



Departamento de Gestão

Universidade de Évora

Gestão das Organizações

- Conceito de Organização**
- Conceito de Gestão**

Departamento de Gestão

Universidade de Évora

Gestão das Organizações

- **Conceito de Gestão**
- **Funções e Níveis da Gestão**
- **Classificação das atividades económicas**
- **Forma jurídica das empresas**
- **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 actividade nas organizações têm um motivo.

Nessa perspectiva 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.

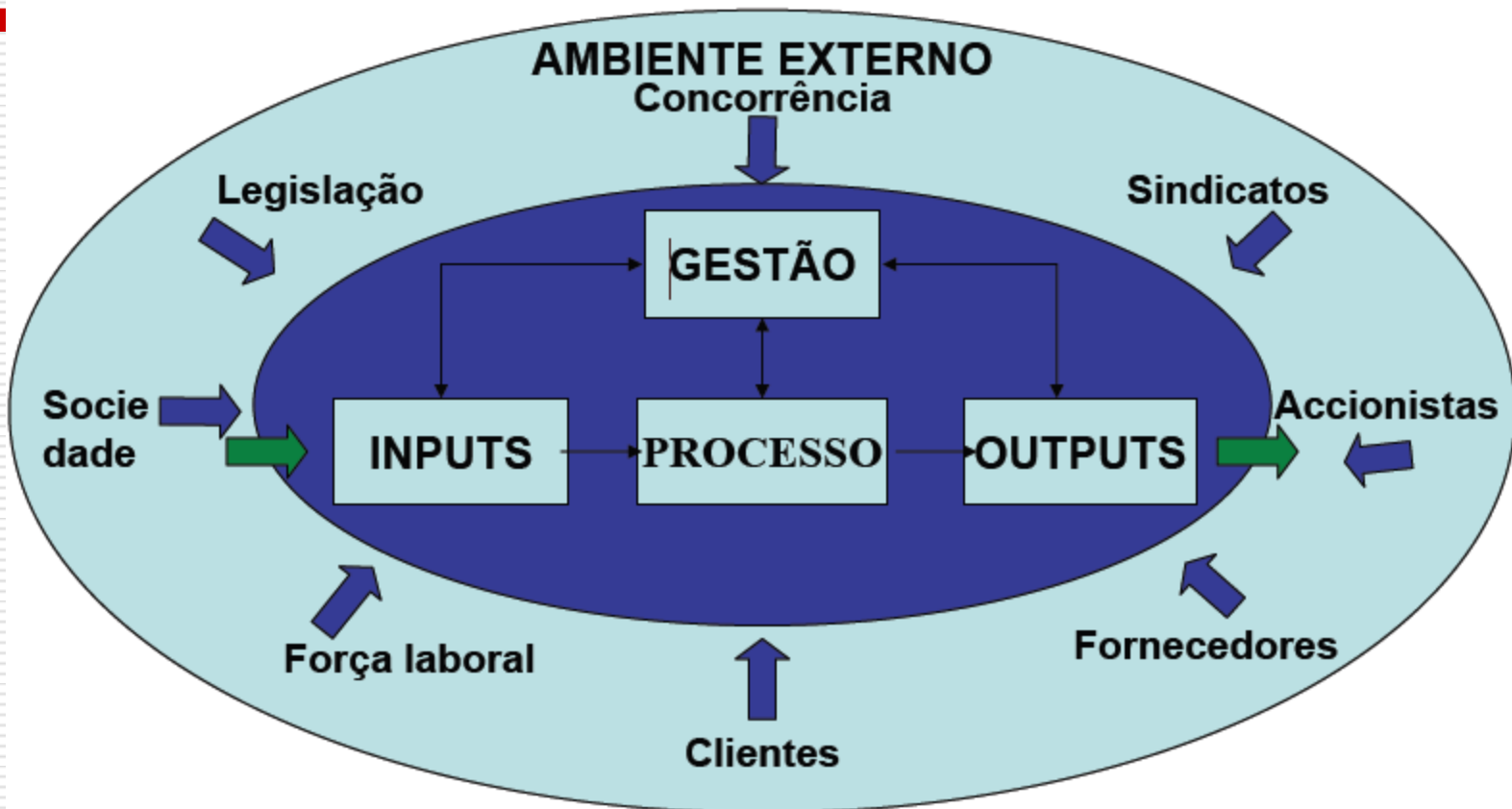
Departamento de Gestão

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.

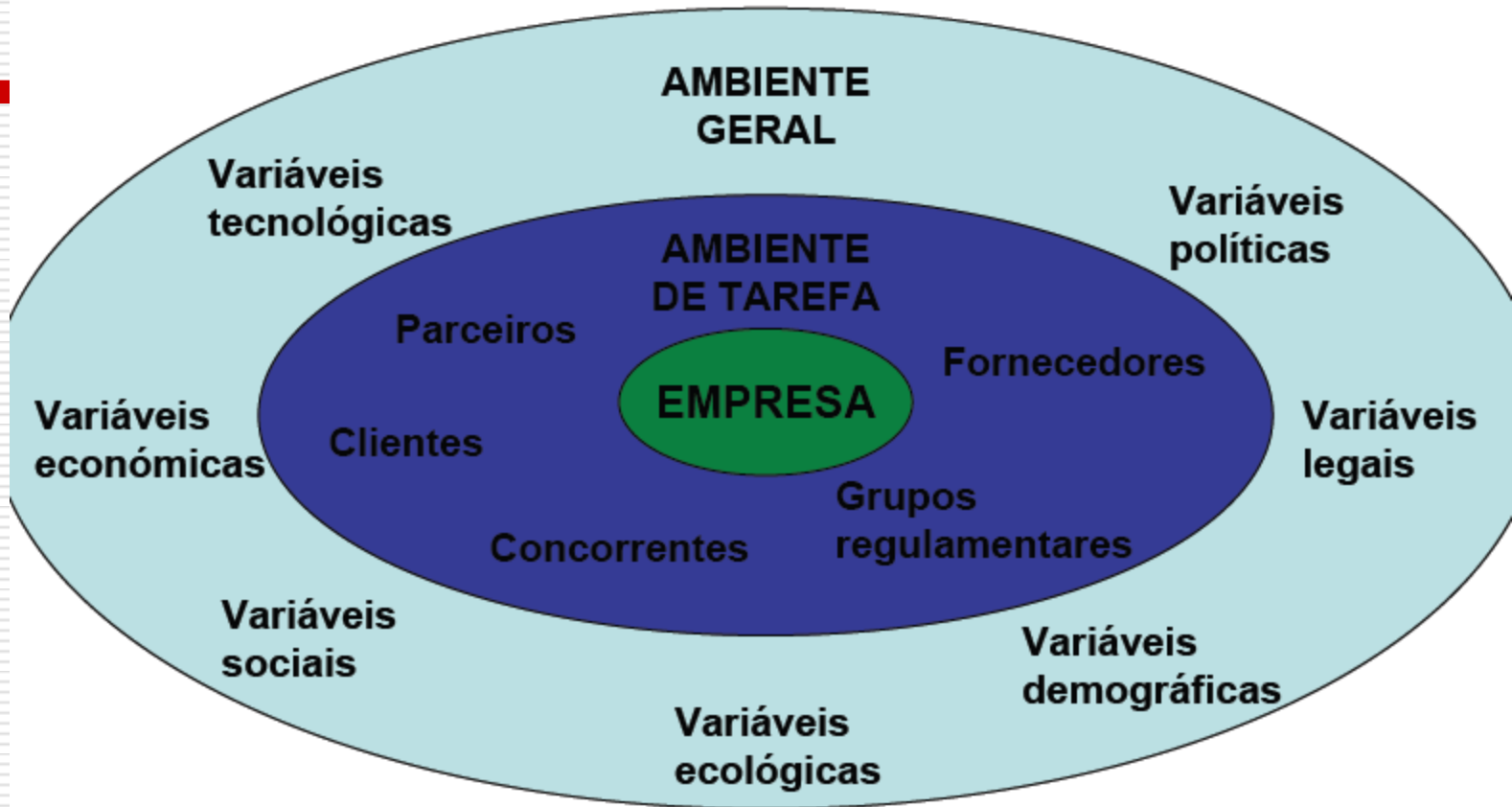
Departamento de Gestão

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

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.

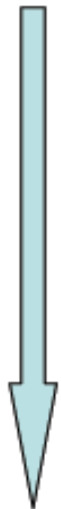
OBJECTIVOS GERAIS:

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

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

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

*ESTABELECEER **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 **AFECTAR** 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.

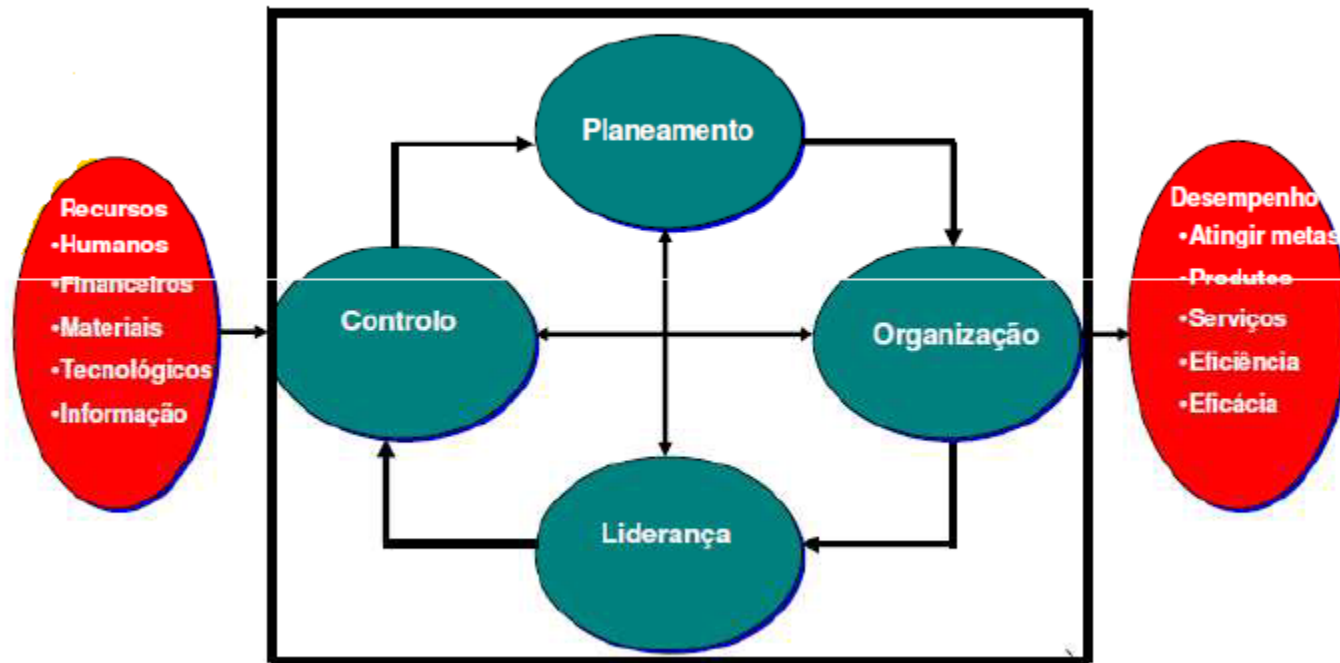
Descobrir as causas e eliminá-las, descobrir os culpados e corrigi-los, não evita o que entretanto aconteceu, MAS PODE EVITAR QUE SE REPITA.

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

Empreendedor *versus* Gestor

Características	Gestores	Empreendedores
Motivações primárias	Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais; motivados pelo poder.	Independência, oportunidade para criar algo novo e dinheiro.
Referência temporal	Curto prazo, gere orçamentos semanais e mensais, com horizonte anual.	Estabelece metas de 5 ou 10 anos de crescimento do negócio.
Ação	Delega a acção. Supervisiona e elabora relatórios.	Directamente envolvido. Podem aborrecer os colaboradores quando realizam o seu trabalho.
Aptidões	Gestor profissional, geralmente formado em escolas de gestão. Ferramentas analíticas abstractas; administração de pessoas e aptidões políticas.	Conhece muito bem o negócio, tem mais aptidões para o negócio do que para a gestão ou política.
Onde centra as suas atenções	Principalmente sobre factos que ocorram dentro da empresas.	Dá prioridade à tecnologia e ao estudo de mercado.
Atitude perante o risco	Cauteloso e evita decisões de risco.	Assume riscos calculados; investe muito mas espera ser bem sucedido.

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 tática (recursos de curto prazo)

Elaboração de planos e programas específicos

□ OPERACIONAL

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

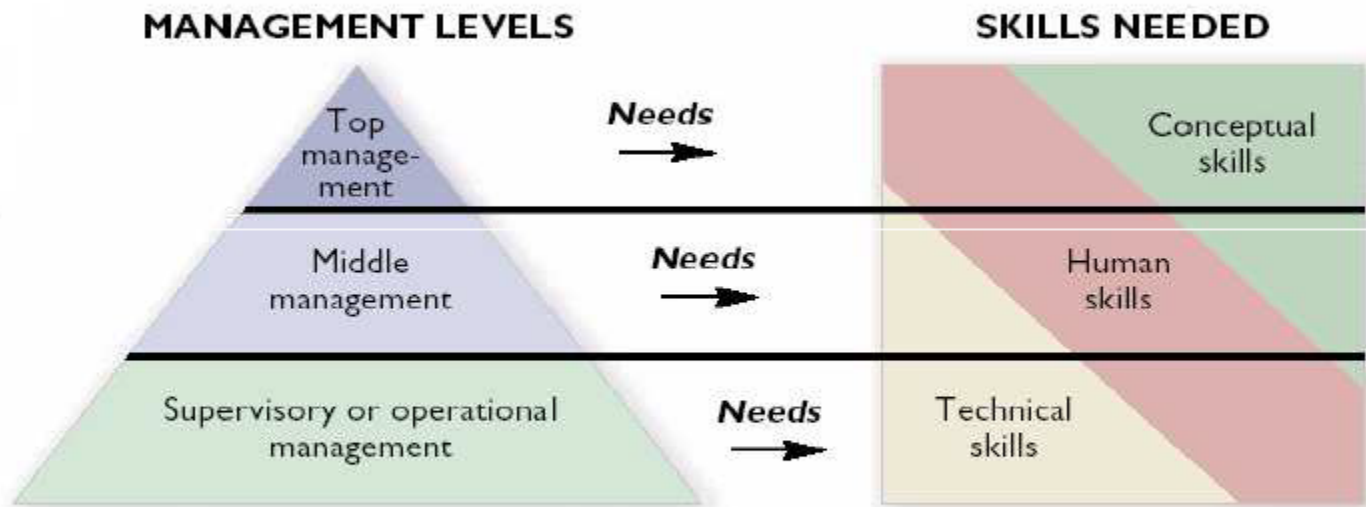
Predomina a componente técnica (rotinas e procedimentos)

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

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

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



Departamento de Gestão

Universidade de Évora

Gestão das Organizações

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



Departamento de Gestão

Universidade de Évora

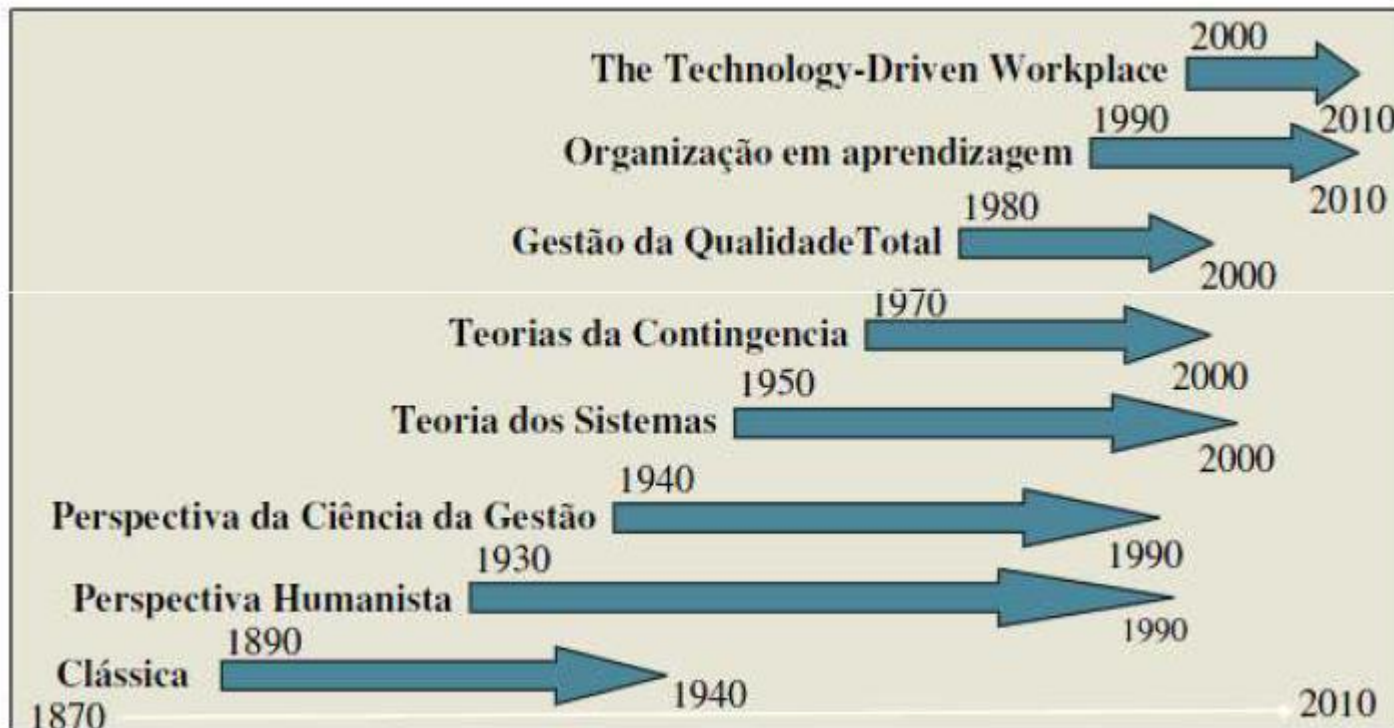
EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

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

Não é possível apresentar esta imagem no momento.

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 Projectos

Não é possível apresentar esta imagem de momento.

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

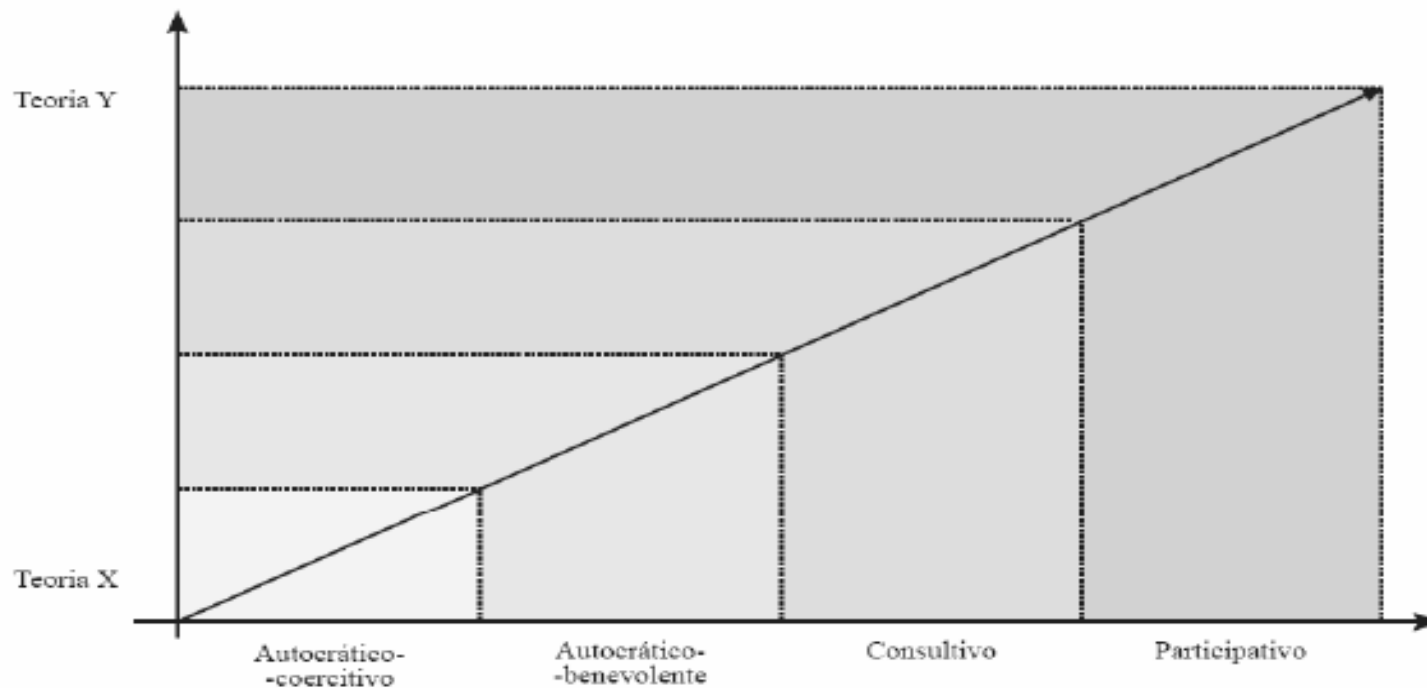
Liderança em Gestão de Projectos

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)

Departamento de Gestão Universidade de Évora

Empreendedorismo e Empreendedor

Patente

Uma patente é um benefício dado pelo governo, que assim concede o direito de excluir outros de fazer, vender ou usar uma invenção durante a duração da patente.

O direito da patente pode ser usado para: «manter exclusividade», licenciar, «deixar estar» e não usar. A patente concede o direito a excluir outros de produzir, vender ou usar uma invenção patenteada este direito é concedido por um período alargado (cerca de 20 anos, depende do tipo de patente).

Uma patente não dá necessariamente o direito de a usar ou praticar a invenção (ex. bomba atómica)

Departamento de Gestão Universidade de Évora

Empreendedorismo e Empreendedor

Uma patente não dá o direito a fazer, usar ou vender a invenção. Antes, o direito adquirido é apenas de excluir outros de o fazer. Por exemplo, se um inventor obtiver uma patente para um novo tipo de *chip* de computador e o *chip* infringir uma outra patente detida pela Intel, o inventor não tem o direito de fazer, usar ou vender o *chip*. Para o fazer, o inventor necessitaria da permissão da Intel, e a Intel pode recusar a permissão ou pedir um pagamento pelo direito de usar a sua patente.

Muitas invenções são melhorias de invenções existentes e o sistema permite que as melhorias seja patenteadas e vendidas, mas apenas com a permissão do inventor original, obtendo este os rendimentos do licenciamento.