Teste de Gestao - Consulta

[**Conceito de Gestão**](#_aamqo8ci28xy) **3**

[**Funções da Gestão**](#_5mcl015f2y6z) **3**

[PLANEAMENTO](#_o6iicen06jwx) 3

[ORGANIZAÇÃO](#_vldw3q8lqusy) 4

[DIRECÇÃO / Liderança](#_uiii302refgt) 4

[CONTROLE / Monitorizamento](#_2xddhckdapsu) 4

[**Nível Institucional**](#_nrqw5phvfv0j) **5**

[**Nível Intermédio**](#_hvbyd2omzgm9) **5**

[**Nível Operacional**](#_eq5cd8xt9m2l) **5**

[**Definição de Gestor**](#_43uh8s4l9hfj) **5**

[**Aptidoes (e tarefas) dos Gestores**](#_wyv77mas8ebi) **6**

[Eficiência](#_2o6j911bdqpi) 6

[Eficácia](#_bfddqcuw3stj) 6

[Aptidões essenciais](#_gedfrzo28ihr) 6

[Tecnicas](#_2uu150g9fvco) 6

[Conceptual](#_yvbo0wk3n89d) 6

[Em Relacoes Humanas](#_te4r7wgb65f4) 6

[Diferença entre Eficácia e Eficiência](#_u9iw8wp43bk0) 7

[**Perspectiva estrutural**](#_fz7530o66u7p) **7**

[Passos e filosofia da gestão Taylor](#_ne1xphoem1w8) 7

[Fayol](#_nsg5zimvi5bz) 7

[Os 14 princípios gerais de gestão de Fayol](#_e5pvqutr31x2) 8

[Contribuições da escola clássica Fayol](#_swvupbktqyk) 8

[Taylor VS Fayol](#_118nh9lio8fq) 8

[Teoria da Burocracia Max Weber](#_qnewqvk99yh4) 8

[Teoria da Decisão – Herbert Simon e James G. March](#_2iyutkudtbdp) 9

[Principais contribuições da perspectiva estrutural](#_ub5uzwtp1zfm) 9

[Limitações](#_pjfhsfsysmaf) 9

[**Perspectiva humana**](#_joxrwmw7s5iu) **9**

[Experiencia de Hawthorne](#_thgtb8m7w88y) 9

[ABORDAGEM HUMANÍSTICA](#_gl83u0cthnzl) 9

[1.ª Fase Estudos da Iluminação](#_xytkctc0y7w8) 9

[Experiência de Hawthorne 2.ª Fase Estudo da sala de testes](#_ibagbndjtyy) 10

[Resultados](#_od62yameapzc) 10

[Experiência de Hawthorne 3.ª Fase](#_uffi0nys3cq9) 10

[Experiência de Hawthorne 4.ª Fase Sala de montagens de terminais](#_bbg0mbj700a9) 10

[Teoria da Dinâmica dos Grupos](#_oqiclj148m) 10

[Robert Bales](#_vhjp98qug7j8) 10

[McGregor](#_i2wurlnlmhwc) 11

[Princípios e contribuições](#_cjtas2te58zz) 11

[Contribuições](#_csssxit30qeu) 11

[**Perspectiva integrativa**](#_rtcx322sxehp) **12**

[Escola Sociotécnica](#_192nl8dljh4k) 12

[Teoria dos Sistemas – Katz e Kahn](#_pvlda74b6y38) 12

[Teoria da Contingência – Burns, Stalker e Woodward](#_vpubthfhswdr) 12

[As organizações mecanísticas apresentam as seguintes características:](#_j5ua6rvm9dto) 13

[As organizações orgânicas apresentam as seguintes características:](#_lofttbmqf2r) 13

[As conclusões de woodward são as seguintes:](#_t9dibiuhs78l) 13

[Mintzberg](#_j96dpa2ztej7) 14

[PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA](#_bvd4mzctggzg) 15

[**Frederick Winslow Taylor**](#_fllmex5w054m) **16**

[2.1 – Princípios de Taylor](#_3q89cgaje3fb) 16

[Princípio do planeamento](#_n4lqw3wcmhmq) 16

[Princípio da preparação dos trabalhadores](#_xjbawen9h351) 16

[Princípio do controlo](#_o8hz12jcy9e0) 16

[Princípio da execução](#_o9kn15ezhnga) 16

[Henry Ford](#_slmn55firolt) 16

[Jules Henri Fayol](#_7sve7s2ahazh) 17

[**Funções**](#_y31h40m8s9i4) **18**

[**Considerações sobre a Teoria Clássica**](#_5crzwwwmfkce) **18**

[**Maximillian Carl Emil Weber**](#_cnphmhwxz45i) **19**

[Análise da obra](#_si5r8x2cka0) 19

[Burocracias de Weber](#_wvb4awmw6xc1) 19

[Características da Burocracia](#_knauye7yn7j8) 19

[Teoria da Autoridade.](#_9n8ogn6ekwc1) 20

[**Planeamento Estratégico**](#_h7o2repzd3kx) **21**

[**Planeamento Tático**](#_rxd0jsd7wfpi) **22**

[**Planeamento Operacional**](#_fzt1kx2gzkc7) **22**

[**Conceito de ambiente**](#_c4ieyuhyrgfm) **23**

[**Ambiente Geral**](#_uyfka11cv76z) **23**

[Ambiente cultural](#_qxyubw5pn9xv) 23

[Ambiente Legal / Político](#_ehyltic97lto) 23

[Tecnologia](#_w8ktsxl9m1j6) 23

[Demografia](#_fn6rq5ng37d8) 23

[Condições sociais](#_dkn8tluxob21) 23

[Ambiente específico ou microambiente:](#_2cdbxshrl8hp) 23

[Concorrentes](#_x1m9z43eqfhg) 23

[Grupos Reguladores](#_7i92641nij2k) 24

[Fornecedores:](#_xs10tc1zuju0) 24

[Clientes](#_tpmuiutebiuk) 24

[Características da Burocracia](#_cf5gq88prv1u) 41

[Teoria da Autoridade.](#_7jxy2l2gempr) 41

[Algumas vantagens dessa estrutura](#_ycqv2cbzz5nw) 42

[Algumas desvantagens dessa estrutura](#_ln0icfmvjeh) 43

[Modelo de Porter e Lawer](#_hfflw62r1go9) 49

[Cultura Organizacional é a essência da empresa, ou seja, o conjunto de hábitos e valores que todos compartilham.](#_6scmnt4upr9i) 51

[Componentes da Cultura Organizacional](#_3fq3jrawcwya) 51

[Tipos de cultura organizacional](#_ir6c0enltusi) 52

[**Questão 9**](#_4flwlvkgzn3v) **56**

[Autoritário](#_hpg6ik8qg17l) 58

[Liberal](#_l59crqoody42) 58

[Visionário](#_vpmgepcdb8pr) 58

[Democrático](#_28k26met7rxt) 59

[Motivador](#_gexawaum1tnu) 59

[Líder Coach](#_k0n4s6t089z5) 59

[Técnica](#_kn83j148h0x0) 60

Gestão

# Conceito de Gestão

**Powerpoint** - Diapositivo 6

**Livro** - Página 3

A **tarefa da gestão** é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, **através de planeamento, organização, direcção e controlo** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

# Funções da Gestão

**Powerpoint** - Diapositivo 7

**Livro** - Página 3

## PLANEAMENTO

**Resumo**: Processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.

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).

## 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.

## DIRECÇÃO / **Liderança**

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 lideranca define, ate certo porto 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.

## CONTROLE / **Monitorizamento**

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** (aparecerão muitas **perturbações**)

**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.

Níveis de Gestão

**Powerpoint** - Diapositivo 8 - 10

**Livro** - Página 6

# Nível Institucional

(**Gestao Estrategica** (a longo prazo) - **Medio** de 2 a 7 anos / **Longo** Mais de 5 anos)

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.

**Exemplos**: Conselhos de Administração, Gerência, Gestão

# Nível Intermédio

**(Gestao Tática** (a curto prazo) - até 2 anos)

Caracteriza-se por uma forte componente táctica que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área do respectivo gestor.

**Exemplos**: Directores de divisão, directores de área, diretores funcionais, directores de departamentos

# Nível Operacional

**Gestao Tecnica ou Operacional** (dia-a-dia)

Predomina a componente técnica para a execução de procedimentos específicos preestabelecidos e tarefas de rotina

**Exemplos**: Supervisores de área, chefes de serviço, chefes de secção, chefes de turno

Gestor

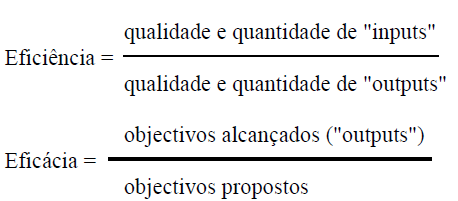
**Powerpoint** - Diapositivo 11 - 13

**Livro** - Página 8

# Definição de Gestor

**Gestor** (de uma organização) e todo aquele que consegue obter resultados com o trabalho dos outros planeado, organizado, dirigido e controlado.

# Aptidoes (e tarefas) dos Gestores



## Eficiência

Relação de proporção entre inputs e outputs. Quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência;

## Eficácia

A eficácia é a medida da aproximação dos outputs da organização aos objetivos propostos. Quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior o grau de eficácia do gestor.

Um gestor **pode ser eficaz sem ser eficiente**, e **pode ser eficiente sem ser eficaz.**

**Para ser eficaz e eficiente** deve **possuir** e desenvolver **várias aptidões** essenciais:

* Tecnicas, conceptual, em relacoes humanas

## Aptidões essenciais

### Tecnicas

Capacidade de usar conhecimentos, técnicas e recursos no seu trabalho concreto.

Está geralmente relacionada com o trabalho com processos e objectos materiais e é particularmente importante nos gestores de 1a linha (operacionais, problemas do dia-a-dia)

**Exemplo**: Conhecimento em Engenharia, Informática, Contabilidade, Marketing, Produção.

### Conceptual

Capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas. Um gestor com capacidade conceptual apercebe-se de forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu meio envolvente;

### Em Relacoes Humanas

Capacidade de compreender, motivar e obter a adesão e colaboração de outras pessoas. Tem a ver com a capacidade de comunicação, de trabalhar com os outros e entender as suas atitudes e os comportamentos, dos indivíduos e dos grupos.

Capacidade de comunicação , comunicar de forma que os outros compreendam e procurar e usar o feedback dos subordinados e colaboradores para se assegurar de que é compreendido

## Diferença entre Eficácia e Eficiência

A eficiência está relacionada à produtividade, em fazer mais com o mínimo de recursos possíveis. Podemos dizer que a pessoa eficiente vai além daquela que se mostrou apenas eficaz, executando tudo na mais perfeita ordem, sem falhas, ou incoerências. Por outro lado, a consiste em atingir o objetivo proposto, executando algo de acordo com o que foi determinado, é o resultado alcançado, mensurável e alinhado com o objetivo corporativo. Enquanto a eficiência envolve a forma como uma atividade é feita, a eficácia refere-se ao resultado da mesma. Por esse motivo, um bom gestor deve saber alinhar os dois conceitos, alcançando assim resultados satisfatórios para a organização.

A EVOLUÇÃO E AS ABORDAGENS DA GESTÃO

**Powerpoint** - Diapositivo 14 - 36

**Livro** - Página 9 - 22

**Até ao início do SEC. XX**, a teorização da gestão como hoje é vista foi muito insuficiente.

**Ao longo do SEC. XX**, o estudo da gestão sofre grandes desenvolvimentos, podendo-se em termos de escolas de pensamento agrupá-las em três grandes categorias:

# Perspectiva estrutural

Frederick Winslow Taylor, observava os movimentos ou elementos separados de cada tarefa e anotava o tempo que levavam a ser executados, procurando uma base científica ou objectiva para conceber.

## Passos e filosofia da gestão Taylor

* **análise (científica) da tarefa**
  + Aplicação do método científico para se encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho;
* **planear um único melhor meio para desempenhar a tarefa**
* **seleccionar (cientificamente) trabalhadores física e psiquicamente capazes para a actividade**
  + Selecção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão as tarefas;
* **treinar e desenvolver os trabalhadores.**
  + Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
* **interacção amigável e cooperação entre gestores e trabalhadores, com uma clara separação entre uns e outros.**
* **pagar incentivos pelos aumentos da produtividade (em função da produção)**

## Fayol

Fayol **dividiu** as **funções empresariais** em **seis actividades fundamentais**:

* Comercial, Técnica, Segurança, Contabilidade, Financeira e Administração.

A **Função Administração** engloba as **funções fundamentais**:

* Planeamento, Organização, Comando, Coordenação, Controlo.

Estas funções constituem o chamado **Processo Administrativo** e estão associadas ao trabalho de um gestor, qualquer que seja o nível em que este se encontra.

### Os 14 princípios gerais de gestão de Fayol

1. **Divisão do trabalho:** maior especialização resulta em maior experiência
2. **Autoridade:** direito de dar ordens e de se fazer obedecer; maior autoridade implica maior responsabilidade (a autoridade e a responsabilidade devem estar intimamente ligadas).
3. **Disciplina:** para obter o esforço comum; equilíbrio entre incentivos e penalizações   
   (o sucesso de uma empresa requer o esforço comum de todos os trabalhadores. A par de esquemas de incentivos, podem ser necessárias penalidades, judicialmente aplicadas.)
4. **Unidade de comando:** cada um recebe ordens de uma só pessoa.
5. **Unidade de direcção:** orientação para um objectivo comum, numa direcção única e bem definida.
6. **Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo:** os interesse de um não têm preferência sobre os interesses da organização.
7. **Remuneração:** justa compensação pelo trabalho realizado, quer para quem recebe, quer para quem paga (trabalhador/empregado).
8. **Centralização:** a gestão é mais ou menos centralizada conforme as condições específicas da organização.
9. **Cadeia de comando:** a linha de autoridade vai dos escalões do topo até aos níveis mais baixos da hierarquia.
10. **Ordem:** pessoas e materiais nos lugares certos na hora devida
11. **Equidade:** os empregados devem ser tratados na base de justa igualdade
12. **Estabilidade no emprego:** reter os bons empregados; elevada rotatividade leva à quebra de eficiência.
13. **Iniciativa:** os gestores devem encorajar a iniciativa dos empregados e a sua capacidade de auto- direcção.
14. **Espírito de equipa:** contribui para a unidade da organização. A comunicação verbal e informal pode ser melhor que a escrita e formal.

### Contribuições da escola clássica Fayol

* desenvolveu princípios básicos que pudessem orientar o projecto, criação e manutenção de grandes organizações
* identificou as funções básicas da gestão de organizações

## Taylor VS Fayol

Enquanto Taylor se centrou basicamente com as funções da organização e da produtividade na indústria, Fayol desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global (teoria geral), destinando os seus princípios à organização como um todo.

## Teoria da Burocracia Max Weber

A burocracia, como abordagem à gestão de organizações, assenta na especialização e divisão do trabalho numa hierarquia de autoridade específica num conjunto formal de regras e procedimentos, em critérios rígidos de seleção e promoção baseados no tratamento “impessoal” dos empregados

**Tal como a escola clássica**, a teoria da burocracia defendia um **sistema ordenado de supervisão e subordinação e uma unidade de comando**. No entanto, fazia-se apelo ao uso intensivo de documentos escritos relativos a regras e regulamentos que eram descritos detalhadamente em manuais.

## Teoria da Decisão – Herbert Simon e James G. March

Elaboram um modelo a partir da teoria da burocracia, defendendo que as pessoas que desenvolvem a sua actividade em organizações racionais têm tendência para terem também comportamentos racionais.

Os indivíduos geralmente tomam decisões examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis.

Baseiam-se nas regras e experiências que dispõem, escolhendo as soluções que lhes parecem adequadas mais do que a solução óptima.

## Principais contribuições da perspectiva estrutural

* identificou a gestão como uma função importante numa sociedade organizada
* identificação das funções da gestão, como base para aprendizagem e treino de novos gestores
* muitas técnicas de gestão actualmente usadas (análise de tempos e movimentos, simplificação do trabalho, sistemas de incentivos salariais, escalonamento da produção, postos do pessoal, técnicas de orçamentação, etc.).

## Limitações

a maioria das suas perspectivas são demasiado simplistas para a complexidade organizacional do mundo actual em permanente mudança. Eram mais adequadas, segundo alguns, quando o ambiente organizacional era estável e predictível.

# Perspectiva humana

## Experiencia de Hawthorne

### ABORDAGEM HUMANÍSTICA

A partir de 1932, começava-se a enxergar as empresas eram formadas por pessoas. Passou-se a perceber que era necessário voltar uma maior atenção às relações humanas, ao comportamento humano, aos grupos informais e ao fator emocional de cada funcionário. E isso só foi possível ser notado através da famosa experiência de Hawthorne Elton Mayo

### 1.ª Fase Estudos da Iluminação

Foram escolhidos dois grupos que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas:

* um grupo trabalhava sobre intensidade de luz variável,
* enquanto outro grupo tinha intensidade constante.

Os operários julgavam-se na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía.

**Comprovou-se** a preponderância do **fator psicológico sobre o fator fisiológico:** a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.

**A conclusão** é que a produtividade sobe quando há a percepção dos trabalhadores que a direção da empresa lhes dá atenção.

### Experiência de Hawthorne 2.ª Fase Estudo da sala de testes

Na fase 2, buscava-se a variável que mais influenciasse na produtividade.

Foram implantadas variáveis de **horário de** **descanso**, **lanches**, **redução da carga horária** e **sistema de pagamento.** Depois da aplicação na prática dessas variáveis, observou- se crescimento de produtividade, porém retomando as condições originais, também era notado um aumento de produtividade

#### Resultados

* Os funcionários gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
* Havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
* Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador;
* Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As mulheres faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipa;
* O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalhar normalmente.

### Experiência de Hawthorne 3.ª Fase

O programa de entrevista o Programa entrevistava os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam.

O programa obteve sucesso, em 1931 adotou-se a **técnica da entrevista não diretiva**, onde o operário pode falar livremente, sem que o entrevistador desvie o assunto ou tente impor um roteiro prévio. O Programa de Entrevista revelou a existência da Organização Informal dos Operários a fim de se protegerem das ameaças da Administração. Nela, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade.

### Experiência de Hawthorne 4.ª Fase Sala de montagens de terminais

Na fase 4 foi montado um grupo experimental que passa a ser monitorado constantemente. Essa observação permitiu que a chefia conhecesse os artifícios que os funcionários utilizavam para diminuir o trabalho de acordo com o que o grupo achava ideal.

O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator(denunciante) o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meio de punições simbólicas.

A influência dos resultados da experiência sobre a **Teoria da Administração** foram fundamentais, **abalando** definitivamente os princípios da **Teoria Clássica**, que era a dominante no momento

## Teoria da Dinâmica dos Grupos

**Procura** compreender a estrutura, o poder, a liderança e a comunicação do grupo.

O principal **objetivo** era levar as pessoas a novos comportamentos por meio da exposição, discussão e decisão em grupo, um método totalmente diferenciado do ensino tradicionalmente utilizado.

**Dinâmica de grupo é** a “soma de interesses” dos componentes do grupo e que pode ser “ativada” por meio de estímulos e motivações, no sentido de facilitar a harmonia e melhor relacionamento humano.

## Robert Bales

Bales enfatizou a importância dos grupos e da sua liderança, que classificou em dois tipos:

**Líder de Tarefa**

* desenvolve a sua actividade focalizando os objetivos do grupo em termos de produtividade (tarefas);

**Líder Social**

* procura atingir os objectivos atuando no desenvolvimento da coesão e encorajando a colaboração entre os membros do seu grupo.

## McGregor

McGregor identificou duas grandes perspectivas sustentadas pelos gestores: a **Teoria X e a Teoria Y.**

* De um modo geral, a **teoria X** considera que os empregados são preguiçosos, não gostam do trabalho ou de responsabilidades, e tem de ser coagidos a para terem bons desempenhos.
* De modo contrário, **a teoria Y** considera que os empregados gostam do seu trabalho, são criativos, procuram responsabilidades e podem auto gerir a sua actividade. (Jeremiah 2009)

O trabalho de McGregor baseou-se na pirâmide das necessidades de Maslow. Ele agrupou a hierarquia de Maslow numa “ordem inferior” de necessidade (Teoria X) e “ordem superior” de necessidades (Teoria Y).

McGregor afirmou que um formador da **teoria X** “irá insistir para o exercício seja realizado estritamente de acordo com as regras, enquanto um formador da **teoria Y** esperará que os participantes fiquem em dentro de limites de comportamento aceitáveis. Este último, também estará disposto a verificar onde o processo de aprendizagem leva o grupo

De acordo com McGregor, os gestores terão comportamentos diferentes em relação aos seus subordinados, nomeadamente quanto a estilos de direcção e controlo, conforme admitam a teoria X ou Y.

(Nota da Aula: Um bom gestor deve atuar consoante o perfil dos colaboradores)

## Princípios e contribuições

1. As relações humanas são a variável fundamental no contexto das organizações
2. A principal motivação do indivíduo é “estar junto” e “ser reconhecido pelos outros”
3. O comportamento do indivíduo no trabalho é determinado pelo grupo a que pertence
4. O grupo a que o indivíduo pertence tem uma natureza informal

## Contribuições

* melhor compreensão do factor humano
* descoberta dos grupos informais como fonte de motivação dos indivíduos
* ênfase na importância de canais de comunicação de baixo para cima
* os gestores devem conhecer as razões do comportamento dos subordinados e os factores psicológicos e sociais que os afectam
* chamaram a atenção para o papel importante que os indivíduos têm na determinação do sucesso ou falhanço da organização
* enquanto a gestão científica se preocupou com o ambiente físico do trabalho, a escola das relações humanas concentrou-se no ambiente social

# Perspectiva integrativa

### Escola Sociotécnica

Defende que o **sistema técnico**(equipamento, e métodos de trabalho) têm um efeito acentuado sobre o **sistema social**, os seja, as relações humanas e os comportamentos de grupo são influenciados pelo sistema técnico em que as pessoas trabalham.

As empresas tecnológicas devem ser conduzidas em conjugação com um forte sistema social, ou seja, devem ser considerados simultaneamente aspectos técnicos e sociais do trabalho.

### Teoria dos Sistemas – Katz e Kahn

Até meados dos anos 50 a teoria administrativa clássica pouco considerava o ambiente externo das organizações. Eram definidas com sistemas bastante fechados, sendo que a eficiência operacional era tida como o único meio para a empresa obter êxito e de se tornar eficaz.

**Atualmente**, porém, as mudanças do ambiente externo à empresa além de freqüentes, ocorrem rapidamente. Por isso elas têm um impacto de longo alcance nas organizações.

Katz e Kahn Representam uma organização como um sistema aberto que interage com as variáveis do ambiente que as rodeia, tal como os sistemas físicos ou biológicos como o corpo humano, um microorganismo ou uma célula. Esta teoria assenta num **conjunto de princípios básicos**:

* **O sistema é composto** por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados (os vários departamentos financeiro, comercial, produção, etc.);
* **O sistema é aberto e dinâmico**: recebe energia dos outros sistemas com os quais interage (recursos humanos, materiais, físicos, etc) – com os quais troca informações e a que fornece também o resultado do processo, os outputs (produtos ou serviços).
* **Procura permanente do seu equilíbrio**: Quando algo ”corre-mal” verifica-se uma corrente de informação (feedback) que dá origem a medidas adequadas para a normalização.
* **As organizações são caracterizadas pela Equifinalidade**, ou seja, têm múltiplos objectivos (por vezes em conflito) e podem empregar uma variedade de meios para os atingir.
* **As organizações para sobreviverem têm de se adaptar à situação** respondendo às alterações do ambiente com as apropriadas alterações no sistema.

**Um dos objetivos** era a erradicação da pressão sobre o trabalho que as linhas de montagem geram, dessa forma, a montagem é realizada por trolleys que podem ser desengatados e assim, utilizados em um sistema de transporte que percorre toda a fábrica.

**Breve Resumo:**  
A partir da teoria dos sistemas, Daniel Katz e Robert L. Kahn criaram um modelo organizacional aplicando-a à teoria das organizações. Segundo os criadores, as **organizações sociais** **caracterizam-se como sistemas abertos**. As organizações denominadas **sistemas abertos** **caracterizam-se pela importação, transformação, exportação, ciclos de eventos, entropia negativa, feedback, homeostase, diferenciação e equifinalidade.**

### Teoria da Contingência – Burns, Stalker e Woodward

Defendem que o que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracteriza a situação. Nesta linha de pensamento, descrevem dois tipos de gestão radicalmente diferentes:

* **Sistema Mecanicista:** caracterizado por uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica.
* **Sistema Orgânico:** mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisão.

#### As organizações mecanísticas apresentam as seguintes características:

* Estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho.
* Cargos ocupados por especialistas com atribuições bem definidas.
* Centralização das decisões na cúpula da organização.
* Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único.
* Sistemas rígidos de controle: a informação ascendente sobe através de uma sucessão de filtros e as decisões descem através de uma sucessão de amplificadores.
* Predomínio da interação vertical entre superior e subordinado.
* Amplitude de controle administrativos mais estreita.
* Maior confiança nas regras e procedimentos formais.
* Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.

#### As organizações orgânicas apresentam as seguintes características:

* Estruturas organizacionais flexíveis e com pouca divisão de trabalho.
* Cargos continuamente redefinidos por interação com outras pessoas que participam da tarefa.
* Descentralização das decisões, delegadas aos níveis inferiores.
* Tarefas executadas por meio do conhecimento que as pessoas têm da empresas como um todo.
* Hierarquia flexível, com predomínio da interação lateral sobre a vertical.
* Amplitude de controle administrativo mais ampla.
* Maior confiabilidade nas comunicações informais.
* Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.

**Exemplos Sistemas Mecanicos**: Construcao Civil, Exercito

**Exemplos Sistema Mecanicista**: Empresas de Comunicação, Tecnologia

#### As conclusões de woodward são as seguintes:

1. O desenho organizacional é afetado pela tecnologia: as firmas de produção em massa bem-sucedidas são organizadas em linhas clássicas, com deveres e responsabilidades definidos, unidade de comando, distinção entre linha e staff e estreita amplitude de controlo.
2. Há uma forte correlação entre estrutura organizacional e previsibilidade das técnicas de produção: a previsão de resultados é alta para a produção por processamento contínuo e baixa para a produção unitária (oficina).
3. Organizações com operações estáveis e permanentes requerem estruturas burocráticas com um sistema mecanístico de administração, enquanto as organizações inovativas e com tecnologia mutável requerem um sistema “orgânico” e adaptativo.
4. Há um predomínio das funções na empresa: a importância de cada função, como vendas, finanças, produção e engenharia na empresa depende da tecnologia utilizada.

**Conclusão tirada numa das aulas:**

A origem e a natureza da empresa tem muita influência na decisão de mudança da estrutura da empresa. A mudança deve ser feita tendo em conta que nem tudo é aproveitado mas não se deve mudar abruptamente sendo que mudará a origem e natureza da empresa.

## Mintzberg

Após vários estudos Mintzberg conclui que, geralmente, os gestores não actuam de acordo com as funções clássicas da gestão; em vez disso actuam desempenhando uma série de dez diferentes papéis que agrupou em três grandes grupos:

**1 - Interpessoal**

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização. Nesse papel os gerentes podem representar os significados de símbolo, líder ou ligação.

* **Figurativo / Símbolo**: (Tem grande prestigio social, chefe é a figura)
  + O gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. O papel de símbolo está presente em um certo número de tarefas. Nenhuma dessas tarefas envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões;
* **Líder**: (CEO, participa em vários patamares da empresa)
  + A liderança permeia todas as atividades do gerente. A importância da liderança envolve todas as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas;
* **Ligação / Relação**: (Estabelece relações e nunca perde oportunidades)
  + O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Nesses relacionamentos, ele vincula sua equipe com outras, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.

**2 - Informacional**

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa.

* **Monitor/Receptor**:(Concurrencional, atento ao mercado e à empresa)
  + No papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Esse papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a "rádio peão";
* **Disseminador**:(Alerta para problemas/acontecimentos)
  + O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro;
* **Porta-voz / Transmissor**: (parecido ao figurativo, alimenta a imagem da empresa para o exterior)
  + Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso - a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

**3 - Decisional**

Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

* **Empreendedor**: (permanentemente a criar, atento ás oportunidades)
  + Como entrepreneur (empreendedor), o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. São mudanças desejadas pelo próprio gerente, que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas;
* **Solucionador de distúrbios:** (nativo problem solver)
  + Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises ou os conflitos. Para lidar com essas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios;
* **Distribuidor de Recursos**: (Planeamento)
  + Segundo Mintzberg, a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. O papel de administrar recursos. que é inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. A administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais - administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros;
* **Negociador**: (Participa em contratos de trabalho, compra e venda externa)
  + De vez em quando, a organização envolve-se em negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, que podem lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

## PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA

**Powerpoint** - Diapositivo 37 - 38

**Livro** - Página 19

Devido às rápidas mudanças no envolvente, a época em que vivemos tem sido algumas vezes designada pelo início da “era da incerteza”.

* Perspectiva-se a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação e do saber.
* O crescente desenvolvimento das tecnologias e a importância das pessoas estão a conduzir a novas formas de organização, nomeadamente através da drástica redução dos níveis de gestão intermédia.
* Conceitos como empresa flexível, outsourcing ou empresa aprendiz passaram a fazer parte do vocabulário actual dos gestores.
* Tendência para o fim do emprego tradicional com a sua substituição por novas formas de trabalho (emprego flexível, temporário e tele-emprego).
* Vão sendo adotados conceitos como ética nos negócios e responsabilidade social das empresas e dos gestores.
* Assistimos ainda à globalização dos negócios, liderança feminina, descentralização das decisões, orientação da tecnologia para as pessoas, visão estratégica (em detrimento da visão de curto prazo).
* As organizações estão a tornar-se cada vez mais “achatadas”, menos burocráticas e mais empreendedoras.
* Em muitos casos torna-se difícil a distinção clara entre gestores e não gestores, levando a um desenvolvimento de carreiras ao nível da gestão menos inteligível, menos linear, mas mais aberto à inovação.

Mais Informacoes

# Frederick Winslow Taylor

Considerado o pai da administração científica, Frederick Winslow Taylor (1856-1915). O modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense caracteriza-se pela ênfase nas tarefas, objetivando-se aumentar a eficiência da empresa aumentando-se a eficiência ao nível operacional.

## 2.1 – Princípios de Taylor

### Princípio do planeamento

* 1. Consiste em substituir o critério individual do operário, a improvisação e o empirismo por métodos planejados e testados.

### Princípio da preparação dos trabalhadores

* 1. Consiste em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado, e em preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional. Pressupõe o estudo das tarefas ou dos tempos e movimentos e a Lei da fadiga.

### Princípio do controlo

* 1. Consiste em controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com o método estabelecido e segundo o plano de produção.

### Princípio da execução

* 1. Consiste em distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja o mais disciplinado possível.

## Henry Ford

Pensar em Henry Ford é pensar em produção em massa. Este termo que designa a produção em larga escala de produtos padronizados através de linhas de montagem. Este modo de produção foi popularizado por Henry Ford no início do século 20, particularmente na produção do modelo Ford T. A produção em massa se tornou um modo de produção muito difundido, pois permite altas taxas de produção por trabalhador e ao mesmo tempo disponibiliza produtos a preços baixos.

## 

## Jules Henri Fayol

Fundador da **Teoria Clássica da Administração** e autor de Administração Industrial e Geral 1.

Fayol relacionou **14 princípios básicos** que podem ser estudados **de forma complementar aos de Taylor**:

1. **Divisão do trabalho**
   1. Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.
2. **Autoridade**
   1. Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
3. **Disciplina**
   1. Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
4. **Unidade de comando**
   1. Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.
5. **Unidade de direção**
   1. O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
6. **Subordinação dos interesses individuais (ao interesse geral)**
   1. Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.
7. **Remuneração**
   1. Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
8. **Centralização (ou Descentralização)**
   1. As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
9. **Linha de Comando (Hierarquia)**
   1. Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
10. **Ordem**
    1. Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.
11. **Eqüidade**
    1. A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.
12. **Estabilidade dos funcionários**
    1. Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
13. **Iniciativa**
    1. Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. **Espírito de equipe**
    1. O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Funções Administrativas

# Funções

**Planear** – Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.

**Organizar** – É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planeamento estabelecido.

**Comandar** – Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

**Coordenar** – A implantação de qualquer planeamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

**Controlar** – Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

# Considerações sobre a Teoria Clássica

**Obsessão pelo comando** – Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando.

**A empresa como sistema fechado** – A partir do momento em que o planeamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.

**Manipulação dos trabalhadores** – Bem como a Administração Científica, fora tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

**A inexistência de fundamentação científica das concepções -** Não existe fundamentação experimental dos métodos e técnicas estudados por Fayol. Os princípios que esta apresenta carecem de uma efetiva investigação, não resistindo ao teste de aplicação prática.

# Maximillian Carl Emil Weber

## Análise da obra

Conhecido pelo estudo da burocratização na sociedade, ele descreve burocracia como uma mudança de organização baseada em valores e ações. A burocracia, teoria administrativa e a administração científica são três correntes da perspectiva clássica, nestas correntes as organizações têm sido em larga escala como estruturas mecanicistas. E teoria administrativa se desenvolve de maneira independente.

A administração burocrática originou se na Europa no século XX, sendo que buscava construir e projetar um sistema administrativo baseado em estudos humanos necessários para a expansão em produtividade.

A escola da burocracia abriu nova visão a partir de estudos no aspecto institucional; partindo da ciência política, do direito e da sociologia.

As concepções da burocracia não se teve influência no estudo da administração pública , como também em repartições governamentais que a burocracia se manifesta.

Todas as atividades administrativas e organizacionais utilizam burocracia. A teoria da burocracia abrange-se também em toda organização de uma empresa a medida que vai crescendo e nas operações, pois é necessário um modelo de organização racional que envolvia muitas variáveis, e também no comportamento dos envolvidos, aplicável em todas as áreas e formas de uma organização.

## Burocracias de Weber

O estudo sistemático da burocracia foi feito por Weber, que concebeu o que seria burocracia ideal, em seus estudos Weber procurava estabelecer estrutura, estabilidade e ordem as organizações por meio de uma hierarquia integrada especializada e com regras sistemáticas.

Para Weber os gerentes é que eram habilidosos, sendo que cada funcionário deveria saber sua função, e desenvolver suas atividades pois os gerentes eram que faziam as organizações funcionar.

## Características da Burocracia

**Divisão de trabalho**- São desmembrados para cada e qualquer pessoa, de qualquer organização uma posição claramente definida, e são delegadas responsabilidades por autoridades.

**Hierarquia de autoridade**- São posições empregadas onde cada funcionário sabe sua função na organização contendo deveres e responsabilidades específicos , bem como privilégios.

**Racionalidade**- São membros selecionados com base em qualificações para fazer parte da organização, as promoções por desempenho e capacitação e ou mérito.

**Regras e padrões**- São regras, disciplinas e controles, relacionado a conduta de cada indivíduo dentro da organização.

**Compromisso profissional**- Os administradores trabalham por salários fixos e não são os donos dos negócios , os gerentes são treinados para desenvolverem atividades administrativas visando uma melhoria organizacional.

**Registros e escritos**- Objetivo de estabelecer continuidade organizacional, com o propósito de alcançar uniformidade de ação, as burocracias mantêm registros.

**Impossibilidade**- Regras ou procedimentos que aplicados de modo uniforme e imparcial todos os funcionários tem o mesmo grau de avaliação permitindo considerações pessoais e emocionais.

Para Weber esta são características apresentadas pelas organizações, mais que analise destas organizações Weber propôs um modelo analítico de organização.

## Teoria da Autoridade.

Nas concepções de Weber a teoria de autoridade, não mais que um controle social que fazem parte dos estudos das organizações.

Para Weber conceito de autoridade são confronto com outras formas de influência com poder e com persuasão.

A experiência tende universalmente a mostrar que o tipo de administração de organização puramente burocrático é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência e é, neste sentido, formalmente o meio mais racional de levar a efeito um controle imperativo sobre os seres humanos.

Atualmente

O mundo da administração de hoje é uma versão atualizada das ideias dessa escola, que possui três

contribuições principais, ocorridas em locais diferentes, na mesma época :

* O movimento da Administração Científica, liderado por Frederick Taylor ;
* A ideia do processo administrativo, proposta por Henri Fayol;
* O tipo ideal de burocracia estudado por Max Weber.

Teoria de Fayol VS Teoría de Max Weber

**A administração é a parte social encarregada de otimizar os produtos e as fontes, a fim de ter um desenvolvimento econômico** em outras palavras, para usar a globalização da melhor maneira possível;

Administração é o processo de design e manutenção de um ambiente no qual as pessoas trabalham juntas com eficiência para um objetivo comum. isso aplica todos os tipos de organizações, como grandes e pequenas, organizações sem fins lucrativos e lucrativas, etc.

**O processo administrativo** é baseado no planeamento, controle e implementação de operações e esses tópicos são estabelecidos por administradores importantes, como **Henry Fayol** e **Max Weber**.

Antes de tudo, **Henry Fayol** criou a teoria clássica de que essa foi a primeira teoria que foi estabelecida, focada no aumento da produtividade, melhorando a eficiência e a atenção focada no método de trabalho; os movimentos necessários para realizar uma tarefa, tempos padronizados para suas realizações e na especificação do trabalhador. Por outro lado, **Max Weber** tem sido um dos utilizadores mais influentes da palavra no sentido de ciências sociais. Ele é bem conhecido por seu estudo da burocratização da sociedade. ele foi conduzido com estrita conformidade com as regras e posições hierárquicas.

Além disso, **Max Weber** descreveu a burocracia do tipo ideal em termos positivos, considerando-a uma forma de organização mais racional e eficiente do que as alternativas que a precederam, que ele caracterizou como dominação carismática e dominação tradicional. Segundo sua terminologia, a burocracia faz parte do domínio legal. No entanto, ele também enfatizou que a burocracia se torna ineficiente quando uma decisão deve ser adotada para um caso individual; Caso contrário, **Henry Fayol** falou sobre um trabalho em equipe sem posições hierárquicas e com as mesmas oportunidades para expressar idéias.

Em conclusão, **Max Weber** e **Henry Fayol** são bons administradores à sua maneira, deram bases a uma administração moderna, não importa se a empresa é burocrática ou clássica, como a vertical ou a horizontal.

A diferença entre todos os planeamentos (estratégico, tático e operacional)

O planeamento é essencial para alcançar o sucesso, pois determina onde a empresa quer chegar e como ela fará para executar o seu objetivo.

Para que um planeamento dê certo, é preciso envolver pessoas de vários níveis, se comunicar claramente, garantir que todos conheçam os seus objetivos e coordenar as atividades da organização para que as coisas aconteçam. Para isso, é necessário entender os principais níveis de planeamento: estratégico, tático e operacional, que se diferenciam no prazo das ações, nos níveis hierárquicos envolvidos e como cada planeamento influência no resultado geral da organização.

# Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização.

As decisões tomadas no planeamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da empresa. Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a empresa distingue o nível hierárquico dos seus processos.

As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que procuram uma visão ampla da organização sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar todos os detalhes para um período tão longo.

Devido às ações de longo prazo, o planeamento deve ser revisto e atualizado continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como factos e dados para tomadas de decisão. Este passo é essencial para que não haja grandes variações entre o que foi planeado e o que foi executado.

# Planeamento Tático

Enquanto o planeamento estratégico se desdobra para toda a organização, o planeamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.

O planeamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planeamento estratégico sejam atingidas.

Por se tratar de um planeamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional, como executivos da diretoria e gerentes.

Outra característica que diferencia o planeamento tático é o tempo que as ações são aplicadas, geralmente no período de 1 a 3 anos mensurando ações para um futuro mais próximo do que o visado no planeamento estratégico, ou seja, médio prazo.

Aqui os planos começam a ser mais detalhados, e podemos dizer que o planeamento tático é a decomposição do planeamento estratégico, ele traduz e interpreta o plano estratégico para transformá-lo em planos concretos, onde vamos desenvolver o plano de marketing, produção, pessoal, ou seja, financeiro empresarial.

# Planeamento Operacional

O planeamento operacional é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas.

Neste planeamento os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses.

Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados específicos.

É importante entender que um planeamento estratégico não vai sair do papel se os planos do nível tático e operacional não forem bem estabelecidos, pois é um processo integrado e interdependente. Todos os níveis são necessários: o estratégico para o orientar a visão, o tático para desdobrar essa visão em planos de ação menores, e o operacional para levar os planos a execução. Por isso, os planeamentos devem envolver todos da empresa e é um incentivo para que as pessoas se comprometam com os resultados.

Ambiente

# Conceito de ambiente

É tudo que envolve a empresa e é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização. O ambiente é caracterizado por intensa competição, dificuldades econômicas, mudanças tecnológicas, incertezas sobre políticas governamentais e outros fatores que ameaçam o seu futuro.

# Ambiente Geral

Envolve toda a sociedade humana, nações, organizações, empresas, comunidades, etc. Contexto abrangente que afeta todos os seus integrantes.

## Ambiente cultural

contém os elementos relacionados com os valores sociais e culturais que prevalecem na sociedade.

## Ambiente Legal / Político

são as políticas do governo que impõem limitações estratégicas e provêem oportunidades.

Economia

parte que define como os recursos estão sendo distribuídos e usados dentro do ambiente. Ex: como uma comunidade produz, distribui e utiliza determinado produto ou serviço.

## Tecnologia

é uma aplicação sistemática de conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço. À medida que a tecnologia avança, novos setores industriais, mercados aparecem nichos competitivos.

## Demografia

a demografia constitui-se de mensurações de várias características de pessoas que compõem grupos ou outras unidades sociais.

## Condições sociais

descreve as características da sociedade na qual a organização existe. Ex: direitos humanos, educação, padrões sociais de comportamento.

## Ambiente específico ou microambiente:

refere-se ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização.

## Concorrentes

São os elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização. Estratégias nem sempre conhecidas, competitividade.

## Grupos Reguladores

Elementos que regulam, normatizam, monitoram, avaliam ou fiscalizam as ações das organizações. Governos, sindicatos, associações de classe, etc.

## Fornecedores:

elementos que proporcionam entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação à organização. Fornecem capital, matéria-prima, máquinas, equipamentos, tecnologia, conhecimentos, etc.

## Clientes

São os clientes que compram os produtos ou serviços que as organizações oferecem. Absorvem as saídas e resultados da organização. Podem ser chamados de usuários, consumidores, patrocinadores, etc.

**Podemos concluir que**

Qualquer que seja o tipo de ambiente em que uma empresa opera, os gestores terão sempre de utilizar os seus recursos de forma eficiente, produzindo bens e serviços que satisfaçam, da melhor maneira as necessidades dos consumidores e fazê-lo melhor que a concorrência.

Relações entre a organização e seu ambiente

As organizações preocupam-se com seus ambientes pois este cria, com frequência, incertezas para os administradores. Apesar de termos aprendido a trabalhar com certeza e previsibilidade, atuamos em ambientes de incerteza e imprevisibilidade. A incerteza significa que o administrador não tem informações suficientes sobre os fatores ambientais, ou seja, não consegue prever as mudanças e necessidades.

Elementos de Acção Directa VS Acção Indireta

Livro - 29 / 30

**No ambiente externo das organizações** existem os elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização conhecidos como “**elementos de ação direta**” e os elementos do **ambiente externo** que afetam o clima em que ocorrem as atividades da organização, mas que não afetam diretamente a organização, denominados “**elementos de ação indireta**”.

**No ambiente de ação direta** são encontrados os Stakeholders, grupos ou indivíduos afetados pela busca de uma organização por seus objetivos, onde são categorizados em stakeholders externos onde inclui sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais e os internos que incluem empregados, acionistas e os boards.

**O componente de ação indireta** do ambiente externo **afeta a organização** de **duas maneiras**,

* algumas forças podem ditar a formação de um grupo que eventualmente se torne stakeholder.
* os elementos de ação indireta criam um clima, uma tecnologia que muda rapidamente, crescimento ou declínio econômico, mudanças nas atitudes com relação ao trabalho, no qual a organização existe e ao qual precisa, em última circunstância, reagir.

**Fahey e Narayanan** agruparam essas interações complexas em **quatro fatores** amplos **que influenciam a organização** e que devem ser considerados por seus administradores.

* **variáveis sociais**
  + onde a demografia, o estilo de vida e os valores sociais podem influenciar uma organização a partir de seu ambiente externo.
* **variáveis econômicas**
  + as tendências e as condições econômicas gerais que podem influenciar as atividades económicas.
* **variáveis políticas**
  + ou seja, fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político.
* **variáveis tecnológicas**
  + novos desenvolvimentos em produtos e em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização.

O meio ambiente determina tanto a quantidade de incerteza que uma organização enfrenta como quão dependente ela é de outros para a obtenção de recursos vitais. Em ambientes turbulentos, as organizações devem destinar mais recursos à monitoração do meio ambiente. Os modelos de seleção natural e de dependência de recursos proporcionam visões alternativas do relacionamento entre as organizações e o meio ambiente. Os administradores, principalmente nos níveis mais altos, devem monitorar o ambiente externo e tentar prever mudanças que irão afetar a organização. Podem usar o planeamento estratégico e projeto organizacional para se ajustar ao ambiente.

Desempenho e decisão por modelos matriciais, fayol e weber

Adicionar o FAYOL VS WEBER PRIMEIRO (SE HOUVER TEMPO SE NAO USAR SO A SÍNTESE)

**Em síntese** a teoria de [Weber](https://www.infoescola.com/administracao_/teoria-burocratica-da-administracao/) tinha ênfase na estrutura, o objetivo apontava para a racionalidade organizacional e a organização formal (baseada em regras e normas) sendo que se focava na organização inteira. Apresentava muita rigidez e lentidão, apesar de ter como vantagens a consistência e a eficiência.

A teoria Clássica de Fayol também apresentava ênfase na estrutura mas no entanto, o foco estava no gestor (visão de cima para baixo). Defendia o planeamento como uma das funções principais do [administrador](https://www.infoescola.com/profissoes/administrador/), o qual teve a profissionalização de seu papel como gerente.

O princípio de cadeia de comando é antigo, mas sua aplicação à gestão das organizações foi sistematizado apenas no Século XX. Dois indivíduos, [Henri Fayol](https://pt.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol) e [Max Weber](https://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber) contribuíram muito para o entendimento deste princípio. Fayol apresentou o que se tornariam conhecidos como os quatorze princípios da [Administração](https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o). Estes princípios incluem ambos, a unidade de comando (seu quarto princípio), e escala hierárquica (linha de autoridade). O princípio de unidade de comando de Fayol, sustentava que um subordinado deve reportar-se a apenas um supervisor. Fayol acreditava que isto era necessário para fortalecer o supervisor em uma clara posição de autoridade, prevenindo desta forma, que um subordinado recebesse ordens conflitantes de diversos superiores. Por sua vez, o princípio da escala hierárquica de Fayol, declarava que a autoridade e a responsabilidade, fluem dentro da organização um nível por vez, numa linha vertical, do mais alto nível para o nível mais baixo. Esta linha de autoridade estabelece a hierarquia organizacional.

Em muitas organizações o princípio da cadeia de comando é muito presente. O papel do gerente é entregar as ordens, enquanto que o empregado cumpre sob a monitoria da gerência. Ambas as partes compartilham responsabilidade por suas realizações, porém, a boa comunicação fortalece as bases deste relacionamento, e neste ponto é onde o papel da administração é fundamental, na definição clara da gerência das suas competências.

No caso das organizações matriciais, os empregados frequentemente tem dois gerentes ou supervisores, violando os princípios de unidade de comando e cadeia de comando. Para ser eficiente, os gerentes que trabalham nestas organizações, aprendem a compartilhar o poder, fazendo uso do confrontamento direto para resolver questões divergentes, e utilizando todas as direções da organização para disseminar informação. Estas estruturas são mais flexíveis ao princípio da cadeia de comando.

O gestao de projeto é uma função coordenativa, enquanto que o gerenciamento matricial é uma função fundamentalmente colaborativa. Num projeto coordenativo, o trabalho é atribuído a pessoas ou unidades, que realizam tarefas a sua própria maneira, sob a tutela do gestor de projeto. Na organização colaborativa, ou matricial, o compartilhamento das informações é obrigatório, e diversas pessoas ou equipas de trabalho são necessárias para que a tarefa seja realizada.

Existem certas regras necessárias ao desenvolvimento da organização matricial:

* Os participantes devem passar a maior parte do tempo dedicados ao projeto, pois isto propicia alto grau de comprometimento e lealdade;
* O comprometimento deve surgir através de canais horizontais e verticais. Bons canais de comunicação e livres de obstrução devem ser estabelecidos entre os gerentes;
* É de vital importância, o estabelecimento de métodos eficientes para solução de conflitos;
* Ambos, os gerentes funcionais e de projetos ou produtos, devem estar dispostos a fazer consessões sobre recursos e especialistas.

Em empresas que trabalham apenas com um projeto ou produto, é comum que a autoridade total em uma estrutura matricial, seja delegada aos gerentes de projeto ou produto, no entanto, existem situações em que estes são designados para tarefas que precisam do apoio ou do compartilhamento de recursos dos departamentos funcionais, como o departamento de Recursos Humanos, Financeiro, Marketing, entre outros. A alta especialização dos departamentos funcionais, permite que estes tornem-se cada vez mais hábeis em prover o suporte necessário para atender as necessidades dos departamentos de projetos e de produtos, desempenhando um grande papel para o sucesso do empreendimento e a consolidação dos objetivos organizacionais.

Normalmente os projetos podem ser gerenciados dentro de uma empresa por duas estruturas:

* **Organização Funcional:** Onde o projeto é dividido e atribuído a áreas funcionais da organização, com a coordenação feita pelos níveis mais altos e funcionais de gerência;
* **Equipa de Projeto Independente:** Onde um gerente é encarregado pela formação de um núcleo de pessoas vindas de diversas áreas funcionais, as quais são destinadas a trabalhar no projeto em tempo integral.

Pelo uso da Departamentalização Matricial, a gama de opções a disposição da organização é aprimorada, e a autoridade do gestor de projeto ou produto passa a ser extensa ou limitada, dependendo da prioridade e do tipo de projeto. Se o gerente de projeto tem ampla autoridade sob a maioria dos aspectos do projeto e está associado a ele em tempo integral, chamamos esta estrutura de Matriz de Projeto, também chamada por alguns autores como Strong Matrix (Matriz Forte). Se um gerente de projeto tem autoridade pequena, e está associado a este projeto apenas parte do tempo –-- situação em que os gerentes funcionais tem grande influência nas atividades do projeto --- este tipo de estrutura recebe o nome de Matriz Funcional, também chamada por alguns autores como Weak Matrix (Matriz Fraca). Há também a Matriz Balanceada, que representa um meio termo entre as definições anteriores. Portanto, temos:

* **Matriz Funcional**: A administração do projeto é feita pelo gerente, através da coordenação das diferentes gerências de áreas funcionais;
* **Matriz Balanceada**: O gerente é designado para o projeto e interage em bases iguais com os gerentes funcionais;
* **Matriz de Projetos**: A autoridade é exercida pelo gerente de projeto, que é responsável por sua conclusão, fazendo uso de sua autoridade para mobilizar recursos e definir equipes de trabalho.

A hierarquia dentro da Departamentalização Matricial, também sofre influência de fatores externos à organização, pois é comum que muitos projetos sofram pressão vinda de fora, para que exista apenas uma pessoa ou equipe na centralização do controle do projeto, com a qual haverá a interlocução com o cliente, mesmo que internamente o projeto seja conduzido pela autoridade compartilhada entre os gerentes funcionais e de projetos ou produtos.

Teoria Maslow

A Pirâmide de Maslow, também conhecida como Teoria das Necessidades Humanas, foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow (1908-1970) para separar, de forma hierárquica, as diferentes necessidades que os seres humanos têm.

Entender o comportamento do consumidor é um grande desafio para marcas e empresas. Existem diversas formas, conceitos, técnicas e ferramentas para ajudar os profissionais nessa difícil tarefa. E talvez a mais primordial delas seja a Pirâmide de Maslow.

A Pirâmide de Maslow, também conhecida como Teoria das Necessidades Humanas, organizam de formas hierárquicas as necessidades humanas.

Na base da pirâmide estão as necessidades mais urgentes, relacionadas às nossas necessidades fisiológicas. Já no topo, estão as realizações pessoais. Ou seja, de acordo com Maslow, as pessoas só perseguirão suas realizações pessoais depois de resolver as necessidades relacionadas à fisiologia, segurança, amor/relacionamento e estima.

**A importância da Pirâmide de Maslow**

Ainda que tenha nascido como um campo de estudo da psicologia, a Pirâmide de Maslow é muito importante para os profissionais de marketing, RH e empreendedores em geral.

Ao entender as motivações humanas, é possível entender tanto o que motiva os seus colaboradores quanto os seus consumidores.

**Vantagens**:

Assim como a sociedade tem hierarquias sociais, a Teoria de Maslow tem hierarquias de necessidade.E as necessidades são: necessidades básicas(como comer, dormir e fazer as necessidades relacionadas à higiene), de segurança(com ter um lugar para morar), sociais(se relacionar bem com as pessoas), de autoestima(se o indivíduo estiver com estima baixa, ele pode entrar em quadro depressivo) e de auto-realização(porque todos, ou quase todos, almejam uma boa carreira e uma vida sem grandes preocupações).

**Desvantagens**

1. A medida que a necessidade de auto-realização e autoestima aumenta, as necessidades sociais, de segurança e básicas diminuem.
2. A ordem hierarquica nem sempre é seguida

| **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.

**RESPOSTA:**

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.

**AQUI TEM 3 EXEMPLOS, PODEM IR BUSCAR DIFERENTES MAIS ACIMA NO DOC**

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**.

**RESPOSTA:**

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 níveis de gestão são compreendidos por institucional, intermédio e operacional.

**O nível 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 nível 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.

**RESPOSTA:**

**Um gestor** de uma organização e todo aquele que consegue obter resultados com o trabalho dos outros planeado, organizado, dirigido e controlado.

Podemos considerar como aptidões essenciais de um gestor as aptidões técnicas, conceptuais e em relações humanas.

**As aptidoes técnicas** englobam a capacidade de usar conhecimentos, técnicas e recursos no seu trabalho concreto. Está geralmente relacionada com o trabalho com processos e objectos materiais e é particularmente importante nos gestores de 1a linha (operacionais, problemas do dia-a-dia)

Alguns exemplos destas aptidões são: o conhecimento em Engenharia, Informática, Contabilidade, Marketing, Produção.

**As aptidões conceptuais** são caracterizadas pela capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas. Um gestor com capacidade conceptual apercebe-se de forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu meio envolvente;

**As aptidões em relações humanas** visam em compreender, motivar e obter a adesão e colaboração de outras pessoas. Tem a ver com a capacidade de comunicação, de trabalhar com os outros e entender as webersuas atitudes e os comportamentos, dos indivíduos e dos grupos.

Capacidade de comunicação , comunicar de forma que os outros compreendam e procurar e usar o feedback dos subordinados e colaboradores para se assegurar de que é compreendido

**A eficiencia** consiste na relação de proporção entre inputs e outputs. Quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência;

**A eficácia** é a medida da aproximação dos outputs da organização aos objetivos propostos. Quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior o grau de eficácia do gestor.

Um gestor **pode ser eficaz sem ser eficiente**, e **pode ser eficiente sem ser eficaz.**

**Para ser eficaz e eficiente** deve **possuir** e desenvolver **várias aptidões** essenciais como técnicas, conceptuais e em relações humanas

A eficiência está relacionada à produtividade, em fazer mais com o mínimo de recursos possíveis. Podemos dizer que a pessoa eficiente vai além daquela que se mostrou apenas eficaz, executando tudo na mais perfeita ordem, sem falhas, ou incoerências. Por outro lado, a consiste em atingir o objetivo proposto, executando algo de acordo com o que foi determinado, é o resultado alcançado, mensurável e alinhado com o objetivo corporativo. Enquanto a eficiência envolve a forma como uma atividade é feita, a eficácia refere-se ao resultado da mesma. Por esse motivo, um bom gestor deve saber alinhar os dois conceitos, alcançando assim resultados satisfatórios para a organização.

| **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.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Departamentaliza%C3%A7%C3%A3o_matricial>

**Teoria Clássica (Fayol): também apresentava ênfase na estrutura. No entanto, o foco estava no gerente (visão de cima para baixo). Defendia o planejamento como uma das funções principais do** [**administrador**](https://www.infoescola.com/profissoes/administrador/)**, o qual teve a profissionalização de seu papel como gerente.**

[**Teoria Burocrática (Weber)**](https://www.infoescola.com/administracao_/teoria-burocratica-da-administracao/)**: com ênfase na estrutura, tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal (baseada em regras e normas). Focava na organização inteira. Apresentava muita rigidez e lentidão, apesar de ter como vantagens a consistência e a eficiência.**

**Escola Clássica da Administração**

Foi na passagem para o século XX que surgiram e cresceram empresas para fornecer em grande quantidade os novos produtos que haviam sido criados e que as pessoas desejavam como:

* automóveis
* lâmpadas elétricas
* aparelhos de som
* cinema e telefones

**Origem**

Nos Estados Unidos e na Europa, as empresas industriais cresceram rapidamente para fornecer esses produtos e serviços.

Nasceu daí a necessidade de estudar e criar soluções para lidar com as enormes quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos, que essas empresas e os governos passaram a mobilizar.

Foi essa a origem do grande avanço que hoje conhecemos como Escola Clássica da Administração.

A escola clássica tem esse nome, pois suas ideias permanecem e continuam influenciando a prática da administração.

Seus integrantes criaram e sistematizaram os fundamentos da administração e tinham como principal objetivo entender e fazer funcionar os sistemas produtivos que nasceram com a Revolução Industrial.

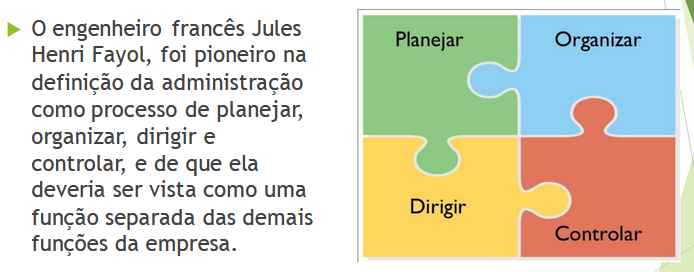
**Nos dias atuais**

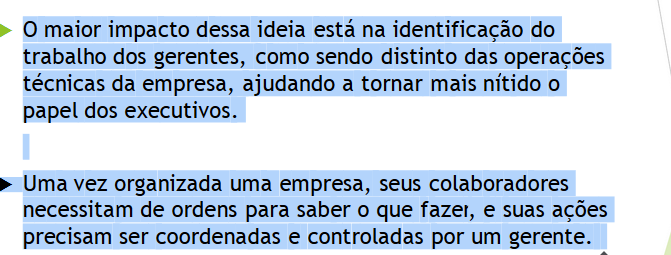
O mundo da administração de hoje é uma versão atualizada das ideias dessa escola, que possui três contribuições principais, ocorridas em locais diferentes, na mesma época:

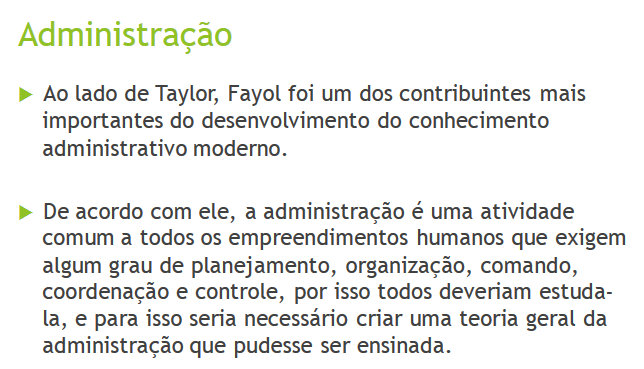
**O movimento da Administração Cientifica, liderado por Frederick Taylor**;

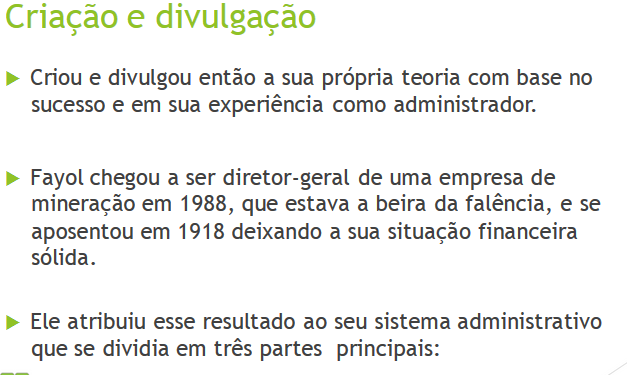
**A ideia do processo administrativo, proposta por Henri Fayol;**

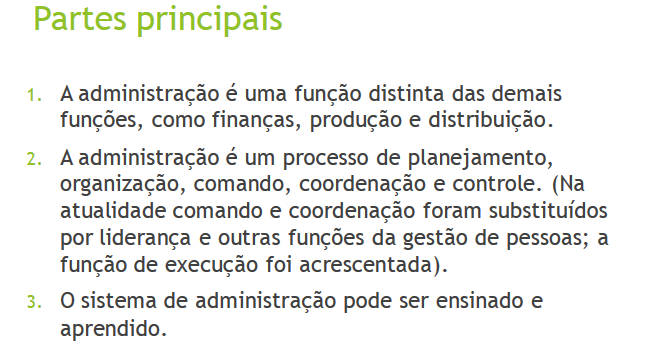
**Henry Fayol, pai da teoria clássica da Administração.**

****





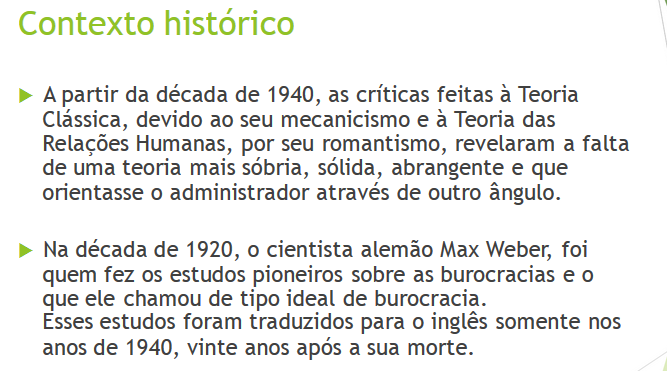


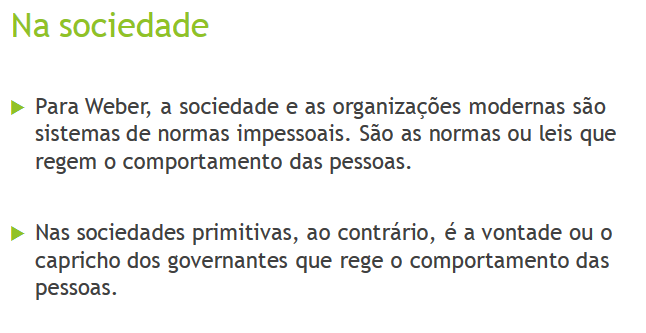


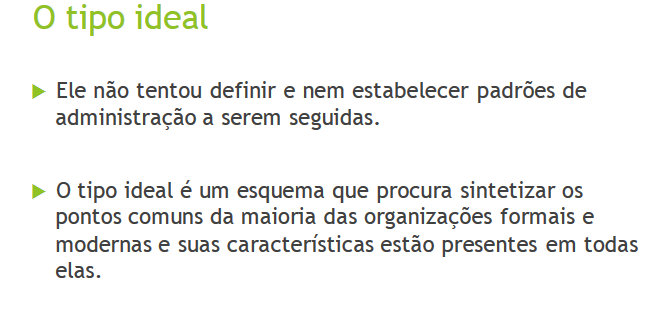
**Fayol completa a sua teoria propondo 14 principios que devem ser seguidos para administração eficaz:**

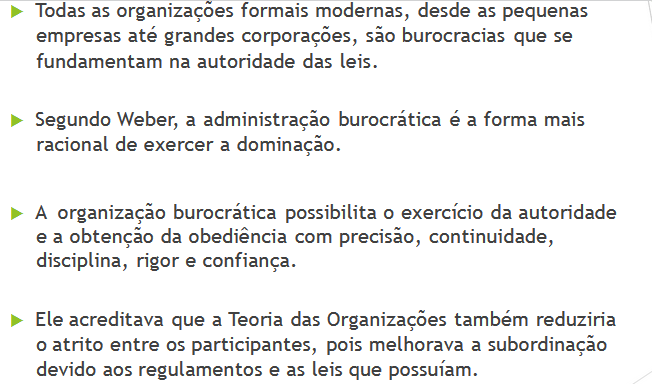
* 1. **Divisao do trabalho**
* 2. **Autoridade e responsabilidade** (Sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exército do poder.
* 3. **Disciplina acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes**. De forma a que cada individuo tenha apenas 1 superior.
* 4. **Unidade de comando**
* 5. **Unidade de direção.** Um só chefe e 1 só programa para conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
* 6. **Subordinação**. Do interesse individual ao interesse geral.
* 7. **Remuneração do pessoal.** De forma equitativa e com base tanto em fatores internos quanto externos.
* 8. **Centralização**. O equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
* 9. **Cadeia de comando Linha de autoridade, ou hierarquia**, a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
* 10. **Ordem**
* 11. **Equidade**. O tratamento das pessoas com benevolencia e justiça, nao excluindo a energia e o rigor quando necessários
* 12. **Estabilidade do pessoal.** Manutenção das equipas como forma de promover o seu desenvolvimento.
* 13. **Iniciativa**. Que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
* 14. **Espirito de equipa.**

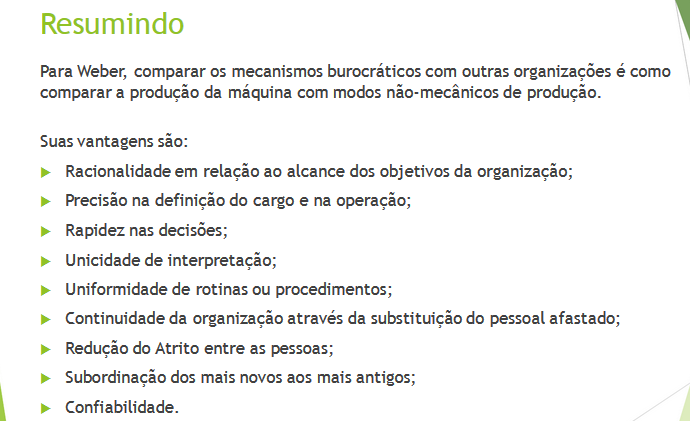
**Max Weber e a teroria das Organizações**

****

****

****

****

****

Apostila de Administração. **Fayol**

4- TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

TEORIA CLÁSSICA Henry Fayol. – Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a

Administração Científica, em 1916 surgia na França a Teoria Clássica da Administração. Se a

Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tar efa realizada pelo operário, a T eoria Clássica

se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente. O objetivo de

ambas era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Para a Administração Científica, essa

eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e no somatório da eficiência

individual.

Já na Teoria Clássica, partia-se de todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a

todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos ou pessoas. A abordagem no nível individual de cada

operário com relação à tarefa é ampliada no nível da organização como um todo em relação à sua estrutura

organizacional. Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, partiu de uma abordagem sintética,

global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente

suplantou a abordagem analítica

e concreta de Taylor.

Segundo Idalberto Chiavenato, Fayol procurou dividir qualquer empresa em seis funções básicas:

1. técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa

2. comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação

3. financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais

4. segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas

5. contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas

6. administrativas, relacionadas com a integração das outras cinco funções.

Para Fayol, "nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral

da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra função, designada pelo nome de Administração.

Funções

Técnicas Funções

Comerciais Funções

Financeiras Funções de

Segurança Funções

Contábeis

Funções

Administrativas

Prever

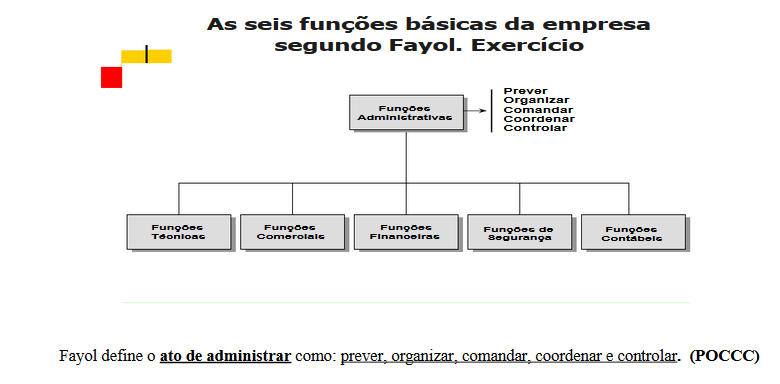
Organizar

Comandar

Coordenar

Controlar

As seis funções básicas da empresa

****

2

**Planejar** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados.

Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas

traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização

**Organizar** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou

materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

**Comandar** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as

relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e

subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de

cada um para a realização dos objetivos definidos.

**Coordenar** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das

atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

**Controlar** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar

que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das

atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras

estabelecidas editadas.

Proporcionalidades das Funções Administrativas

Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, isto é, ela se reparte por todos

os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos, a f unção

administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é

distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala

hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e, à medida que se sobe na escala

hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

Diferenças entre Administração e Organização

Fayol faz uma distinção entre Administração e organização. Para ele, Administração é um todo do

qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e compreensivo de Administração - como um

conjunto de processos entrosados e unificados - abrange aspectos que a organização por si só não envolve,

tais como os da previsão, comando e controle. A organização abrange somente o estabelecimento da

estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada. A partir daí, a palavra organização passa a ser

usada com dois significados diferentes.

Pergunta

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.

**Teoria Clássica (Fayol): também apresentava ênfase na estrutura. No entanto, o foco estava no gerente (visão de cima para baixo). Defendia o planejamento como uma das funções principais do** [**administrador**](https://www.infoescola.com/profissoes/administrador/)**, o qual teve a profissionalização de seu papel como gerente.**

[**Teoria Burocrática (Weber)**](https://www.infoescola.com/administracao_/teoria-burocratica-da-administracao/)**: com ênfase na estrutura, tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal (baseada em regras e normas). Focava na organização inteira. Apresentava muita rigidez e lentidão, apesar de ter como vantagens a consistência e a eficiência.**

Segundo o autor, “a autoridade é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado”. Weber distinguiu três tipos de sociedade e autoridade:

* **Tradicional**: também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que provêm dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais;
* **Carismática**: em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.
* **Racional-legal** ou **burocrática**: em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei;

Na **sociedade tradicional** (tribo, clã, família) predominam as características conservacionistas, patriarcais e patrimonialistas (Chiavenato 2003, p. 258-262); a autoridade que a preside é dita tradicional, na qual a obediência é justificada pela tradição, pelo hábito ou pelo costume.

Na **sociedade carismática** (partidos políticos, grupos revolucionários, nações em revolução), geralmente existem características místicas, arbitrárias e personalísticas; a autoridade carismática que a preside é justificada pela influência de um líder detentor de qualidades que o destacam.

Já as **sociedades burocráticas** (as grandes empresas, os estados modernos, os exércitos) são caracterizadas pelo predomínio de normas impessoais racionalmente definidas. O tipo de autoridade (burocrática ou racional-legal) é justificado pela técnica, pela justiça, pela lei e pela meritocracia. A autoridade *racional-legal* prevalece nas sociedades ocidentais. Este modelo, também chamado **burocrático**, caracteriza-se pelos seguintes elementos:

* A lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;
* A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
* A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;
* As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;
* O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
* O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha;
* A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular;
* O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

**2. A Estrutura Matricial**

## Características da Burocracia

**Divisão de trabalho**- São desmembrados para cada e qualquer pessoa, de qualquer organização uma posição claramente definida, e são delegadas responsabilidades por autoridades.

**Hierarquia de autoridade**- São posições empregadas onde cada funcionário sabe sua função na organização contendo deveres e responsabilidades específicos , bem como privilégios.

**Racionalidade**- São membros selecionados com base em qualificações para fazer parte da organização, as promoções por desempenho e capacitação e ou mérito.

**Regras e padrões**- São regras, disciplinas e controles, relacionado a conduta de cada indivíduo dentro da organização.

**Compromisso profissional**- Os administradores trabalham por salários fixos e não são os donos dos negócios , os gerentes são treinados para desenvolverem atividades administrativas visando uma melhoria organizacional.

**Registros e escritos**- Objetivo de estabelecer continuidade organizacional, com o propósito de alcançar uniformidade de ação, as burocracias mantêm registros.

**Impossibilidade**- Regras ou procedimentos que aplicados de modo uniforme e imparcial todos os funcionários tem o mesmo grau de avaliação permitindo considerações pessoais e emocionais.

Para Weber esta são características apresentadas pelas organizações, mais que analise destas organizações Weber propôs um modelo analítico de organização.

## Teoria da Autoridade.

Nas concepções de Weber a teoria de autoridade, não mais que um controle social que fazem parte dos estudos das organizações.

Para Weber conceito de autoridade são confronto com outras formas de influência com poder e com persuasão.

A experiência tende universalmente a mostrar que o tipo de administração de organização puramente burocrático é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência e é, neste sentido, formalmente o meio mais racional de levar a efeito um controle imperativo sobre os seres humanos.

**2. A Estrutura Matricial**

Tradicionalmente, os empresários e organizadores ao tentarem dar uma forma definida ao fluxo de autoridade e de trabalho de suas organizações podiam escolher entre sete tipos de divisão de trabalho ou decidir pela combinação de alguns desses tipos: organização por função, por processo, por conhecimento, por clientela, por tempo, por espaço e finalmente por produto. Com o intuito de esclarecer os termos poderia dizer que um exemplo de organização por função é: Finanças, Vendas, Produção, Pessoal e Compras. Uma organização por processo é, por exemplo, a da indústria siderúrgica: aciaria, laminação, trefilação. Uma organização por conhecimento predomina na estrutura das escolas superiores: Departamento de Mercadologia, de Produção, de Finanças, etc. Uma organização por clientela é empregada, por exemplo, num departamento de roupas: Homens, Mulheres e Crianças. Há organizações (escolas) que estão divididas em turmas (tempo): manhã, tarde e noite. Assim como há pequenos negócios que variam de acordo com primavera, verão, outono e inverno. A dimensão espacial ou geográfica tem permitido dividir organizações entre regiões de um todo, seja êle uma cidade, um estado, um país ou o mundo. A organização por produto faz as linhas de autoridade e os fluxos de trabalho estarem subordinados a produtos, grupos de produtos ou marcas.

Apesar de muito antiga, a organização por produto teve uma forma de estrutura mais complexa a partir de 1921 com o aparecimento da estrutura multidivisional por produto, nascida na General Motors e na Du Pont. A organização geográfica tomou uma nova forma, mais recentemente, na corporação multinacional, cujo estatuto jurídico data de aproximadamente 1958.

Pois bem, o objetivo deste pequeno artigo é informar o leitor sobre o aparecimento de um novo tipo de estrutura, a estrutura matricial. Estou usando esse termo para traduzir **matrix orgazation.** Evito traduzir literalmente **organização de matriz** para desfazer uma óbvia confusão. Uma alternativa poderia ser **organização em matriz.**

Como Chandler já observou em seu precioso estudo, **Structure and Strategy,** são poucas as oportunidades em que se aplica uma genuína criatividade no processo de elaboração de estruturas organizacionais. No mais das vezes, o empresário e o organizador dão uma "resposta adaptativa" à necessidade do momento e freqüentemente copiam padrões já existentes. A "criação inovadora" é rara em matéria de estrutura de organização.

Um exemplo de criatividade foi a estrutura multidivisional descentralizada que Sloan deu à General Motors em 1921. Imitada mais tarde por inúmeras empresas, esse tipo veio substituir a estrutura funcional multidepartamental, existente no passado de todas as grandes organizações industriais.

**1.1. ORIGENS**

O desenho de uma estrutura matricial foi desenvolvido no início da indústria aeroespacial há pouco mais de cinco anos. As novas condições surgidas pelas mudanças levaram à criação de novas relações entre os conceitos e princípios de organização. Uma organização matricial foi criada com a finalidade de estabelecer um sistema adaptável de recursos e procedimentos para atingir objetivos de projeto.

**A *estrutura matricial***

([Departamentalização Matricial](https://pt.wikipedia.org/wiki/Departamentaliza%C3%A7%C3%A3o_Matricial)) une duas formas de departamentalização: funcional e multidivisional. Ao mesmo tempo em que a empresa possui departamentos especializados (recursos humanos, financeiro, produção etc) os funcionários também são direcionados a unidades geográficas ou produtivas. Então ao mesmo tempo que o funcionário trabalha em seu departamento, trabalha também na unidade para qual ele foi designado. Organizações que estão em constante mudanças, sempre com novos projetos ou produtos costumam adotar essa estrutura. Cada funcionário é designado a um grupo durante um certo projeto, e quando este termina, o mesmo funcionário é realocado com uma nova equipe em um novo produto.

### Algumas vantagens dessa estrutura

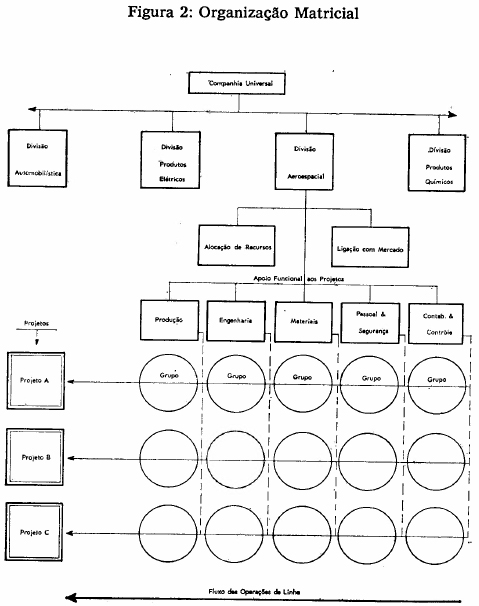
Um projeto ou produto tem a opinião e expertise de especialistas de todas as áreas envolvidas e assim pode se desenvolver com maior eficiência. O nível de conhecimento dos funcionários, tanto sobre a empresa como sobre seus produtos, aumenta. Já que cada funcionário está sempre em projetos diferentes, ou tem de se atentar para duas áreas que ele trabalha, o nível de informação requerido do funcionário é maior. A empresa consegue se adaptar melhor a mercados que estão em constante mudança, pois sua adaptabilidade é maior.

### Algumas desvantagens dessa estrutura

É uma estrutura muito difícil de ser implementada. Problemas com funcionários tendo de responder a mais de um chefe pode criar conflitos. Pode haver também um maior custo de influência, o funcionário perderá mais tempo tentando influenciar ambos os chefes. Funcionários podem não se sentir incentivados a se preocuparem com o sucesso do seu time de trabalho, que está sempre mudando, e dar preferência ao resultado que o produto trará ao seu departamento. Conflitos entre os diretores dos departamentos que o funcionário responde podem se desenvolver, e o custo para resolver esses conflitos se torna alto.

A estrutura matricial nasceu dentro da indústria aeroespacial de par com uma tecnologia altamente sofisticada e uma verdadeira corrida para as realizações científicas. Com o crescimento da especialização do trabalho, a alta tecnologia, a urgência do tempo para conclusão do projeto e o trabalho combinado de várias unidades (empresas, órgãos do governo, centros de pesquisa) surgiu a necessidade de aumentar o poder do coordenador de projeto. O crescente aumento da autoridade desse coordenador foi provando ser uma forma mais eficiente de utilização dos recursos. Com isso o Administrador de Projetos passou a ser uma agência recrutadora e controladora dos recursos aplicados no seu projeto e as áreas tradicionalmente linha passaram a ser subsidiárias do projeto, isto é, prestadoras de serviço.

E preciso entender que essa evolução se deu entre 1958 e 1964, quando os países industrialmente mais avançados passaram a participar da corrida espacial, entrando num tipo de indústria muito mais sofisticado e num tipo de aceleração de desenvolvimento muito mais crucial do ponto de vista da liderança mundial. Não se tratava, pois, da organização tradicional com linhas de produto estabelecidas, canais de autoridade e fluxos de trabalho determinados há mais tempo. O modelo de uma organização matricial está exemplificado na [Figura 2](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901970000400008#fig2).



A gestão matricial é um modelo de gestão em que as relações de subordinação estão configuradas numa estrutura de matriz, isto é, os colaboradores estão afetos a uma subordinação dupla.

A estrutura matricial é uma combinação de dois tipos de estrutura diferente: a estrutura divisional e a estrutura funcional. Por esta razão este tipo de gestão apresenta uma complexidade maior. O que acontece é que colaboradores de diferentes departamentos estão afetos a projetos, objetivos ou atividades distintas e como tal respondem a uma chefia bicéfala. Deste facto advém uma elevada complexidade interna difícil de gerir.

São evidentes as desvantagens deste tipo de gestão, que se prendem com problemas de autoridade e de comunicação internos. Uma gestão ineficaz das relações hierárquicas pode levar à insatisfação dos colaboradores e a conflitos laborais.

Ultrapassadas estas questões, a gestão matricial apresenta-se como um modelo de gestão extremamente útil uma vez que pode levar a uma troca eficiente de informação, colocando diferentes departamentos a trabalhar em estreita colaboração e a comunicar entre si com frequência.

Este modelo permite aumentar a produtividade uma vez que a tomada de decisões é, em regra, mais rápida. A velocidade da troca de informação entre departamentos coloca a empresa numa posição vantajosa perante alterações de mercado, o que possibilita uma resposta rápida e eficiente obtendo assim ganhos significativos no que respeita à competitividade e nomeadamente através de um aproveitamento mais eficiente dos recursos. Por outro lado, a estrutura matricial incentiva um estilo de liderança mais democrático e participativo. Há uma maior proximidade entre pares, fruto dos laços criados através desta estrutura de gestão. Estes laços geram um aumento da motivação do pessoal. Salienta-se ainda que esta é um modelo de gestão claramente orientado para resultados, o que é o objetivo principal de qualquer organização.

Celebrou-se no passado dia 21 de Abril os 150 anos do nascimento do eminente cientista social Max Weber (1864-1920). O facto foi assinalado com pompa e circunstância no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL), na passada quinta-feira. Weber viveu os períodos conturbados da República de Weimar e da Primeira Guerra Mundial, tendo morrido no ano de 1920. Em vida, para além de pensador e académico, Weber foi ainda um dos representantes da Alemanha no famoso Tratado de Versalhes. Tendo em conta a similitude entre os tempos de incerteza que Max Weber viveu e aqueles que Portugal e a Europa vivem hoje, é pertinente perguntar: o que pensaria e proporia Max Weber para Portugal se vivesse hoje?

Para esboçar uma resposta tentativa a esta questão, é aqui proposto que revisitemos os conceitos fundamentais propostos por Weber acerca dos diferentes tipos de autoridade. De seguida, será apresentada uma solução inspirada nas teorias de Max Weber sobre a autoridade que poderá ajudar os países e as organizações a tornarem-se mais sustentáveis e menos propensas a bancarrota.

Para Weber, as sociedades e organizações podem reger-se tendo em conta três formas diferentes de autoridade: a autoridade tradicional, a autoridade carismática e a autoridade racional-legal. A autoridade tradicional assenta na crença da santidade das tradições e dos valores históricos de uma sociedade; a autoridade carismática é a que é exercida por indivíduos considerados pelos outros como detendo poderes sobrenaturais e excepcionais; o poder racional-legal advém do exercício do controlo com base no conhecimento e da competência técnica.

[Num trabalho que acabo de publicar](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1751-1348&volume=20&issue=3&PHPSESSID=ndc9n4aqpjhqlnuhqusvk261b0) na revista científica Journal of Management History acerca da governação transformativa da época Pombalina, foi desenvolvida a hipótese de que o sucesso e progresso económico-social dessa época foram possíveis devido à estrutura de governação tripartida (uma espécie de troika interna) entre o carismático Marquês de Pombal, o tradicional Rei D. José, e os especialistas técnicos em engenharia e arquitectura, como foram o General Manuel da Maia, o Coronel Carlos Mardel e o Capitão Eugénio dos Santos.

Foi essa estrutura de governação onde cada um assumiu um tipo Weberiano de autoridade diferente, mas complementar, respeitando os demais, que esteve presente na transformação do nosso país na segunda metade do Século XVIII. Dito de outro modo, a existência de uma troika interna de governação que nos garanta a co-presença simultânea dos três tipos de autoridade de Weber, pode bem ser uma solução para evitar a vinda recorrente ao nosso país das troikas externas que tanto nos envergonham.

O que podemos pois, aprender para os nossos dias em que sentimos a necessidade de mudança institucional, a partir das teses de Weber e do caso da governação Pombalina analisado?

Temos, antes de mais, de analisar se os três tipos de poder Weberianos se mantêm equilibrados. Caso isso não se verifique, há que procurar alternativas para estabelecer esse equilíbrio. A este respeito, duas especulações interpretativas podem ser feitas. Uma, a de que vivemos hoje tempos que se pautam pela ausência de valores tradicionais (sejam eles quais forem) que sirvam de esteio e equilíbrio para com os delírios colectivos carismáticos. Como pode um Presidente da República ser esse esteio se, sendo ele próprio eleito pelo voto, se encontra constrangido pela luta da sua reeleição? Só lhe resta tentar vencer pelo carisma. Caso diferente seria se o Presidente da República fosse eleito apenas para um mandato e que esse mandato fosse mais longo. Outra interpretação é a de que o poder carismático (claramente patente no poder político eleito) se sobrepôs ao poder técnico-racional, em vez de o controlar, mas rentabilizando-o. A nomeação dos altos quadros da Administração Pública pelo poder político-carismático é o maior exemplo dessa dominação.

Temos pois que vivemos hoje num país onde o poder carismático-político se sobrepõe a todas as outras formas de poder. E como bem avisava Max Weber, o poder carismático é aquele que mais ameaça comprometer o bem comum da colectividade, pois que está mais interessado na continuidade da sua dominação e na concretização das suas divagações pessoais, do que na racionalidade técnica ou na dimensão cultural e de longo prazo (tradição) de uma nação. De facto, este sistema de governação pode bem explicar como Portugal chegou à situação a que chegou!

Assim sendo, o que pode ser aperfeiçoado no nosso sistema de governação para o tornar mais resiliente a desvarios momentâneos e mais sustentável no longo prazo? Como sempre, esta é a parte mais complexa. Mesmo concordando no diagnóstico, as soluções são de difícil concepção e consensualização. Mas podemos deixar algumas pistas. Uma, a necessidade de tornar as autoridades técnico-racionais mais independentes da autoridade político-carismática (mesmo que não totalmente independentes para não cairmos nos inconvenientes da tecnocracia). A recente criação da CReSAP (Comissão para o Recrutamento e Selecção na Administração Pública) é já um passo assinalável neste sentido, mas mais há a fazer para tornar interdependente (e não dependente) o poder técnico-legal do poder político-carismático. Segundo, a necessidade de introduzir ou reforçar os elementos que assegurem os valores basilares da nossa sociedade, trabalho parcialmente feito por instituições como o Tribunal Constitucional, mas insuficiente, como evidenciado pelo “descontrolo” económico-social a que assistimos.

A este último respeito, talvez valha a pena reanalisar a pertinência de um sistema parlamentar bicameral, à semelhança do que acontece com a maioria dos países desenvolvidos (Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos da América) para confrontar as decisões tomadas no parlamento e que são baseadas numa lógica de argumentação carismática e não racional. Uma espécie de “Câmara da Sociedade Civil” onde estivessem representadas as “forças vivas da Sociedade Civil”, seria uma opção interessante para que o poder político-carismático tivesse de “negociar”, a cada momento, com os valores globais da nossa sociedade. Mas o mais fácil é escrever isto no papel – difícil será vencer a oposição da classe política às mudanças necessárias.

| **Questão 5** |  |
| --- | --- |

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

Apesar das tendências analisadas no Meio-Envolvente serem idênticas para todas as Empresas que operam num Sector ( Indústria ) algumas obtém melhor resultados que outras. Essa situação é resultado de diferentes níveis de capacidade de gestão derivados da utilização de mais e / ou melhores recursos.

Na ANÁLISE DA EMPRESA a operar numa indústria podemos propor o seguinte Método:

1. Identificação da natureza dos principais recursos ao dispor da Empresa e avaliação dos respectivos méritos.

2. Em complementaridade deve perceber-se a dinâmica dos custos da organização para apurar o nível de eficiência de utilização dos recursos.

3. A clara identificação das áreas em que a empresa detém mais ou melhores recursos que a concorrência permite concluir onde residem os seus:

* .Pontos fortes
* •Pontos fracos
* •Competências Centrais

**Análise dos Pontos Fortes:**

Recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades de clientes melhor que a concorrência.

**Análise dos Pontos Fracos:**

Recursos que contribuem menos.

**Competências Centrais:**

Os Pontos Fortes mais diferenciadores das Empresas constituem as suas Competências Centrais, que

* -Proporcionam mais valor aos Clientes,
* -São difíceis de imitar,
* -Permitem o acesso a novos mercados.

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio (Indústria ou Segmento ) e as capacidades das empresa quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso do negócio (Indústria ou Segmento). No caso de não ser possível a uma empresa dominar todas as competências centrais e produtos críticos da sua indústria, deve primeiro garantir a superioridade relativa numa área seleccionada, que dará origem a produtos finais de sucesso mesmo que sejam de outras empresas.

É necessário alinhar as áreas de maior capacidade da empresa com as tendências detectadas no MEIO-ENVOLVENTE, para assegurar um bom nível de adequação estratégica. Por último é conveniente sintetizar as principais conclusões do estudo do Meio-Envolvente e da empresa numa análise SWOT, para a formulação da estratégia das organizações.

A análise do meio envolvente e a análise interna permite-nos avaliar a capacidade competitiva da empresa e a sua capacidade para:

* -Enfrentar o meio envolvente
* -Enfrentar a sua concorrência

-----------------------------------------------------------------------------------------------

5.2.Dinâmica dos custos

A dinâmica de custos de uma empresa é de vital importância porque é uma forma de vantagem em relação às concorrentes. “Não basta dispor de recursos abundantes e de boa qualidade para garantir uma superioridade sustentada sobre a concorrência, é também preciso verificar se estão a ser utilizados de uma forma produtiva. Com iguais níveis de recursos, aempresa mais eficiente incorre em menos custos e tem por isso uma vantagem que pode vir a ser decisiva no mercado” (Freire; 1997; p.125).Existem duas perguntas essenciais que as empresas devem ser capazes de responder eficazmente. São elas:

–Como é possível utilizar menos recursos?

–Como é possível utilizar melhor os actuais recursos?

A resposta a estas perguntas vai permitir perceber as alterações que devem ser feitas para uma melhor gestão de custos e como melhorar esse aspecto de modo a ser mais competitivos.

Podemos ainda distinguir três tipos distintos de economias:

* Economias de escala:“diminuição dos custos unitários através do aumento do volume de operações” (Freire; 1997; p.126). Nesta economia encontramo-nos no ponto de produção eficiente.
* Economias de experiência: “diminuição dos custos unitários através da aprendizagem de maneiras mais eficientes de desempenhar as funções” (idem).
* Economias de gama:“ diminuição dos custos unitários através da extensão das operações da empresa para novas actividades” (ibidem).

Na empresa estudada verificamos que o tipo de economia que se aplica éa economia de escala. Esta encontra-se no ponto de produção eficiente já que, diminuiu os custos unitários e aumentou o volume de operações. A empresa conseguiu atingir este ponto de eficiência através do aumento da utilização dos seus actuais recursos. Assim, neste momento a empresa encontra-se a utilizar todos os recursos de que dispõe. Deste modo tem todos os recursos a ser utilizados e consegue uma produção óptima que faz com que os custos sejam mais baixos.

Podemos ver esta rentabilização de recursos no facto de que as máquinas trabalham 24 horas por dia sendo apenas desligadas ao fim de semana. Com esta característica além da poupança de energia, que é muita porque as máquinas gastam mais ao ligar e desligar, há também uma rentabilização na produção já que não pára, produzindo assim constantemente. Vimos também que nesta empresa só trabalham os melhores funcionários e aqueles que são extremamente necessários. A produção não é feita em excesso, ou seja, apenas se produz o que é necessário não havendo assim muito excedente nem muito stock mal parado. A diminuição dos custos unitários passa também por uma escolha exigente dos fornecedores já que, optam por aqueles com os melhores produtos aos melhores preços. Assim vemos que através de pequenas medidas consegue-se uma boa poupança dos custos e ao mesmo tempo uma boa e suficiente produção, sem exageros, o que permite uma baixa dos custos unitários.

**5.3.Competências Centrais**

Importa agora neste ponto perceber quais as competências centrais da empresa, ou seja, quais os seus pontos fortes. “Um ponto forte é um recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência” (Freire; 1997; p. 133).

Para sabermos se as nossas competências centrais se adequam aos nossos clientes temos também de conhecer os factores críticos de sucesso do negócio. Só assim poderemos trabalhar de maneira a que os nossos pontos fortes sejam equivalentes aos desejos dos clientes.

Na empresa estudada foi-nos dito os aspectos mais valorizados nestes pontos. Podemos ver que existem alguns que coincidem, o que é muito bom já que isso significa que a empresa consegue satisfazer os seus clientes.

**Competências centrais**:

boa relação qualidade/preço, design dos produtos e embalagens, inovação (vemos presente nos novos lençóis desenvolvidos já mencionados anteriormente), além destes, são também pontos fortes a confiança que conquistaram nos seus produtos e cumprimento dos prazos de entrega. Estes são os principais pontos favoráveis da empresa.

**Factores críticos de sucesso do negócio:**

confiança nos produtos e nas empresas, cumprimento dos prazos de entrega e uma boa relação qualidade preço são os aspectos mais valorizados pelos clientes.

| **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.

Liderança Participativa

Assim, a liderança não se refere apenas às características ou ao comportamento do indivíduo, mas também à influência do contexto no qual o líder conduz os outros, isto é, o contexto resultante de um conjunto complexo de variáveis deve ser considerado quando nos debruçamos sobre qual o estilo apropriado de liderança (Harvey, 1996).

Para Goleman, os líderes de sucesso não são necessariamente os que são bons no estabelecimento de redes e que influenciam os outros, são antes os que colaboram e ouvem. Segundo esta teoria, os líderes são agrupados em seis categorias (Goleman, 2001): coercivo, visionário, participativo, democrático, directivo, treinador. Os seis estilos de liderança têm impactos diferentes no ambiente organizacional afectando a performance de diferentes maneiras. Como podemos observar no quadro 7, só quatro dos seis estilos, têm um efeito positivo sobre a performance organizacional. Cada estilo de liderança será brevemente descrito para conhecermos as características-chave de cada um.

O estilo participativo valoriza mais o bem estar e a harmonia que as tarefas e os objectivos. Permite que as pessoas façam o seu trabalho da forma que achem mais eficaz. Gera consensos facilmente. Mas em situações de evidente fraca performance este estilo pode ser confundido facilmente com permissividade, porque não actua no sentido de corrigir e penalizar a baixa performance. Segundo Goleman (2000), este

estilo deve ser complementado com o estilo autoritário, obtendo assim uma potente combinação.

O estilo democrático permite que as pessoas sejam realistas sobre o que pode e não pode ser alcançado, devido fundamentalmente aos seguintes aspectos:

■ o líder dedica grande parte do seu tempo trocando ideias com as pessoas, contribuindo para a construção de um clima de respeito e de compromisso;

■ permite que os elementos da organização decidam a melhor forma de realizar o seu trabalho;

■ a flexibilidade e a moral elevadas aumentam a responsabilidade;

99

■ o envolvimento das pessoas no processo de avaliação de objectivos e de procedimentos, aumenta a percepção da realidade.

Lyman Porter reconhece a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, ou seja, para ele, o comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva com a organização e envolve um relacionamento ativo, que busque o seu bem-estar.

O sucesso de toda organização depende do esforço dos seus funcionários para prosperar através dos seus esforços, compromissos, prática e persistência. Assim, a motivação é um tópico importante porque as competências de liderança incluem a capacidade de motivar os funcionários como uma das tarefas cruciais.

A liderança começa com o esforço inicial feito para recrutar um novo funcionário; prossegue durante todo o processo de indução; e continua todos os dias até que o funcionário saia da organização. Esse processo é cultivado por um gerente / líder, motivando novos funcionários e destaca, mais uma vez, a importância da liderança para uma organização.

A qualidade do relacionamento de um gerente com um funcionário é o elemento mais poderoso da motivação do funcionário. Cria uma atitude profissional, positiva e respeitosa e os funcionários têm maior probabilidade de adotar uma abordagem semelhante com seus colegas e desfrutar de trabalho. É claro que os estilos de gestão e liderança adotados por uma empresa e sua administração terão um efeito determinante no nível de motivação, no moral e na satisfação no trabalho dos funcionários. No entanto, a relação entre o estilo de gerenciamento usado no negócio e o nível de motivação na força de trabalho é objeto de muito debate na indústria.

Em muitos círculos, há um debate contínuo sobre se os líderes nascem ou se desenvolvem. Refletindo sobre as discussões sobre motivação, é evidente que os seres humanos são muito complicados e são compostos de várias características. Com motivação, essas influências são herdadas e adquiridas de nosso ambiente e influências .

| **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.

O processo de comunicação consiste na transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. O processo implica a existência de três elementos:

**A cultura organizacional é a essência da empresa, expressada pela maneira como ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização, ou seja, são os princípios que exprimem a identidade da organização.**

* **separação progic**
* Os colaboradores da sua empresa, sabem quais são os valores que ela possui? Conhecem as maiores ambições e qual o impacto de cada um na conquista desses objetivos?
* Se você respondeu sim a estas perguntas, tem a sorte de trabalhar em um lugar que possui uma cultura forte e consolidada e certamente uma ótima [**Comunicação Interna**](https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/?utm_source=blog-endo&utm_medium=bloglink&utm_campaign=post-cultura-organizacional).
* Mas se eles não sabem o real impacto do trabalho que realizam para a organização em que estão, muitas falhas podem estar prejudicando a performance como um todo, visto que a cultura organizacional impacta em todos os processos.
* Mas afinal, o que é **cultura organizacional** de uma empresa?
* Resumidamente:

#### ***Cultura Organizacional*** *é a essência da empresa, ou seja, o conjunto de hábitos e valores que todos compartilham.*

* Se preocupar em construir a cultura organizacional é uma maneira de garantir que todos os colaboradores estarão em sintonia entre si e engajados com a organização.
* É a cultura que vai definir o perfil de quem será contratado, vai definir quem vai querer ficar e fazer parte do time, ou não.
* Ter uma cultura empresarial forte não significa ser uma empresa [colorida](https://endomarketing.tv/cultura-colorida/?utm_source=blog-endo&utm_medium=bloglink&utm_campaign=post-cultura-organizacional) como a Google, por exemplo. Mas sim estar ciente do que guia cada estratégia e divulgar isso corretamente para todos os envolvidos.
* Cada vez mais, possuir uma cultura consolidada se torna essencial para as organizações e a forma como ela é comunicada e se apresenta no dia a dia dos colaboradores é que faz a diferença.

A cultura organizacional possui algumas características citadas por pesquisadores da área e que ajudam a entender melhor como ela é formada.

Mas quais são elas?

São 7 características principais: a **inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade**.

Então, será possível identificar a cultura de uma organização, analisando a forma como os colaboradores percebem essas características. Por exemplo, avalia-se a importância e o quanto se é investido em cada uma delas.

### Componentes da Cultura Organizacional

Lembra do exemplo da cebola que citei acima?

Vamos utilizá-lo para ilustrar os 3 níveis da cultura organizacional. Esses níveis podem ser de fácil perceção ou difíceis de notar, ou seja, alguns componentes fazem parte da camada exposta, enquanto outros, estão presentes nas camadas mais profundas, quase ocultos.

Os 3 níveis da cultura organizacional são: **os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos**.

Entenda:

**Artefatos –** **o que vemos**: Na camada mais exposta estão os artefatos, características facilmente percebidas e visíveis, ele é considerado o primeiro nível da cultura organizacional. Temos como exemplo o organograma e a hierarquia, o grau de formalidade, os produtos, os símbolos e os padrões que indicam como é a cultura da organização.

**Valores compartilhados – o que eles dizem:** O segundo nível são os valores compartilhados que estão em uma camada mais profunda que os artefatos, mas não totalmente imperceptíveis. Temos como exemplo os valores já fixados pelos fundadores do negócio, as normas, a filosofia da empresa e os valores relevantes que justificam o trabalho realizado.

**Pressupostos – o que eles acreditam:** Como terceiro nível temos os pressupostos, já na camada mais profunda, aquela que está inserida no cerne da organização, intrínseca nas atividades e dificilmente se torna possível mudá-la. Nessa camada estão os sentimentos e crenças inconscientes, está o propósito da organização como um todo.

### Tipos de cultura organizacional

Saber as características culturais e em qual tipo de cultura sua empresa se enquadra é muito importante, principalmente para os gestores, que devem contratar pessoas que se encaixem no perfil da empresa.

Por isso, também vamos entender os tipos de cultura que uma organização pode possuir. Vamos analisar os propostos por Charles Handy, filósofo irlandês especializado em comportamento organizacional.

Os tipos de cultura organizacional são:

**Cultura do poder:** Nesse tipo de organização, a cultura é voltada ao poder e esse é mantido por apenas algumas pessoas, essas que são capazes de influenciar toda a organização. Geralmente é o caso de empresas menores, em que o poder é centrado no dono.

Uma empresa com esse tipo de cultura é orientada a resultados e existem poucas regras e regulamentos, visto que o que acontece é dito por aqueles com poder de decisão.

**Cultura dos papéis:** Diferente das empresas com cultura de poder, uma organização com cultura de papel é orientada por regras, cargos e funções definidas. O poder, neste tipo de organização, é determinado pela posição de uma pessoa na estrutura organizacional.

Normalmente são empresas mais burocráticas, hierárquicas e que não costumam assumir riscos.

**Cultura das tarefas:** Nessa cultura, o foco está nos projetos e o poder está nas mãos de quem tem capacidade de resolver o problema, podendo ser uma equipe formada apenas para tal. Com maior flexibilidade, há maior possibilidade de mudanças e liberdade para agir com criatividade.

**Cultura de pessoas:** Em uma organização com cultura de pessoas, o colaborador está sempre em primeiro lugar, independente do cargo que ocupa, suas ideias serão ouvidas. Há a consciência de que a empresa existe porque as pessoas estão ali e constantemente são incentivadas e valorizadas.

Além dos tipos, uma cultura ainda pode ser considerada **forte, fraca, adaptativa ou conservadora**. Vejamos o que as diferencia:

**Cultura forte:** Em uma organização com uma cultura forte, os valores são compartilhados entre todos os membros envolvidos, como deve ser. A cultura é estruturada e influencia comportamentos, faz parte de todas as etapas, desde a contratação até o fim de um contrato.

**Cultura fraca:** Uma cultura fraca se distingue por permitir mudanças frequentes nos valores ou hábitos. Normalmente é o caso de empresas jovens, que estão construindo sua maneira de ser, e por serem pequenas, se torna possível informar o que muda ao todo de forma fácil e rápida.

**Cultura adaptativa:** Uma cultura adaptativa, como o próprio nome diz, é aberta a mudanças e inovação. Uma organização com uma cultura assim flexível, normalmente realiza atualizações e busca revisar constantemente seus valores e características. Guiadas pela criatividade e inovação estão em constante adaptação, mas mantendo a estabilidade e garantindo que a identidade e a essência permaneçam.

**Cultura conservadora:** Organizações com a cultura organizacional conservadora, são aquelas que dificilmente mudarão os hábitos e os valores. Elas possuem costumes e tradições enraizadas e independente das mudanças no cenário exterior, permanecem as mesmas ao longo do tempo.

## 

## 

| **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.

PARA REVER

Se levarmos em conta o real significado de estratégia, veremos que embora muitas empresas façam seus planeamentos, muitas não possuem foco estratégico claro, a estratégia é diferente de planeamento.

Planear significa detalhar metas, atividades e prazos de modo a atingir objetivos com o melhor uso possível dos recursos. A Estratégia por sua vez, significa escolher os seus objetivos, o rumo que se quer para o negócio.

As empresas competem em ambientes hostis com limitação de recursos. Mal ou bem, fazem planeamento para os seus negócios. Porém muitas vezes o fazem sem direcionamento estratégico claro. Se o planeamento nasce do presente, estratégia nasce do futuro.

Estratégia é repensar e reimaginar o negócio, é visualizar o posicionamento único que será construído é também escolher com convicção o que se quer para o futuro do negócio, qual a vocação que este assumirá amanhã. O conceito de Intento Estratégico cumpre exatamente este papel. O intento estratégico ajuda a empresa a “dar a cara” para o futuro pretendido ao se construir mentalmente a concepção do futuro da empresa. O Intento descreve o destino da organização e responde à pergunta: o que exatamente estamos a tentar realizar?

O intento traz metas inerentes de superação, que forçam o negócio a competir de forma inovadora. Pode ser descrito numa frase que traduz o sentimento de dever da empresa no longo prazo. Um compromisso com seu próprio futuro. Fornece sentido de orientação, um ponto de vista particular sobre o mercado no longo prazo e a posição competitiva que a organização deve ocupar.

O intento estratégico deve fornecer um sentido de desafio, um objetivo maior em torno do qual focaremos as energias de toda a organização, engajando os membros da empresa a partir de uma promessa de uma jornada de desafio, aprendizado e conquista.

Consideramos que em cada empresa as competências essenciais estão relacionadas a três diferentes áreas ou funções: Operações, Produtos/Serviços e Vendas/Marketing. As demais funções - finanças, tecnologia de informação - são de apoio.

Um segundo ponto fundamental para estruturação da análise, é a constatação de que, dependendo dos tipos de produto/mercado, uma dessas três funções vai ser mais importante no plano estratégico, por desempenhar um papel de integração e coordenação das duas outras.

No enfoque adotado consideramos que a estratégia e a competência, pode ser utilizado tanto para empresas industriais como para empresas de serviços. Nesses dois tipos de empresa existe a alternativa de se produzir: a) produtos ou serviços padronizados, em massa; b) produtos ou serviços diferenciados, para nichos específicos de mercado; e c) produtos ou serviços sob encomenda.

Quanto à estratégia, é mais importante adotar uma tipologia que possibilite um entendimento geral do comportamento estratégico das empresas do que uma abordagem minuciosa de como se estabelecem estratégias competitivas. Assim, considera-se três tipos de estratégia que as empresas podem privilegiar para atuarem no mercado: Excelência Operacional, Liderança em Produto e Orientação para Clientes. A relação dinâmica entre competências essenciais e estratégias competitivas é elaborada a seguir.

O desafio de uma companhia que adota a estratégia de **Excelência Operacional** é oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço. O exemplo típico de Excelência Operacional é a indústria automobilística.

A função crítica para o sucesso da empresa é Operações, que inclui todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços pós-venda. É para essa função que a empresa tem de, prioritariamente, orientar seus esforços de aprendizagem e inovação. Ao desenvolver competências nas outras áreas - Desenvolvimento de Produto e Vendas & Marketing -, isso deve estar orientado para alavancar o desempenho competitivo da primeira competência. Por isso, a inovação incremental é desejável e a inovação no processo é tão relevante quanto a inovação em produto. Na relação com os clientes, o papel de Vendas & Marketing é de "fazer os clientes se adaptarem ao modo operacionalmente excelente de fazer negócios da empresa" .

As empresas que competem em termos de **Produtos Inovadores** estão continuamente investindo para criar conceitos radicalmente novos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos. A função crítica é Pesquisa & Desenvolvimento. Por isso, as informações mais relevantes para a estratégia da empresa vêm dos laboratórios de Pesquisa & Desenvolvimento. As indústrias relacionadas às tecnologias de informação - telecomunicações, informática etc. - são exemplos típicos. Empresas como Intel, Nokia e Motorola são algumas das líderes nesse segmento.

As empresas que escolhem essa estratégia garantem seu sucesso econômico por meio da introdução sistemática de produtos radicalmente novos no mercado, o que torna obsoletos os antigos. Sobrevivem e prosperam devido à alta lucratividade que desfrutam durante o tempo em que conseguem manter uma posição de monopólio no mercado .

A função de Vendas & Marketing difere do caso anterior, uma vez que cabe a ela preparar o mercado para os novos produtos e "educar" os potenciais clientes. Assim, os esforços de marketing são baseados, principalmente, em competências técnicas. O papel de Operações também difere. O que importa é a evolução da idéia do novo produto para a escala industrial; não se trata de ser "enxuto", embora esse objetivo possa ser buscado em um estágio posterior.

O caso das empresas aeronáuticas, como a Embraer, é ilustrativo. Elas têm como desafio desenvolver novos conceitos de avião, que são vendidos a clientes sensíveis à inovação muito antes de o produto ser projetado em suas características reais, testado e posto em um sistema de produção em escala.

As empresas com **Orientação para o Cliente** estão voltadas a atender às necessidades de clientes especiais, criando soluções e serviços específicos. Para tanto, formam competências e conhecimentos necessários para o desenvolvimento de soluções e sistemas. Em função de sua proximidade com os clientes, especializam-se em satisfazer, e até antecipar, suas necessidades e propor soluções.

Embora essas empresas entreguem um produto, é o serviço que fornecem a parte mais importante do negócio. A competência forte é a de relacionamento, de marketing, que aciona, orienta e coordena as funções de Desenvolvimento de Produtos e Operações. A lucratividade dessas empresas decorre de poderem cobrar um preço também mais alto pelo serviço customizado que oferecem.

A função de Desenvolvimento de Produtos tem de combinar a orientação para o cliente com conhecimentos técnicos específicos; não há necessidade de se buscar a otimização das condições de operação nem de desenvolver projetos radicalmente inovadores, como no caso anterior.

| 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.

As mudanças no enfoque sobre a atuação da área de RH têm tido muitos defensores, que enfatiza o papel estratégico da área para as mudanças organizacionais.

A expansão da empresa não pode ser vista em termos de produtos, mas sim em termos da diversificação dos seus recursos, pois estes são estímulos internos que permitem o crescimento e inovação das empresas. Os recursos convertem-se em múltiplos serviços, cuja sua heterogeneidade a partir dos recursos materiais e humanos dá um carácter único a cada empresa. A utilização eficaz dos recursos, principalmente a gestão dos recursos humanos quando combinados com outros recursos permite a inovação da empresa e por conseguinte a criação de serviços produtivos. (Recursos Humanos - Criatividade; Conhecimento; Experiências; Motivação; Capacidades; Juízos de valor; Motivação; Competências.)

Um ambiente de rápida mudança económica, caracterizada por fenómenos como a globalização e a desregulamentação dos mercados, mudanças nas demandas dos consumidores e investidores, e a crescente concorrência do produto no mercado, tornou-se a norma para a maioria das organizações. Para competir, devem melhorar continuamente o seu desempenho pela redução de custos, produtos e processos inovadores, melhorar a produtividade, qualidade e a velocidade com que se colocam no mercado

Seguindo esta linha de pensamento, o conhecimento incorporado no capital humano permite às empresas melhorar competências distintivas e descobrir oportunidades de inovação, pois quando as empresas incrementam novos produtos e melhoram os processos de gestão que exigem a motivação e a capacidade do capital humano para produzir ideias criativas, desenvolvem abordagens inovadoras e executam novas oportunidades, uma vez que a gestão de RH pode influenciar e modificar as atitudes, capacidades e comportamentos dos colaboradores para atingir as metas organizacionais

Assinala que, as pessoas e a forma como estas são dirigidas adquirem cada vez mais importância no seio das empresas em detrimento da perda de interesse de outras fontes de êxito competitivo, ou seja, as máquinas não fazem as coisas, fazem-nas as pessoas. Adiantado que o que permanece como um fator diferenciador crucial é a organização, os seus trabalhadores e o desempenho destes.

Consideram que as fontes tradicionais de vantagem competitiva que criam valor são muitas vezes fáceis de imitar, especialmente se comparadas com a estrutura complexa do sistema de recursos humanos. É precisamente essa complexidade que faz com que a estratégia de RH seja uma fonte particularmente importante na criação de vantagem competitiva sustentada

Um sistema de RH bem desenvolvido cria valor quando está integrado nos sistemas operativos de uma organização, dado que as estratégias de RH que estão bem integradas na organização são difíceis de imitar porque: a) É difícil identificar os mecanismos precisos que interagem nas práticas e políticas de RH para gerar valor, já que para imitar um sistema complexo é necessário entender como interatuam os seus elementos. Sem se saber como funciona o sistema de recursos humanos (SRH) é impossível imitá-lo, inclusive contratando vários dos altos executivos dessa empresa, uma vez que a compreensão do sistema é una competência organizativa que está disseminada entre várias pessoas da empresa; e b) O SRH depende do tempo, ou seja, consiste em políticas que são desenvolvidas durante anos e que não podem ser adquiridas no mercado pelos rivais. Um concorrente pode saber que um sistema é valioso, mas também sabe que a sua imitação imediata é impossível devido ao tempo necessário para implementar completamente a estratégia.

Assim muitas empresas sustentam a noção de que a maior fonte de vantagem competitiva reside nos RH que detêm. O papel dos gestores de RH deve ser o de identificara estratégia capaz de alcançar as metas da organização. Os modelos e técnicas utilizados são altamente significativos para todos os gestores no trato com os seus colaboradores em qualquer circunstância que as organizações possam encontrar. O Desenvolvimento de RH é um fator extremamente relevante na melhoria da produtividade e eficácia e eficiência organizacional

| **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.

PARA REVER

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.

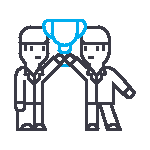
Essa capacidade de prever as reações do mercado está aliada a pesquisas e análises de comportamento das pessoas sobre produtos ou serviços do mercado. Este tipo de liderança reconhece a importância dos colaboradores para a obtenção de bons resultados e procura motivá-los constantemente.



## 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.

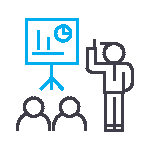
Esta liderança dá espaço para uma comunicação interna muito mais efetiva, criando laços de relacionamentos que com uma liderança autocrática, por exemplo, não seria possível.



## 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.

--- ALTERNATIVA

**líder autoritário**: fixa directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objectivos são, o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz

pouco e tende a indisciplinar‐se, expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca

grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

**Relativamente ao estilo de líder liberal,** também denominado de laissez faire, não há

imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e consequentemente não é respeitado. Os liderados

têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na

função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide

sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo

tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que

não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre‐se o risco do

contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior

estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que

determine funções e resolva conflitos.

No que respeita ao terceiro estilo de liderança, o líder **democrático** assiste e estimula o

debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para

atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo

contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico

do líder, sugerindo este várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com

quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um

membro igual aos outros elementos do grupo.

O líder **democrático**, quando critica ou elogia, limita‐se aos factos, é objectivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados.

O líder **possessivo** age energicamente contra todos, castra a opinião dos outros accionistas/sócios, o que, na maioria dos casos, obriga que os outros deixem as coisas correrem e, nas reuniões, pouco ou nada dizem, porque não se querem aborrecer.

O líder **narcisista** tem como característica um psiquismo que se orienta para a conservação de si mesmo, diferenciando-se do possessivo pela sua megalomania, ou seja, as empresas por si dirigidas vivem para além das suas capacidades financeiras, e o recurso à banca é frequente. Dever dinheiro é normal. Para este tipo de líder, nunca há sucessor, pois considera-se eterno.

Este tipo de líder é referido por D. Miller, J.M. Toulosse e N. Béranger na sua obra Top ExecutivePersonality and Corporate Strategy como: “personalidade de empresário que promove a expansão”, ou seja, são gestores mais virados para os resultados imediatos e visíveis.

O líder **sedutor** é aquele que, ao chegar à empresa, cumprimenta de beijo todos os colaboradores de sexo oposto, não quer conflitos, quer ser bem-visto por todos. A organização funciona ao sabor da corrente.

O líder **sensato** tem um psiquismo bem formado, pode ser acatado mas nunca é temido, ou seja, é o ideal para que uma organização funcione em pleno e perdure no tempo. Perante o exposto, e tendo em conta os vários tipos de líderes, uns mais problemáticos que outros, os conflitos sociais fazem com que as empresas percam valor competitivo.

E quando a separação é difícil perante determinadas barreiras de saída, como, exemplo, dívidas ao Fisco, maior participação no capital de um determinado accionista/sócio em que a dissolução e liquidação é difícil de se concretizar, é frequente ver-se a agonia das suas empresas, que muitas vezes têm como fim a falência.