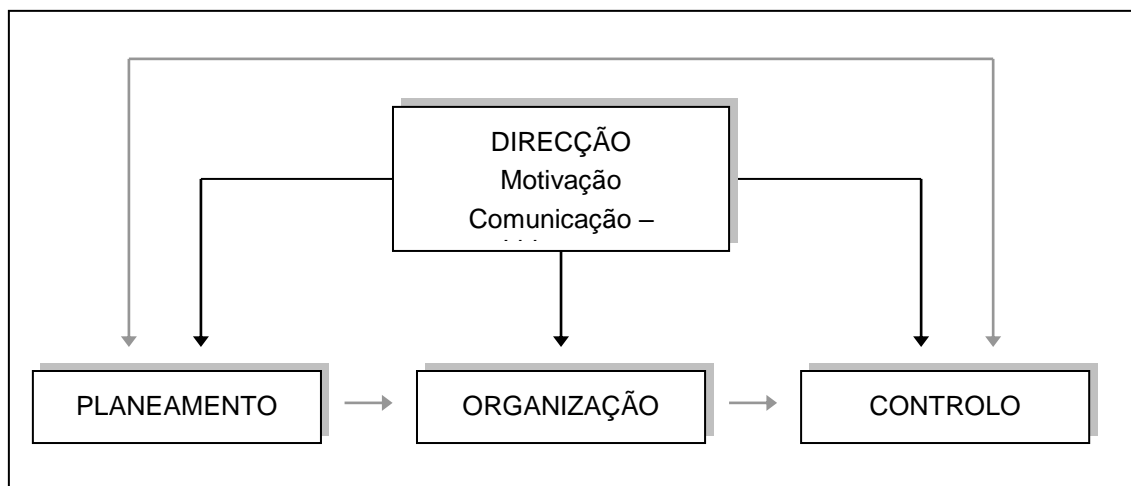
Parte IV: Direcção

Direcção é aquela tarefa da gestão que se traduz no processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros, os subordinados.

Corresponde ao desenvolvimento das acções previstas durante a fase do planeamento e preparadas através da função organização, acções essas que se tornam indispensáveis para levar a bom termo o fim último da gestão, ou seja, a prossecução dos seus objectivos (cujo grau de realização será determinado através do controlo).

Sem prejuízo da defesa da ideia do estreito inter-relacionamento entre as quatro funções básicas da gestão – planeamento, organização, direcção e controlo – pode dizer-se que a forma como o gestor exerce a direcção na sua empresa é como que “a pedra-de-toque” do seu estilo e categoria.

FUNÇÕES DA GESTÃO



Dirigir significa influenciar o comportamento dos outros, os subordinados, de tal modo que eles actuem em conformidade com os objectivos da organização a que pertencem – a empresa.

A influência sobre o comportamento dos outros no trabalho pode exercer-se de vários modos, e, por conseguinte, existem vários tipos de direcção.

O exercício da função direcção implica sempre, em maior ou menor grau, de uma forma ou de outra, motivação do pessoal, liderança e comunicação eficaz.

6. Motivação

Objectivos

- ✂ Apresentar algumas teorias sobre a natureza humana.
- ✂ Analisar as principais teorias sobre a motivação das pessoas baseadas nas necessidades e sua satisfação.

- ✂ Analisar as teorias da equidade, do reforço e das expectativas na explicação da motivação.
- ✂ Reflectir sobre a forma como, na prática, os gestores actuam com o intuito de motivar os seus colaboradores.
- ✂ Analisar as tendências recentes em matéria de motivação.

Motivação – vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização (Mondy, Sharplin e Premeaux).

Motivação – um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objectivos (Steiner).

Motivação – é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuarem da forma desejada (Koontz).

A motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade.

Os comportamentos são desenvolvidos – iniciados ou alterados – num determinado sentido a partir de estímulos (ou incentivos) específicos.

6.1. Filosofias sobre a natureza humana

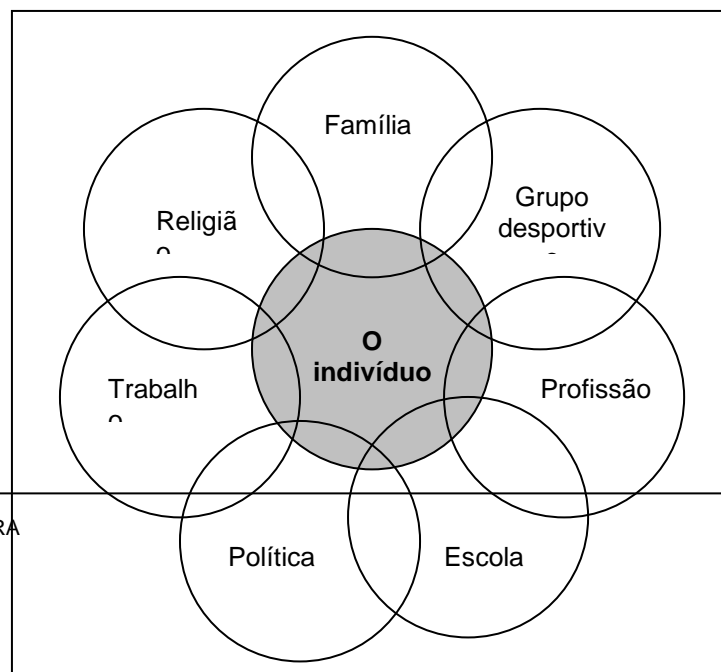
O homem é um ser essencialmente social.

É impensável imaginar um homem vivendo sozinho, isolado da sociedade, sem contactos com os seus semelhantes.

Em qualquer momento, cada homem é sempre membro de um ou mais grupos.

Sendo certo que os indivíduos podem, em maior ou menor grau, influenciar o comportamento do grupo, é também aceite sem contestação que o comportamento do indivíduo é fortemente influenciado pelo grupo ou grupos a que pertence.

FACTORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE UMA PESSOA



A explicação do comportamento humano pode ser apresentada segundo várias teorias.

6.1.1. A teoria de campo de Lewin

Os pressupostos de Kurt Lewin assentam nas premissas:

- ✂ o comportamento das pessoas resulta do conjunto de factores que coexistem no ambiente em que essa pessoa desenvolve a sua actividade;
- ✂ esse conjunto de factores constitui uma relação dinâmica e de interdependência – o campo psicológico.

O campo psicológico de cada pessoa é o seu espaço de vida e define a forma como essa pessoa percebe e interpreta o ambiente externo que a rodeia.

$$C = f(P, A)$$

O comportamento humano C depende da interacção entre a pessoa P e o seu ambiente A .

A interpretação subjectiva que cada pessoa faz acerca das outras pessoas, das coisas e das situações que em determinado momento constituem o seu ambiente traduz-se em valências, ou seja, adquirem um determinado valor.

A valência é positiva quando a forma como a pessoa capta o seu ambiente lhe induz a ideia da possibilidade de satisfação dos seus desejos e necessidades, e é negativa em caso contrário.

6.1.2. A teoria da dissonância cognitiva

Leon Festinger – As pessoas procuram actuar de forma a criar um clima de consonância ou consistência entre as suas convicções e os seus actos.

Quando um indivíduo acredita em determinados valores, tem determinadas crenças, e age contrariamente a essa crença, diz-se que existe uma dissonância cognitiva.

A dissonância cognitiva traduz uma inconsistência de comportamento que não é tolerada pela própria pessoa; quando ocorre, a pessoa está motivada para reduzir o conflito existente.

A actuação de cada pessoa ao longo da sua vida traduz-se numa constante procura de anulação, ou pelo menos redução, de dissonâncias cognitivas.

E isso é fonte de motivação.

6.1.3. Teorias X e Y de McGregor

Segundo Douglas McGregor, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de suposições, crenças ou ideias sobre os empregados que podem ser divididas em dois grupos, os quais constituem duas visões diferentes, antagónicas até:

✂ A teoria X defende que:

- as pessoas, de modo geral, não gostam do trabalho e evitam-no, se possível;
- porquanto não gostam de trabalhar, têm de ser coagidas, controladas, dirigidas e até ameaçadas;
- de modo geral, não têm ambições, evitam assumir responsabilidades e procuram segurança e recompensas económicas, acima de tudo;
- a maior parte das pessoas não tem capacidade criativa e é resistente à mudanças;
- na maior parte dos casos, os trabalhadores preocupam-se fundamentalmente consigo próprios e não com os objectivos da organização.

✂ A teoria Y defende que:

- os empregados encaram o trabalho de uma forma tão natural como o prazer e o descanso;
- as pessoas são capazes de se autodirigir e autocontrolar se estiverem empenhadas na prossecução de objectivos;
- o grau de empenhamento das pessoas no cumprimento dos objectivos da organização geralmente depende da ligação “cumprimento dos objectivos / recompensas”;
- a generalidade das pessoas, sob condições apropriadas, está disposta a aceitar e até a procurar responsabilidades;
- a capacidade de imaginação e criatividade na solução dos problemas das organizações está largamente dispersa pela população e não é apanágio exclusivo dos gestores.

McGregor considera que a teoria Y é mais realista, os seus pressupostos têm mais validade.

A aceitação da teoria Y conduzirá a técnicas de gestão mais participativas com reflexos, por exemplo, no abandono do relógio de ponto, implementação de esquemas de horário flexível, melhoria das condições de trabalho, gestão por objectivos, de modo geral, a decisões mais participativas.

6.1.4. Teoria da maturidade de Argyris

De acordo com Chris Argyris, o desenvolvimento de uma pessoa processa-se ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade.

Uma pessoa madura é activa, independente, autoconfiante e autocontrolado.

A imaturidade traduz-se por passividade, dependência, falta de confiança e necessidade de controlo pelos outros.

A forma como as organizações geralmente funcionam – especialização do trabalho, cadeia de comando, unidade de direcção, apertado controlo – impede, muitas vezes, que os empregados possam desenvolver e atingir naturalmente um razoável grau de maturidade.

Geralmente espera-se que eles sejam passivos, dependentes e “subordinados”, que não exijam um elevado grau de controlo sobre o seu trabalho diário, que tenham uma perspectiva de curto prazo, que possuam apenas aquele reduzido número de aptidões necessárias ao seu trabalho imediato, isto é, que produzam, independentemente de as condições em que o fazem serem propícias ao seu falhanço psicológico.

Argyris afirma que os empregados com elevado grau de maturidade, quando encontram uma situação destas, tendem a tomar umas das seguintes três atitudes:

- ✂ fuga – demitindo-se, faltando ao trabalho, etc.;
- ✂ luta – através da organização informal ou das estruturas de classe organizadas (p. ex.: os sindicatos);
- ✂ adaptação – a reacção mais típica; o empregado “entra no jogo”, desenvolve uma atitude de relativa apatia e indiferença, o o salário é a compensação pelos castigos que o trabalho representa.

6.2. Teorias sobre a motivação

6.2.1. Teorias das necessidades

6.2.1.1. Teoria das necessidades de Maslow

6.2.1.2. Teoria das necessidades de Herzberg

6.2.1.3. Teoria das necessidades de Alderfer (ERG)

6.2.1.4. Teoria das necessidades de McClelland

6.2.2. Teoria da equidade

6.2.3. Teoria do reforço

6.2.4. Teorias das expectativas

6.2.4.1. Teoria de Vroom

6.2.4.2. Modelo de Porter e Lawter

6.3. A motivação na prática

6.3.1. Motivação e sistema de remuneração

- 6.3.2. Definição, enriquecimento e alargamento de cargas
- 6.3.3. Participação
- 6.3.4. Horário flexível
- 6.3.5. Horário comprimido
- 6.3.6. Trabalho repartido
- 6.3.7. Tendências recentes, círculos de qualidade e teoria Z
- 7. Liderança
 - 7.1. Estilos de liderança
 - 7.2. Abordagem da liderança pelo “perfil”
 - 7.3. Abordagem comportamental
 - 7.3.1. Estudos da Universidade de Ohio
 - 7.3.2. Estudos da Universidade de Michigan
 - 7.3.3. Os quatro estilos de Likert
 - 7.3.4. A grelha de gestão de Blake e Mouton
 - 7.4. Abordagem situacional ou contingencial
 - 7.4.1. A teoria “caminho-objectivo”
 - 7.4.2. O continuum de liderança
 - 7.4.3. A teoria da contingência da liderança, de Fiedler
 - 7.4.4. O modelo de Vroom/Yetton/Jago
 - 7.4.5. A teoria situacional de Hersey e Blanchard
 - 7.5. Factores que afectam a escolha do estilo de liderança nas empresas
 - 7.5.1. Factores relacionados com o gestor
 - 7.5.2. Factores relacionados com os trabalhadores
 - 7.5.3. Factores relacionados com a situação
 - 7.6. O futuro da teoria da liderança
 - 7.6.1. Liderança transaccional versus liderança transformacional
 - 7.6.2. Substituição e romantismo na liderança
 - 7.6.3. Grupos autogeridos e autoliderança
 - 7.6.4. A mulher na liderança
- 8. Comunicação
 - 8.1. O processo
 - 8.2. O que deve ser comunicado
 - 8.3. Canais de comunicação

- 8.3.1. Canais de comunicação formal descendente**
- 8.3.2. Canais de comunicação formal ascendente**
- 8.3.3. Canais de comunicação informal**
- 8.4. Redes de comunicação**
- 8.5. Barreiras à comunicação**
- 8.6. Desenvolvimento da capacidade de comunicação**
- 8.7. Efeitos das novas tecnologias**
- 9. Cultura da organização**
 - 9.1. Conceito**
 - 9.2. Cultura da organização e macrocultura**
 - 9.3. Origens da cultura das organizações**
 - 9.4. A teia cultural de uma organização**
 - 9.5. Tipos de culturas**

Parte V: Controlo

- 10. O processo de controlo**
 - 10.1. Definição de padrões**
 - 10.2. Avaliação de desempenho**
 - 10.3. Acções correctivas**
 - 10.4. Tipos de controlo**
 - 10.5. Pontos estratégicos de controlo**
 - 10.6. Reacções negativas ao controlo**
 - 10.7. Prevenção das reacções negativas**
 - 10.8. Acção disciplinar**
 - 10.9. Contribuição para a produtividade**
- 11. Técnicas de controlo**
 - 11.1. Controlo orçamental**
 - 11.2. Controlo da qualidade**
 - 11.3. Controlo de stocks**
 - 11.3.1. Método ABC**
 - 11.3.2. Método da quantidade económica**
 - 11.4. O JIT (just-in-time)**
 - 11.5. Redes: PERT e CPM**

Parte VI: Tópicos especiais

12. Ética e responsabilidade social

12.1. Responsabilidade social

12.1.1. A visão clássica da responsabilidade social

12.1.2. A visão contemporânea da responsabilidade social

12.1.3. Comparação entre as duas abordagens

12.2. Áreas de responsabilidade social

12.3. Auditoria social

12.4. Ética em gestão

12.4.1. Regras de ética nos negócios

12.4.2. Códigos de ética nas organizações

13. A dimensão internacional da gestão

13.1. A internacionalização dos negócios

13.2. Da vantagem comparativa à vantagem competitiva

13.3. Principais impactos do ambiente internacional

13.4. Tendência no ambiente internacional

13.5. Formas básicas de internacionalização

13.6. Gestão comparada; as empresas tipo A, J e Z

13.7. A universalidade dos fundamentos da gestão