

Curso Técnico Superior Profissional em Informática de Gestão

Sociologia das Organizações

Sociologia, relações sociais e convivência humana

A sociologia e o objeto de estudo

Sociologia

Ciência que estuda as **relações e interações entre as pessoas** que pertencem a uma **comunidade** ou aos **diferentes grupos** que formam a sociedade.

Comunidade

Conjunto de pessoas que se organizam sob o mesmo conjunto de normas, geralmente vivem no mesmo local, sob o mesmo governo ou compartilham do mesmo legado cultural e histórico.

Relações sociais e a tecnologia

Relação social

Trata-se dos modelos de interação adotados comumente pelo conjunto de indivíduos que convivem entre si.

Tecnologia

Termo que envolve o conhecimento técnico e científico e as ferramentas, os processos e os materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento.

Portanto, a **Tecnologia** é todo e qualquer meio que, criado ou produzido pelo Homem, facilita as relações estabelecidas num dado contexto social.

Convivência humana

Convivência humana

Vai envolvendo os membros dos agrupamentos humanos, tornando-os cada vez mais vinculados uns aos outros, e formando uma rede de relações bastante complexa.

Estudar essa rede de relações e as pessoas que a constroem é o papel da **Sociologia**. Para facilitar o estudo e a compreensão de tais fenómenos, a Sociologia agrupa as relações sociais da mesma natureza sob a figura de **instituições sociais**.

Convivência humana

Instituição Social

Sistema organizado de relações sociais relativamente permanente e que incorpora certos padrões de comportamentos com a finalidade de satisfazer e/ ou vir ao encontro das necessidades básicas de uma sociedade.

Indivíduos e grupos nas organizações

Personalidade, perceção e aprendizagem

Personalidade

Conjunto de características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade pessoal e social de alguém.

Percepção

Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos.

Fatores externos: intensidade, contraste, movimento e incongruência.

Fatores internos: motivação e experiência.

Aprendizagem

Processo pelo qual as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento ou valores são adquiridos ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação.

A **aprendizagem humana** está relacionada com a educação e o desenvolvimento pessoal. Deve ser devidamente orientada e é favorecida quando o indivíduo está motivado.

Aspectos da aprendizagem

- **Aprendizagem por recepção**
- **Aprendizagem por ação**
- **Aprendizagem por recepção/ação**

Aprendizagem por recepção (Pode ser realizada por vários meios):

- Leitura de textos
- Audição de mensagens
- Visualização de imagens

Aprendizagem por ação (Pode ser realizada através de várias atividades):

- Imitação de modelo
- Tentativa e erro
- Descoberta

Aprendizagem por receção/ação (Integrando as duas aprendizagens anteriores pode ser realizada mediante a criação de situações que permitam):

- Descobrir a regra (ação)
- Receção do enunciado da aquisição realizada e a sua sistematização (receção)
- Aplicar as aquisições em exercícios, simulações, etc.(ação)

Fases da aprendizagem

Sincrética, analítica, sintética – de aplicação.

Fatores facilitadores da aprendizagem:

- **Motivação**
- **Atividades**
- **Conhecimento dos objetivos**
- **Conhecimento dos resultados**
- **Domínio dos pré-requisitos**
- **Estruturação**
- **Progressividade**
- **Formação/desenvolvimento.**

Indivíduos e grupos nas organizações

Aptidões individuais, atitudes e teorias motivacionais

Aptidões individuais

conjunto de requisitos para preencher determinado posto de trabalho, consubstanciando-se em **aspetos sensoriais** (sensibilidade auditiva, precisão visual, etc.), **motores** (agilidade digital, precisão motora, etc.) e a **aspetos de linguagem e memória** (memória, capacidade de observação, capacidade de compreensão, sentido critico e inovador, boa dicção verbal, etc.).

Testes de inteligência (Quociente de Inteligência – QI) – Finalidade: **seleção** com base nas seguintes operações: comparar, classificar, predizer (conduta futura) e selecionar.

Atitude –

“É um estado de preparação mental ou neural, organizado através da experiência e exercendo uma influência direta ou dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objetos e situações com que se relaciona” (Allport, 1954:45), ou seja, são também sentimentos positivos e negativos que as pessoas têm acerca dos objetos.

Atitudes individuais que facilitam a comunicação:

- a estima por si próprio;
- a capacidade de escutar;
- a capacidade de dar feed-back.

Estratégias para desenvolver a eficácia das relações em situações profissionais**Comunicações descendentes**
(Hierarquia Colaboradores)

- Apresentar as situações de trabalho de uma forma clara a cada empregado de modo que ele compreenda precisamente o que se espera dele.
- Ter o cuidado de explicar as razões que levam a pedir tal contribuição para que a pessoa compreenda o sentido do que está a fazer.
- Fornecer *feed – back* frequentes relativamente à qualidade de performance realizada para manter a atenção sobre o objetivo a atingir.
- Multiplicar os canais da comunicação para aumentar a probabilidade de receção da mensagem.
- Repetir as mensagens importantes para permitir a sua integração.

Estratégias para desenvolver a eficácia das relações em situações profissionais**Comunicações ascendentes**
(Colaboradores Hierarquia)

- Deve existir na empresa um clima favorável para permitir aos subordinados exprimirem mensagens «negativas» ou mensagens «positivas» sem receio de penalização.

- A administração deve saber que os maus funcionamentos são sentidos mais rapidamente pelos seus colaboradores.
- A diminuição das barreiras sociais e de estatuto nos diferentes níveis da empresa favorecerá a expressão espontânea dos empregados.
- Ter em conta que certas informações ascendentes e o seu acolhimento e/ou solução pela administração contribuirá para o fortalecimento das relações.

Estratégias para desenvolver a eficácia das relações em situações profissionais

Comunicações horizontais

(Mesmo nível hierárquico)

- O desenvolvimento das relações inter-individuais entre os membros de uma equipa ou de um departamento deve ser estimulado a fim de permitir uma maior confiança entre cada membro.
- A organização deve privilegiar a cooperação entre os serviços e eliminar o mais possível as situações em que o êxito de uma equipa não se pode conceber se não pelo fracasso de uma outra.
- Desenvolver as reuniões permitindo trocas de informação entre departamentos diferentes.
- Permitir sempre que possível as tomadas de decisão comuns entre serviços diferentes.

(R.M.Steers, *Organizational effectiveness: a behavioral view*, 1977)

Motivação –

define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na expectativa desses esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual.

Elementos principais da definição:

- **ESFORÇO** (Medida da intensidade ou do impulso)
- **NECESSIDADE** (Estado interno que determina o grau de atração de um objetivo)
- **OBJETIVO** (Meta que serve de referência ao comportamento)

Motivação:

No contexto organizacional

O comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objetivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução.

Motivação: (*Questões recorrentes*)

O que motiva as pessoas e o que é estar motivado?

Como funciona o processo motivacional?

Será que a motivação é algo que decorre das características pessoais ou algo que resulta da interação de fatores situacionais?

(Resposta às questões colocadas)

Teorias do conteúdo (concentram-se no objeto da motivação)

Teorias do processo (abordam o *como* se exprime a motivação)

Teorias de resultado (ênfatisam o *porquê* da manutenção dos comportamentos motivacionais – objetivos e reforçadores).

Teorias do conteúdo: Esta perspetiva procura responder - Que necessidades possuem as pessoas? O que as empurra para agir? O que as motiva?



Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima (ego) e de autorealização



Teoria dos fatores motivadores e higiénicos de Herzberg

Fatores higiénicos e motivacionais



Teoria das necessidades de McClelland

Necessidades de poder, de realização e de afiliação

Teorias do processo: Esta perspetiva procura encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, dando relevo aos fatores que levam a escolher uma ação em detrimento de outra. Como funciona o mecanismo da motivação?

- ☐ Teoria da expectativa – defende que a força para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado da sua atuação e no grau de atratividade de tal resultado (Vroom, 1964)
- ☐ Teoria da equidade – fundamenta-se no facto do indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros (Adams, 1965)
- ☐ Teoria da tarefa enriquecida – o conteúdo funcional de uma tarefa contribui para aumentar ou diminuir a recompensa intrínseca que o sujeito sente decorrente do trabalho que realiza (Lawler, 1994).

Teorias do resultado: Esta perspetiva, tal como a anterior, procura encontrar resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos dando relevo aos aspetos individuais e aos fatores que levam a escolher uma ação em detrimento de outra. (Peter Drucker, 1954)

- ☐ Teoria da fixação de objetivos – a fixação de objetivos tem subjacente a crença de que o desempenho pode aumentar sempre que existem objetivos predefinidos e desde que sejam aceites pelas pessoas.
- ☐ Teoria do reforço – contrapõe-se à teoria dos objetivos, considerando que o que controla o desempenho são os incentivos (remuneração, o elogio, etc.).

A motivação na prática

Há na verdade uma diversidade de pontos de vista sobre o que é que motiva as pessoas para desempenharem bem uma função.

As explicações vão muito no sentido da satisfação de necessidades e concretização de objetivos individuais.

Mas do ponto de vista da gestão, o que interessa fundamentalmente é a satisfação dos objetivos da organização (sendo desejável a conciliação de objetivos individuais com objetivos coletivos) **Máximo de produtividade**

Nenhum gestor seguirá exclusivamente uma qualquer das teorias apresentadas.

Provavelmente, o mais certo é que a maior parte dos gestores acabará na prática por lançar mão de várias técnicas cuja relação com várias teorias é no entanto evidente, designadamente:

- **Motivação e sistema de remunerações**
- **Definição, enriquecimento e alargamento de cargos**
- **Participação dos trabalhadores**
- **Horário flexível**
- **Horário comprimido**
- **Trabalho repartido**

Fatores da identificação do indivíduo com a organização

Reconhecimento por parte do indivíduo de que a organização tem valores e crenças semelhantes aos da própria pessoa, ou seja, o indivíduo procura identificar-se com as organizações em que acredita serem, de alguma forma, semelhantes a si próprio (*identificação por afinidade*);

Internalização das crenças e dos valores organizacionais no seu próprio auto-conceito, ou seja, o indivíduo muda a visão que tem de si próprio ao incorporar as suas crenças sobre os grupos sociais a que pertence (*identificação por emulação –estímulo/competência*).

O trabalho em equipa no contexto organizacional

Dinâmica Indivíduo – Grupo – Organização

Qual o significado desta dinâmica?

... O grupo faz a mediação entre o indivíduo e a organização, embora o vínculo formal do indivíduo seja com a organização.

Mas, o sucesso para ambos os lados passa por uma integração positiva do indivíduo no grupo em que vai trabalhar e nos resultados que a sua ação em grupo representa para a empresa.

As relações que se estabelecem entre os grupos e as organizações são fundamentais para a dinâmica da vida organizacional, funcionando tanto melhor quanto haja uma cultura organizacional coesa e o sistema de comunicação se estruture na base de relações de rede

e desde que o indivíduo tenha garantido: **remuneração justa; benefícios sociais adequados; oportunidade de valorização profissional; acesso à progressão na carreira.**

Os grupos devem ser orientados em função de **dois aspectos principais:**



Orientação para a tarefa (No sentido do desempenho eficiente das funções)

Comportamentos: Pedir e dar orientação, informação, opinião, avaliação, sugestão.

Elaborar, analisar, reformular, sintetizar.



Orientação para a relação (No sentido de criação de um clima adequado capaz de rentabilizar o desempenho)

Comportamentos: Concordar, compreender, harmonizar, solidarizar, contribuir,

encorajar, apoiar, recompensar, rir, gracejar.

Não existe nenhum modelo teórico ou empírico, suficientemente testado, que garanta às organizações a eficácia da utilização de trabalhos de grupo.

A eficácia dos grupos de trabalho na organização depende:

- a) do nível de esforço dos membros do grupo;
- b) do conhecimento e competência dos membros;
- c) da adequabilidade das estratégias usadas pelo grupo no seu trabalho;
- d) do desenho do grupo (estrutura, composição e normas);
- e) do contexto organizacional (sistemas de recompensas e de informação e recursos disponíveis – equipamentos, tecnologia e pessoas); e
- f) sinergias do grupo (resultante da interação dos membros do grupo). (Hackman, 1987)

Liderança, gestão e poder

“(...) A essência da liderança é a capacidade de influenciar liderados. Tal processo de influência não é unidirecional. O líder influencia os liderados e estes, por sua vez, influenciam o comportamento do líder, o que é válido qualquer que seja o nível organizacional onde tal influência se exerce, e qualquer que seja o fluxo relacional existente: formal, informal, vertical, horizontal” (...). “(...) Poder não requer compatibilidade, simplesmente dependência, enquanto que a liderança requer alguma congruência de objetivos do líder e dos liderados (...).”(Ferreira, J. et al., 2011)

Liderança

Processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo. (Teixeira, S., 2013)

Gestão

Processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço coletivo. (Teixeira, S., 2013)

Poder

Significa igualmente exercer influência mas na base do domínio, da força ou da submissão à autoridade, quer o agente do poder seja um indivíduo, quer seja um grupo. (Ferreira, J. et al., 2011)

Teorias organizacionais

Abordagens clássicas - Aspectos introdutórios

- ☐ Crescimento acelerado e desorganizado das empresas – aumento da complexidade de administração – empirismo e improvisação – requerendo uma abordagem científica
- ☐ O aumento da dimensão das empresas leva a uma substituição das teorias de carácter totalizante e global
- ☐ Surge então a Escola da Administração Científica, desenvolvida nos EUA a partir dos trabalhos de Taylor (1856-1915) – formada principalmente por engenheiros:
 - ☐ Preocupação – aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários, dando ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e do seu ocupante constituem a unidade fundamental da organização
 - ☐ Abordagem de baixo para cima (**do operário para o supervisor e gerente**)
 - ☐ Predominava a atenção para o método de trabalho (**tarefa, tempo utilizado para a sua execução**) – a ênfase nas **tarefas** é a principal característica da Administração Científica (**Organização Racional do Trabalho**)
- ☐ Surge Também de outro lado a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol (1841-1925) – formada principalmente por executivos da época, chamada Teoria Clássica:

- ☐ Preocupação – aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e das suas inter-relações estruturais
- ☐ Dá ênfase na anatomia (**estrutura**) e na fisiologia (**funcionamento**) da organização
- ☐ Abordagem inversa à da Administração Científica - de cima para baixo (**da direção para a execução**) e do todo (**organização**) para as suas partes componentes (**departamentos**)
- ☐ A ênfase na **estrutura** é a sua principal característica

Abordagens clássicas

As teorias clássicas assentam em pressupostos teóricos discutíveis, mas o seu aparecimento representou um assinalável progresso, face à falta de modelos que garantissem alguns requisitos:

- Salários estimulantes, com base no incentivo da remuneração à peça, com pagamento diferencial. Enquanto o trabalhador via subir o seu salário, o empresário aumenta os seus lucros – nesta perspetiva, o conceito de ser humano não vai para além do ***homo economicus***;
- Abandono do empirismo anterior e da estrutura de tipo militar. A **Administração Científica** defendida por **Taylor** assenta no planeamento rigoroso das tarefas e em sistemas de engenharia, transformando o trabalhador em mais um elemento planeado dessa mesma engenharia. Não cabe ao trabalhador planejar o seu trabalho ou discutir as orientações que lhe foram dadas, mas simplesmente executar as tarefas de uma forma disciplinada;
- Os Princípios Gerais de Administração, de **Fayol**, assentam na divisão do trabalho, autoridade/responsabilidade, disciplina, unidade de comando, centralização, ordem, espírito de equipa, iniciativa, estabilidade de emprego, equidade, remuneração e subordinação do interesse individual ao coletivo;
- O racionalismo e a burocracia, com **Weber**, visam a máxima eficiência. Weber questiona o católico, mais tradicionalista, que “prefere dormir sem ser perturbado”, enquanto o protestante aceita uma vida “arriscada e cheia de excitação”.

Burocracia – conceito de organização em que é possível formular um sistema de regras e papéis (Sistema Social Racional) a serem executados pelos indivíduos após a definição dos

objetivos e atividades com o propósito de garantir a máxima eficiência da organização (Weber).

Weber refere três tipos de autoridade: a **tradicional**, a **carismática** e a **legal**. Sociedade capitalista moderna

A escola das relações humanas

Origens – (predomina o trabalho de investigação realizado por Helton Mayo) - estão relacionadas com a experiência de Hawthorne realizada nos finais dos anos 20 e década de 30 do séc. XX. Resulta da necessidade de estudar empiricamente a deterioração do fator humano nas empresas industriais. A desintegração social e psicológica dos operários nas empresas industriais tinha sido provocada pela crise da civilização industrial. Necessidade de se humanizar e democratizar a Adm.

Principais resultados da experiência de Hawthorne:

- As empresas são fundamentalmente um sistema social
- As estruturas informais dos grupos são fundamentais nas organizações porque funcionam como meios de socialização e de cooperação nas organizações
- É fundamental manter a interdependência entre os subsistemas técnico e humano das empresas – promove a eficiência e o equilíbrio

Teorias comportamentais

- **Têm relevância para o estudo das organizações, com enfoque para as necessidades e motivações do indivíduo, sobretudo para tornar a empresa mais competitiva.**

A teoria geral dos sistemas e as teorias contingenciais

A **Teoria Geral dos Sistemas** veio abrir novos horizontes em relação ao modelo clássico que impedia uma visão sistémica das organizações.

A **organização** é entendida como sistema de energia, segundo os princípios da homeostasia (constância de equilíbrio), diferenciação e equifinalidade (estado final resultando de origens e meios utilizados diferentes), funciona, segundo Katz e Kahn, de acordo com uma lógica onde intervêm os conceitos de:

As **Teorias Contingenciais** (nos anos 60) trazem-nos alguns estudos empíricos que vêm valorizar o ambiente externo das organizações e os vários tipos de tecnologia, demonstrando que nada é absoluto, não existe uma única forma de se gerir - as normas e

regras organizacionais têm que ser substituídas por critérios sistematicamente ajustados à organização. (Woodward, C. Perrow, Thompson, Lawrence e Lorsh).

Modelo organizacional mecânico e Modelo organizacional orgânico

Caraterísticas	Modelo organizacional mecânico	Modelo organizacional orgânico
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e comando	Baseada no conhecimento e consulta
Desenho de cargos e tarefas	Cargos estáveis e definidos. Há especialização de tarefas por funções. Postos de trabalho distintos uns dos outros. Tarefas definidas em abstrato.	Cargos mutáveis. Tarefas redefinidas com base no conhecimento dos indivíduos. As tarefas individuais são ajustadas de forma contínua na interação com os outros membros.
Processo decisório	Tomada de decisões centralizada na cúpula da organização	Tomada de decisão descentralizada <i>ad hoc</i> , aqui e agora
Comunicação	Verticais. Comunicação transmitida mais como uma ordem	Horizontais. Comunicação transmitida mais a título informativo ou sugestivo
Princípios predominantes	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Ambiente	Estável e permanente	Instável e dinâmico

Teorias recentes e abordagem política das organizações

- Após 1970, como referem **Peters** e **Waterman** (1987) ganham importância a perspectiva do **ator social** e em **sistema aberto**, sendo também de referir a abordagem sociocognitiva de **Karl Weick**

“uma organização é um corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes”

Assenta na ação intersubjetiva dos seres humanos que molda as organizações através dos processos sociocognitivos.

Para uma análise das doutrinas das organizações devem ser igualmente levadas em consideração a:

a) Teoria da Dependência de Recursos (que nos remete)

Luta no ambiente externo, geralmente competitivo, e para a tomada de decisão e a adoção de estratégias apropriadas tendo em vista a obtenção dos recursos necessários à sobrevivência da organização

b) Abordagem política das organizações, da maior atualidade na vida das organizações, sobretudo nos países de maiores tradições democráticas (razões):

- A maximização de resultados não é obra apenas de um decisor;
- Cada grupo no seio da organização tem interesses específicos que podem ou não convergir com os interesses dos outros grupos (os acionistas podem divergir dos administradores estes dos operadores);
- Não se pode afirmar que a gestão centrada nos resultados é sempre melhor do que a centrada nas pessoas;
- A gestão participativa poderá implicar a negociação em domínios diversos;
- Estratégias conflitantes – pressupõe decisão conjunta – podendo resultar ações inovadoras – empresa mais competitiva.

As organizações

Aspetos gerais e conceitos de organização



As organizações no tempo e o efeito do surgimento da sociologia (séc. XIX)

Organizações – do grego *órganon*, significa instrumento, ferramenta, objeto com funcionalidade específica.

À medida que se foram complexificando os desafios e as necessidades, novas formas e novos instrumentos foram sendo criados para o desempenho e desenvolvimento de tarefas que já não eram possíveis de serem realizadas pelos indivíduos isoladamente.

Hoje, evidentemente, há uma variedade quase infinita de organizações, podendo-se afirmar que onde há um agrupamento humano, certamente há uma organização, ainda que tímida ou incipiente.



Caraterísticas das organizações (Silva, Golias, 2010)

- **Conjuntos** de indivíduos ou grupos reconhecidos pela sociedade; têm, portanto, uma unidade social que, em muitos casos, pode ser observada até por pessoas de fora da organização;
- **Finalidades/objetivos** próprios definidos no sentido de alcançar satisfação para uma necessidade sentida pelos seus membros;
- **Interesses** a realizar e valores a alcançar por meio de normas de conduta e por formas de relacionamento delineadas diferentemente para todos;
- **Hierarquia** de comando e/ou autoridade que coordena as ações e os movimentos do todo; e
- **Espaços** de atuação determinados e continuidade/permanência no tempo.

Organização (conceito)

É uma unidade social criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir resultados específicos que são a satisfação das necessidades de clientes existentes na sociedade e, também, a dos seus participantes. (Bernardes e Marcondes (1999, p. 14)

“... grande agrupamento de pessoas, estruturadas em linhas impessoais e estabelecido para atingir objetivos específicos” (Giddens).

“... são grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade, e são necessárias sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum” (Megginson, Mosley e Pietri Jr.).



Etapas organizacionais: (Modelo de Greiner, 1972 - acompanha a empresa na sua evolução ao longo do tempo)

- **Organização informal**

Com um estilo de gestão individualizado e empreendedor, a organização, nesta fase, aposta no imprevisto e na criatividade e é dada ênfase na criação de um produto ou mercado e por uma forte influência dos fundadores da organização no desenho das estruturas e atividades. Nesta etapa, a organização começa a necessitar de mais gestão, em virtude dos fundadores estarem demasiado sobrecarregados com tarefas diversas, dando lugar a uma crise de liderança.

- **Estrutura centralizada e funcional**

Com um estilo de gestão diretivo, corresponde à fase de expansão, em que a organização começa a adotar canais de comunicações formais e impessoais. Nesta fase, a gestão está totalmente centralizada no topo, fomentando a coesão dos órgãos, mas a organização, para responder aos novos desafios que decorrem do seu crescimento, passa a viver uma crise de autonomia

- **Estrutura descentralizada e por regiões**

Com um estilo de gestão delegativo, mas ao nível superior adota-se uma gestão de exceção. Com a descentralização da autoridade e a competição entre centros de lucro, torna-se necessário controlar melhor os níveis intermédios (estamos perante uma crise de controlo), que, tendo adquirido um forte sentimento de grupo, poderão adotar práticas do tipo “espírito de quintinha”.

- **Estrutura em linha e staff e departamentalização por produtos**

Com um estilo “cão de guarda” ou observador (Chiavenato, 1987), a organização tende para a burocratização, criando um sistema de regras e procedimentos que sirvam as necessidades de coordenação da organização. Com o aparecimento de conflitos entre os órgãos de linha e de staff e a proliferação de regulamentos, surge a crise da burocracia.

- **Desenvolvimento de equipas ou matriz (estrutura matricial) de equipas**

Com um estilo de gestão participativo, corresponde ao reencontro da capacidade de inovação e à flexibilização, com apelo à colaboração de todos. Esta fase poderá dar origem a uma crise de saturação em termos psicológicos ou ainda a uma crise de identidade da

própria organização, abrindo caminho para a gestão pela cultura. Nesta nova etapa, a empresa pode voltar à sua forma informal - típica da fase de arranque.



Ciclo de vida das organizações: (Kimberly, Miles et al.)

- **Nascimento** – a estrutura é simples e é o resultado da criação de um empreendedor
- **Infância** – verifica-se um crescimento rápido da organização, com o aumento da especialização vertical e horizontal
- **Juventude** – fase de grande crescimento e sucesso, o fundador passa a sentir dificuldades em exercer o controlo da organização que criou, dada a crescente complexificação da sua estrutura, com vários níveis na cadeia de comando
- **Maturidade** – A gestão da fase de maturidade impõe o recurso a soluções criativas e inovadoras, em face do gigantismo que a organização atingiu, e as organizações terão de se adaptar às novas exigências da competitividade, recorrendo à descentralização das organizações em pequenas unidades flexíveis.

É frequente as empresas adotarem medidas como reformas antecipadas, transferências ou despedimentos, para reduzir custos, e ainda apostam na eliminação de funções, níveis hierárquicos, departamentos, produtos ou unidades de negócio, simplificando, deste modo, a estrutura.



Estádios ao longo da vida das organizações (cinco): (Cameron e Whetten)

- **Empreendedor** – Corresponde à infância da organização, tornando-se necessário adquirir novos recursos para se passar à fase seguinte
- **Coletivo** – Nesta fase, as metas deixam de ser ambíguas e os seus membros da organização dedicam-lhe mais tempo
- **Formalização e controlo** – A organização, neste estágio, existe para além da existência dos próprios indivíduos, aumentando a sua eficácia e estabilidade
- **Elaboração da estrutura** – Esta fase, que aposta na descentralização do processo de tomada de decisão, corresponde a uma maior diversificação, com novas gamas de serviços e produtos, a novas oportunidades de negócio e a uma maior complexificação da sua estrutura

- **Declínio** – *Em face das ameaças do ambiente externo, a organização, nesta fase, pode ter perdido mercado, obrigando a uma profunda reestruturação, liderada de modo centralizado.*

A **eficiência** avalia como se faz. Diz-se que uma operação foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado.

A **eficácia** avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado.

A **eficiência** melhora-se otimizando continuamente as operações.

Através da padronização e especialização, as empresas procuram obter o máximo rendimento com o mínimo de recursos (humanos, financeiros, materiais, tempo). **Para aumentarem a eficiência**, as empresas analisam detalhadamente os processos medindo recursos e resultados procurando obter ganhos incrementais.

A **eficácia** mede o grau de atingimento de resultados. Quanto mais eficaz for uma tarefa, melhores os resultados. **A máxima eficácia** é atingida com o alcance total dos objetivos.

Referências bibliográficas

Teixeira, Sebastião (2013). Gestão das Organizações, Escolar Editora

Ferreira, J. et al. (2011). Manual de Psicossociologia das Organizações, Escolar Editora

(Guião de suporte às aulas elaborado por João Gonçalves em 26-11-2026)