

# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **Gestão das Organizações**

- Conceito de Organização/instituição**
- Conceito de Gestão**
- Ambiente e objetivos das empresas**
- Funções e Níveis da Gestão**
- Classificação das atividades económicas**
- Teorias das Organizações**



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### Gestão das Organizações

### **O que são instituições?**



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

Uma **instituição** é qualquer estrutura ou mecanismo de ordem social e de cooperação que rege o comportamento de um conjunto de indivíduos dentro de uma determinada comunidade humana.



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

**Instituições são mecanismos sociais** que controlam o funcionamento da sociedade e, por conseguinte, dos indivíduos, mostram-se de interesse social.

Organizadas sob um conjunto de **regras e normas**, visam as interacções entre os indivíduos e entre estes e suas respectivas formas organizacionais.

Têm como objetivo fazer um indivíduo tornar-se membro da sociedade. Ex. casamento, linguagem, etc.



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### Gestão das Organizações

**O que é uma organização?**  
**Quais as suas características ?**



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### Gestão das Organizações

---

***Organizações são entidades que surgem para operar tecnologias impossíveis de serem utilizadas por indivíduos ou outras organizações (Thompson, 1967).***

- ⇒ **Capacidade de utilizar uma tecnologia na produção de bens e serviços.**
- ⇒ **Capacidade de utilizar a tecnologia melhor do que outras entidades.**



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

**Para além do domínio técnico, da diferenciação qualitativa e da vantagem competitiva, a organização só poderá existir se alguém estiver interessado nos seus produtos/serviços.**

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

☐ As organizações surgem para desempenhar **uma função** que é tida como necessária por outros agentes.

☐ As pessoas que desenvolvem atividade nas organizações têm um motivo.

Nessa perspetiva surge uma nova definição:



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **Conceito de organização**

***Organização é um sistema social inserido num meio social mais vasto que, em cada momento, tem de possuir o seu próprio posicionamento, divisão social das tarefas e motivar os indivíduos que executam essas tarefas.***



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **TIPOS DE ORGANIZAÇÕES -**

Com fins lucrativos/ sem fins lucrativos;  
recreativas; assistência;  
partidos políticos;  
empresas; etc.



# Departamento de Gestão

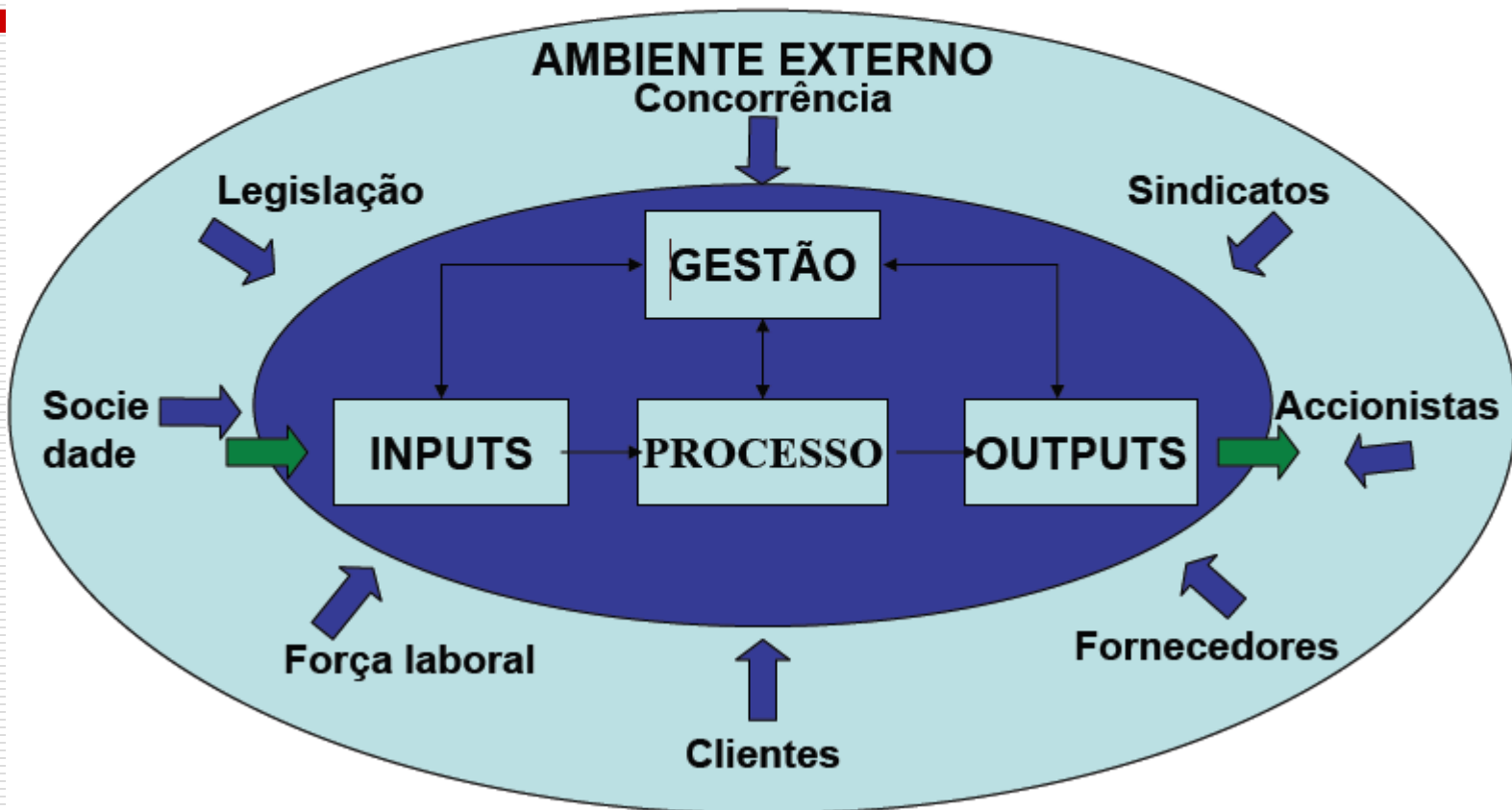
## Universidade de Évora

---

**Empresas** - organizações, em geral orientadas para o lucro, que assumem riscos, geridas segundo uma filosofia de negócios, reconhecida por outros com quem interagem e avaliadas contabilisticamente.

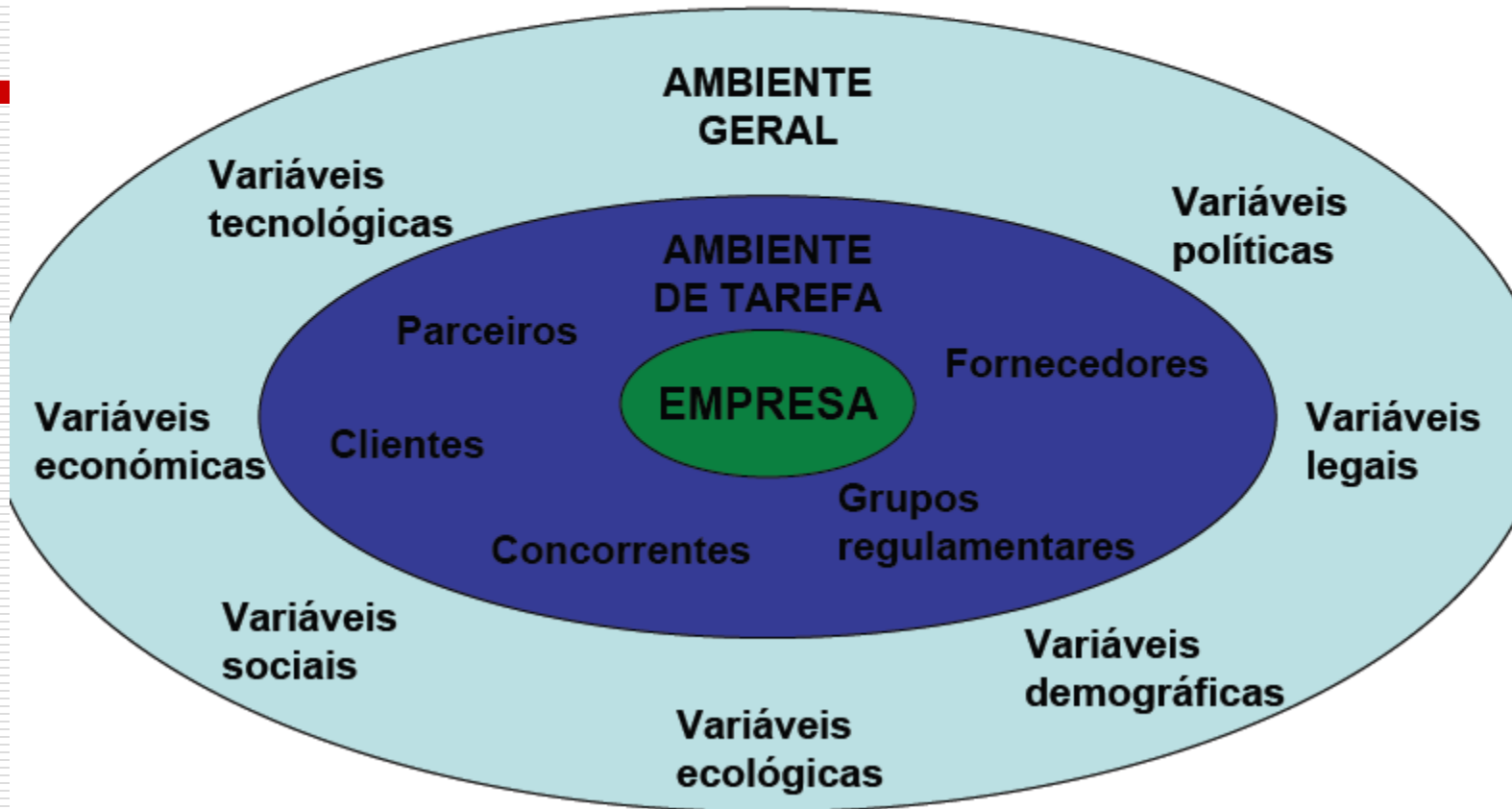
# Departamento de Gestão

## EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO



# Departamento de Gestão

## AMBIENTE DAS EMPRESAS



## Missão

---

- ☐ Revela a identidade e personalidade da organização
  - ☐ Razão da sua existência
  - ☐ Definição do negócio
  - ☐ Apresentação clara e simples dos objetivos e linhas orientadoras
  - ☐ Projetar a empresa no futuro
  - ☐ Identificar os propósitos e competências a desenvolver
  - ☐ Identificar valores e princípios

## Missão

---

*A Europcar Internacional - Aluguer de Automóveis SA, tem como missão a prestação de serviços de aluguer de automóveis com qualidade, melhorando continuamente o seu desempenho, de forma a obter a satisfação dos Clientes e Colaboradores, demonstrando preocupação com a Comunidade e assumindo, no exercício da sua actividade, uma atitude responsável na preservação do Meio Ambiente*

# Missão

---

## Grupos de interesse internos

- Trabalhadores
- Executivos
- Direção
- Acionistas



## MISSÃO

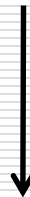
- Objetivos gerais
  - Negócio
  - Princípios
  - Valores



## Grupos de interesse Externos

- Clientes
- Fornecedores
- Concorrentes
- Governo
- Sindicatos
- Público em geral

## OBJETIVOS



**Formulação de  
estratégias**



## Missão

---

- ☐ Uma empresa deve definir o seu negócio tendo por base
  - ☐ Os grupos de clientes da empresa
  - ☐ As necessidades dos clientes
  - ☐ As capacidades ou habilidades distintivas da empresa
  
- ☐ O negócio deve ser definido procurando responder
  - ☐ A quem satisfaz?
  - ☐ O que é que satisfaz?
  - ☐ Como é que satisfaz?



# Departamento de Gestão

## Missão da Universidade de Évora

### Missão

A Universidade de Évora é uma das universidades do sistema de ensino superior público português e, por conseguinte, tem por missão

---

- A produção de conhecimento através da investigação científica e artística, a experimentação e o desenvolvimento tecnológico e humanístico;
- A socialização do conhecimento, proporcionando à população estudantil tradicional bem como à população laboral, a qualificação académica através de cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, de cursos de formação *ad hoc* e da formação informal ao longo da vida;
- A transmissão do conhecimento à comunidade com vista à inovação e à competitividade empresarial, bem como à modernização dos serviços públicos e ao desenvolvimento social e cultural da comunidade no seu todo

# Departamento de Gestão

## Visão da Universidade de Évora

---

### Visão

A Universidade de Évora perspetiva-se relativamente à Região em que se insere, o Alentejo, elegendo-a como alvo preferencial do seu esforço de socialização do conhecimento, à Europa comunitária com a qual partilha idênticos valores humanos, culturais e científicos, às regiões vizinhas com as quais prioritariamente estabelecerá parcerias estratégicas, e aos países lusófonos aos quais procurará estender a sua missão, não esquecendo, ao mesmo tempo, que a preparação dos estudantes deve, sempre, ter em consideração o “mundo” global em que hoje vivemos.

Lurdes Godinho  
Universidade de Évora

# Departamento de Gestão

## Valores da Universidade de Évora

### Valores

A Universidade de Évora adota o princípio do livre exame, tal como o definiu Henri Poincaré, na prossecução das tarefas que decorrem da sua missão

---

**“o pensamento não se deve submeter nem a um dogma, nem a um partido, nem a uma paixão, nem a um interesse, nem a uma ideia pré-concebida, nem a qualquer outra coisa que não seja a si próprio, visto que, submeter-se, seria o mesmo que deixar de existir”**

São ainda valores intrínsecos da Universidade de Évora:

- O respeito pela dignidade humana;
- A liberdade académica;
- O mérito individual;
- O rigor na execução de quaisquer tarefas;
- A democraticidade subjacente à decisão;
- A ausência de discriminação social, Lurdes Godinho étnica ou confessional.  
Universidade de Évora

# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

### **OBJECTIVOS DA EMPRESA**

#### **OBJECTIVOS NATURAIS DE UMA EMPRESA**

- 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;
- proporcionar **remuneração justa dos factores** de produção (inputs);
- proporcionar **clima propício** à satisfação de necessidades humanas normais.

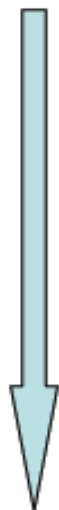
**OBJECTIVOS GERAIS:**

**LUCRO E SOBREVIVÊNCIA**

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### OBJECTIVOS DA EMPRESA



**OBJECTIVOS**  
**ESTRATÉGIAS**  
**PLANOS**  
**POLÍTICAS**  
**REGRAS e**  
**PROCEDIMENTOS**  
**ACTOS ou ACÇÕES**  
**RESULTADOS**

Para atingirem os **objectivos**, as empresas formulam e implementam **estratégias**, que desdobram em **planos** (o que fazer e como) – estratégicos, tácitos e operacionais – que se traduzem em **políticas**, que dão origem a determinações mais pormenorizadas, regras e procedimentos, que se cumprem por meio de actos e acções levados a cabo nos diferentes níveis e locais pelas pessoas e que resultam em produtos, serviços ou resultados.

# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

### **OBJECTIVOS DA EMPRESA**

#### **RECURSOS**

**Meios de que a empresa se serve** para realizar as suas tarefas e atingir os seus objectivos.

- natureza, capital e trabalho;
- materiais e físicos, financeiros, humanos, comerciais, administrativos, informação, conhecimento.



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

### CONCEITO DE GESTÃO

- ❑ AS PESSOAS TRABALHAM EM CONJUNTO para perseguirem objetivos que seriam impossíveis de atingir se trabalhassem isoladamente.
- ❑ OS CUSTOS DA MÁ GESTÃO SÃO ELEVADOS para a sociedade (recursos desperdiçados) e também para as pessoas envolvidas (gestores, empregados, ... *stakeholders*).
- ❑ A CAUSA DE FALÊNCIA DE EMPRESAS, na maior parte dos casos, deve-se à má gestão.





# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

# **CONCEITO DE GESTÃO**

PROCESSO DE CONSEGUIR RESULTADOS (BENS OU SERVIÇOS) COM O ESFORÇO DE OUTROS.



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

# **CONCEITO DE GESTÃO**

“Processo de tomada de decisão de como afectar recursos limitados entre usos alternativos de modo a optimizar determinados objectivos.” Kay, 1982



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **FUNÇÕES ESSENCIAIS DA GESTÃO:**

- ☐ **PLANEAR,**
- ☐ **ORGANIZAR,**
- ☐ **DIRIGIR,**
- ☐ **CONTROLAR**



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **FUNÇÕES ESSENCIAIS DA GESTÃO:**

- ☐ **PLANEAR,**
- ☐ **ORGANIZAR,**
- ☐ **DIRIGIR,**
- ☐ **CONTROLAR**



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

### **FUNÇÕES ESSENCIAIS DA GESTÃO:**

**Como estabelecer o futuro da empresa? PLANEAR**

***PROCESSO DE DETERMINAR ANTECIPADAMENTE O QUE DEVE SER FEITO, COMO FAZÊ-LO, QUANDO, POR QUEM, E COM QUE MEIOS.***



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

### FUNÇÕES ESSENCIAIS DA GESTÃO:

#### Com quem e com que meios? - ORGANIZAR

*ESTABELECE **RELAÇÕES FORMAIS** ENTRE AS PESSOAS (**ESTRUTURA**), E ENTRE **ESTAS E OS RECURSOS**, PARA ATINGIR OS OBJECTIVOS.*



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

### FUNÇÕES ESSENCIAIS DA GESTÃO:

O que falta? - **DIRIGIR**

*PROCESSO DE DETERMINAR, ISTO É DE **AFFECTAR** OU **INFLUENCIAR** O **COMPORTAMENTO** DOS OUTROS.*

“fazer com que as pessoas façam”

**DIRIGIR ENVOLVE:** LIDERAR, MOTIVAR,  
COMUNICAR, NEGOCIAR



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

O que falta? - **DIRIGIR**  
*PROCESSO DE DETERMINAR, ISTO É DE **AFECTAR** OU **INFLUENCIAR**  
O **COMPORTAMENTO** DOS OUTROS.*  
“fazer com que as pessoas façam”





# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

---

### **FUNÇÕES ESSENCIAIS DA GESTÃO:**

**De acordo com o Planeado? Que desvios? - CONTROLAR**

***PROCESSO DE COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO REAL COM O PLANEADO APONTANDO EVENTUAIS ACÇÕES CORRECTIVAS.***

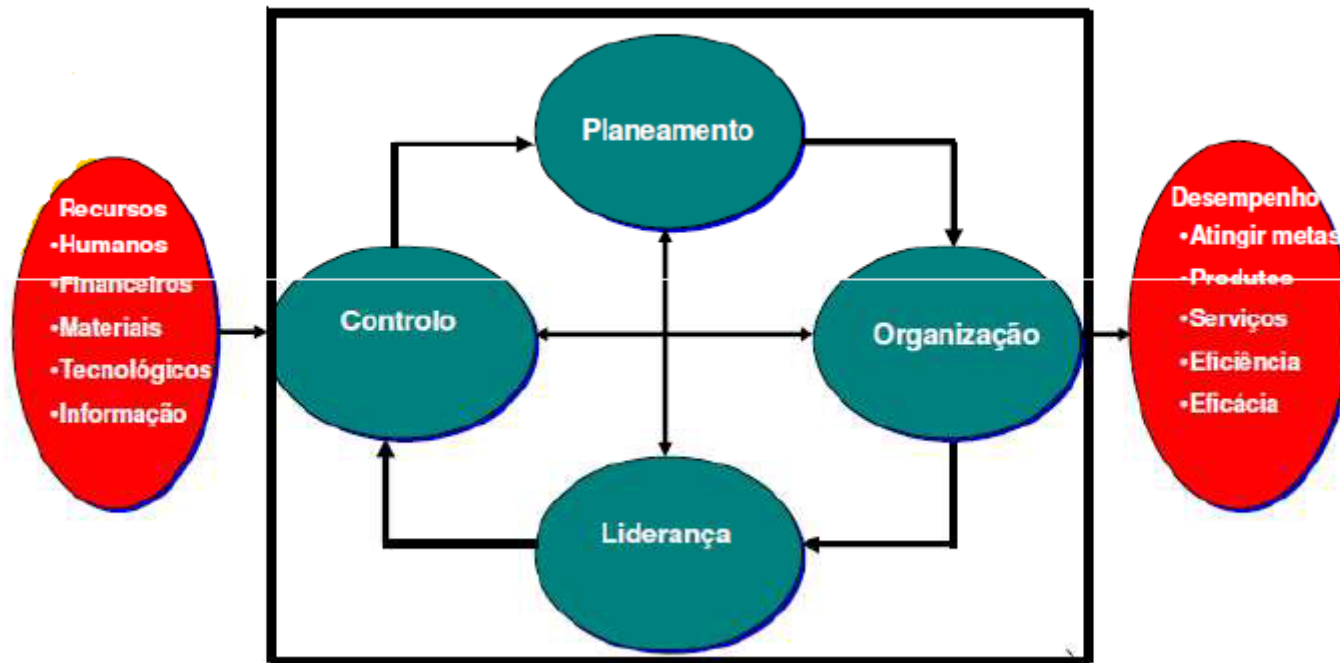
**Descobrir as causas e eliminá-las, descobrir os culpados e corrigi-los, não evita o que entretanto aconteceu, MAS PODE EVITAR QUE SE REPITA.**

**AS QUATRO FUNÇÕES DA GESTÃO SÃO TOTALMENTE INTERDEPENDENTES.**

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### FUNÇÕES DA GESTÃO E PROCESSO DE GESTÃO



# **GESTOR: TAREFAS E APTIDÕES**

## **APTIDÃO CONCEPTUAL**

capacidade para apreender ideias gerais e abstractas a aplicá-las em situações concretas

## **APTIDÃO TÉCNICA**

capacidade para adaptar e usar conhecimentos, métodos e técnicas específicas no seu trabalho concreto (engenharia, contabilidade, informática, marketing, ...).

## **APTIDÃO EM RELACIONAMENTO HUMANO**

capacidade para compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas

**O GRAU NECESSÁRIO DEPENDE DO NÍVEL DE GESTÃO**

---

# **PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS GESTORES (Mintzberg, 1975)**

## **INTERPESSOAIS**

**Figurativo** - representa a organização em cerimónias e actos sociais

**Líder** - interage com os colaboradores, motivando-os e dirigindo-os

**Relação** - estabelece rede de contactos, também com o exterior

## **INFORMACIONAIS**

**Receptor** - recebe informação, quer do interior quer do exterior

**Disseminador** - transmite aos outros a informação que acha relevante

**Transmissor** - informa, para o exterior, sobre os planos, políticas, acções e resultados

## **DECISIONAL**

**Empreendedor** - toma iniciativas de mudança

**Solucionador de distúrbios** - responsável pelas acções correctivas

**Distribuidor de recursos** – controla afectação de recursos

**Negociador** - participa nas contratações e negociações

# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **NÍVEIS DE GESTÃO**

**Nem todos os gestores têm responsabilidade pela empresa como um todo.**

☐ **INSTITUCIONAL**

☐ **INTERMÉDIO**

☐ **OPERACIONAL**

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

# NÍVEIS DE GESTÃO

### □ INSTITUCIONAL

---

(Administração, gerência, conselho de gerência, direcção geral)

Forte componente estratégica (totalidade dos recursos)

Determinação do rumo a seguir (médio e longo prazo)

Determinação de políticas que dizem respeito a todos

### □ INTERMÉDIO

(directores de divisão, de área, funcionais, departamentos, etc.)

Forte componente táctica (recursos de curto prazo)

Elaboração de planos e programas específicos

### □ OPERACIONAL

(Supervisores, chefes de serviço, encarregados, chefes de secção)

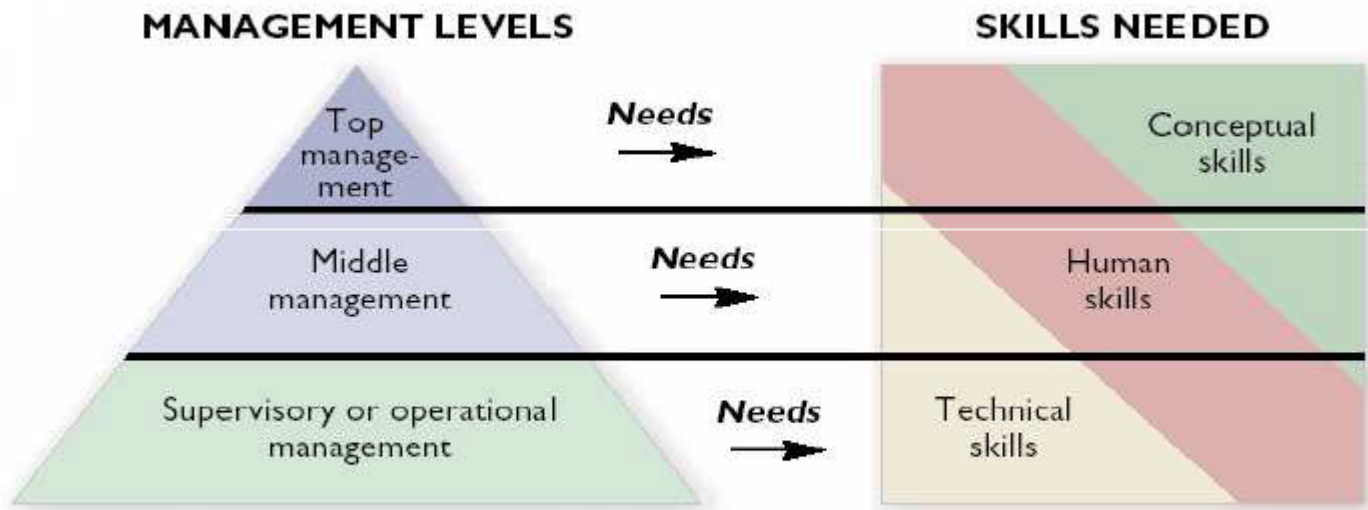
Predomina a componente técnica (rotinas e procedimentos)

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

# NÍVEIS DE GESTÃO

### COMPETÊNCIAS E NÍVEIS DE GESTÃO



Quando um gestor se move do nível da supervisão para o nível da gestão de topo, as competências conceituais tornam-se mais importantes do que as competências técnicas, mas as competências humanas são igualmente importantes.

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

# NÍVEIS DE GESTÃO

---

### COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

**CONCEPTUAIS** – CAPACIDADE DE VER (E AGIR NA) A ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO: AS SUAS COMPONENTES E RELAÇÕES ENTRE ELAS. REQUER A CAPACIDADE DE PENSAR ESTRATEGICAMENTE. FUNDAMENTAL NA GESTÃO DE TOPO.

**HUMANAS** – CAPACIDADE EM TRABALHAR COM OUTRAS PESSOAS QUER INDIVIDUALMENTE QUER E TAMBÉM COMO UM MEMBRO INTEGRADO DE UMA EQUIPA. FUNDAMENTAL NA GESTÃO DE TOPO.

**TÉCNICAS** – COMPREENSÃO E PROFICIÊNCIA DE TAREFAS ESPECÍFICAS (MÉTODOS, TÉCNICAS, OUTROS CONHECIMENTOS). TÊM MENOR PESO NA GESTÃO DE TOPO.



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### Formas Jurídicas das Empresas

#### FORMAS JURÍDICAS

Forma	Características N.º de sócios	Capital	Responsabilidade
Empresário em nome individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituída por um só indivíduo que afecta os seus bens à exploração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há valor mínimo estabelecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilimitada pelas dívidas contraídas na actividade com todos os bens pessoais, afectos ou não à actividade.</li> </ul>
Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um só indivíduo, mas o património afecto à actividade é autónomo do património pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital mínimo de 5000€. Realizável em pelo menos 2/3 em dinheiro e 1/3 em bens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A responsabilidade é limitada aos bens afectos à actividade.</li> </ul>
Sociedade Unipessoal por Quotas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma pessoa que é titular do capital social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital mínimo de 5000€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidade limitada ao montante do capital social.</li> </ul>

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### Formas Jurídicas das Empresas

Forma	Características N.º de sócios	Capital	Responsabilidade
Sociedade por Quotas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer um número mínimo de dois sócios.</li> <li>• Não admite sócios de indústria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital mínimo de 5000€, divididos em quotas com o valor mínimo de 100€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade dos sócios é limitada ao valor do capital social.</li> </ul>
Sociedade Anónima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige mínimo de 5 sócios (accionistas), excepto se constituída por pessoa colectiva.</li> <li>• Não admite sócios de indústria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital mínimo de 50.000€ dividido em acções.</li> <li>• No momento da constituição deve estar realizado um mínimo de 30% do capital em dinheiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade dos accionistas é limitada ao valor das acções que subscreveram.</li> </ul>

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### Formas Jurídicas das Empresas

Forma	Características N.º de sócios	Capital	Responsabilidade
Sociedade em Nome Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo de 2 sócios.</li> <li>Não admite sócios de indústria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há valor mínimo estabelecido.</li> <li>(o valor das participações dos sócios em indústria não é computado no capital da sociedade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, perante os credores.</li> </ul>
Sociedade em Comandita (simples ou por acções)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedade de responsabilidade mista. Uns sócios contribuem com capital (comanditários) e outros com bens ou serviços que assumem a gestão (comanditados).</li> <li>As simples exigem o mínimo de 2 sócios. As por acções exigem um mínimo de 5 sócios comanditários e 1 comanditado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas simples: não há valor mínimo estabelecido.</li> <li>Nas por acções: capital mínimo de 25.000€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há sócios de responsabilidade limitada e ilimitada.</li> <li>Os sócios comanditados respondem ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios de sociedades em nome colectivo.</li> </ul>



# **Departamento de Gestão**

## **Universidade de Évora**

---

### **Gestão das Organizações**

- **Teorias das Organizações**
- **Liderança e motivação**



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

Séc. XIX	ANTECEDENTES	Adam Smith, Revolução Industrial
1930s	ESCOLA CLÁSSICA	Gestão Científica do Trabalho - TAYLOR
		Teoria Geral da Administração - Fayol
		Teoria Burocrática das Organizações – Max Weber
1940s	ESCOLA COMPORTAMENTAL	Estudos de Hawthorne
		Primeiras teorias da motivação e liderança
1960s	ESCOLA QUANTITATIVA	
	ABORDAGEM SISTÉMICA E CONTINGENCIAL	
1990s	PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS	Gestão da Qualidade Total
		Learning Organizations
		...

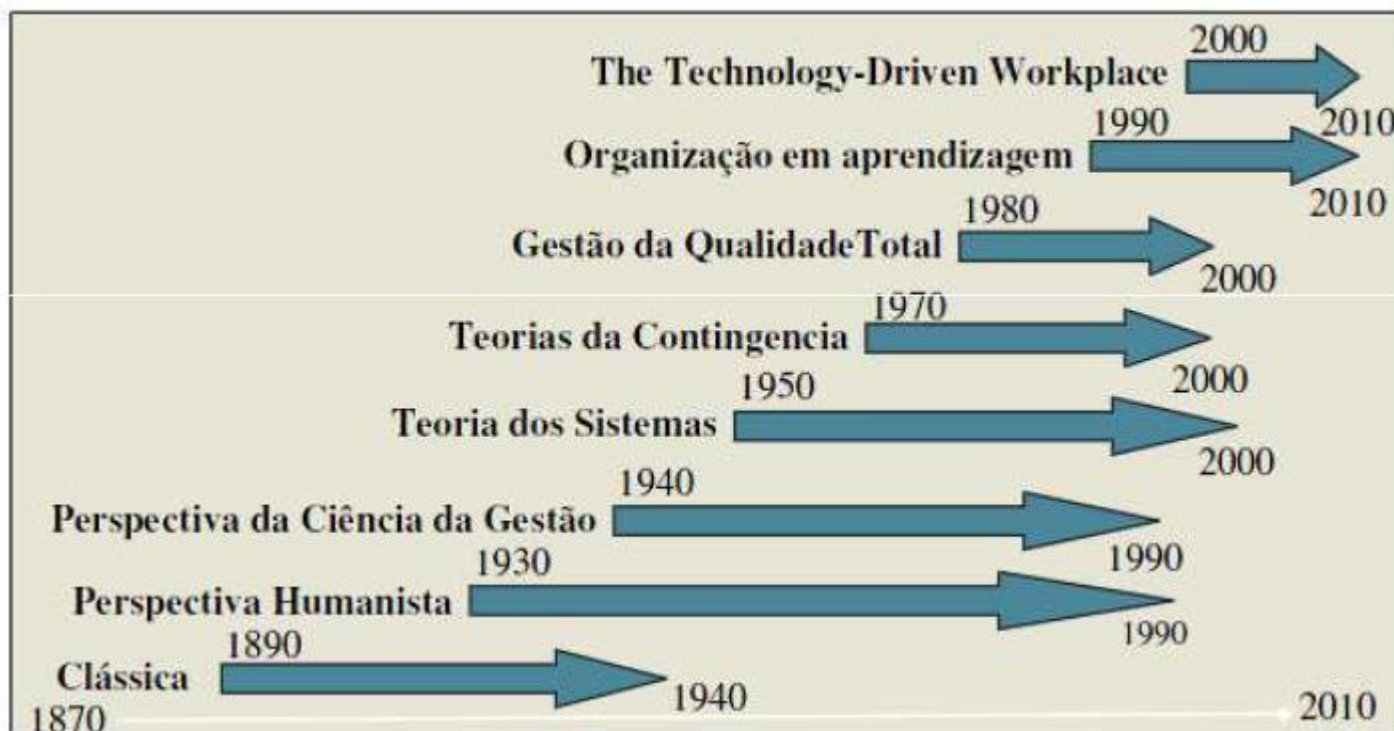


# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

#### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO





# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

#### GESTÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR

Definição de normas e <i>standards</i>
Prosperidade para empregado e empregador
Responsabilidade de gestão
Noção de tarefa (o que fazer, como e tempo para a fazer)
Pagamento de acordo com a produtividade

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

#### TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DE FAYOL

Administrar = Prever + Organizar + Comandar + Coordenar + Controlar
Especialização e coordenação
Função técnica (produção), função comercial, função financeira, função segurança (protecção), função contabilística, função administrativa
Qualidades do gestor – físicas, mentais, morais, formação genérica, formação específica, experiência.





# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

#### TEORIA BUROCRÁTICA DE MAX WEBER

Sistema formal de regras e regulamentos
Racionalidade: Organização gerida de forma lógica e científica
Divisão do trabalho: autoridade e responsabilidade
Autoridade hierárquica
Seleccção baseada na competência técnica
Controlos bem definidos
Elite de administradores

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

#### ESCOLA COMPORTAMENTAL -Mayo

Estudos ou experiência de Hawthorne: efeito a iluminação na produtividade
Conclusão dos estudos Mayo:
Integração do indivíduo; os trabalhadores colaboram quando a gestão está preocupada com as suas necessidades; comportamento do indivíduo determinado pelo grupo; existência de vários grupos informais.
Teorias da motivação: pirâmide das necessidades de Maslow, teoria X (aversão ao trabalho) e Y de Mcgregor (prazer no trabalho)
Teorias da liderança: autocrático, democrático e laissez-faire



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

**DIRIGIR ENVOLVE:** LIDERAR, MOTIVAR, COMUNICAR, NEGOCIAR

**LIDERANÇA** - capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam.

**MOTIVAÇÃO** - reforço da vontade das pessoas para que consigam alcançar os objectivos da organização.

**COMUNICAÇÃO** - processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

**NEGOCIAÇÃO** - encontrar e estabelecer um compromisso equitativo e motivador para alcançar os objectivos.



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

**Liderança** - *"o processo de influência social no qual o líder procura obter a participação voluntária dos subordinados num esforço para atingir os objectivos da organização"*  
(António de Sousa)

Trata-se da capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos desse mesmo grupo.

# Liderança

## **Conceito de Liderança:**

---

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo;
- É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais ;
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos;
- É um processo de influência e de desempenho de uma função em grupo orientada para a obtenção de resultados, aceites pelos membros dos grupos.

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### LIDERANÇA

**Liderança** enquanto “processo de influência no qual alguns indivíduos estimulam o movimento de um grupo em direcção a um objectivo comum”.

#### **Liderança:**

- Capacidade de influenciar os outros (poder)
- Autoridade formal da posição gestão

#### **Fontes de poder na empresa:**

- Coerção
- Recompensa
- Legitimidade (cargo)
- Competência
- Referência



**Departamento de Gestão**

**Universidade de Évora**

# **EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO**

---

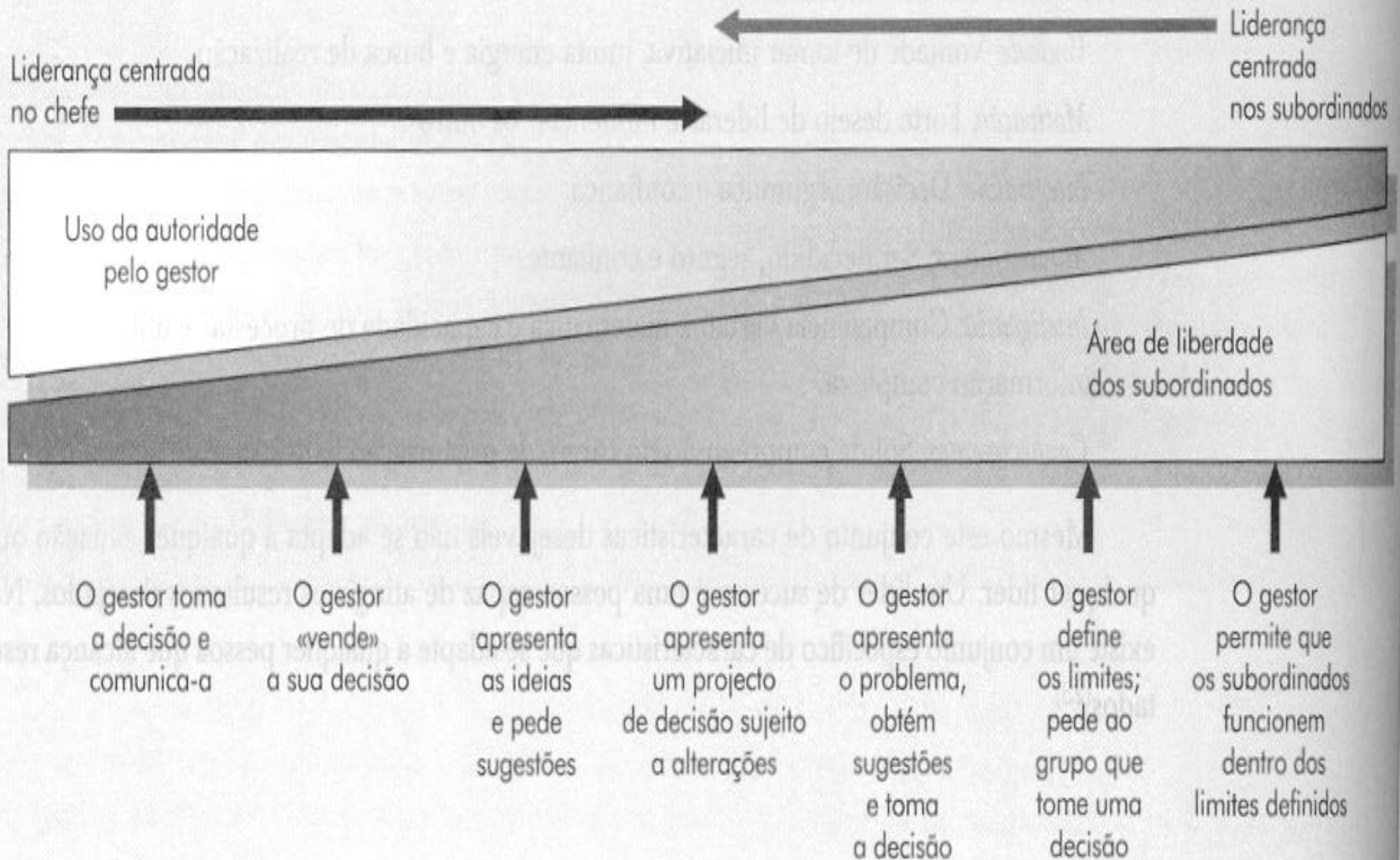
**Líder  
Autoritário**

**Líder  
Democrático**

**Líder  
Laissez-Faire**

# Liderança em Gestão de

## Liderança Situacional – Continuum de Liderança





# Liderança

## **Liderança Transformacional**

- **Max Weber** - Conceito de carisma: adaptação do conceito teológico associado à posse da graça divina. Ênfase ao magnetismo que uma pessoa exerce numa dada ocasião para que se execute uma dada tarefa.
- Os líderes são capazes de estimular, mudar e utilizar os valores, as crenças e as necessidades dos seus seguidores, para conseguir realizar as tarefas. Os líderes que agem assim, em situações que exigem mudanças rápidas ou em situações de crise, são os líderes **transformacionais**.
- Teorias do Comportamento Pessoal ou as Teorias Situacionais, concentram-se geralmente numa liderança **transaccional**, que envolve um inter-relacionamento entre os líderes e os seguidores. Os líderes descritos pelos seguidores como sendo **transformacionais** são tidos como mais carismáticos e intelectualmente mais estimulantes do que os líderes descritos

# Liderança em Gestão de Projectos

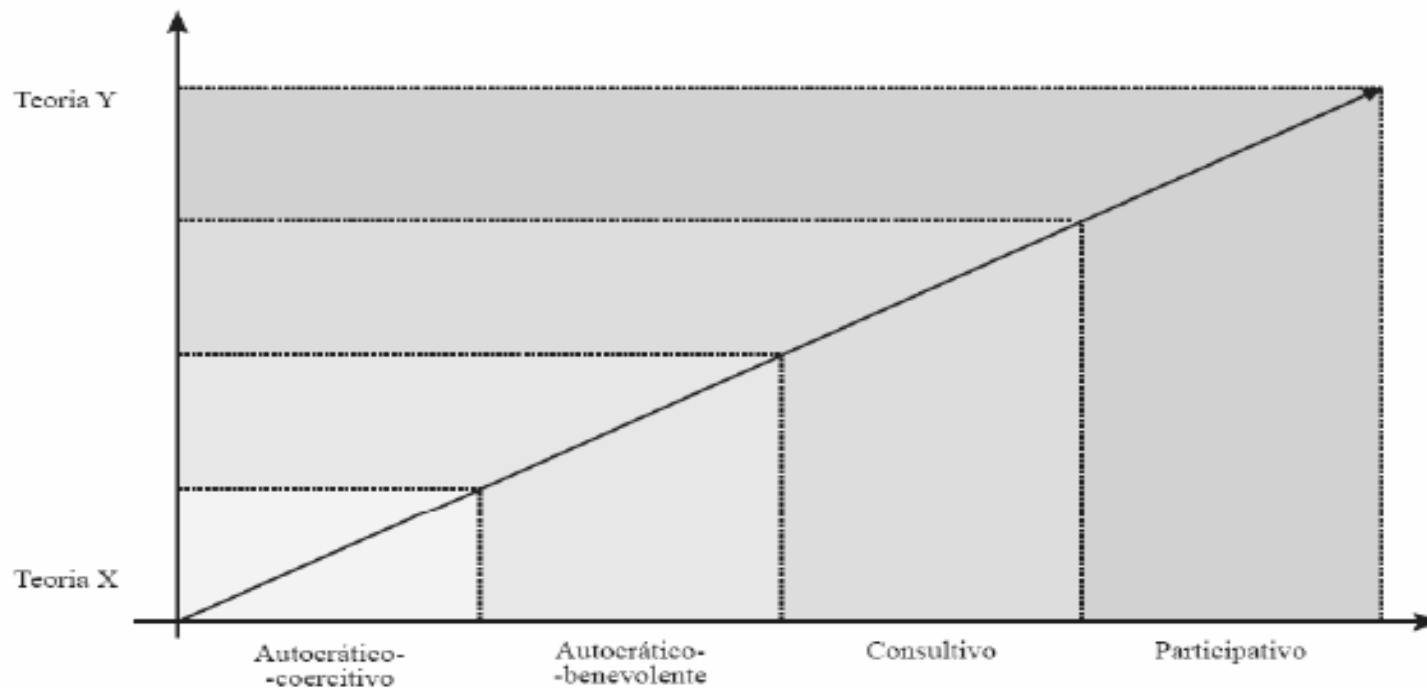
## Liderança Transformacional

---

- Os líderes são capazes de estimular, mudar e utilizar os valores, as crenças e as necessidades dos seus seguidores, para conseguir realizar as tarefas. Os líderes que agem assim, em situações que exigem mudanças rápidas ou em situações de crise, são os líderes **transformacionais**.
  - Teorias do Comportamento Pessoal ou as Teorias Situacionais, concentram-se geralmente numa liderança **transaccional**, que envolve um inter-relacionamento entre os líderes e os seguidores. Os líderes descritos pelos seguidores como sendo **transformacionais** são tidos como mais carismáticos e intelectualmente mais estimulantes do que os líderes descritos como transaccionais.
-

# Liderança

## Modelos Comportamentais – Teoria da Universidade de Michigan



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### FACTORES QUE AFECTAM A ESCOLHA DO ESTILO DE LIDERANÇA

- Factores relacionados com o gestor
- Factores relacionados com os trabalhadores
  - O seu sentido ético em relação ao trabalho
  - A atitude em relação à autoridade
  - O grau de maturidade
  - A experiência e aptidões
- Factores relacionados com a situação
  - N° de membros do grupo
  - Tipo de tarefas
  - Situação de crise
  - Objectivos da unidade
  - Estilo de gestão do líder de nível superior



# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### **EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO**

---

#### **ABORDAGEM SISTÉMICA E CONTINGENCIAL**

Subsistemas ou componentes; Organização (elementos o sistemas organizados segundo uma determinada estrutura); Fronteiras (separam o sistema da sua envolvente); Holísmo ( o sistema é um todo); sinergia (interacção entre as partes); Equilíbrio dinâmico (auto regulação).

Sistema Ambiental: Subsistema de valores; Subsistema psicossocial; Subsistema estrutural; Subsistema técnico; Subsistema de Gestão.

Princípios da abordagem contingencial – existências de variáveis contextuais e ambientais exigem adaptações a gestão e estrutura.

# Departamento de Gestão

## Universidade de Évora

### EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

---

#### GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Dimensões da Qualidade = Excelência; Valor (satisfação relativa ao preço);  
Processo (conforme as especificações); Uso (adequação ao uso) Produto  
(características e atributos tangíveis)

Conceitos chave: ênfase na cliente; visão de longo prazo; melhoria contínua;  
envolvimento da liderança; trabalho em equipa; formação; liberdade de procura  
de novas soluções; autonomia e auto controlo; consenso em torno de grandes  
objectivos, envolvimento dos trabalhadores; responsabilidade social e cidadania;  
orientação para os resultados.



**Departamento de Gestão**

**Universidade de Évora**

## **EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO**

---

**Management is not an exact science, but rather is a mix of art, scientific methodology, intuition, investigation, and, most of all, experimentation (Miller, Vaughan, 2001)**