



## Sumário

- Conceito de organização. Organização *versus* empresa
- Cultura organizacional
- Missão
- Valores
- Visão

1

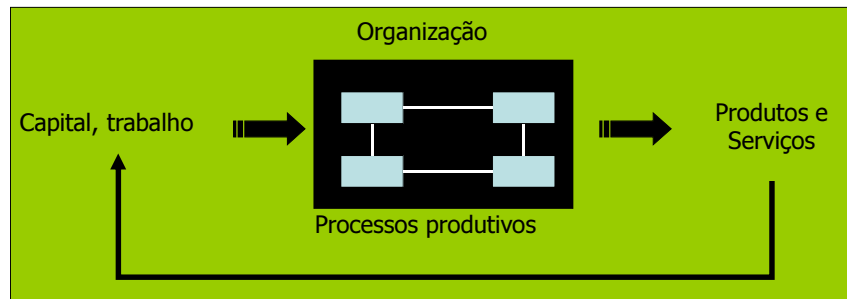
## Conceito de organização

- A ideia de organização
  - “Quando duas ou mais pessoas decidem juntar esforços no sentido de realizarem determinados objectivos, dizemos estar em face de uma organização.” (Madureira, p.25)
  - Exemplos de Organizações
  - As Organizações mais estudadas: as empresas.

2

# Organização

## sob a abordagem de Sistemas



:: é uma estrutura social **formal** e **estável** que utiliza **recursos** e processa-os para produzir **produtos** e **serviços**

3

## A Empresa: conceito, objetivos

- Organização composta por recursos humanos e meios com o objetivo de produzir bens e/ou serviços destinados à venda...
- A definição de empresa deve ter em consideração alguns aspetos:
  - É um organismo voltado para a satisfação de necessidades, através da utilização eficiente de um conjunto de meios;
  - Implica necessariamente a definição de metas, objetivos;
  - É um organismo inserido num contexto social, económico, cultural, político em mudança;

4

## A Empresa: Conceito, Objetivos

- Empresa como um centro de decisões, capaz de se dotar de uma estratégia económica autónoma;
- Decisões enquadradas num conjunto de objetivos;
- São orientadas para o lucro / correm riscos;
- São geridas segundo uma filosofia de negócios;
- Crescimento da empresa depende da sua estratégia, que implica o confronto permanente entre os objectivos, as ações, procedimentos e planos.

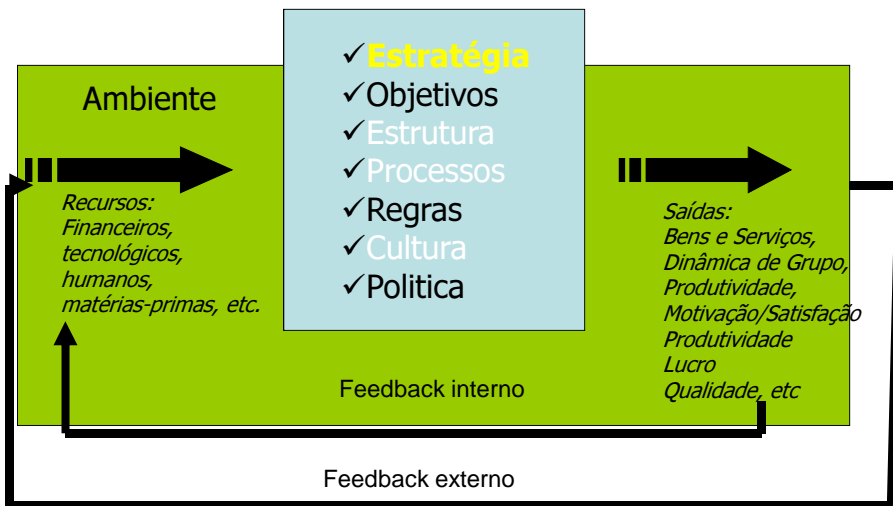
5

## A Empresa: Conceito, Objetivos

- Empresa como um sistema aberto
- A interdependência da organização (micro-sistema) com o meio social em que se insere (macro-sistema) é o fundamento básico do modo actual de encarar as organizações como sistemas abertos.

6

## Elementos /Componentes das Organizações



7

## Empresa como um sistema aberto

- Qualquer sistema apresenta as seguintes características:
  - Entradas
  - Transformação (conversão)
  - Saídas
  - *Feed-back*
  - Estabilidade
  - Adaptabilidade
  - Entropia
  - Diferenciação

8

## Empresa como um sistema aberto

- Equifinalidade
- Ciclos de acontecimentos
- Limites / fronteiras em relação ao ambiente externo

9

## O papel do dirigente

- Papel do dirigente de uma empresa comporta três vectores: estratégia, gestão e liderança, sendo de salientar os seguintes aspectos [Brilman(2000: 498)]:
  - Sentido dos negócios
  - Espírito de decisão
  - Faculdade de motivar os outros
  - Integridade
  - Visão
  - Capacidade de delegar
  - Propensão para mudar
  - Qualidade de julgamento
  - Motivação forte para o sucesso
  - Consciência da organização
  - Talentos de planificador
  - determinação

10

## Principais funções administrativas

- Fixar objectivos (planear)
- Analisar: conhecer os problemas
- Solucionar problemas
- Organizar recursos ( recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas)
- Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar)
- Negociar
- Tomar as decisões
- Mensurar e avaliar (controlar)

Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador: Planear, Organizar, Controlar, e Comandar (liderar)

11

## Cultura organizacional

- Cultura - Brilman (2000):
  - “Uma organização é em primeiro lugar um conjunto de pessoas, cujos comportamentos são as chaves da realização efectiva das operações. A maior parte desses comportamentos são, de facto, a consequência do que têm na cabeça, quer dizer da sua cultura.”
  - Cultura como conjunto de saberes e valores, alguns explícitos, outros implícitos, tradições e hábitos.

12

## Cultura organizacional (*cont.*)

- Cultura e desempenhos económicos
  - A cultura da empresa pode exercer uma influência decisiva sobre os resultados económicos a longo prazo
  - As empresas cuja cultura atribui um papel preponderante à componente humana (clientes, acionistas e pessoal) e à responsabilidade dos quadros tendem a apresentar melhores resultados do que as empresas que valorizam menos estes aspectos.

13

## Cultura organizacional (*cont.*)

- No entanto,
  - As culturas fortes podem tornar-se negativas por resistirem à mudança;
  - Uma cultura forte, se baseada no egocentrismo, corre o risco de se desenvolver, de travar as iniciativas e a inovação ao privilegiar a burocracia e a centralização.
- Pelo contrário,
  - nas culturas organizacionais favoráveis à mudança os dirigentes privilegiam os indivíduos e os processos criativos de mudança;
  - as culturas positivas alteram-se com o tempo.

14

## Cultura organizacional (*cont.*)

- Meio envolvente => empresas flexíveis => eficácia e rapidez de aculturação
- Sete alavancas de aculturação:
  - A linguagem: mudar as palavras;
  - A educação: formação em conceitos e práticas novas;
  - A propaganda: comunicação;
  - As predições criativas, aceleradoras e destrutivas: necessidade de visão;
  - A expectativa normativa: valores, indicadores, objectivos, reconhecimento, recompensas e sistemas de remuneração;
  - A moda: estar na frente do progresso e lucrar com as modas;
  - Os exemplos e modelos culturais: chefes, equipas ou empresas de elevado desempenho, heróis da organização.

15

## Missão

- Declaração escrita que traduz, de uma forma abrangente, a razão de existência da organização
- Suporte da identidade da organização e das suas motivações
- Sentido dos esforços (ex<sup>o</sup>: contribuir para inovação, progresso, bem-estar)
- Nunca é completamente atingida
- Deve inspirar a mudança, ser de longo prazo, sucinta e perceptível.

16



## Missão (*cont.*)

- A missão pode integrar 4 elementos:
  - Finalidade (razão de ser da empresa)
  - Estratégia (princípios definidos para atingir a sua finalidade)
  - Valores (princípios, convicções que guiam a empresa)
  - Padrões de comportamento
- Exemplos:
  - “Criar valor para o accionista, satisfazer o cliente e contribuir para o bem estar da Sociedade, com uma equipa que aposta na conquista de lideranças no mercado ibérico de energia” (Galp)
  - “To solve unsolved problems innovatively” (3M)
  - “To make people happy” (Walt Disney)

17

## Valores

- Princípios que guiam a organização
- Representam as crenças da organização
- São demonstrados através dos comportamentos dos membros da organização

18

## Visão

- A Visão reflete os ideais dos seus líderes.
- Tem um papel essencialmente motivador; deve servir de fonte de inspiração para os membros da organização.
- Consiste num conjunto de intenções e aspirações para o futuro sem especificar como devem ser atingidas.
- Nem sempre se encontra escrita.

19

## Visão (cont.)

- Quando explícita, a visão é uma formulação curta que expressa a vocação central da empresa e das suas finalidades, em particular em relação às partes interessadas:
  - Acionistas;
  - Clientes;
  - Pessoal;
  - Parceiros;
  - Sociedade em geral.
- A Visão define a orientação da organização

20

## Visão (*cont.*)

-“Fotografia escrita daquilo que pretende ser a organização”

- Exemplos:

<http://www.microsoft.com/about/en/us/default.aspx>

21

## A visão (*cont.*)

- Quando a visão é:
  - Elaborada por consenso
  - Divulgada
  - Conhecida
  - Integrada (interiorizada e assumida pelos colaboradores)
  - Referência na definição da estratégia
  - Fundamento do comportamento quotidiano
  - Suporte da atitude ética



**alcança parte da sua missão:**  
criar uma cultura coerente com a estratégia

22

## **Referências Bibliográficas**

- Brilman J. (2000), As Melhores práticas de Gestão, Ed. Sílabo.
- Drucker, F. (2002), Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Lacombe, F.; Heilborn, G. (2003), Administração: princípios e tendências. 1.ed. São Paulo: Saraiva.