| **Questão 1** |  |
| --- | --- |

Apresente **três variáveis** que podem influenciar, como **elementos de acção indirecta,** o desempenho de uma organização. Explique porquê e fundamente a resposta com dois exemplos.

Os elementos de ação indireta são os fatores que não influenciam diretamente o êxito das atividades da organização, contudo podem influenciar as decisões tomadas por seus administradores de forma indireta e abstrata. Os elementos de ação indireta podem ser relacionados em tecnológicos, legais, políticos, econômicos, demográficos, culturais, sociais, ecológicos e globais.

Os elementos tecnológicos podem ser internos nas organizações que incentivam a pesquisa fundamental e a pesquisa aplicada com o objetivo de desenvolver novos conhecimentos e aperfeiçoar suas próprias tecnologias, ou ainda, podem ser externos, caracterizados pela absorção e incorporação de inovações e por novos produtos, processos, operações, materiais, equipamentos, inclusive novos mercados. A tecnologia pode mudar a organização bem como todo o seu ramo de atividade através de ideias nela inseridas e difundidas, que também podem ser aprimoradas por outras organizações.

As organizações convivem com diversas legislações que formam os elementos de ação indireta legal, sendo a tributária, a trabalhista e a comercial, especialmente a legislação fiscal. As leis e as normas regulamentam, controlam, restringem ou incentivam as atividades das organizações. Devido à dinâmica do sistema legal e à aprovação de leis, bem como a novas interpretações ou modificações, é preciso acompanhar constantemente as legislações para proteger-se ou beneficiar-se.

Os elementos de ação indireta políticos estão relacionados à ideologia, à estabilidade e ao clima político, bem como aos critérios de deliberação seguidos pelos governos. Grandes organizações ou grupos organizados têm a capacidade de usar lobby como ação política de maior pressão.

Os elementos políticos refletem-se na conduta da organização e podem ser listados em sindicatos, partidos políticos, Forças Armadas, instituições religiosas, organizações multinacionais, empresas governamentais, associações de classe, ministérios, poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, secretarias de Estado, regime de governo, etc. As políticas que influenciam as organizações podem ser relacionadas em monetária, tributária, de distribuição de renda, de relações internacionais, de leis (federal, estadual e municipal), de estatização, de segurança nacional, etc.

---- Nao e necessario só se existir tempo

As organizações são influenciadas de forma positiva ou negativa em relação a cada elemento de ação direta e indireta, o que facilita ou dificulta suas operações. A organização pode desenvolver sua inteligência competitiva através do conjunto de informações levantadas para abranger e calcular melhor seus objetivos e estratégias, identificando premissas e competências dos concorrentes.

| **Questão 2** |  |
| --- | --- |

Exponha as principais **funções da gestão**, e justifique a sua aplicação aos diferentes **níveis da gestão**.

As principais funções da gestão são compreendidas por planeamento, organização, direcção e monitorizamento.

**O planeamento** envolve a definição de objectivos para a organização e a forma como estes objectivos devem ser atingidos. Grande parte da informação necessária para completar esta etapa provém do exterior, onde se procuram oportunidades e ameaças. No interior da organização, analisam-se forças e fraquezas. A visão e a missão da organização sintetizam os objetivos gerais, a partir dos quais são definidos os objectivos específicos.

Objectivos precisos, devem ser guias de acção claros para os gestores e restantes membros da organização

Podem elaborar-se com apoio de ferramentas informaticas (simulacao, previsão entre outros).

**A organização consiste** em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

A **estrutura** de uma organização é representada pelo seu [organograma](https://pt.wikipedia.org/wiki/Organograma), um gráfico que mostra seus componentes, suas subdivisões, sectores e departamentos

é **formada** pela soma de pessoas, amparadas pelas máquinas e outros equipamentos que facilitam o trabalho recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objectivo comum.

**Importante também dizer que:**

* Definir quem faz o que e quando (os 5 W’s - Who, What When, Where, Why)
* Definir as relações e interacções entre as pessoas e os grupo
* Afectar os recursos e meios as pessoas e aos grupos.

**Exemplos**: empresas, associações, órgãos do governo, entidades públicas, privadas e do terceiro sector.

**A direcção** é a Capacidade de determinar, isto é, influenciar o comportamento dos outros. Envolve três aspectos fundamentais:

* **Motivação**
  + Reforço da vontade das pessoas se empenharem nos objectivos da organização. Implica a aproximação (convergência) dos objectivos individuais de cada elemento humano da organização com os objectivos globais da organização
* **Liderança**
  + Capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que elas façam. A liderança é um aspecto da direcção, por sua vez um aspecto da gestão. Podemos considerar que a capacidade de estilo de liderança define, até certo ponto a categoria de um gestor.
* **Comunicação**
  + Processo de transferencia de informacao, de ideias, de conceitos ou de sentimentos entre as pessoas. O gestor passa a maior parte do seu tempo a comunicar.

**O monitorizamento** compreende-se pelo processo de comparação do actual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, apontando eventuais correcções.

Por melhor que sejam realizadas as etapas (planeamento, organização, direcção), **nada se passa exatamente como previsto** sendo que aparecerão muitas **perturbações**.

Alguns exemplos de **tipos de Perturbações**: Externas, Internas, Dependente das Pessoas, Independente das pessoas.

É necessário comparar os resultados com os objectivos e introduzir ações corretivas (por exemplo é necessário o feedback e controlo).

**Funcao de controlo**

Definir as acções necessárias para corrigir os desvios e evitar-los no futuro através de ações de caráter pedagógico, educativo, formativo e reformulação dos objectivos, do organograma organizacional, das formas de direcção.

Os diferentes niveis de gestão são compreendidos por institucional, intermédio e operacional.

**O nivel institucional** caracteriza-se por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação de ações com implicações a médio e longo prazo e pela formação de políticas gerais. Esta gestão estratégica pode ser aplicada a medio prazo que tem normalmente uma duração entre 2 a 7 anos ou a longo prazo de mais de 5 anos.

Alguns exemplos cargos deste nivel de gestão são os conselhos de Administração, Gerência, Gestão

**O nível intermédio** caracteriza-se por uma forte componente táctica que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo (normalmente até 2 anos) e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área do respectivo gestor.

Alguns exemplos deste nível de gestão são: Directores de divisão, directores de área, diretores funcionais, directores de departamentos.

**No nível operacional** predomina a componente técnica para a execução de procedimentos específicos preestabelecidos e tarefas de rotina (dia-a-dia). Alguns exemplos de cargos são: Supervisores de área, chefes de serviço, chefes de secção, chefes de turno.

| **Questão 3** |  |
| --- | --- |

Descreva e explique a relação que existe entre as **aptidões básicas dos gestores**, relacionando-as com a **eficácia e a eficiência** do seu desempenho.

| **Questão 4** |  |
| --- | --- |

Descreva as relações diretas e indiretas que encontra entre a **Teoria de Fayol e a Teoria de Max Weber,** evidenciando esta última teoria com a tendência moderna da gestão empresarial de **desempenho e decisão por modelos matriciais**. Fundamente a resposta e dê um exemplo que seja aplicável às duas teorias.

| **Questão 5** |  |
| --- | --- |

Estabeleça a relação que existe entre a **Dinâmica de Custos e as Competências Centrais** de uma organização. Fundamente a resposta.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%AAncia_Central>

| **Questão 6** |  |
| --- | --- |

Identifique os pontos de contacto e de complementaridade entre a **liderança partilhada (líder participativo**) e a teoria das **Expectativas do Modelo de Porter**. Justifique a resposta.

## Modelo de Porter e Lawer

O Modelo de Porter e Lawer é um modelo, criado por Lyman W. Porter e Edward E. Lawer, a partir da Teoria das Expectativas de Vroom, que procura explicar as motivações humanas. As principais conclusões a retirar do modelo são as seguintes:

* O esforço que determinado indivíduo está disposto a fazer (ou seja, a sua intensidade de motivação) depende do valor que este atribui à recompensa e da probabilidade que este julga existir na concretização da recompensa;
* O valor atribuído pelo indivíduo às recompensas depende das recompensas extrínsecas (tais como condições de trabalho) e intrínsecas (tais como o sentimento de auto-realização), as quais resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objectivo atingido;
* O nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de uma tarefa (que determina as recompensas intrínsecas e extrínsecas) é determinado pela sua percepção do que lhe é exigido e da sua capacidade para a execução da tarefa;
* A percepção individual da justeza das recompensas influencia a intensidade da satisfação que resulta dessas recompensas.

Apesar da sua complexidade, este modelo tem tido uma grande aceitação por parte dos gestores: segundo este modelo, os gestores devem ter especial cuidado os esquemas de retribuição e integrar o sistema esforço-desempenho-recompensa-satisfação num sistema global de gestão nomeadamente através de um planeamento cuidado, gestão por objectivos, definição clara das tarefas e responsabilidades e uma adequada estrutura organizacional.

| **Questão 7** |  |
| --- | --- |

Apresente **dois modelos de comunicação interna** que favoreçam e potenciem o fortalecimento e desenvolvimento da **teia da cultura organizacional**. Fundamente a resposta e dê um exemplo.

<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/#o-que-e-comunicacao>

| **Questão 8** |  |
| --- | --- |

O **intento estratégico** de uma empresa deve estar em linha com as tendências do mercado. Explique quais os caminhos que uma organização deve seguir para assegurar uma verdadeira **sintonia entre os objetivos organizacionais** face à concorrência. Fundamente a resposta.

| **Questão 9** |  |
| --- | --- |

Os recursos humanos são a mais importante ferramenta das organizações. Exponha os **elementos fundamentais que devem ser considerados em auditoria de RH** para a avaliação do potencial competitivo de uma empresa face às suas concorrentes.

| **Questão 10** |  |
| --- | --- |

Justifique e demonstre a veracidade ou falsidade da seguinte afirmação**: *“Numa empresa as pessoas são mais motiváveis pelos estímulos financeiros diretos do que pelas expetativas de progressão de carreira num ambiente de alta competição individual dentro da organização.”*** Fundamente a sua resposta com as teorias aplicáveis.

Tipos de Liders



## Autoritário

É provavelmente um dos tipos de liderança mais debatidos e facilmente identificado nas organizações. A liderança autoritária costuma ter o seu foco na execução de tarefas, seguindo de forma rigorosa as regras pré-estabelecidas. A liderança é autocrática pois a opinião do líder prevalece em todas as situações, definindo as decisões a serem tomadas sem promover a participação de outros colaboradores.

Entre os tipos de liderança, a liderança autocrática pode conduzir a níveis elevados de desmotivação nos colaboradores, e a fracos resultados das equipas.

O líder autocrático costuma ser dominador, e com isso, é temido pelo grupo que só trabalha quando ele se encontra presente. Por isso, é mais conhecido como um chefe do que propriamente um líder.



## Liberal

Este tipo de líder, como o nome sugere, costuma ser mais liberal por deixar os colaboradores mais livres para exercerem as suas funções e tomarem as suas próprias decisões. Isto pode ser extremamente eficiente, e colocar os colaboradores mais motivados por terem a possibilidade de trabalharem da forma que for mais conveniente para eles.

Por outro lado, este tipo de liderança, pelo facto de não dar orientações precisas às equipas, pode conduzir a alguma acomodação e dispersão dos colaboradores pela falta de controlo e definição do que é esperado deles.



## Visionário

Os **tipos de liderança** podem ser bastante amplos, afinal, cada pessoa age de formas diferentes. Mas, se possui um senso de oportunidade e um otimismo nas funções que desempenha, é empreendedor e tem disposição para correr riscos, irá provavelmente estar a exercer uma liderança visionária.

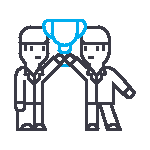
Essa capacidade de prever as reações do mercado está aliada a pesquisas e análises de comportamento das pessoas sobre produtos ou serviços do mercado. Este tipo de liderança reconhece a importância dos colaboradores para a obtenção de bons resultados e procura motivá-los constantemente.



## Democrático

A liderança democrática é um dos tipos de liderança que possibilita que todos os elementos da equipa façam parte das decisões importantes do grupo, tendo em consideração ideias, sugestões e críticas, procurando identificar oportunidades de melhoria das tarefas e da organização como um todo. Na liderança democrática, o líder encoraja a participação de todos, preocupando-se igualmente com o trabalho e com o grupo como um todo.

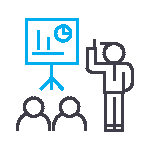
Esta liderança dá espaço para uma comunicação interna muito mais efetiva, criando laços de relacionamentos que com uma liderança autocrática, por exemplo, não seria possível.



## Motivador

O líder motivador está sempre à procura de atingir os objetivos atuando sobre a dimensão emocional das equipas. Ao motivá-los, acaba extraindo deles um potencial muitas vezes ignorado ou sequer conhecido.

O líder motivador geralmente exerce um papel importante em momentos de crise, pois é capaz de unir pessoas, propósitos e objetivos apenas com as suas palavras e o seu exemplo. Ao contagiar os demais com a sua confiança e o seu otimismo, acaba por estimular todo o grupo a seguir da melhor forma com os processos em curso e, assim, alcançar os resultados planeados.



## Líder Coach

O líder Coach funciona quando a liderança é baseada nos princípios do Coaching, procurando levar a sua equipa a identificar as ações que podem ser realizadas para alcançar objetivos e superar desafios.

O “mote” do líder Coach é estimular o desenvolvimento de novas habilidade e aprimorar aos poucos as capacidades e competências identificadas de cada um, como comunicação, foco, liderança, para potenciar resultados.



## Técnica

Neste tipo de liderança, o líder é respeitado por ser o detentor do maior conhecimento e de uma grande capacidade técnica sobre determinados assuntos. Por ter maior aptidão, as suas decisões são respeitadas e seguidas, transmitindo níveis elevados de segurança às equipas.

É importante que este líder entenda o papel que exerce e a admiração que pode despertar sem deixar que isso o transforme numa pessoa autoritária.

Uma coisa é certa, independente dos tipos de liderança existentes, ser um um bom líder implica:

* Tomar decisões e comunicá-las aos colaboradores;
* “Vender” (convencer) a sua decisão aos colaboradores;
* Apresentar as suas ideias e solicitar possíveis questões;
* Apresentar o problema, pedir sugestões para tomar a decisão;
* Definir limites de acordo com o que grupo indicar;
* Dar permissão para que o grupo decida de forma livre.

Na prática, um bom líder adota mais do que um destes estilos apresentados, mas tudo irá depender de quem é o líder propriamente, quem são os colaboradores e das atividades exercidas.

Os **tipos de liderança** acabam por refletir nos colaboradores as atitudes tomadas, influenciando em diversos fatores. Um deles é o comportamento de liderança, que pode gerar admiração ( ou o seu oposto), e reflete diretamente na forma como as tarefas são desempenhadas, e as competências dos colaboradores são desenvolvidas.