



Introdução à gestão

Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder a estas perguntas:

- 1** Quais são os conceitos fundamentais das organizações e da gestão apresentados no texto?
- 2** O que fazem os gestores nas organizações?
- 3** Quais são os papéis que os gestores desempenham nas organizações?
- 4** Quais são os níveis de gestão numa organização?
- 5** Que competências necessitam de ter os gestores?
- 6** Que desafios enfrentam os gestores nos dias de hoje?
- 7** Quais são as novas tendências da gestão?

EU VOU SER UM ENGENHEIRO!!! OU SERÁ QUE VOU SER MAIS QUALQUER COISA? GESTOR???

Durante o percurso profissional de engenheiro vários desafios lhe serão colocados. Provavelmente começará a sua carreira a desempenhar funções de natureza mais técnica numa das áreas funcionais da organização. No entanto, se demonstrar que é capaz de ter um bom desempenho nessas funções, poderá surgir a oferta por parte de uma organização para ocupar um cargo de gestão. Normalmente, estas oportunidades significam uma progressão na sua carreira, não apenas em termos salariais, mas também em novas responsabilidades e novos desafios. Nessa altura, perceberá que as competências técnicas que tem não são suficientes, necessita de mais competências.

Se pensa que ser gestor é ter um gabinete grande e luxuoso, um carro topo de gama, e os outros a fazer o seu trabalho enquanto joga golfe, não podia estar mais enganado. As novas funções vão exigir de si de estar focado apenas no seu desempenho, para passar a focar-se no desempenho da sua equipa, do seu departamento ou até da organização. Vai trabalhar muito mais do que trabalhava nas funções anteriores. Vai estar sob pressão muitas vezes. Vai ter que ter conversas difíceis, chamar a atenção de um funcionário (que pode ser um antigo colega e amigo) que não está a cumprir as suas obrigações ou até ter que despedir funcionários. Vai dormir mal muitas vezes...

Perceberá que para ser um bom gestor tem que ser capaz de executar o trabalho através das outras pessoas, tem que saber planear e ter uma estratégia, tem que saber organizar e controlar o trabalho e dirigir pessoas. Para isso terá que ser capaz de desempenhar múltiplas funções de forma eficaz e eficiente. Vai ter que ter as competências certas, sejam conceituais, técnicas ou humanas. Mas sobretudo vai ter que ter – e seguir – os valores e as motivações corretas. Ser gestor significa ter poder e tem a responsabilidade de utilizar esse poder com honestidade, humildade, integridade, comprometimento, respeito pelos outros, ética e responsabilidade social.

Parece difícil? Sim é, mas é um trabalho muito desafiante e estimulante!

No final deste capítulo deverá compreender as funções e os papéis que os gestores desempenham nas organizações.

❶ Conceitos fundamentais das organizações e da gestão

❖ O que são as organizações e a sua importância na economia e na sociedade

As organizações assumem na sociedade atual um papel fundamental, quer seja de natureza económico ou social. São responsáveis pela produção de produtos e de serviços necessários para o bom funcionamento da sociedade. São exemplos a prestação de serviços de educação, de saúde, de desporto, defesa do ambiente e a produção de bens como os computadores ou os telemóveis que fazem parte da vida de todos nós.

Como se define uma organização? **Uma organização é um grupo estruturado de pessoas que desenvolve atividades visando a definição e prossecução de objetivos comuns.**

Com base nesta definição podemos afirmar que a família é uma organização? E uma turma de alunos? E uma claqué de futebol?

❖ As organizações, a gestão e a criação de valor

Qualquer organização consome recursos para funcionar (horas de trabalho, instalações, energia, matérias-primas, etc.). Por outro lado todas as organizações produzem algo, (alimentos, pneus, entretenimento, apoio social, etc.).

Uma organização cria valor quando o que cria ou produz vale mais do que aquilo que consome.

No caso de uma empresa, se o total dos gastos for menor que o total dos rendimentos, a empresa gera lucro, cria valor, neste caso económico.

Convém ter presente que o conceito de valor não é apenas o económico. Por exemplo, qual o valor para a sociedade de um rio limpo ou do sentimento de segurança resultante da ação da polícia? Em ambos os casos a economia sai beneficiada, por exemplo, com mais atividades turísticas e comerciais, mas o que a sociedade ganha é muito mais do que dinheiro. Assim como uma empresa que polui um rio, mesmo que tenha muito lucro, pode representar uma perda de valor para a sociedade.

Hoje exige-se que todas as organizações criem valor nesta perspetiva abrangente, gerando lucros e/ou bem estar para a sociedade (figura 1). Quanto mais valor uma organização cria, mais útil é para a sociedade.

Quando uma organização cria valor, é mais fácil captar recursos para manter ou aumentar a sua atividade. Esta relação é evidente no caso das empresas (privadas). Se tiverem prejuízos consecutivos, acabam por ir à falência e deixam de existir. Daí ser fundamental para uma empresa conseguir gerar lucro.

Uma organização sem fins lucrativos (por exemplo, uma escola pública ou uma organização de defesa dos direitos humanos) tem também mais probabilidade de continuar a ser sustentada pela sociedade (estado, pessoas, patrocínios, etc.) se a sociedade sentir que essa organização é muito útil ou benéfica.

O objetivo da gestão é precisamente maximizar o valor criado pelas pessoas e pelas organizações, minimizando os recursos gastos e maximizando os resultados gerados.

Mas podemos afirmar que uma organização só sobrevive ou cresce quando cria valor? Na realidade há muitas situações de organizações que não criam valor, mas mantêm a sua atividade, porque alguém (pessoas, grupos, o estado, ...) continua a fornecer os recursos necessários, financeiros e outros. Por exemplo, uma empresa mal gerida que recebe subsídios do estado ou uma ordem profissional que funciona mal mas que recebe quotas dos seus membros porque estes a tal são obrigados por lei. Já para não falar de organizações criminosas ou outras, que são claramente prejudiciais para a sociedade.

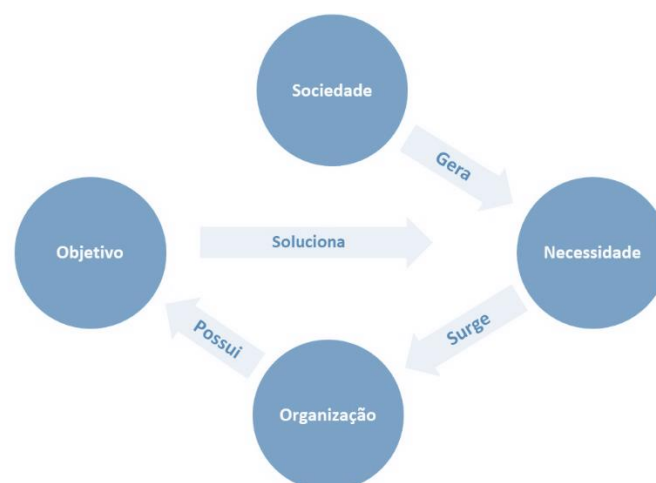


Figura 1. A criação de valor.

❖ Os vários tipos de organizações

São muitas as tipologias de organizações. Podem ser classificadas de acordo com variados critérios, mas todas apresentam um conjunto de características comuns: **um propósito comum, a coordenação de esforços, a divisão do trabalho e a hierarquia da autoridade.**

Um dos critérios de classificação mais utilizados é o desenvolvido por Blau & Scott em 1962, baseado em quem beneficia com a organização (figura 2).

Quem (mais) beneficia com a organização	Tipos de organizações
Próprios membros da organização	Associação de benefícios mútuos - as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios, etc.;
Proprietários ou dirigentes da organização	Organizações de interesses comerciais – geralmente empresas privadas nas suas várias formas jurídicas: empresário em nome individual, sociedades por quotas (Lda.) ou sociedades anónimas (S.A.), entre outras. <i>Nota: os vários stakeholders (funcionários, clientes, ...) podem (e devem) beneficiar com a atividade da organização</i>
Clientes/utentes da organização	Organizações em que um determinado grupo de clientes/utentes é o beneficiário principal, como hospitais, universidades ou organizações religiosas.
Público em geral	Organizações do Estado – exército, bombeiros, instituições jurídicas e penais, etc.

Figura 2. Critério de quem beneficia com a organização.

Na figura 3 mostram-se exemplos de organizações de acordo com a tipologia de Blau & Scott.



Figura 3. Exemplos de organizações.

Um outro critério muito utilizado é o que se baseia no detentor de capital da organização (figura 4).

Detentor capital	Tipos de organizações
Capital é detido pelo Estado ou por instituições por ele diretamente controladas	Empresas públicas
Capital é detido por pessoas individuais ou por instituições privadas	Empresas privadas
Capital é detido simultaneamente pelo Estado e por entidades privadas	Empresas de capitais mistos

Figura 4. Critério de detentor de capital.

Outro critério é o da existência ou não do objetivo do lucro económico. As empresas são organizações com fins lucrativos que atuam na lógica das leis do mercado procurando satisfazer as necessidades dos seus clientes através da produção e comercialização de bens e/ou de serviços. Operam no mercado com o objetivo principal de maximizar o lucro, para distribuir pelos seus proprietários ou para reinvestir na empresa. As organizações sem fins lucrativos visam o bem estar da sociedade e não podem distribuir pelos seus membros qualquer lucro que obtenham a partir das suas atividades. Na figura 5 mostram-se alguns exemplos de organizações com e sem fins lucrativos.



Figura 5. Exemplos de organizações com e sem fins lucrativos.

A fixação de objetivos é determinante para conferir sentido às atividades de uma organização. Os objetivos organizacionais estabelecem de que forma o valor é criado. São eles que possibilitam a gestão da organização. **Gerir implica coordenar as pessoas e os outros recursos de uma organização, com vista à prossecução dos seus objetivos.**

❖ O que é gerir - as funções da gestão

A gestão das organizações baseia-se na realização de funções de natureza instrumental – planejar, organizar e controlar – e de funções de natureza comportamental (dirigir). A figura 6 esquematiza as funções de gestão e a sua interdependência.



Figura 6. Funções da gestão.

Podemos definir **Gestão como o processo de coordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planeamento, organização, direção e controlo, de forma a atingir de forma eficaz e eficiente os objetivos estabelecidos.**

❖ Critérios fundamentais de desempenho – eficácia e eficiência

Eficácia e eficiência são dois termos muito utilizados, muitas vezes como se fossem sinónimos, mas são dois conceitos distintos (figura 7). **Eficácia** é a capacidade de executar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. O conceito está relacionado com o grau de sucesso na execução das atividades. **Eficiência** é a capacidade de realizar uma atividade utilizando a quantidade de recursos adequada. O conceito está relacionado com a otimização de processos, a redução de desperdícios e a maximização dos resultados.



Figura 7. Relação entre eficácia e eficiência.

O desafio da gestão é conseguir que a organização seja eficaz e eficiente para que esta possa ganhar vantagem competitiva. Sem eficácia, a eficiência é inútil uma vez que os objetivos não estão a ser atingidos. Sem eficiência, a eficácia é inútil uma vez que a organização tem custos mais elevados do que deveria ter para atingir os seus objetivos.

Vejamos um exemplo: se uma fábrica tiver como objetivo produzir 1000 camisas por dia, avalia-se a produção no final de cada dia. Se produziu as 1000 ou mais é eficaz, se produziu menos, é ineficaz. Para avaliar a eficiência da produção, é necessário verificar a quantidade de recursos consumida (tecido, energia, horas de trabalho, desperdícios, ...).

❖ As partes interessadas na atividade de uma organização - *stakeholders*

O conceito de ***stakeholders*** (partes interessadas) é outro conceito fundamental na gestão das organizações. São grupos, indivíduos ou organizações (como clientes, trabalhadores e proprietários), que influenciam e são influenciados, são partes interessadas nas atividades de uma organização e que, de alguma forma, participam e se apoderam de uma parcela do valor criado pela organização (podem ser internos e externos). As organizações devem gerir as relações com os seus *stakeholders* de acordo com a sua importância para a organização. É fundamental que as organizações conheçam as necessidades e as expectativas dos seus *stakeholders* e as incorporem na gestão. Por exemplo, se uma escola provocar muitos engarrafamentos, os vizinhos ou a câmara municipal vão reagir e pressionar para que o problema se resolva, podendo mesmo levar ao fecho da escola. Se os clientes de uma empresa não estiverem satisfeitos, vão deixar de comprar os seus produtos. Se os trabalhadores forem mal tratados, podem fazer greves ou abandonar a organização.

Na figura 8 mostram-se alguns exemplos de *stakeholders*.

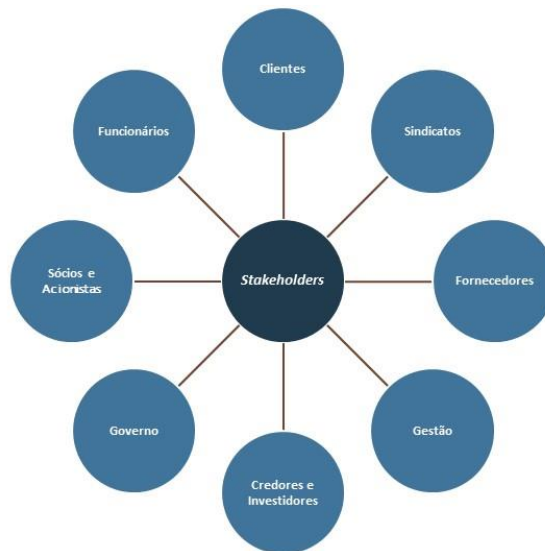


Figura 8. Exemplos de *stakeholders* (partes interessadas).

2 O que fazem os gestores nas organizações?

Os gestores são pessoas, podem ser pessoas comuns ou pessoas extraordinárias. Existem gestores em todas as organizações, nos governos, nos hospitais, nas universidades, nos museus, nas empresas com fins lucrativos, nas associações, nos sindicatos, nos partidos políticos, etc. Podem ter idades muito variadas, serem muito jovens ou muito seniores. Podem gerir desde grandes organizações a *startups*. Podem gerir a organização como um todo ou um departamento ou uma equipa. O que todos têm em comum é que o seu trabalho é estimulante e desafiante e fundamental para o sucesso das organizações.

Mas afinal o que fazem os gestores? Numa visão simplista podemos pensar nos gestores como sendo as pessoas que dizem às outras pessoas da organização o que fazer, como fazer e quando fazer. Um gestor é alguém que trabalha com, e através, de outras pessoas, coordenando as suas atividades de trabalho de modo a atingir os objetivos organizacionais. O trabalho de um gestor é, nesta visão, ajudar os outros a fazer o seu trabalho e a alcançar os resultados desejados.

Os gestores estão permanentemente em atividade. Praticamente todos os estudos desenvolvidos sobre o que fazem os gestores concluíram que estes saltam frequentemente de tarefa em tarefa, respondem às questões à medida que estas surgem e estão envolvidos num grande volume de tarefas, muitas de curta duração.

As interrupções são frequentes no dia-a-dia do trabalho de um gestor, devido à necessidade de interagir com as pessoas de dentro e de fora da organização. Alguns estudos apontam que nas interações casuais nos corredores, ao telefone, no mail, nas conversas, nas reuniões individuais, ou nas reuniões de grupo, os gestores gastam cerca de dois terços do seu tempo de trabalho. Estas interações são o meio pelo qual os gestores recolhem informações, identificam problemas, negociam, desenvolvem planos, põem ideias em movimento, dão ordens, afirmam autoridade, desenvolvem relações, etc. Esta natureza interativa da gestão significa que grande parte do trabalho de um gestor é caracter comunicacional.

Perante tanta diversidade de atividades, como entender o que fazem os gestores?

Para entender por completo o que fazem os gestores é necessário analisar as **funções** e os **papéis** que desempenham nas organizações. O que os gestores fazem é geralmente denominado por gestão. Ao gerir, os gestores executam um conjunto de atividades inter-relacionadas, ou funções, que são executadas de forma sistemática para atingir os objetivos da organização (processo de gestão). As funções básicas de gestão universalmente aceites são planear, organizar, dirigir e controlar.

Ao **planear**, os gestores recolhem e analisam informação, definem objetivos a partir dessas análises, identificam ações para atingir esses objetivos, atribuem responsabilidades pela implementação dessas ações a pessoas ou a unidades específicas, medem o sucesso das ações, comparando os resultados reais com os objetivos, e revêm os planos em conformidade com os resultados. Ao **organizar** os gestores estão a desenvolver o processo que lhes permite definir as relações de trabalho entre os vários membros da organização, necessárias para atingir os objetivos definidos na função planear. É a função responsável por converter os planos em ação, através do estabelecimento e atribuição dos recursos necessários para atingir os objetivos. Ao **controlar**, os gestores verificam a eficácia e a eficiência na execução dos objetivos através de medidas de acompanhamento. Esta função assegura que as atividades são realizadas de acordo com os planos formulados. Ao **dirigir**, os gestores estão a executar o processo de orientar e coordenar os esforços individuais dos membros de uma organização, no sentido de atingir o propósito e os objetivos da organização.

No ponto seguinte analisam-se os papéis que um gestor desempenha no exercício das suas funções de gestão.

3 Quais são os papéis que os gestores desempenham nas organizações?

As funções básicas de gestão permitem compreender na generalidade o que faz um gestor. Mas para satisfazer as exigências do desempenho dessas funções, os gestores assumem múltiplos papéis. A análise dos vários papéis que um gestor desempenha permite perceber com maior detalhe o que um gestor realmente faz. Um dos mais conhecidos classificadores¹ destes papéis identifica 10 papéis diferentes agrupados em 3 categorias: a) os papéis interpessoais, b) os papéis informacionais e os c) papéis de decisão (figura 9).

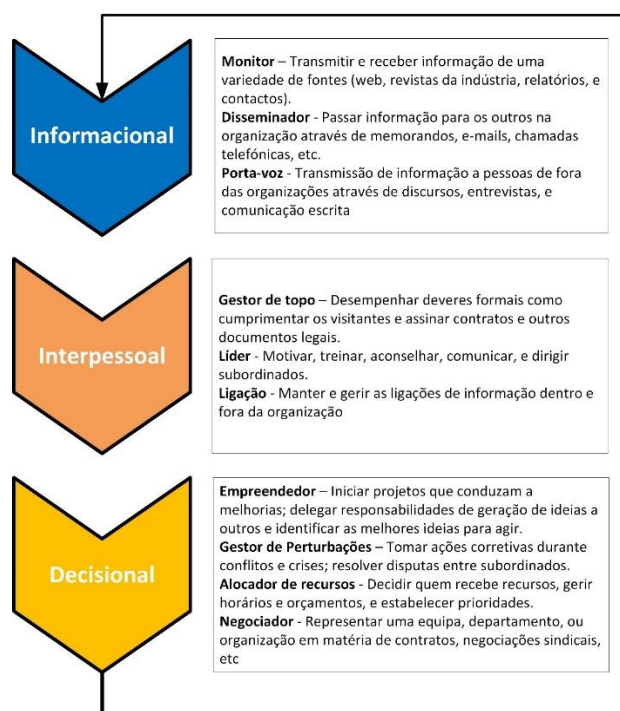


Figura 9. Os papéis dos gestores na organização. Adaptado de OpenStax (2021).

a) Papéis interpessoais

No decurso do seu trabalho, os gestores interagem com um número considerável de pessoas. Levam os clientes a almoçar, reúnem com clientes, prospetores e parceiros de negócios, convocam ou apenas participam em reuniões, reúnem com os colaboradores para comunicar ordens ou para avaliar o seu desempenho, reúnem com os seus superiores para prestar contas e assim vão construindo relações pessoais dentro e fora da organização. Três dos papéis de um gestor que envolvem relações interpessoais básicas, surgem diretamente da autoridade formal: o papel de gestor de topo, o papel de líder e o papel de ligação.

¹ O classificador de Mintzberg.

No **papel de gestor de topo** de uma organização, compete-lhe desempenhar um conjunto de deveres formais (ou de representação) da organização, de natureza cerimonial, legal e social. São exemplos, receber clientes ou visitantes, tratar de agradecimentos e pedidos relacionados com o seu estatuto ou até participar no casamento dos colaboradores ou dos clientes mais importantes para a organização.

No **papel de líder**, os gestores são responsáveis pelo trabalho das pessoas (da organização, de uma unidade ou de uma equipa). Este papel centra-se na coordenação e controlo do trabalho dos subordinados por parte dos gestores e está fortemente relacionado com questões como o fomento da motivação, a criação de condições para a formação contínua e as competências comunicacionais. É moldado pela posição do gestor na organização, assim como pela sua personalidade e pelas características dos seus subordinados e tarefas que estes executam.

No **papel de ligação**, os gestores estabelecem contacto com pessoas externas à organização, unidade ou equipa de trabalho. Estes contactos decorrem da natureza do trabalho dos gestores, mas de uma forma geral os gestores necessitam de interações com pessoas que não estão sobre a sua autoridade para realizar o seu trabalho. E necessitam de ser capazes de fazer contatos de forma eficaz em nome da sua organização, unidade ou equipa. Ao estabelecer estes contactos, os gestores estão a realizar intercâmbio de recursos e de informações necessários para a efetiva realização do trabalho.

b) Papéis informacionais

Os gestores necessitam de reunir, coligir, analisar, armazenar e disseminar muitos tipos de informação. Os papéis informacionais estão relacionados com a obtenção e a transmissão de informações do ambiente externo para a organização e vice-versa.

No **papel de monitor**, os gestores estão constantemente a procurar e a recolher informação, de natureza interna e externa, relevante para o desempenho da organização. Por exemplo, a recolha de informação sobre a possível resposta dos concorrentes aos novos produtos da empresa, sobre as mudanças no comportamento de compra dos consumidores ou sobre a crise financeira no negócio de um devedor comercial. Este papel envolve a necessidade e a capacidade do gestor de lidar com uma grande variedade e volume de informação, sendo de notar que uma boa parte desta informação pode chegar na forma oral.

No **papel de disseminador**, os gestores transmitem as informações do exterior para o interior da organização e as informações internas na organização. Os gestores devem não só decidir quem deve receber tal informação, mas também qual a quantidade da mesma, com que frequência, e de que forma.

No **papel de porta-voz**, os gestores enviam informações do interior para o exterior da organização. São exemplos um gestor de topo a fazer um discurso numa conferência ou um diretor de produção a sugerir uma modificação nos materiais que adquire a um fornecedor. De notar o crescente aumento da necessidade de trabalhar com a comunicação social, que apesar de ter riscos elevados devidos à falta de controlo sobre a informação que é transmitida, tem reconhecidas vantagens em termos de

reconhecimento da marca, da imagem pública e da visibilidade da organização. Nas organizações de elevada dimensão é frequente os gestores contratarem os denominados porta-voz da organização, para os ajudar a lidar com a comunicação social.

c) Papéis de decisão

Os gestores são com muita frequência chamados a tomar decisões e a resolver problemas. O papel de decisor é um dos mais relevantes, uma vez que as decisões dos gestores determinam o desempenho e o sucesso da organização. No processo de tomada de decisão são fundamentais os contributos recebidos através do exercício dos papéis interpessoais e informacionais.

No papel de empreendedor, os gestores procuram melhorar a organização adaptando-se às mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno. As organizações para sobreviverem em ambientes competitivos, necessitam de ser empreendedoras, não só nos produtos, mas também nos processos produtivos, desenvolvendo ou adotando novas ideias e tecnologias. Compete aos gestores certificar-se de que as suas organizações inovam e mudam quando necessário. Se não o fizerem, as suas organizações serão rapidamente superadas por concorrentes mais ágeis na resposta à mudança. Desempenham igualmente o papel de empreendedor quando introduzem novas práticas de trabalho ou alteram a cultura organizacional.

No papel de gestor de crises ou perturbações, os gestores respondem às crises ou perturbações que ocorrem e estão relacionadas com o seu trabalho. Necessitam de ser capazes de avaliar rapidamente as situações e encontrar soluções para as eliminar ou pelo menos minorar os seus efeitos negativos. São exemplos, as greves dos trabalhadores, uma notícia com grande impacto na comunicação social, suspeitas de corrupção ou incumprimento da lei, as avarias de equipamentos fundamentais para a produção ou a falta de matérias-primas. Se a perturbação ou a crise tem carácter de urgência (pouco tempo disponível para a sua resolução e grande impacto no funcionamento da organização) este papel assume prioridade sobre todos os outros.

No papel de alocador de recursos, os gestores tomem decisões sobre quem recebe o quê, quando e porquê. Nas organizações os recursos (físicos, financeiros, humanos, etc.) são escassos e podem ser utilizados de muitas formas diferentes. Compete aos gestores decidir a melhor forma de distribuir os recursos disponíveis, que estão sob a sua responsabilidade, para cumprir os objetivos da organização. São exemplos a atribuição de orçamentos para as atividades ou para os projetos, distribuir espaços de trabalho ou afetar as pessoas a unidades ou equipas.

No papel de negociador, os gestores realizam negociações com indivíduos e grupos para proteger e promover os interesses da organização, da sua unidade ou da sua equipa. São exemplos as negociações com os fornecedores para baixar o preço da matéria-prima ou melhorar a sua qualidade ou as negociações com os clientes sobre os preços, a entrega e a conceção de produtos e serviços. Dentro da organização

são exemplos as negociações com outros gestores sobre a utilização de recursos partilhados, as negociações com os seus superiores pelo acesso a recursos e as negociações com os seus subordinados na definição de objetivos.

Embora os dez papéis sejam descritos individualmente, formam um todo integrado e não são estanques entre si. Por exemplo um gestor no papel de gestor de topo pode utilizar o papel de ligação para recolher informações a partir de fontes externas sobre o seu setor de atividade ou sobre mudanças nas políticas governamentais. O papel de monitor está relacionado com os papéis interpessoais porque as relações interpessoais, desenvolvidas pelos gestores no decurso do seu trabalho, são utilizadas para a recolha de informação. Como se mostra na figura 10, os papéis informacionais relacionam todos os papéis de um gestor, os papéis interpessoais asseguram que a informação é fornecida e os papéis de decisão fazem uma utilização significativa da informação. O desempenho dos vários papéis de um gestor e os requisitos desses papéis, dependem do nível e da natureza do cargo de gestão, como veremos adiante.



Figura 10. A relação entre os papéis dos gestores. Adaptado de Saylor (2015).

O que permite perceber melhor o que fazem os gestores, as funções de gestão ou os papéis por eles desempenhados? A abordagem pelas funções de gestão permite conceptualizar melhor o trabalho dos gestores. Estes realizam tantas atividades diferentes e utilizam técnicas tão variadas que a abordagem por funções proporciona clareza e permite categorizar as formas de alcançar os objetivos organizacionais. Muitos dos papéis dos gestores enquadram-se numa ou até em mais do que uma função. Por exemplo, o papel de alocador de recursos ou o papel de empreendedor enquadra-se na função planeamento e os papéis interpessoais na função direção. O classificador dos papéis dos gestores permite uma visão mais detalhada do trabalho dos gestores. Em suma, as duas abordagens complementam-se no entendimento do trabalho executado pelos gestores.

4 Quais são os níveis de gestão numa organização?

Como vimos, os gestores estão envolvidos na execução das funções de planeamento, organização, direção e controlo e desempenham um vasto conjunto de papéis. No entanto nem todos têm o mesmo grau de responsabilidade, nem executam as mesmas atividades na organização. A extensão de cada função e os papéis desempenhados geralmente depende da sua posição na gestão, isto é, da sua posição na hierarquia da organização. Os gestores podem assim ser classificados de acordo com o seu nível de responsabilidade. O classificador mais habitual divide os gestores em três categorias: gestores de topo, gestores intermédios e gestores de primeira linha (figura 11).

Os **gestores de topo** estão no topo da hierarquia e são responsáveis por toda a organização, especialmente pela sua direção estratégica. Os **gestores intermédios**, que se encontram no meio da hierarquia, são responsáveis pelos principais departamentos e podem supervisionar outros gestores de nível inferior. Finalmente, os **gestores de primeira linha**, não gerem outros gestores, supervisionam os funcionários não gestores e executam atividades do dia-a-dia dentro dos departamentos, unidades ou equipas.



Figura 11. Níveis na Hierarquia de Gestão

A figura 11 para além de esquematizar a ordem hierárquica na organização, permite ainda visualizar a dimensão de funcionários (gestores e não gestores) em cada um dos níveis de gestão. Geralmente uma organização apresenta um número reduzido de gestores de topo, número esse que vai crescendo até ao nível dos gestores de primeira linha. Na base da pirâmide estão os funcionários não gestores, que constituem a maioria dos recursos humanos de uma organização.

Os gestores de topo são geralmente responsáveis por gerir a organização como um todo, compete-lhes tomar as decisões que têm impacto na sobrevivência e no crescimento da organização. Por outras palavras, são responsáveis por definir a estratégia da organização, pelo que é habitual classificar o nível onde se encontram os gestores de topo por **nível estratégico**. Estes gestores normalmente dedicam muito tempo à função de planeamento, porque são responsáveis por estabelecer os planos e os objetivos

estratégicos da organização, tipicamente de longa duração no tempo. São exemplos de gestores de topo, os presidentes (*chairmans*), os vice-presidentes e os membros do conselho de administração (*board of directors*) ou o diretor-geral (*chief executive officer - CEO*). Geralmente o diretor geral responde ao conselho de administração, o qual representa os interesses dos investidores e assegura que as ações do diretor geral estão de acordo com os interesses da organização.

Os gestores intermédios situam-se entre a gestão de topo e a gestão de primeira linha. O seu papel é supervisionar os gestores de primeira linha e implementar a estratégia definida pelos gestores de topo, a quem reportam. Podem ser gestores intermédios de áreas funcionais (ex.: o diretor de produção ou o diretor de marketing), gestores intermédios de áreas geográficas (ex.: diretor da zona norte ou o diretor da zona sul) ou gestores intermédios de produto (ex.: diretor da roupa feminina ou o diretor da roupa masculina), entre outros. Geralmente distribuem o seu tempo de trabalho de forma equitativa entre o planeamento, a organização, a direção e o controlo. Elaboram planos para a área que gerem, com uma duração menor do que os planos produzidos pela gestão de topo (médio prazo), pelo que é habitual classificar o nível onde se encontram os gestores intermédios por **nível tático**. Estabelecem objetivos que detalham os objetivos do nível estratégico para a área que gerem, transmitem-nos aos gestores de primeira linha e depois dirigem, coordenam e controlam a sua realização. Podem existir vários níveis de gestores intermédios, depende da dimensão e da estrutura da organização.

Os gestores de primeira linha são responsáveis pela supervisão do trabalho dos funcionários não gestores e reportam aos gestores intermédios. A principal responsabilidade dos gestores de primeira linha é executar os objetivos que lhes são entregues pela gestão intermédia e definir objetivos para as operações que vão ser executadas pelos funcionários não gestores. Estes objetivos são normalmente de natureza temporal menor (curta duração), pelo que é habitual classificar o nível onde se encontram os gestores de primeira linha por **nível operacional**. São exemplos de gestores de primeira linha os supervisores, os chefes de secção, os chefes de vendas ou os chefes de equipas.

5 Que competências necessitam de ter os gestores?

Para desempenharem as funções e os papéis de gestão que lhes são atribuídos, os gestores necessitam de possuir competências de gestão. Como vimos, a gestão é uma tarefa desafiante e complexa, e a sua execução eficaz requer várias competências. Estas competências organizam-se em três grandes categorias: conceptuais, técnicas e humanas:

Competências conceptuais. Estas competências são necessárias para resolver situações de elevada complexidade, como organizar e analisar grandes volumes de informação para a definição de uma estratégia. Incluem a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como várias partes se encaixam para funcionar como uma unidade integrada. Estas competências são necessárias para coordenar com sucesso os departamentos e divisões e são mais importantes para os gestores de topo.

Competências humanas. Estas competências são igualmente importantes em todos os níveis de gestão, porque todos os gestores gerem pessoas. Os gestores passam um tempo considerável a interagir com pessoas tanto dentro, como fora da organização (por exemplo, fornecedores, clientes ou investidores), pelo que esta competência é crucial para serem bem-sucedidos. Os gestores com boas competências humanas sabem comunicar, motivar, liderar, e inspirar entusiasmo e confiança.

No nível da gestão de topo as competências humanas são essenciais para interagir com os grupos de interesse exteriores à organização. Nos restantes níveis, à medida que os gestores vão subindo na hierarquia da organização, estas competências são essenciais para se relacionarem com os subordinados e os outros gestores (do mesmo ou de outros níveis) e em algumas situações com as pessoas exteriores à organização.

Competências técnicas. Geralmente as competências e os conhecimentos técnicos são mais importantes para os gestores de primeira linha do que para os gestores dos restantes níveis de gestão. A principal razão é que enquanto os gestores de primeira linha trabalham diretamente com o pessoal técnico, os restantes gestores trabalham essencialmente com outros gestores. No nível de gestão de topo estas competências são essenciais para entender o setor no qual a organização se posiciona (mercado, indústria, produtos, etc.). No nível intermédio, estas competências estão relacionadas com a área que gere. São exemplos, o diretor financeiro que necessita de competências técnicas em gestão financeira ou o diretor de produção que necessita de ter conhecimentos sobre a gestão das operações de produção. No nível operacional, estas competências permitem aos gestores realizar atividades específicas que envolvem métodos, processos ou técnicas. São ainda necessárias para monitorizar o trabalho dos funcionários que exercem funções técnicas, avaliar o seu desempenho e muitas vezes para ajudar na resolução de situações mais complexas.

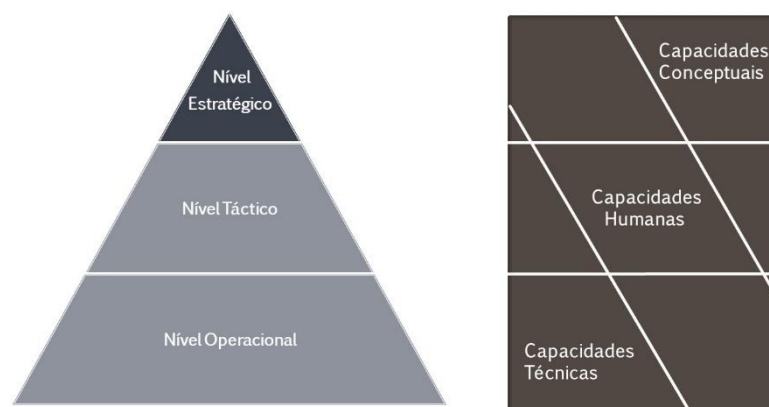


Figura 12. Relação entre os níveis de gestão e as competências necessárias.

A figura 12 mostra o grau de importância de cada uma de acordo com o nível organizacional onde o gestor se situa. Assim, o sucesso em posições de topo requer muito mais capacidade conceitual e menos utilização de competências técnicas na maioria das situações (mas não em todas), enquanto os gestores de primeira linha geralmente requerem mais competências técnicas e menos competências conceituais. Note-se, contudo, que as competências em matéria de relações humanas, ou de pessoas, são importantes para ter sucesso nos três níveis da hierarquia.

⑥ Que desafios enfrentam os gestores nos dias de hoje?

Eficiência. Nos dias de hoje, o tempo tornou-se um ativo fundamental dos gestores. Saber gerir bem o tempo, o seu e o dos outros, é uma competência essencial para os gestores. Como o número de horas num dia é constante, é fundamental aprender a geri-las, sejam as que dedicamos aos nossos compromissos, ao nosso trabalho, aos nossos familiares ou às nossas atividades de lazer. Com o aumento da exigência sobre as organizações – aumento da qualidade, prazos reduzidos, inovação nos produtos e serviços, etc. – a reação natural dos gestores foi aumentar o número de horas de trabalho. No entanto, rapidamente descobriram que o dia tinha apenas 24 horas, e que trabalhar mais horas produzia um aumento marginal do retorno do seu trabalho. Nos últimos anos, muitas organizações foram reorganizadas para se tornarem mais ágeis e mais competitivas e o trabalho dos gestores aumentou em volume e complexidade. Cada vez têm menos tempo, muitos sentem a necessidade de levar o trabalho para casa ou mesmo para férias. A eficiência tem que se tornar uma das principais competências de gestão do século XXI.

Inovação. O papel do gestor enquanto empreendedor e inovador está a ganhar cada vez mais importância. O ambiente externo às organizações está em profunda mudança, os gestores precisam de estar muito atentos às ameaças e oportunidades com que se deparam, e serem inovadores na resposta a essas mudanças. As ameaças podem ser os avanços tecnológicos, a dramática redução dos ciclos dos produtos ou a colocação no mercado de novos produtos por parte dos concorrentes. As oportunidades podem incluir nichos de produtos ou serviços que estão mal cobertos pelo mercado ou oportunidades de fusões com outras organizações. As organizações com gestores que detêm a capacidade de responder de forma inovadora a estes desafios, ganham vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. A inovação tem que se tornar uma das principais competências de gestão do século XXI.

Liderança efetiva. O papel de líder está a ganhar importância na atual sociedade do conhecimento, na qual os recursos humanos estão cada vez mais formados e são mais experientes. Estão a enfrentar o desafio de ter que assumir novos papéis, como o de mentores. As organizações para terem vantagem sobre a concorrência, tem que ser capaz de atrair, formar, motivar e reter bons trabalhadores. Assim, devem agir constantemente como mentores daqueles que, na organização, têm competência e potencial de evolução. Quando as organizações perdem um trabalhador altamente competente, têm que lidar com as dificuldades da sua substituição. Mesmo que encontrem alguém cujas qualificações e experiência sejam adequadas, vão ter que treinar, motivar e inspirar esse novo recrutado, e aceitar que os níveis de produtividade serão mais baixos durante algum tempo do que eram com o anterior trabalhador.

Diversidade. Os gestores sempre necessitaram de estar conscientes da cultura da organização para serem eficazes. Mas as mudanças na cultura organizacional nos dias de hoje são muito profundas. As organizações estão muito mais diversificadas do que há vinte anos atrás. Pessoas de todo o tipo de origens, como a nacionalidade, a etnia, a religião, a classe social, o nível de educação, etc., e de várias gerações, trabalham em conjunto numa organização. O ambiente das organizações é assim multicultural e multigeracional. Um local de trabalho multicultural pode ter muitos benefícios (como a criatividade e a inovação) tanto para a organização como para os seus membros, mas não é isento de dificuldades (como os conflitos). Os gestores necessitam de estar conscientes e preparados para lidar com as diferenças. Precisam de competências e conhecimentos para saber como gerir estes complexos ambientes. A inteligência cultural tem que se tornar uma das principais competências de gestão do século XXI.

Como vimos, são muitos e complexos os desafios para os gestores da atualidade. ***Que outros desafios enfrentam os gestores nos dias de hoje?***

7 Quais são as novas tendências da gestão?

O desempenho não é tudo na gestão de uma organização: **ética**, **responsabilidade social** e o **desenvolvimento sustentável** são fundamentais. Mas os desafios da gestão são muito mais vastos, as organizações enfrentam enormes desafios na atualidade e têm de lidar – entre outros - com os efeitos da **globalização**, bem como um desenvolvimento cada vez mais rápido da **tecnologia**.

A **ética empresarial** está relacionada com o conjunto de valores e normas que refletem a cultura da empresa. Refere-se ao comportamento dos membros de uma organização, quer desempenhem o papel de gestores ou sejam apenas trabalhadores. Atualmente são muitas as organizações que tomam medidas para evitar os comportamentos não éticos, adotando códigos de conduta ou códigos deontológicos. Os gestores (e os engenheiros) são antes de mais pessoas, que precisam de compatibilizar a sua atuação profissional com os seus valores e com os valores da sociedade – todos temos de estar em paz com a nossa consciência. Cada vez mais a sociedade exige das organizações (e dos seus responsáveis) atitudes eticamente válidas.

A **Responsabilidade Social** está relacionada com a forma como uma organização assume a responsabilidade pelo impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Para serem socialmente responsáveis, as organizações devem adotar comportamentos éticos e transparentes, que contribuam para o desenvolvimento sustentável e para a saúde e o bem-estar da sociedade. Este conceito assume denominações diferentes, como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Um outro conceito relacionado é a Responsabilidade Social Ambiental (RSA), que é uma das formas de responsabilidade social corporativa ou empresarial, que se debruça sobre os comportamentos ecológicos ambientais das organizações.

Na sua essência, o **desenvolvimento sustentável** é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas (1987, Bruntland Commission Report também denominado por Relatório O Nosso Futuro Comum da ONU).

É um modelo de desenvolvimento que “permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. (...) para que haja um desenvolvimento sustentável é preciso que todos tenham atendidas as suas necessidades básicas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar as suas aspirações a uma vida melhor ”(1987, Bruntland Commission Report).

“Só quando a última árvore for derrubada, o último peixe for morto e o último rio for poluído é que o ser humano perceberá que não pode comer dinheiro” (Provérbio Indígena).

Neste contexto, assumem especial relevo os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** estabelecidos pela ONU para serem atingidos no ano de 2030, que ambicionam mobilizar esforços globais à volta de um conjunto de objetivos e metas comuns. São 17 objetivos que se constituem como uma oportunidade de criar um mundo mais sustentável e justo (figura 13).



Figura 13. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para 2030.

Para mais informação, ver o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=vc8-7VnclbA>

Em suma, a gestão das organizações tem, na atualidade, de incluir políticas e práticas de promoção de comportamentos éticos por parte dos gestores e dos trabalhadores da organização, de integrar boas práticas sociais, ambientais, económicas e laborais no seu dia-a-dia e na interação com os seus *stakeholders* e de contribuir para um futuro melhor e sustentável. Cada vez mais organizações, entre elas o Politécnico do Porto, estão a assumir o compromisso de alinhar as suas atividades com os ODS.

O crescente impacto da globalização e da revolução digital impulsionada pelos contínuos avanços da tecnologia trouxe grandes desafios à gestão das organizações. A **globalização** pode ser entendida como um processo de convergência global que aglomera fatores muito diversos: tecnológicos, económicos, sociais, culturais, ambientais, políticos, entre outros. Num mundo globalizado assiste-se à movimentação de produtos, serviços, tecnologia e informações além das fronteiras. Em virtude da globalização, o mundo

está cada vez mais interligado, em particular o mercado existente entre os países, o que proporciona novas oportunidades às organizações (como novos mercados) mas também introduz novas ameaças (como o aumento da competitividade).

A transformação digital, também denominada por **digitalização da economia** ou **economia digital**, caracteriza-se pela fusão de tecnologias avançadas e pela integração de sistemas físicos e digitais, pela predominância de modelos de negócios inovadores, novos processos produtivos e criação de produtos e serviços inteligentes com base nas tecnologias da informação (Mateus, 2017). Alguns dos conceitos fundamentais relacionados com a economia digital são a Internet das Coisas, Big Data, Data Analytics, Inteligência Artificial ou a Robótica. A aplicação destas tecnologias já faz parte do nosso dia-a-dia, é visível nas nossas casas, na saúde, na indústria ou até nas cidades onde habitamos.

A **internet das coisas** (IoT) diz respeito à conectividade entre máquinas e a sua ligação com o mundo virtual e físico. Consiste na utilização de dispositivos e máquinas conectados entre eles através de uma rede. Os dispositivos capturam dados através de sensores, analisam-nos e transmitem esses dados para uma outra plataforma, normalmente através da internet, de modo poderem ser analisados em diversos contextos. São muito úteis para a tomada de decisão e fundamentais para a ação. A **Big Data** consiste na recolha e armazenamento de grandes volumes e variedade de dados, que são processados a grande velocidade com recurso a ferramentas tecnológicas e métodos analíticos avançados e cuja utilização permite prever comportamentos e padrões de consumo. As possibilidades da utilização da análise destes dados são inúmeras, as organizações podem criar novos produtos e serviços, melhorar os já existentes e até estabelecer novos modelos de negócios. A **Inteligência Artificial** (IA) consiste na capacidade de uma máquina reproduzir competências semelhantes às humanas como é o caso do raciocínio, a aprendizagem, o planeamento ou a criatividade. Um dos exemplos mais impactantes (e polémico) na sociedade foi o aparecimento de sistemas como o ChatGPT (Generative Pre-Trained Transformer), que permitem simular conversas com humanos e produzir vários tipos de conteúdos (qual a relação com o conceito de ética de que falamos anteriormente?).

A terminar, um conceito que desenvolveremos posteriormente, a **Indústria 4.0**, também chamada de quarta revolução industrial, que consiste na aplicação conjunta destas tecnologias para criar novos modelos industriais. Estas tecnologias permitem às empresas criar redes inteligentes ao longo de toda a cadeia de valor, e assim, controlar e comandar os processos de produção de forma independente. Trata-se, portanto, de um novo paradigma industrial em que os meios de produção estão ligados digitalmente, as cadeias de abastecimento estão integradas e os canais de distribuição são digitalizados (Mateus, 2017).

Como vimos, são muitos e entusiasmantes os desafios que se colocam hoje às organizações, aos gestores e aos trabalhadores. É neste admirável mundo novo que a geração Z (nativos digitais) irá viver e trabalhar, um novo mundo no qual as pessoas precisam permanentemente de perceber quais as competências que devem ter e onde a formação regular será fundamental para acompanhar todas estas alterações. Embora não possamos adivinhar o futuro do trabalho, é generalizada a convicção de que a natureza do trabalho vai mudar nos próximos anos e que muitas das profissões de hoje deixarão de existir e que novas profissões virão. Um estudo do Fórum Económico Mundial prevê que 65% das crianças que hoje estão na escola irão trabalhar em empregos que ainda não existem. Um outro estudo realizado pelo Institute For The Future, prevê que a maioria (85%) dos trabalhos que iremos realizar em 2030 ainda não foram inventados. Isto não significa que as profissões como as conhecemos hoje desapareçam, mas sim que serão transformadas.

Engineers can change the world (<https://www.youtube.com/watch?v=GD-poUbZ9CA>).

Bibliografia

- University, Rice. (2021). *Principles of Management*. Obtido em 17 de setembro de 2021, de <https://openstax.org/details/books/principles-management>
- Center for Open Education in the University of Minnesota's College of Education and Human Development. (2015). *Principles of Management*. Obtido em 17 de setembro de 2021, de <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/34>
- Saylor, Academy (2015). *Principles of Management*. Obtido em 17 de setembro de 2021, de <http://www.saylor.org/books>
- Griffin Ricky W. (2016). *Fundamentals of Management* (8ª ed.): Cengage Learning
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A. Coulter M., Anderson I. (2013). *Fundamentals of Management* (7ª ed.): Pearson
- Mações M. (2016). *Manual de Gestão Moderna, Teoria e Prática* (2ª ed.): Editorial Actual.
- Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R., Moreira, M. A., & Melo, L. (2010). *Fundamentos da Gestão* (6ª ed. ed.): Editorial Presença.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Princípios de Gestão Empresarial* (10ª ed.): Mc Graw-Hill.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F., & Martins, A. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.): Vida Económica.
- Mateus. (2017). *Avanço da Economia Digital em Portugal*. Obtido em 4 de setembro de 2023, de https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Documents/BCP_Economia-Digital-Relatorio-Final-201710.pdf