

## PPT#1 – Evolução da gestão

### Primeiras referências:

Quais são as primeiras referências da gestão?

- A Gestão Científica surge no início do século XX;
- Mas podemos verificar que muito antes deste século as pessoas já se organizavam em grupos para alcançarem objetivos comuns;

Exemplos:

- O relógio mecânico, inventado por Heinrich von Wych em Paris (1370)  
Contagem e controlo de tempos de trabalho
- A imprensa de Gutenberg (Séc. XV) - a capacidade de comunicar, através da palavra escrita
- Existem relatos de “linhas de produção” não reconhecidas como tal, que datam de 500 anos antes de Henry Ford;

### Século XX

Ainda antes deste século:

- 1776 – Adam Smith escreve: “A riqueza das Nações” e aqui refere-se à divisão do trabalho;
- Até ao século XX a gestão era vista como parte integrante da ciência económica e foi no início deste século que a gestão ganhou a sua independência;

Em 1908 Henry Ford, lançou o Ford T:

- Tempo de produção: 12h 20m;
- Tempo de produção na década de 20: 1h20m;
- Produto barato, produzido em massa, vendeu cerca de 15 milhões de unidades.

### Evolução da Gestão

Ao longo dos séculos, as escolas de pensamento em termos de gestão, podem ser agrupadas em três categorias:

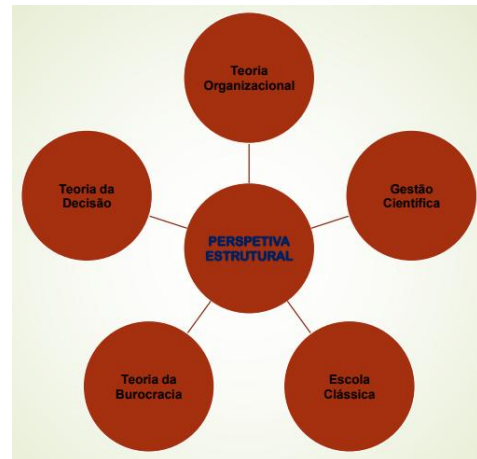


## Evolução da Gestão: Perspetiva Estrutural

### Teoria Organizacional anterior a 1900

Adam Smith, no seu livro: “A Riqueza das Nações” (1776):

- Dedicar um capítulo à divisão do trabalho, defendendo a divisão do trabalho em várias fases, numa fábrica de produção de alfinetes



“A inteligência da maior parte dos Homens forma-se necessariamente no decorrer da sua ocupação do dia-a-dia. Um Homem que passa toda a vida a executar um pequeno número de operações simples, não tem nenhuma condição de desenvolver a sua inteligência, nem de exercitar a sua imaginação. Ele torna-se, em geral, tão estúpido e ignorante quanto uma criatura humana pode vir a sê-lo”. → Adam Smith

### Frederick Taylor – Gestão científica (Início do século XX)

- “The Principles of Scientific Management” - 1911
- Época de produção em massa – Filme: “Tempos Modernos”;
- Compete ao gestor a organização do trabalho (e só ao gestor);
- Foi de facto, o grande impulsionador da gestão científica;
- Hoje em dia, muitas empresas ainda seguem os seus princípios;
- Defende o sistema mecanicista que se caracteriza por uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica

### Henry Fayol - A escola clássica: a teoria geral da administração (Início do século XX)

- “Administration Industrielle et Générale” (1916);
- Identifica as áreas funcionais da empresa e coloca a gestão no centro;
- Gerir é: “Prever; Planear; Organizar; Comandar; Coordenar e Controlar”;
- Além dos princípios defendidos por Taylor, defende a bondade, equidade e boa vontade, face aos operários;
- Fayol dá origem à escola clássica da gestão. Foi o 1º a sistematizar o estudo desta disciplina;

## **Max Weber – 1947 - Teoria da Burocracia (Final do sec. XIX e Início do século XX)**

- “The theory of Social and Economic Organization”;
- Uma organização deve funcionar tal como uma máquina: Regras, Controlo, Hierarquia;
- Defende, de forma implícita o conceito de organização mecanicista;
- Defende que as virtualidades da administração burocrática decorriam da eficiência;
- É considerado o pai da Burocracia;

### **→Teoria da Decisão**

#### **Herbert Simon e James G. March**

- Modelo elaborado a partir da teoria burocrática, mas pondo em evidência a ideia de que as pessoas que desenvolvem a sua atividade em organizações racionais têm tendência para terem também comportamentos racionais.
- H. Simon sugere que os indivíduos geralmente tomam decisões examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis.
- E fazem-no baseando-se nas regras e experiências de que dispõem, escolhem as soluções que lhes parecem mais adequadas para o problema.

### **Evolução: alguns acontecimentos**

- 1914 - I Guerra Mundial;
- Depois de 1919 surgem as grandes empresas europeias: Renault, Peugeot e Citroen seguindo as características do Fordismo americano;
- Várias indústrias de outros ramos começam o seu desenvolvimento: Ferroviária, Agro-indústria, etc;
- No final dos anos 20 a General Motors (GM) destrona a Ford;

#### **Alfred Sloan (GM)**

- Tomou em consideração dois agentes diferentes: os Produtores e os Consumidores;
- Dão-se os primeiros passos no marketing:
  - Segmentação, Diferenciação, Relações Humanas;
  - Oferecia diferentes carros a diferentes clientes, apostando fortemente na classe média;
- Introduziu aquilo que hoje designamos de Estrutura Divisionada;

## Evolução da Gestão: Perspetiva Humana

### Mary Parker Follet

- ...continuidade às teses da Escola Clássica, na medida em que admitem a existência de princípios gerais aplicáveis tanto à indústria como a qualquer outra forma de organização...
- ...incorporando em suas análises uma abordagem psicológica

**1924**, apresentou seu primeiro trabalho sobre o tema, numa conferência organizada pelo Bureau de Administração de Pessoal de Boston.

- Defendia que o interesse do indivíduo tinha de ser levado em conta
- Lado Humanista da gestão que no meio do “alvorço” do nascimento de uma nova ciência era considerada uma ideia absurda
- Apenas na década de 80 surgem teorias de gestão que assentam nos princípios defendidos por Follet

... prepara de certa forma o terreno para as concepções da Escola de Relações Humanas

### Perspetiva Humana

Estuda comportamento e motivação dos trabalhadores
Meios para dirigir as pessoas liderança, dinâmica de grupos e comunicação
<b>Empresa Sistema aberto</b>



Ainda antes dos anos 30 (1926) **James Mckinsey** abriu a sua empresa de consultoria onde a estratégia empresarial dá os primeiros passos;

- 19 de Outubro de 1929 – Crash da Bolsa de Nova Iorque;

O ambiente empresarial é um local onde tudo é contestado;

**Surge Elton Mayo**, que após alguns estudos conclui: “o simples facto de se interessar por eles dá aos trabalhadores motivação!”

A **Teoria das Relações Humanas** surge nos EUA como consequência das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus laboradores.

### **Kurt Lewin - Dinâmica de Grupos:**

- Nasceu na Alemanha, onde se doutorou, mas emigrou para os E.U. em 1932 para fugir à ascensão do nazismo.
- Professor em várias universidades, nomeadamente, no MIT (Massachussets Instiute of Technology), acabou por ser nomeado Director do Centro de Pesquisas para a Dinâmica de Grupos.
- Célebre pela sua experiência com donas de casa com problemas de falta de carne, devido à Guerra (II Guerra Mundial), com dificuldades em alterar o regime alimentar porque não queriam defraudar as expectativas dos membros da família.

Lewin propôs a reunião em grupos para discutir o problema. Verificou-se que as donas de casa que se juntaram e tomaram decisões em grupo tiveram dez vezes menos dificuldades em alterar os hábitos alimentares nas suas famílias do que as que se limitaram a receber instruções escritas sobre o tema.

Os trabalhos de Lewis foram alargados às áreas industriais e seguidos por outros estudiosos. Uma das conclusões de uma experiência realizada numa fábrica nos EUA foi, de que os empregados aprendiam muito mais depressa novos métodos de trabalho se os discutissem em grupo e tivessem alguma liberdade na forma de os aplicar nas suas tarefas.

### **→Teoria da Liderança**

#### **Robert Bales e Douglas McGregor (década de 50)**

**Bales** - Realçou a importância dos grupos e da sua liderança, distinguindo dois tipos: o líder de tarefa (desenvolve a sua atividade, focalizando os objetivos do grupo em termos de produtividade – tarefas); o líder social (procura atingir os objetivos, desenvolvendo a coesão e colaboração dos membros do grupo).

**McGregor** - Desenvolveu as célebres teorias X e Y que põem em confronto duas posições antagónicas de ver o comportamento das pessoas:

- Teoria X: mais pessimista, defende fundamentalmente que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, portanto, preferem ser dirigidas e controladas;
- Teoria Y: defende que os trabalhadores podem encarar o trabalho com naturalidade (como o descanso ou o lazer), gostam de assumir responsabilidades e preferem o autocontrolo.

Surge assim a corrente das relações humanas:

- Thomas Watson da IBM
- Roberto Wood da Sears;
- Surgem as teorias de Kurt Lewin (Dinâmica dos Grupos), Abraham Maslow (Pirâmide de Maslow), Chris Argyris (Learning Organization) e Douglas McGregor (Teoria X e Y)

Mas...

- ...Taylor “sobrevive” ... E no decorrer da 2ª Guerra é necessário produzir veículos e armas rapidamente.



- Após o fim da II Guerra surge a reconstrução da Europa com o apoio Americano de um lado e Russo para outro;
- De novo Taylor marcou presença em todo este processo de reconstrução;
- Embora não afetado diretamente pela guerra, Portugal não “apanhou” o comboio do desenvolvimento;

### **Peter Drucker – O pai da gestão**

- “The Practice of Management” (1954);
- Objectivo: ensinar ao “povo” aquilo que apenas alguns génios conseguiam: Gerir;

### **Igor Ansoff**

- “Corporate Strategy” – 1965;
- Brilha a estratégia: Planeamento e Organização;
- Várias técnicas estratégicas são aqui desenvolvidas: BCG, McKinsey, Projecto PIMS, Grelhas de liderança, etc., etc...

>>>Década de 60, além da estratégia é também o período do Marketing;

### **Theodore Levitt**

- “Innovation in Marketing” – 1962;

### **Philip Kotler**

- “Marketing Management” – 1967: a “Bíblia” do marketing;
- Ciclo de vida do produto;
- Marketing Mix;

>>>Década de 70:

- Ásia: motivo Vietname: 1973 – retirada Americana;
- O Japão deixa de ser um imitador de baixo custo, dedica-se à qualidade;
- Talvez se justifique hoje o receio pela China....

☛ Edward Deming e Joseph Juran, levaram o culto da qualidade ao Japão – PDCA (Plan, Do, Check, Act). Os americanos tinham acabado de recusar as propostas destes dois “compatriotas”;

- Além da qualidade surgem modelos como o **Just-in-time**;
- Empresa de referência: Toyota;

>>>Nomes recentes:

### **Michael Porter:**

- “Competitive Advantage” – 1980;
- 5 Forças e Vantagens Competitivas;~

### **Tom Peters e Bob Waterman:**

- “In the Search of Excellence” – 1982: Best seller da gestão;
- Apresentaram exemplos de empresas de sucesso que algum tempo depois fracassaram: Instabilidade ou falta de qualidade da obra?

## Richard Branson

## Jack Welch, o patrão da General Electric

- Quando assumiu a GE, embora procurando uma expansão intercontinental, teve como objetivo livrar-se de todos os negócios, que mesmo sendo rentáveis, não conseguissem ser líderes ou n.º 2 na indústria onde operavam;
- É considerado o melhor gestor do mundo;

Vale de Santa Clara – Califórnia, o Silicon Valley;

## Henry Mintzberg, Gary Hamel e C. K. Prahalad;

# PPT#2 - Gestão e Organização

## Estrutura organizacional

É a forma como uma organização está dividida e hierarquizada. Ela define como é feita a gestão das suas atividades e a comunicação entre seus setores, visando atingir seus objetivos estratégicos.

A estrutura organizacional de uma empresa inclui sua departamentalização, ou seja, a divisão por setores, mas também as relações hierárquicas entre eles. O conceito de estrutura organizacional não é, portanto, sinónimo nem de departamentalização nem de hierarquia isoladamente, mas sim uma combinação entre elas.

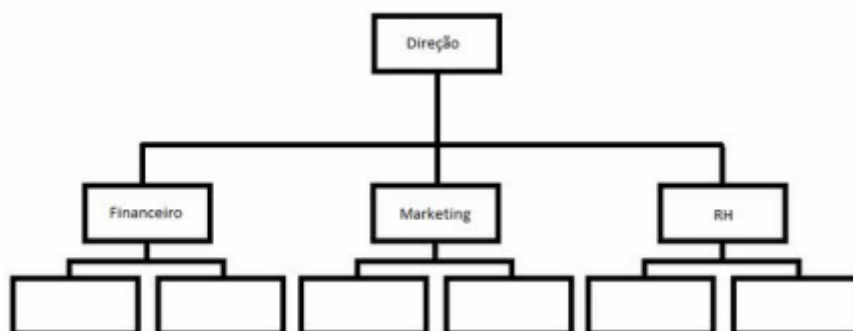
A importância de definir uma boa estrutura organizacional deve-se ao facto de que ela é essencial para garantir o sucesso da gestão, tornando claras as funções de seus elementos e a forma como eles se relacionam. Ela também evita problemas de comunicação, garantindo eficiência e agilidade na execução das tarefas.

## Organização

### Tipos de estrutura

#### →Linear

Caracteriza-se pela autoridade única e absoluta do superior em relação a seus subordinados. As linhas de comunicação são formais, e as decisões são centralizadas.





<b>Vantagens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relacionamento simplificado</li> <li>❖ Clareza de responsabilidades</li> <li>❖ Facilidade de implementação</li> <li>❖ Estabilidade de funcionamento</li> </ul>	<b>Desvantagens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inflexível (ambiente de mudança constante)</li> <li>❖ Rigidez (unidade de comando)</li> <li>❖ Foco na chefia (informação, decisões...)</li> <li>❖ Ausência de especialização (chefe em todo o lado)</li> <li>❖ Demora</li> </ul>
---	--

Quando se aplica?

- ❖ Dimensão pequena e não requerer executivos especialistas em tarefas altamente técnicas;
- ❖ Fase inicial do seu desenvolvimento;
- ❖ Tarefas padronizadas, rotineiras e com raras alterações;
- ❖ Vida curta e a rapidez na execução do trabalho se tornar mais importante do que a qualidade do trabalho;
- ❖ Investir em consultoria externa ou obter serviços externos do que estabelecer órgãos internos de assessoria;

### →Funcional

Nesse esquema, em vez da autoridade, o que define a hierarquia é a especialização das funções. Cada setor contribui com seu maior conhecimento para o funcionamento da organização como um todo, ganhando a palavra para decidir nos temas sobre os quais domina.

Numa estrutura organizacional funcional, nenhum chefe de setor tem controle absoluto sobre seus subordinados. Além disso, cada colaborador pode ter de responder a várias chefias.



**Vantagens:**

- ❖ Especialização (separação entre atividades de planeamento e de execução)
- ❖ Supervisão técnica
- ❖ Maior rapidez de comunicações.

**Desvantagens:**

- ❖ Diluição da unidade de comando (dificuldade dos órgãos superiores em controlar os órgãos inferiores);
- ❖ Subordinação múltipla (delimitar responsabilidades/clareza sobre a quem recorrer em cada assunto, principalmente em casos do funcionário executar várias tarefas)
- ❖ Perda de visão de conjunto: a ênfase nas especialidades pode afastar da organização a visão de conjunto, privilegiando visões parciais e incompletas;
- ❖ Tensão organizacional (“quintinhas”)

Quando se aconselha?

- ❖ Dimensão pequena, tiver uma equipa de especialistas bem interligada, que se reporta a um dirigente eficaz e é orientada para objetivos comuns muito bem definidos e colocados;
- ❖ Quando em determinadas circunstâncias, e tão somente, a organização delegar, durante um curto período, autoridade funcional a algum órgão especializado sobre os demais órgãos, a fim de introduzir alguma rotina ou procedimento ou a fim de avaliar e controlar alguma atividade;
- ❖ Estratégia empresarial requer a elaboração de produtos de qualidade superior, num ambiente estável;
- ❖ Ambiente for instável e houver a necessidade de forte cooperação interdepartamental - estrutura contra-indicada

**→Linha-staff**

É uma combinação dos modelos linear e funcional. Ela segue o esquema da estrutura linear, mas se distingue pela existência de órgãos de consulta.

A consultoria pode fazer recomendações técnicas e especializadas aos escalões inferiores, mas não pode comandá-los. A função de comando continua restrita aos chefes de cada departamento.



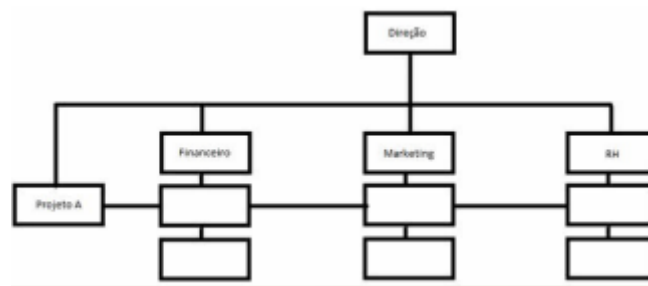
Vantagens//Desvantagens:

- ❖ Este tipo de estrutura decorre da atividade conjunta de órgãos de linha e de staff, permitindo a manutenção da autoridade única e adicionando-lhe a vantajosa possibilidade de ação especializada e inovadora, através de órgãos de assessoria;
- ❖ Por outro lado, é comum neste tipo de estrutura o surgimento de conflitos entre profissionais dos dois tipos de órgãos internos. Como as características de tais profissionais diferem bastante, há dificuldade de manter o equilíbrio necessário entre os dois tipos de órgãos, de forma que um não se fortaleça em demasia, em detrimento do outro;
- ❖ A estrutura do tipo linha-staff é o tipo predominantemente aplicado pelas organizações, dos mais diversos sectores de atividade, não existindo praticamente restrições à sua adoção;

### → Matricial

Esse tipo de organização mantém a divisão da organização como um todo, mas cria uma forma de hierarquia paralela, por projeto/por cliente/por mercado/por processo/...

A equipe de um projeto costuma reunir elementos de diversos setores da empresa. Por exemplo, um funcionário do departamento financeiro pode ser encarregue de cuidar das finanças desse projeto específico. Esse colaborador continuará respondendo ao chefe do seu departamento. No entanto, também irá se reportar ao líder do projeto em que trabalha.



Esta forma de estrutura organizacional mostra-se indicada para conviver com a crescente complexidade interna das organizações, à medida que seu tamanho se expande;

Para alguns autores, a estrutura matricial deve ser seguida aquando da ocorrência simultânea das três seguintes condições:

- ❖ quando em duas ou mais atividades críticas da empresa" há necessidade de uma tomada de decisão altamente coordenada;
- ❖ quando o trabalho a ser feito é extremamente complexo e deve ser executado num meio de condições de grandes incertezas; e
- ❖ quando vários recursos vitalmente necessários para executar o trabalho são extremamente escassos;

## Gestão:

É...

O planeamento, a organização, a liderança e o controlo dos recursos de uma organização de forma a alcançar os objetivos da organização eficiente e eficazmente

Pressupõe a existência de uma organização, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns.

Vai para além da coordenação e orientação das pessoas, implica a alocação de recursos (materiais; humanos e financeiros)

## Ética

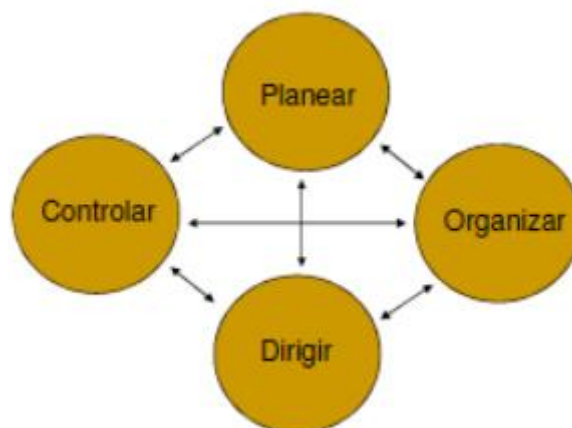
Conjunto de padrões morais que nos permite distinguir os comportamentos (bons ou maus)



A ética empresarial fortalece uma empresa, melhorando a sua reputação e tendo também um impacto positivo nos seus resultados. Uma empresa que cumpra determinados padrões éticos vai crescer, e vai favorecer a sociedade, os seus fornecedores, clientes, funcionários, sócios e até mesmo o governo.

## Funções:

As funções da gestão vão determinar a forma de utilização/aplicação dos recursos que vão exercer uma grande influência nos graus de eficiência e eficácia;



## Gestor

Pessoa responsável pelas quatro funções fundamentais da gestão.

Segundo Mintzberg o papel do gestor inclui:

### **1º Gestão da Informação:**

- » Recolha de informação e contactos pessoais
- » Informar todos os membros da organização
- » Transmissão de informação para o exterior

### **2º Relações Interpessoais:**

- » Figura-símbolo – Representa a organização
- » Líder: motiva/aconselha/ouve/comunica
- » Agente de ligação

### **3º Decisão:**

- » Empreendedor
- » Gestor de Incertezas
- » Afetação de recursos
- » Negociador

### **Gestor/Exterior**

- » Política de compras
- » Instrumentos financeiros
- » Opções tecnológicas
- » Relação com sindicatos
- » Políticas comerciais (mercados)
- » Representa sempre a organização

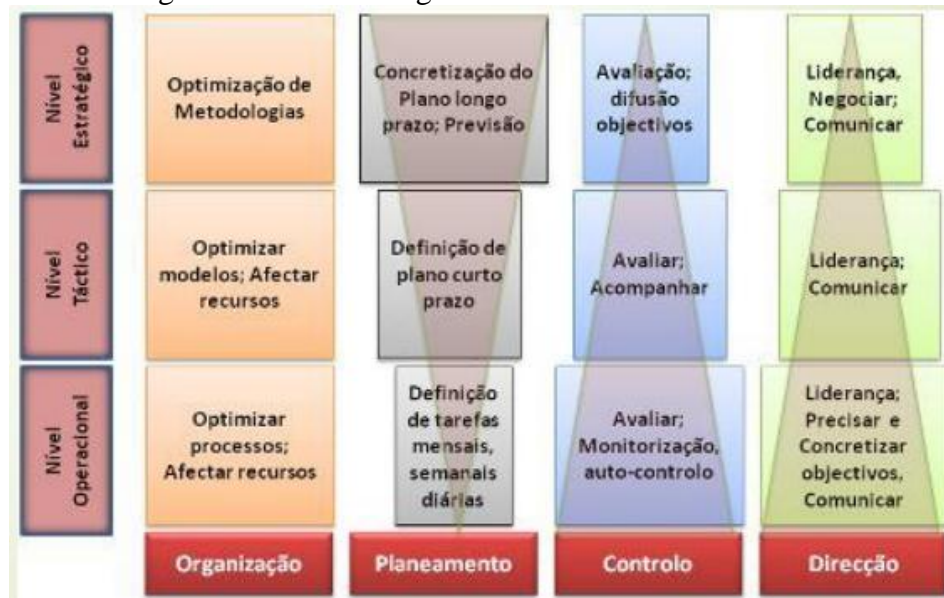
### **Gestor/Interior**

- » Definir estratégias e objetivos sustentáveis
- » Estruturar a organização e os seus processos
- » Liderar projetos de mudança
- » Implementar sistemas de informação
- » Implementar sistemas de controlo gestão
- » Liderar a comunicação interna
- » Compatibilizar objetivos estratégicos/operacionais
- » Definir cultura organizacional direcionada ao sucesso

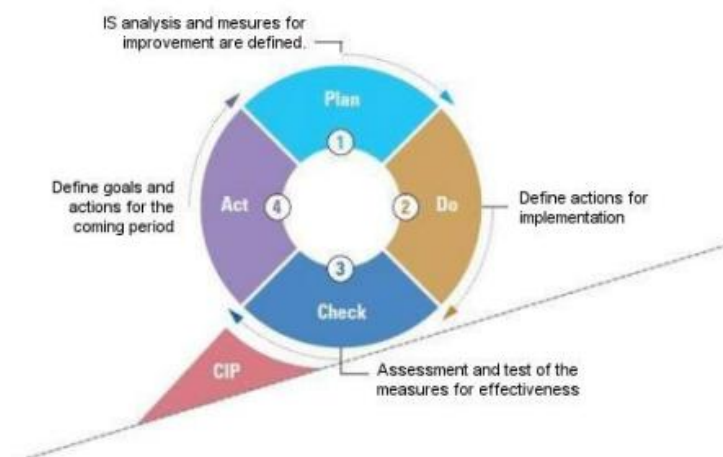
## ► Níveis de gestores

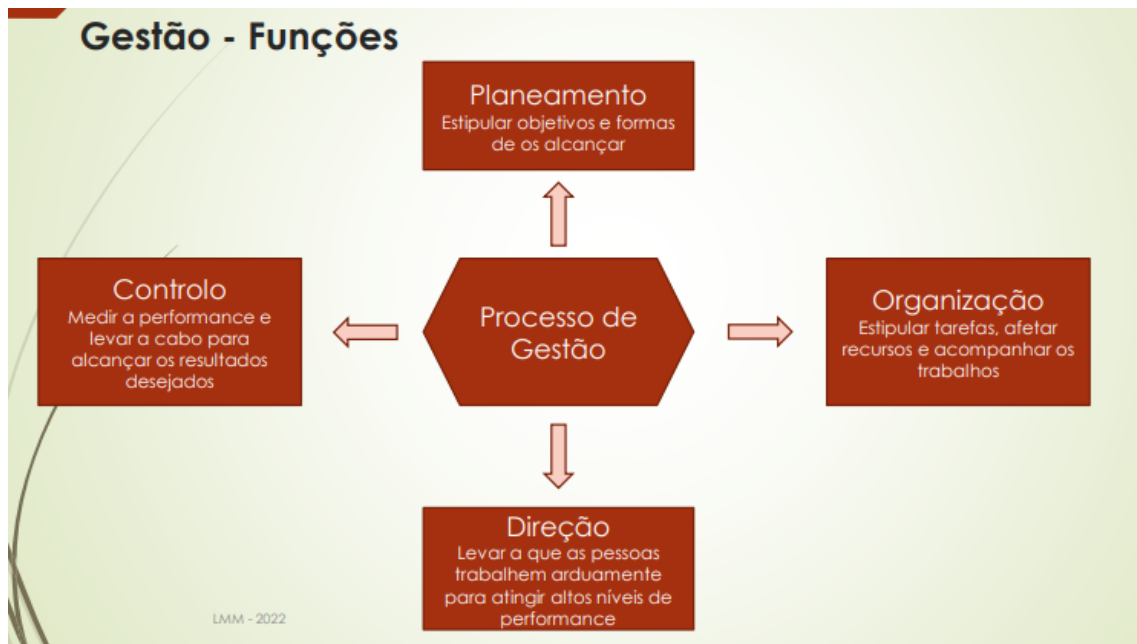


## Competências dos gestores e níveis de gestão



## Ciclo PDCA:





## PPT#3 - A empresa e o seu contexto, processos e estrutura

### Missão

É uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes:

- Por que a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Para quem?

A organização deverá seguir uma linha da qual não abre mão.

EMPRESA	MISSÃO
Mac Donald's	SERVIÇOS ALIMENTOS DE QUALIDADE COM RAPIDEZ E SIMPATIA EM UM AMBIENTE LIMPO E AGRADÁVEL
Danone	ASSEGURAR QUE AS PESSOAS DO MUNDO TODO CRESCAM, VIVAM BEM E SEJAM PROVIDOS DIARIAMENTE COM ALIMENTOS CADA VEZ MELHORES, DE DIVERSOS SABORES, VISANDO UMA SAÚDE MELHOR
DISNEY	DIVERTIR E ALEGRAZ AS PESSOAS
FIAT	PRODUIR AUTOMÓVEIS QUE AS PESSOAS DESEJAM COMPRAR E QUE TENHAM ORGULHO DE POSSUIR
NIKE	VIVER A ALEGRIA DO AVANÇO E USAR A TECNOLOGIA EM BENEFÍCIO DO PÚBLICO

### Visão

É a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos.

Uma simples frase pode sintetizar essa ideia sendo, ao mesmo tempo, ambiciosa e inspiradora. Deve facilitar as respostas para as seguintes perguntas:

- No que a empresa se quer tornar?
- Onde nós estaremos?
- O que a empresa será?
- Em que direção deve apontar os esforços?
- **HMSA**: Ser reconhecido como o melhor Hospital de emergências da América Latina.
- **Coca-Cola**: Tornar-se a bebida mais consumida no planeta.



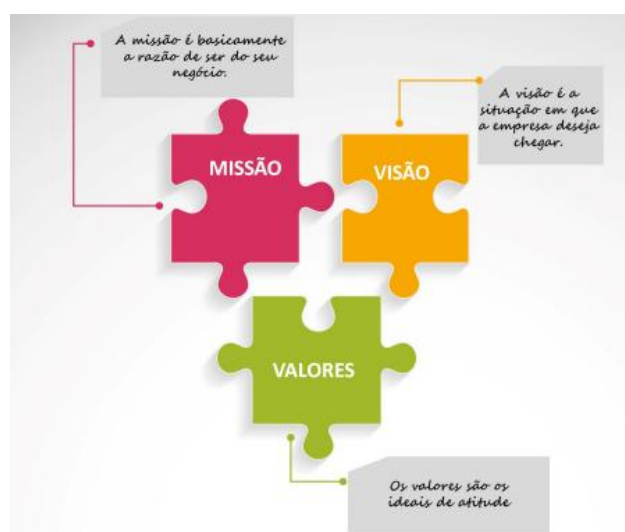
MISSÃO	VISÃO
É O PONTO DE PARTIDA ONDE TUDO COMEÇA	É O LUGAR PARA ONDE VAMOS NO FUTURO
DEFINE QUEM SOMOS	PROJETA O QUE DESEJAMOS SER
DEFINE O RUMO DA EMPRESA	CORRIGE O RUMO DA EMPRESA
EXPERIÊNCIAS PASSADAS APLICADAS AO PRESENTE	EXPERIÊNCIAS DO PRESENTE APLICADAS AO FUTURO
NÃO MUDA É CONSTANTE	ALTERA-SE CONFORME OS DESAFIOS
DEFINE O NEGÓCIO DA EMPRESA	DEFINE O SONHO DE ONDE QUEREMOS CHEGAR
É ESTÁTICA	É DINÂMICA
É ORIENTADORA	É INSPIRADORA

## Valores

Conjunto de crenças, ou princípios, que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores. Os valores ainda facilitam no comprometimento entre os colaboradores e dos colaboradores com os clientes, comunidade e com a sociedade.

- ✓ *Como os empregados devem se portar, individualmente?*
- ✓ *Como os empregados se relacionam entre si?*
- ✓ *Como os empregados se relacionam com os clientes?*
- ✓ *Como a empresa trata seus clientes?*
- ✓ *Como a empresa faz negócios?*
- ✓ *Como nos relacionamos com a comunidade?*
- ✓ *Qual a nossa responsabilidade frente à sociedade?*
- ✓ *Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa fazer o que faz, para quem faz, e para o que ela quer se tornar?*

## Missão/Visão/Valores





## Objetivos e metas

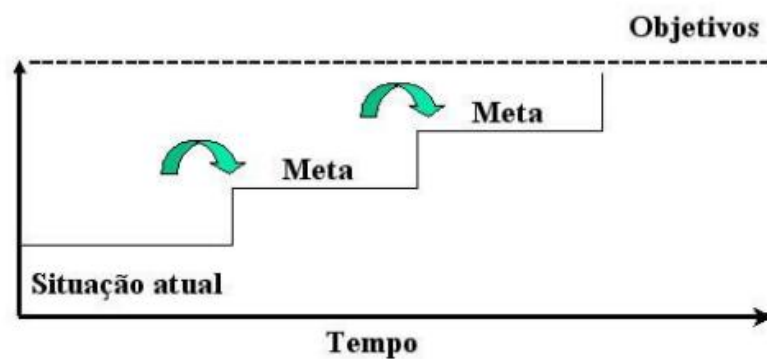
### Objetivos

- ❖ Os objetivos são definidos de forma a cumprir a missão e concretizar a visão da organização.
- ❖ Podem ser globais ou específicos, definidos de forma quantitativa ou qualitativa, nos diferentes níveis/áreas da organização e com diferentes prazos
- ❖ Objetivo é o propósito de realizar algo, é aonde se quer chegar.

### Metas

- ❖ São as etapas a serem concluídas para se atingir um objetivo estabelecido.
- ❖ É o caminho a ser percorrido para que se consiga atingir o objetivo desejado.
- ❖ A meta precisa de ser expressa em quantidade e prazo para ser possível a sua monitorização e avaliação, de forma a poderem ser aplicadas correções.

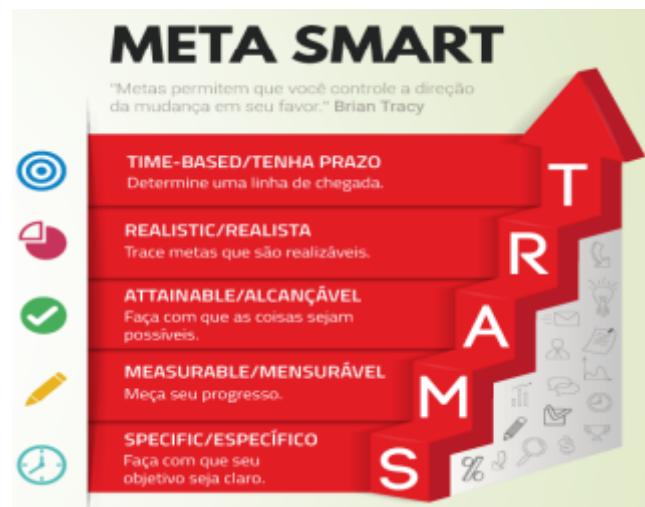
O objetivo será atingido com o cumprimento das metas estabelecidas nos prazos previstos.



A meta é algo a ser atingido a curto prazo e o objetivo é algo a ser atingido a médio e longo prazo.

Meta = Objetivo + Valor + Prazo				
EXEMPLOS:				
META	Aumentar o faturamento	+	em 10%	+ até o final do ano
	Reduzir o consumo de combustível	+	para 10.000 litros	+ até dezembro deste ano

## Método S.M.A.R.T



## Planeamento e Gestão de Estratégia

### Estratégia

- ❖ O termo estratégia é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação e pela mobilização de recursos para atingir objetivos, definindo um plano para o futuro
- ❖ A estratégia envolve decisões sobre as metas/objetivos a curto, médio e longo prazo, a distribuição dos recursos para atingir as metas e as tarefas críticas a desempenhar para atingir os objetivos.
- ❖ A estratégia diz respeito ao modo como programamos as atividades da organização para a consecução dos objetivos definidos pelas políticas da organização.

### Planeamento Estratégico

- ❖ É o conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos para, dentro de um contexto, definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, visando à consecução de objetivos, a fim de alcançar o sucesso.

### Gestão Estratégica

- ❖ A gestão de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas.
- ❖ Como o nome sugere, representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional.
- ❖ A Gestão Estratégica empresarial envolve definição de objetivos, análise do ambiente competitivo e da organização, avaliação de estratégias, implantação e acompanhamento. Num processo de Gestão Estratégica é identificada como a organização se posiciona em comparação com os seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam internas e externas.

...

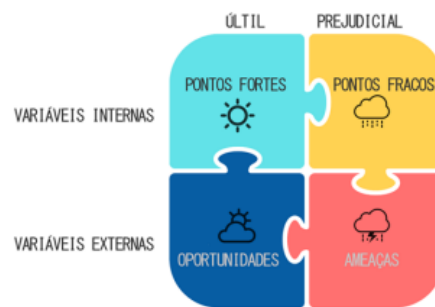
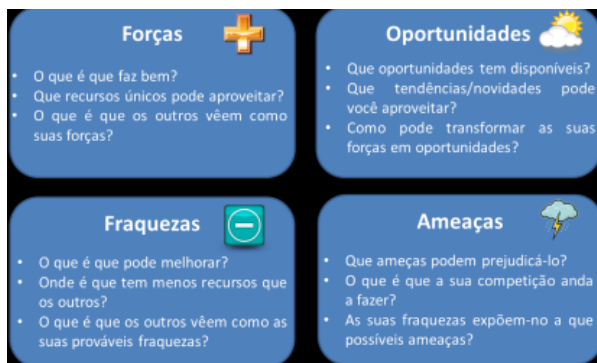
Falando em processo de Gestão Estratégica, dizemos que ele engloba a análise de decisões antes de implementá-las, de uma forma resumida o processo envolve:

- ❖ Análise das forças e fraquezas internas e externas – Análise SWOT;
- ❖ Formulação de planos de ação;
- ❖ Execução de planos de ação;
- ❖ Avaliação dos planos.



### Análise SWOT

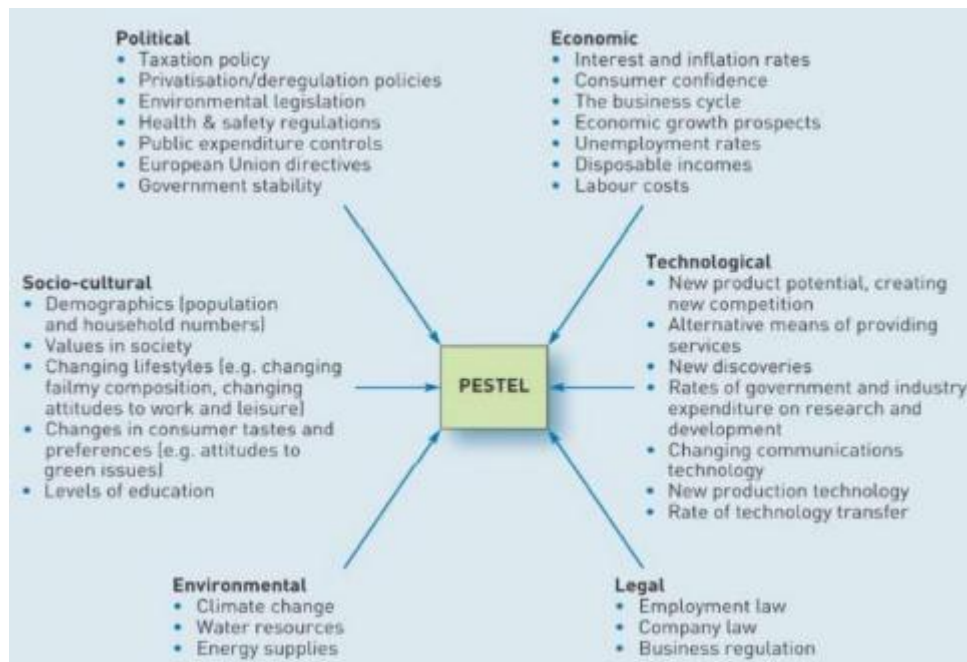
A análise SWOT (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) é um modelo que visa ao diagnóstico das forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e as ameaças externas, para formular uma estratégia.



### Análise do meio envolvente geral – PESTA(E)L

A Análise Pestel é essencial para o planejamento estratégico porque ajuda no entendimento do cenário em que a organização está inserida. Conhecendo o macroambiente, é possível tomar decisões mais interessantes para o sucesso corporativo. Essa ferramenta é importante para a detecção de ameaças e oportunidades, assim como para ter uma visão mais objetiva do ambiente externo.

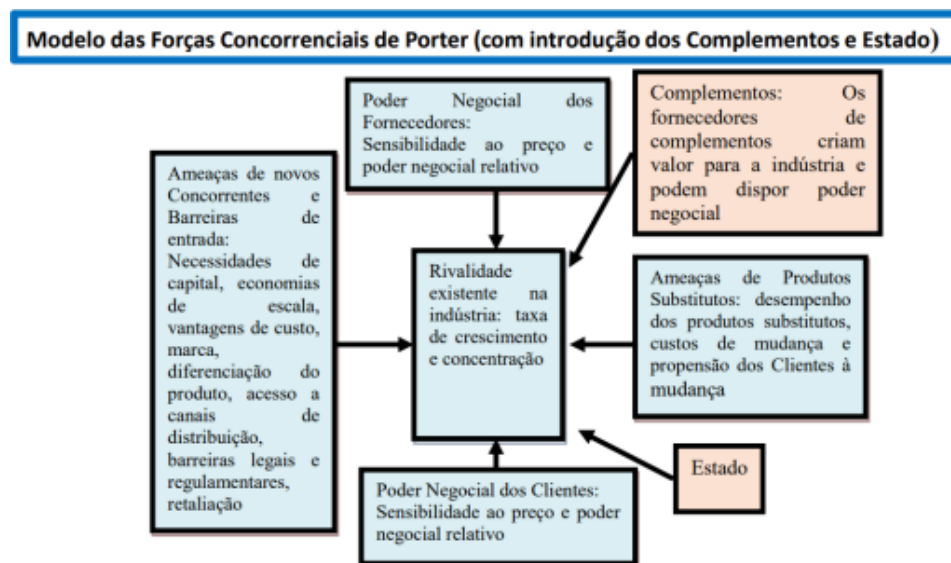
- ❖ É um instrumento que permite avaliar mudanças políticas, econômicas, socioculturais, tecnológicas, ecológicas e legais no contexto empresarial.
- ❖ A análise PESTEL identifica o impacto que o ambiente externo pode ter na empresa, produtos comercializados ou serviços disponibilizados.
- ❖ Essa análise contribui para um uso mais correto dos recursos a partir de uma compreensão mais ampla do cenário.
- ❖ Trata-se de olhar com mais atenção para fatores que podem ser impactantes.



### Modelo das 5 Forças de Porter

Porter apresentou uma estrutura para a análise da atratividade de uma indústria, conhecida pelo “Modelo das Forças Concorrenciais de Porter”, segundo o qual a atratividade de uma indústria depende do grau de intensidade concorrencial existente na indústria (e que determina a capacidade de gerar lucros) e que depende da rivalidade existente entre as empresas da indústria, do poder negocial dos clientes e dos fornecedores, das ameaças de novos concorrentes e de produtos substitutos, aos quais acresce, o poder dos fornecedores de complementos que também criam valor para a indústria e podem dispor e exercer poder negocial e o estado que regula e influencia (ou pode regular e influenciar) o ambiente e as regras de funcionamento da indústria.

Convém realçar que o Modelo das Forças Concorrenciais de Porter centra-se na análise do meio envolvente imediato.



## Modelo de negócio – Canvas

Este é um instrumento que ajuda a iniciar bem um empreendimento. Foi desenvolvido pelo suíço Alex Osterwalder para facilitar o entendimento completo de um negócio.

Considerando que os componentes centrais de um empreendimento são:

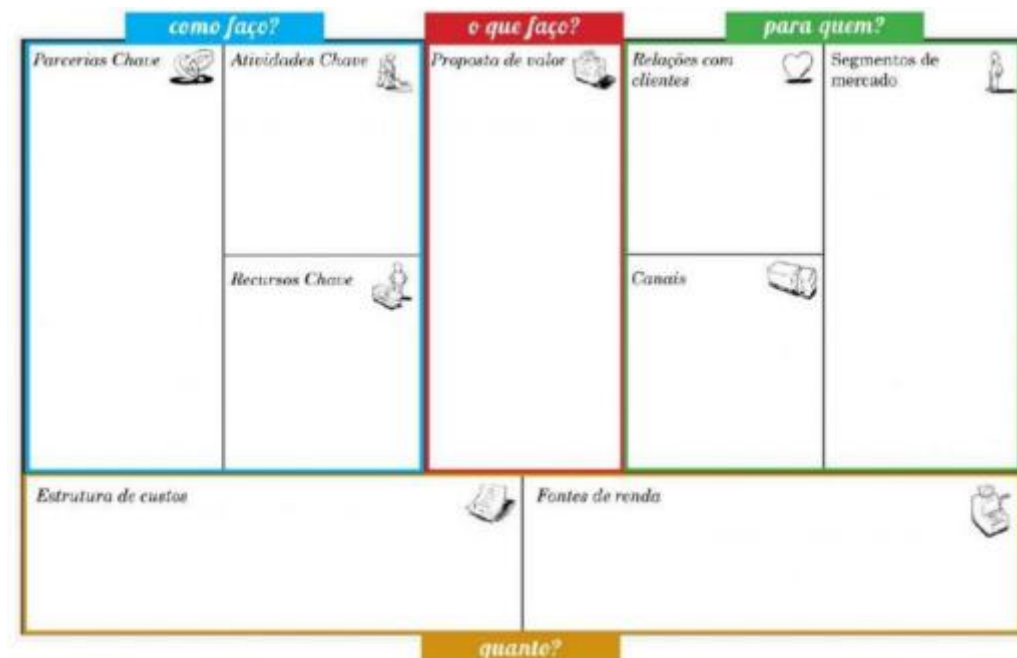
- ❖ segmento de clientes
- ❖ proposta de valor
- ❖ canais de distribuição
- ❖ relacionamento com clientes
- ❖ fontes de receita
- ❖ recursos principais
- ❖ atividades chave
- ❖ principais parcerias
- ❖ custos.

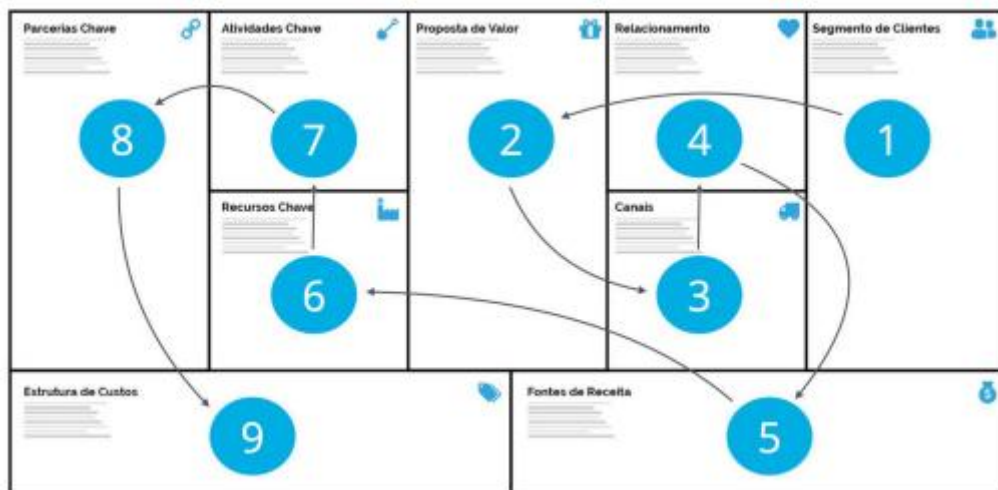


Este modelo é dividido em duas grandes secções:

Secção da direita: engloba elementos mais subjetivos e emocionais;

Secção da esquerda: guarda elementos mais lógicos e estruturais.





## Alinhamento Organizacional

Tendo em vista desenvolver um **bom ambiente**, uma **comunicação eficiente**, uma **liderança eficaz**, e uma **cultura de melhoria**, é importante usar as técnicas corretas, mas em primeiro lugar é necessário **identificar** as principais partes **interessadas**, a **missão e visão**, assim como os **objetivos** da organização.





## Cadeia de Valor

### Criação de valor

O desempenho de ações que aumentam o valor de bens, serviços ou até mesmo de um negócio. Muitos gestores concentram-se na criação de valor, tanto no contexto de **criação de melhor valor para os clientes** que compram os seus produtos e serviços, bem como **para os acionistas** que desejam ver a sua participação valorizada.

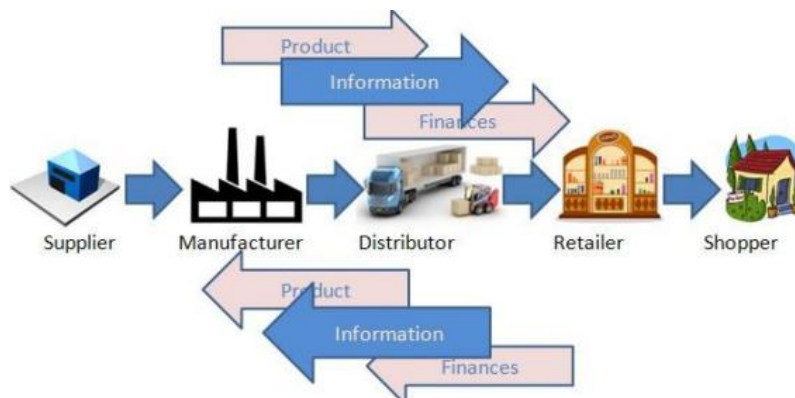
- Eficiência: Relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados:

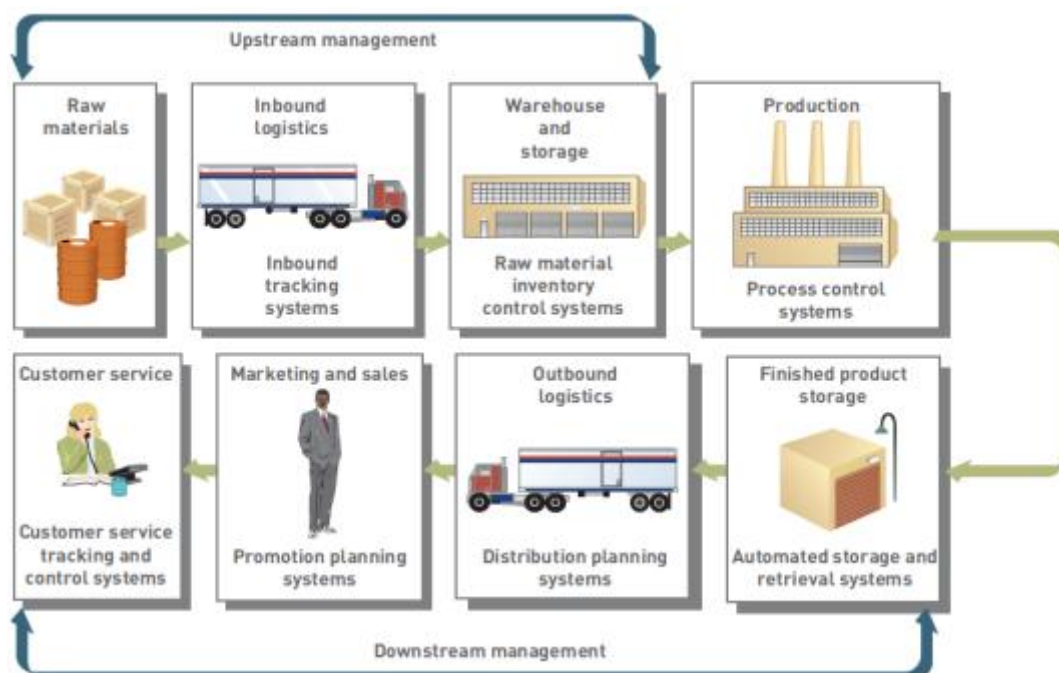
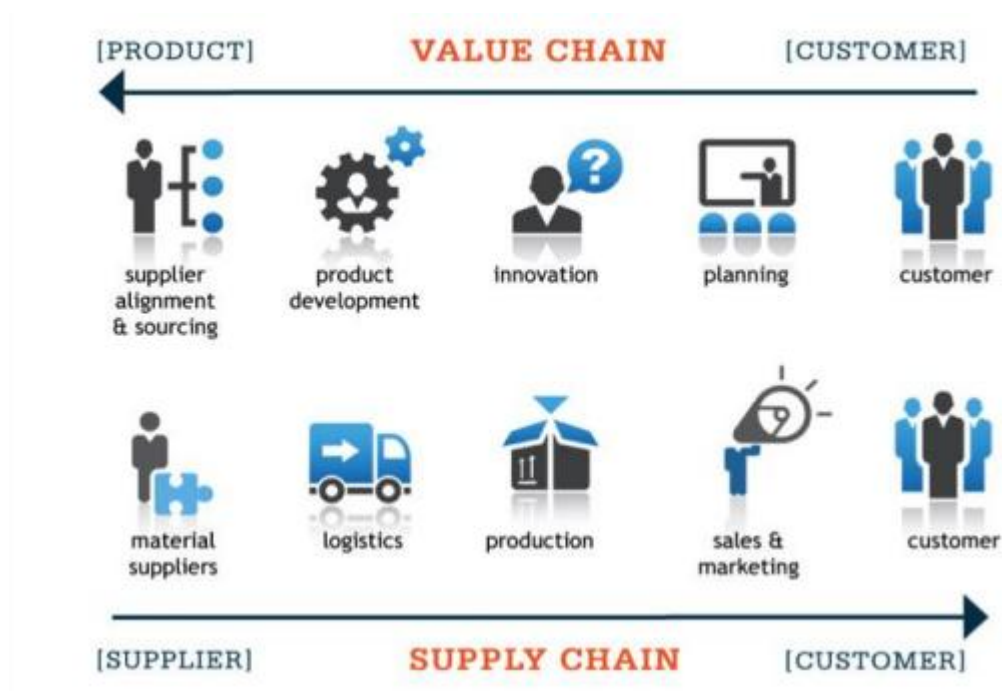
1. Ênfase nas táticas
2. Fazer as coisas corretamente

- Eficiência: Medida em que as atividades planeadas são realizadas e atingidos os resultados planeados.

Eficiência		
Eficácia	Objetivos certos, mas o uso errado de recursos. Resultado: um produto que atende às necessidades dos clientes, mas muito caro	Alta
	Objetivos bem definidos e um bom uso de recursos. Resultado: um produto que atende às necessidades do cliente a um preço acessível	
	Nem os objetivos são bem definidos, nem os recursos são bem utilizados. Resultado: um produto de baixa qualidade que não é desejado pelos clientes	Baixa
	Os recursos são usados corretamente, mas os objetivos escolhidos não são os mais certos. Resultado: produto de alta qualidade, mas não cria valor	
		Baixa Alta

### Cadeia de Valor:





Os diferentes processos que se podem encontrar ao longo da cadeia de valor são tanto de perspetiva interna como externa. A organização deve determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do seu sistema de gestão da qualidade.

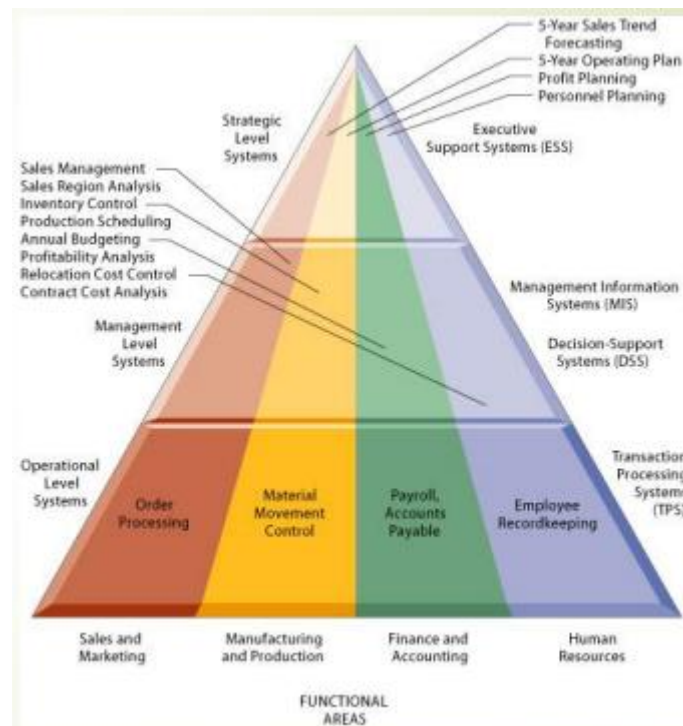


### Perspetiva interna



A pirâmide organizacional (para alguns considerados um modelo obsoleto) ajuda a entender o quão alto e grande as organizações são;

Este entendimento inicial pode ajudar a introduzir melhorias nas estruturas organizacionais.



Gestão da cadeia de valor é o processo de organização das atividades primárias apoiadas pelas secundárias.

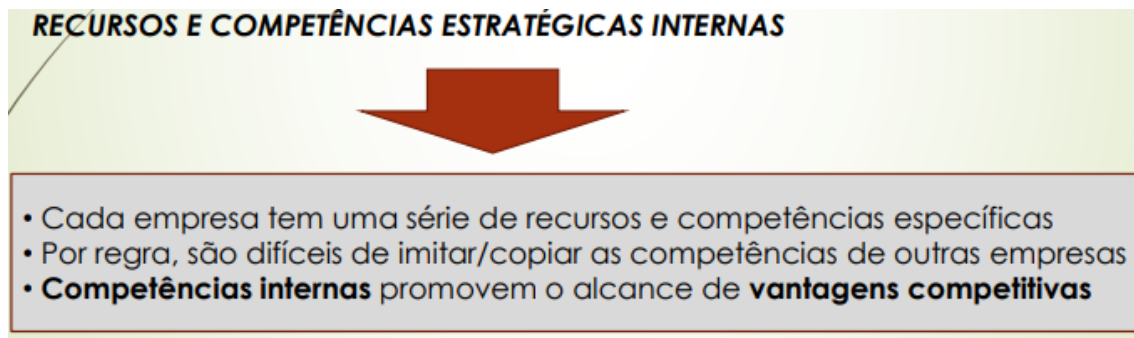
O principal objetivo é identificar fontes e oportunidades para criar ou fortalecer vantagens competitivas.



## Recursos organizacionais

São todos os ativos (capacidades, processos organizacionais, etc...), controlados por uma organização e que os utiliza nas suas atividades para desenvolver e implementar estratégias criadoras de valor.

Gerir recursos organizacionais é a capacidade de pensar criativamente sobre a alocação de recursos organizacionais (pessoas, materiais, ativos, financiamento) para promover o sucesso da organização.



A competência estratégica é a adequação e a aptidão dos recursos e competências de uma organização para a sua sobrevivência e prosperidade

Defina por:

1. RECURSOS (meios disponíveis à organização – tangíveis e intangíveis)
2. COMPETÊNCIAS – atividades e processos através dos quais uma organização utiliza os seus recursos de forma eficaz

**Os recursos organizacionais podem ser classificados em:**

- Financeiros
  - Dinheiro ou equivalente (caixa)
  - Capacidade de endividamento
- Físicos
  - Instalações
  - Localização da produção
  - Maquinaria e equipamento
- Tecnológicos
  - “segredos de negócio”
  - Processos de produção inovadores
  - Patentes

- Organizacionais
  - Processos de planeamento estratégico efetivo
  - Bons sistemas de controlo e avaliação

**Nos organizacionais podemos incluir:**

Recursos Humanos

- ❖ Experiência e capacidade dos colaboradores
- ❖ Capacidade de gestão
- ❖ Práticas e procedimentos específicos da empresa

Inovação e Criatividade

- ❖ Capacidades técnicas e científicas
- ❖ Capacidades de inovação

Reputação

- ❖ Nome da marca (notoriedade)
- ❖ Reputação perante os clientes em termos de qualidade e fiabilidade
- ❖ Reputação de “boa relação” com os fornecedores

A cultura da empresa, também pode ser apresentada como um fator gerador de vantagens competitivas;

Entre os recursos da organização, existe um, que por várias razões se destaca dos demais: os recursos humanos - **Capital Humano**.

Este recurso é a base para a formação do **capital intelectual** da organização.

Por sua vez, o capital intelectual, vai permitir o desenvolvimento de todos os outros recursos presentes na organização.

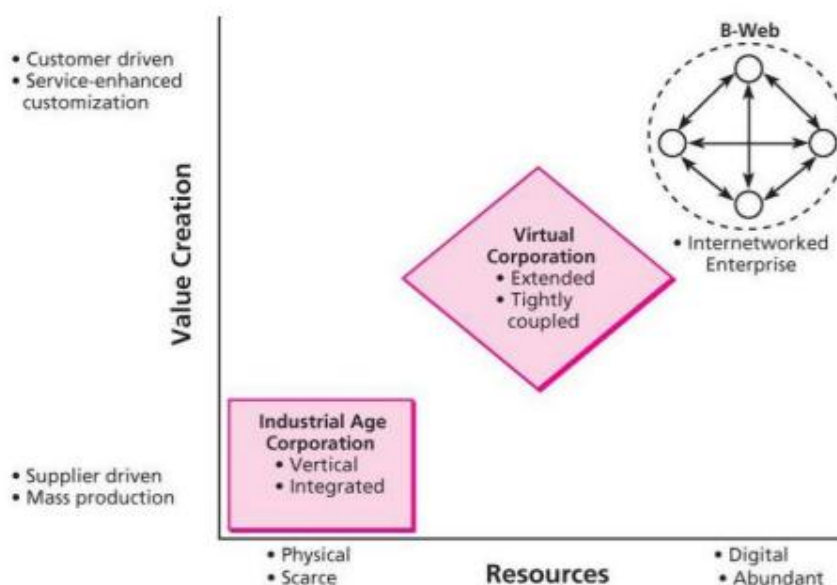
Em relação a esta questão do capital humano as organizações devem prestar atenção a **um ciclo que se revela de grande importância:**



### Competências:

- A forma como uma organização utiliza e aplica os recursos
- Importância do nível de eficiência e eficácia dos recursos físicos, financeiros, humanos e intelectuais

Empresa	Competência Distintiva
Sharp Corporation	Competência em tecnologia de ecrãs planos
Toyota, Honda, Nissan	Baixo custo, manufatura de elevada qualidade, ciclo curto desde design até mercado (comercialização)
Intel	Design e manufatura de microprocessadores cada vez mais poderosos para PC
Apple	Capacidade de inovação contínua, design



## Stakeholders

Freeman (1984) definiu um Stakeholder (parte interessada) como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos da empresa e sugeriu a necessidade de abordagens integradas para lidar com múltiplos stakeholders em múltiplas situações (Freeman, 1984). Freeman propôs ainda a elaboração de um mapa de stakeholders que descreva a variedade de stakeholders associados a uma organização, tais como acionistas, empregados, consumidores, concorrentes, sindicatos e fornecedores. Este mapa representa interesses variados, o que representa um problema potencial caso não se consiga assegurar a sua satisfação, o que pode prejudicar os objetivos e desempenho da organização (Clarkson, 1995; Freeman, 1984).

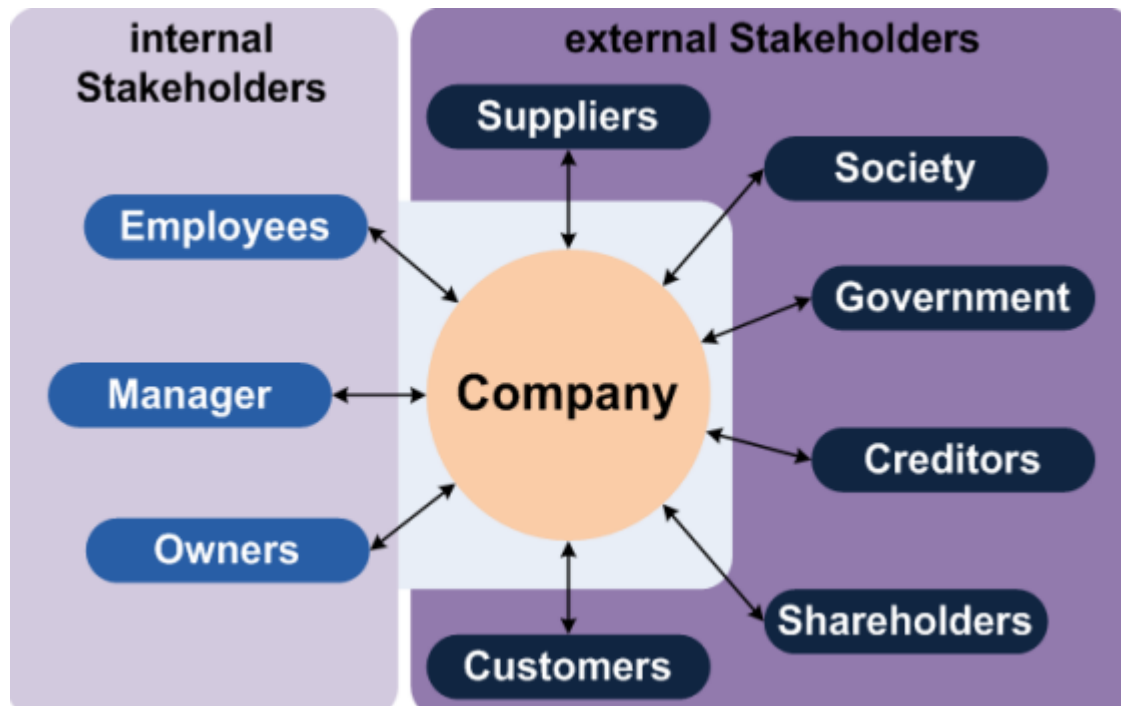
No entanto, tentar satisfazer todos os stakeholders simultaneamente pode não ser possível, devido à escassez de recursos (Barney, 1991), a objetivos divergentes e à dificuldade de adquirir novos recursos (Greenley e Foxall, 1997). No seguimento do estudo aprofundado sobre a Teoria dos Stakeholders, Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995) concluíram que o desempenho das organizações está dependente da satisfação dos respetivos stakeholders.

### Caracterização dos Stakeholders

Stakeholder	Atributos	Caracterização
Definitivos	Legitimidade, Poder, Urgência	Nucleares a longo prazo
Dominantes	Legitimidade, Poder	Nucleares
Perigosos	Poder, Urgência	Violentos ou coercivos
Dependentes	Legitimidade, Urgência	Necessitados

### Mapeamento de Stakeholders

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Alto	Manter Satisfeito	Actores Chave
	Baixo	Esforço Mínimo	Manter Informado



## PPT#4 – Temas Comportamentais

### Liderança

Os líderes estabelecem a todos os níveis, unidade no propósito e na orientação e criam as condições para que as pessoas se comprometam no atingir dos objetivos da organização.

Benefícios:

- Aumento da eficácia e eficiência;
- Melhoria na coordenação dos processos da organização;
- Melhoria na comunicação dentro da organização.

Apesar da multiplicidade de definições, alguns componentes podem ser identificados como:

- A liderança é um processo;
- A liderança envolve influência;
- A liderança ocorre em grupos;
- A liderança envolve objetivos comuns;

Definição proposta: A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum



O gestor	O líder
Mantém	Desenvolve
Centra-se em sistemas e estrutura	Centra-se nas pessoas
Depende do controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Pergunta como? E quando?	Pergunta o quê? E porquê?
Imita	Cria
Aceitei o status quo	Desafia o status quo
Faz as coisas de maneira certa	Faz as coisas certas

### **Liderança atribuída vs emergente**

Algumas pessoas são líderes por causa da sua posição formal numa organização – **atribuída**;

Outros, por causa da forma como outros membros do grupo respondem a eles – **emergente**;

Líderes designados (diretores, administradores,...) nem sempre se tornam o verdadeiro líder;

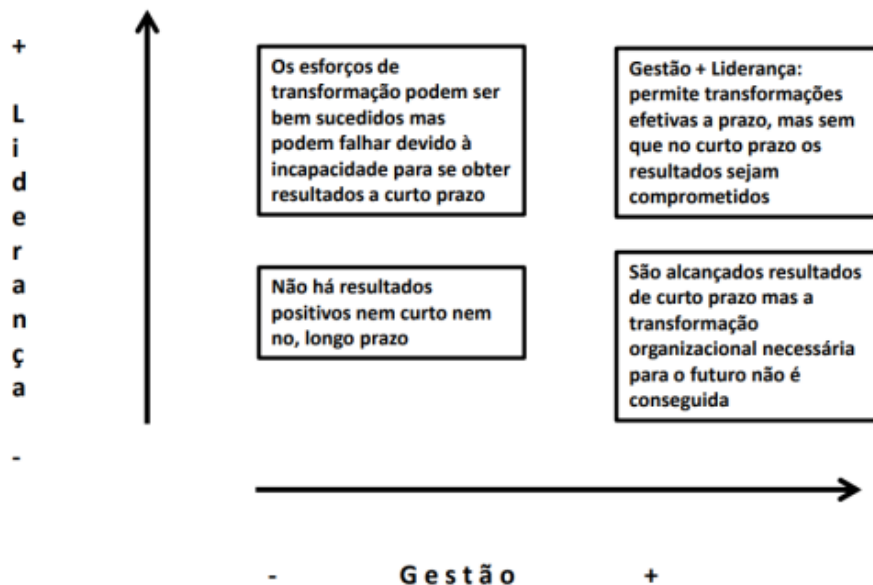
Às vezes, outros percebem um outro indivíduo como o mais influente. Este indivíduo adquire liderança emergente. Esta liderança surge durante um período através da comunicação;

- Atribuídos ou emergentes, os líderes podem abordar um dos estilos clássicos:
- Autocrático - a decisão vem do líder sem participação da equipa de trabalho
- Laissez-faire – líder dá a máxima liberdade à equipa para tomar decisões
- Democrático – líder consulta e tenta obter consensos da equipa antes de tomar uma decisão.

Gerir depende da capacidade de influenciar outros (colegas, subordinados, superiores, pessoas exteriores à organização) tomando decisões sobre recursos, implementando mudanças e atingindo resultados. Os gestores necessitam “influenciar” outros para acrescentarem valor aos recursos.

- **Liderança** é o processo de influenciar os comportamentos e as atitudes dos membros de uma organização para desenvolverem os esforços requeridos para a definição e a prossecução dos seus objetivos.
- **Poder** é a capacidade de afetar as decisões, as atitudes e os comportamentos dos membros da organização (ou exteriores a ela).
- Para liderar é necessário ter poder (**sem poder não se pode**).





#### Estilos de Liderança para diversas situações

<b>Crise:</b> decidir, comunicar e mostrar confiança, procurar resultados rápidos	<i>Liderança visionária/persuasiva</i>	<i>Liderança autocrática</i>
<b>Urgência Elevada:</b> decidir e explicar, pedir contributos às pessoas para a implementação, agir	<i>Participação Focalizada nas pessoas críticas para o sucesso + comunicação com as restantes</i>	<i>Persuasão ou Coerção (uso de poder e pressão) + comunicação com os visados</i>
<b>Urgência Baixa:</b> fomentar a criatividade e inovação, capacitar as pessoas, proporcionar apoio, delegar	<i>Participação em larga escala (facilita a implementação)</i>	<i>Persuasão ("Vender") e se necessário visão partilhada</i>
	<b>Resistência Fraca</b>	<b>Resistência Forte</b>

**Inteligência emocional: capacidade para conciliar emoções e razão, usar as emoções para facilitar a razão e a raciocinar inteligentemente acerca das emoções** (Fonte: Rego, A., Cunha, M.P., 2003)

Componentes Inteligência Emocional	Competências específicas
<b>Autoconsciência</b>	Autoconsciência emocional (conhecer e compreender os seus estados de espírito e emoções e respetivos efeitos no desempenho) Auto avaliação rigorosa Autoconfiança
<b>Autogestão</b>	Autocontrolo Ser inspirador de confiança Conscienciosidade (agir de modo responsável) Adaptabilidade Orientação para o êxito Iniciativa

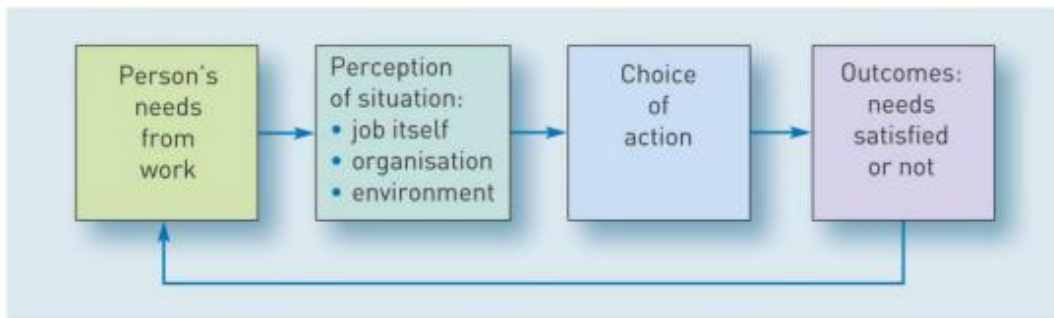
<b>Componentes Inteligência Emocional</b>	<b>Competências específicas</b>
<b>Consciência Social</b>	Empatia (radar social) Consciência organizacional Orientação para o serviço
<b>Competências Sociais</b>	Liderança visionária Influência Desenvolver os outros Comunicação Catalisador da mudança Gestão de conflitos Criar laços Espírito de equipa e cooperação

<b>Estilo de Liderança Emocional</b>	<b>Características</b>	<b>Competências emocionais subjacentes</b>	<b>Impacto des.org.</b>	<b>Aplicável em</b>
<b>Coercitivo</b>	Obediência imediata ao líder	Motivação para o sucesso, Iniciativa, auto controlo	Fraco	Crise
<b>Autoritário (com autoridade)</b>	Mobilização através da visão	Autoconfiança, Empatia, Catalisador de mudança	Positivo	Organização à deriva
<b>Afiliativo/ Paternalista</b>	Harmonia e laços sociais (pessoas em 1º lugar)	Empatia, relacionamentos. comunicação	Positivo	Moral , comunicação e confiança fracos
<b>Democrático</b>	Consenso e participação	Colaboração, liderança equipa, comunicação	Positivo	Problemas inéditos, Líder inseguro quanto á decisão
<b>Cabeça de Pelotão</b>	ênfase elevado rendimento	Conscienciosidade, motivação para o sucesso, iniciativa	Moderado	Necessário resultados rápidos e os Colaboradores são competentes e motivados
<b>Tutorial</b>	Desenvolver pessoas	Desenvolvimento de outros, empatia, autoconsciência	Positivo	Colaboradores desejam melhorar e ser treinados

## Motivação

- Motivação é um construto (conceito teórico não observável, tal como amor, medo, felicidade) que se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação para um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento ativa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, vontade, esforço, sonho, esperança entre outros (Rheinberg, Falko, 2000).
- Acrescentar valor depende da motivação das pessoas (envolvimento para agir de certa maneira) o que depende da escolha (a motivação desenvolve-se internamente na pessoa e não pode ser imposta).
- O problema da gestão é compreender em que condições se pode fortalecer, canalizar e sustentar o comportamento adequado.

- As pessoas interpretam as ações da gestão num determinado contexto social.



- As pessoas têm expectativas mútuas (organização e trabalhador), a maior parte das quais são não escritas, que correspondem ao contrato psicológico.
- As perceções de justiça (relativa) no tratamento das pessoas afetam o seu comportamento... .
- Subjetividade e variação com o contexto, diferenças nacionais.

#### Princípios para modificação de comportamentos (Skinner, 1971):

- Ênfase na relação entre comportamentos e Consequências (objetivo de encorajar os comportamentos desejáveis e desencorajar os Indesejáveis).
- Princípios a seguir:

Recompensar	Recompensas	Reforço repetido
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas as ações desejadas</li> <li>• Depressa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajam repetição</li> <li>• Mais eficazes do que sanções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leva a mudanças permanentes</li> </ul>

Teorias da Motivação: **Teorias do Conteúdo ou das Necessidades** (porque se consegue motivar um indivíduo?): Os indivíduos desenvolvem os comportamentos que entendem adequados à satisfação das suas necessidades

Que necessidades as pessoas procuram satisfazer no trabalho? **Maslow** (1970) identificou uma hierarquia de necessidades (satisfeita a de um nível passa-se a outro).



Implicação da Teoria das Necessidades de Maslow no posto de trabalho (adaptado de Neves, 1998)

Nível das necessidades	Recompensas	Relação com os factores organizacionais
<b>Fisiológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimento;</li> <li>• Água;</li> <li>• Sexo;</li> <li>• Sono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário justo;</li> <li>• Boas condições de trabalho;</li> <li>• Refeitório ou bar.</li> </ul>
<b>Segurança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança;</li> <li>• Estabilidade;</li> <li>• Protecção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de trabalho seguras;</li> <li>• Benefícios da empresa;</li> <li>• Segurança no emprego.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor;</li> <li>• Afecção;</li> <li>• Pertença.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de trabalho seguras;</li> <li>• Benefícios da empresa;</li> <li>• Segurança no emprego.</li> </ul>
<b>Estima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-estima;</li> <li>• Auto-respeito;</li> <li>• Prestígio;</li> <li>• Estatuto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento pelo bom desempenho;</li> <li>• Respeitabilidade da carga;</li> <li>• Responsabilidade;</li> <li>• Feedback.</li> </ul>
<b>Auto-realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento;</li> <li>• Crescimento;</li> <li>• Criatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios no trabalho;</li> <li>• Incentivos à criatividade;</li> <li>• Oportunidade de promoção.</li> </ul>

#### A teoria dos dois factores da motivação (**Herzberg**):

- Factores de insatisfação / de manutenção / higiénicos: causam insatisfação quando não estão presentes (exemplo: Salário, estatuto, qualidade da supervisão, relações com colegas e com subordinados, segurança no emprego, vida pessoal, condições de trabalho, política e administração da organização)
- Factores de satisfação / motivadores: não causam insatisfação, mas quando estão presentes, motivam (exemplo: conteúdo do trabalho, progresso, reconhecimento, possibilidade de valorização pessoal, responsabilidade).

Herzberg relaciona a motivação com as Políticas de Recursos Humanos:

- Os Factores higiénicos ou de manutenção, têm menos efeitos na motivação do que os factores internos ou intrínsecos (verdadeiramente motivadores...)
- Resolver os factores de manutenção pode reduzir a insatisfação, mas não têm efeito na satisfação do trabalho (na motivação) (factores de manutenção são necessários, mas não suficientes).

No entanto, as Teorias do conteúdo ou das necessidades não têm em consideração outras vertentes da motivação (tais como os factores relacionados com o modo como se processa a motivação) e não são universais porque as pessoas tendem a hierarquizar as suas necessidades em função da sua cultura e modos de vida.

**Teorias do Cognitivas (processo) de Motivação** (como se processa a motivação de um indivíduo? as práticas organizacionais afetam probabilidades subjetivas)

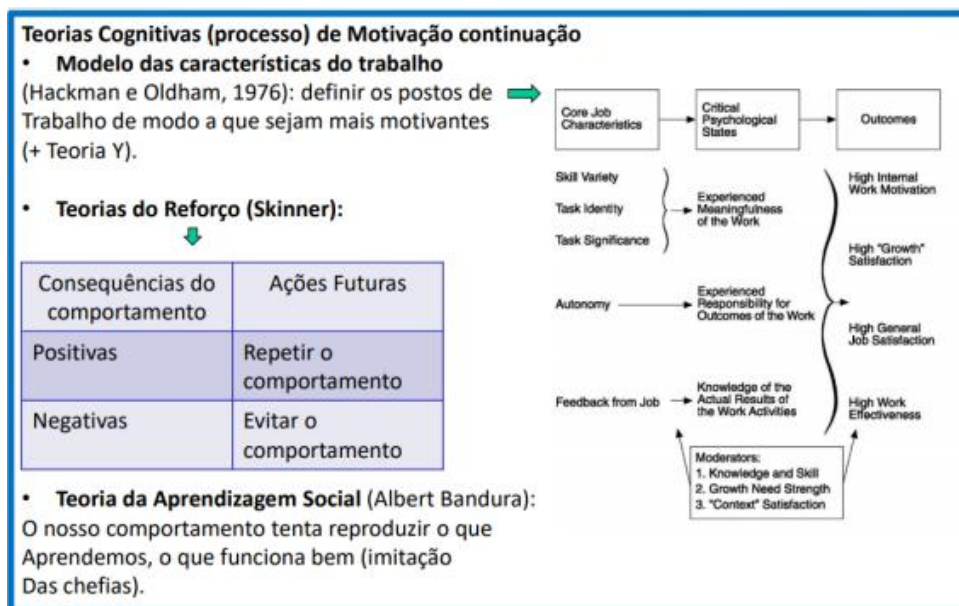
- **Teoria da expetativa** (Victor Vroom, 1964): Motivação = expetativas sobre desempenho x desempenho sobre resultado x valência (valor atribuído às recompensas e punições)

- **Teoria da equidade:** as Pessoas tendem a agir para eliminar eventuais injustiças que percebem, quando comparam a relação entre o seu desempenho / benefícios recebidos com idêntica relação de outros indivíduos (da sua e/ou de outras organizações), em situações análogas (Adams, 1963).

- **Teoria das necessidades adquiridas** (McClelland, 1961) - impulsos que motivam as pessoas e que variam de acordo com o indivíduo: necessidade de ter sucesso e atingir a excelência (achievement); necessidade de poder (influenciar o contexto e os outros); necessidades de afiliação (relações de amizade)

- **Goal Setting Theory (Locke, 1968): Os objetivos afetam a motivação:**

Objetivos	Consequência
Desafiante mas atingíveis	Motivam
Específicos (precisos e quantificáveis)	Motivam mais do que os vagos
Com fixação participada (envolvimento e aceitação)	São motivadores





### **Recomendações:**

- ❖ Atender às diferenças individuais (necessidades, atitudes...)
- ❖ Combinar pessoas com tarefas (autonomia, variedade, responsabilidade)
- ❖ Definir os objetivos de uma forma participativa e de modo que estes sejam percebidos como alcançáveis pelos Colaboradores
- ❖ Individualizar as recompensas (salários, promoções, reconhecimento, tipo de trabalho, autonomia, participação)
- ❖ Ligar recompensas e desempenho
- ❖ Monitorizar a equidade do sistema
- ❖ Não ignorar o dinheiro!

### **Comunicação**

- Comunicação é uma troca de informação entre um interlocutor (E- Emissor) e um recetor (R – Recetor). Através desta troca E codifica uma mensagem que R procura decodificar atribuindo significados aos vários elementos que a compõem (Kreitner e Knicke, 1998).
- Comunicar é partilhar algo com alguém, através de sinais, aos quais as pessoas dão o mesmo significado.
- A comunicação é um processo bidirecional de trocas entre E e R que de um modo geral alternam as suas condições de E e R.
- Sem comunicação/informação não é possível organizar e manter a estrutura de uma entidade mantendo a coesão interna face à envolvente externa
- A comunicação entre pessoas é um misto de comunicação verbal (que pode ser oral, escrita ou eletrónica) com comunicação não verbal (que veicula os nossos sentimentos e emoções e chega a atingir os 60% do total da comunicação).
- Sinais não verbais mais comuns na comunicação interpessoal:
  - ❖ Expressão facial;
  - ❖ Gestos e movimentos;
  - ❖ Postura corporal;
  - ❖ Tom ritmo de volume de voz;
  - ❖ Silêncio.

- Na comunicação interpessoal o papel das emoções é muito importante e depende dos comportamentos do envolvidos:

- ❖ Afetividade;
- ❖ Controlo/domínio;
- ❖ Hostilidade;
- ❖ Submissão.

Atitude Comunicacional (Porter)	Exemplo	Caraterísticas	Efeito no Interlocutor
<b>Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não devias ter dito isso.</li> <li>• Nunca percebes o que te dizem.</li> <li>• Ofendes-te com tudo o que te dizem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma expressão de censura.</li> <li>• Manifesta o desejo de controlar o comportamento do outro.</li> <li>• É uma forma de se mostrar superior e humilhar os outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inibe a comunicação.</li> <li>• Aumenta a tensão.</li> <li>• Aumenta a agressividade.</li> <li>• Ativa os mecanismos de defesa.</li> <li>• Diminui a predisposição para aceitar as opiniões dos outros.</li> </ul>
<b>Compreensão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreendo o que sentes ...</li> <li>• Ontem não te vi com ar sorridente ...</li> <li>• Como te sentes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centra-se na mensagem e nos sentimentos do recetor.</li> <li>• É benevolente e relativamente neutra.</li> <li>• Apoia o sentimento do recetor pondo-o em evidência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente-se compreendido.</li> <li>• Reduz a tensão.</li> <li>• Aumenta a capacidade de análise.</li> <li>• Favorece a comunicação.</li> <li>• Reduz a tensão.</li> <li>• Aumenta a capacidade de análise.</li> <li>• Favorece a comunicação.</li> <li>• Reforça a racionalidade.</li> <li>• Reduz a intensidade das emoções.</li> </ul>
<b>Orientação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É assim que se resolve este problema!</li> <li>• Tens que tirar essas ideias da cabeça.</li> <li>• Tens que repetir o que fizeste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprime a intenção de controlar o comportamento do recetor.</li> <li>• Manifesta o desejo de criar sentimentos de dependência.</li> <li>• Não é conveniente porque não gera autonomia no interlocutor.</li> <li>• Frustra o interlocutor na sua necessidade de realização e de autonomia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inibe a comunicação.</li> <li>• Não permite a compreensão da mensagem.</li> <li>• Cria resistências.</li> <li>• Cria dependência.</li> <li>• É uma imposição.</li> </ul>

Atitude Comunicacional (Porter)	Exemplo	Caraterísticas	Efeito no Interlocutor
<b>Apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Também já passei por isso.</li> <li>• Não leves isso muito a sério.</li> <li>• Deixa lá! Não lhe liguês.</li> <li>• Parabéns! Fizeste um bom trabalho.</li> <li>• Continua a portar-te desse modo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma mensagem simpática.</li> <li>• Manifesta apoio moral.</li> <li>• Manifesta concordância.</li> <li>• É uma ajuda emocional desinteressada.</li> <li>• Mostra solidariedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a dependência psicológica.</li> <li>• Favorece a comunicação.</li> <li>• Reforça o ambiente afetivo.</li> <li>• Permite a conformidade.</li> </ul>
<b>Interpretação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que sentes é ciúme?</li> <li>• Fizeste isso para te sentires superior!</li> <li>• Falas assim porque nunca viveste essa situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta a mensagem do interlocutor.</li> <li>• Analisa a mensagem do interlocutor.</li> <li>• Explica o comportamento do interlocutor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provoca rejeição e agressão.</li> <li>• Bloqueia a comunicação.</li> <li>• Provoca conflitos.</li> <li>• Provoca insegurança.</li> </ul>
<b>Exploração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que te levou a fazer isso?</li> <li>• Queres explicar-te melhor?</li> <li>• Porque pensas assim?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a recolha de informação.</li> <li>• Permite a exploração de ideias e sentimentos.</li> <li>• Exprime a necessidade de se saber algo mais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece a comunicação.</li> <li>• Aumenta a capacidade de análise.</li> <li>• Aprofunda a comunicação.</li> <li>• Pode provocar inibição.</li> </ul>

<b>Comportamento</b>	<b>Características</b>
Afetividade	Atitudes de compreensão, proximidade, tom de voz calmo e volume baixo, sorrisos, gestos acolhedores
Controlo/Domínio	Tom de voz alto, ritmo rápido, ignorar respostas, interromper, postura ativa, gestos energéticos
Hostilidade	Postura agressiva, tom duro de voz, gestos distantes
Submissão	Tom de voz suave, olhos abatidos, gestos nervosos

Quando na Comunicação interpessoal, predominam ou, pelo menos, são muito frequentes as atitudes de Avaliação, Orientação e Interpretação, o processo será essencialmente competitivo.

Verificar-se-ão os seguintes efeitos genéricos:

- Aumento da tensão e da agressividade;
- Diminuição da capacidade de ouvir os outros;
- Aumento da intolerância, reforço dos preconceitos;
- Diminuição da capacidade de perceber os pontos de vista dos outros;
- Diminuição da inteligência prática do grupo

Por outro lado, se na comunicação interpessoal predominarem comportamentos predominantemente de Apoio, Exploratórios e de Compreensão está-se a focalizar a comunicação sobre o problema objetivo, e não sobre emoções dos Participantes.

O predomínio destas atitudes originará como consequências:

- Diminuição da agressividade e tensão;
- Aumento da tolerância em relação a opiniões divergentes;
- Aumento da capacidade de ouvir os outros e de perceber os seus pontos de vista;
- Aumento da profundidade da comunicação;
- Aumentos da inteligência prática (as soluções encontradas são de melhor qualidade supondo os restantes fatores equivalentes).